



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
MAGÍSTER EN ANTROPOLOGÍA Y DESARROLLO**

**POLÍTICAS PÚBLICAS HACIA LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA EN CHILE
PROGRAMAS DE FOMENTO PRODUCTIVO ASOCIATIVO DESDE UNA MIRADA
SISTÉMICO CONSTRUCTIVISTA**

Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Antropología y Desarrollo

**ALUMNO
HUGO CADENAS RAMOS**

**PROFESOR GUÍA
DR. MARCELO ARNOLD CATHALIFAUD**

SANTIAGO DE CHILE, 21 DE MARZO 2003

A Priscilla, mi señora y Rodrigo, mi hijo, por darme fe y valor siempre en todo lo que hago. Para ellos va dedicado este trabajo y las esperanzas y anhelos que he depositado en él

Prefacio

El presente estudio pretende analizar las políticas públicas aplicadas a las organizaciones campesinas durante el gobierno democrático, desde 1990 hasta el 2000. En este caso analizaremos los programas específicos desarrollados por el Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP en este sentido.

Esta tesis no pretende ser una evaluación objetiva y definitiva respecto de las políticas públicas llevadas a cabo por este organismo hacia las organizaciones campesinas. Lo que pretendemos es analizar desde una perspectiva sistémica, cómo han sido llevadas a cabo estas políticas y recoger el relato de los propios beneficiarios respecto de ellas.

Quiero expresar mi agradecimiento al Dr. Marcelo Arnold Cathalifaud quien guió esta tesis y quien me dio la oportunidad de seguir el programa de Magíster, sin su constante apoyo nada de esto sería posible. A la profesora Mag. Cecilia Dockendorff quien compartió mis reflexiones teóricas y especialmente al Dr. Aldo Mascareño Lara por corregir parcialmente este trabajo e incentivar en mí reflexiones sobre estos temas. También quiero agradecer al Dr. Francisco Osorio González por haber apoyado siempre mi trabajo en el Magíster.

Expreso mis reconocimientos hacia al profesor Mag. Mario Radrigán Rubio quien guió parcialmente la investigación en terreno.

Por último, quiero expresar mi gratitud a todas las personas tanto de INDAP como de las organizaciones campesinas que me recibieron siempre con amabilidad y afecto.

Santiago de Chile, Diciembre de 2003.

Introducción

La pequeña agricultura en Chile atraviesa uno de sus momentos más cruciales desde los últimos diez años. La globalización y la apertura de mercados exigen un replanteamiento de la forma en que han sido tratados los problemas del agro y plantean un desafío mucho mayor para la pequeña y mediana agricultura en términos de su efectividad y competitividad frente a las demandas internacionales. La respuesta gubernamental ha estado centrada en la última década en fomentar la organización campesina con el propósito de generar sinergias para enfrentar el entorno (INDAP, 2002).

Debemos partir haciendo algunas estimaciones estadísticas, con el objeto de mensurar el tipo de fenómeno que estamos estudiando.

En primer lugar, se calcula que más de un millón y medio de chilenos habitan en sectores rurales, constituyendo un 13.3% del total de la población del país y un 13% de la fuerza de trabajo (ODEPA, 2002). Las cifras nos muestran que si bien la población en Chile esta concentrada en sectores urbanos persiste un considerable sector de la población habitando en sectores rurales.

En términos territoriales, de las 75,6 millones de hectáreas que abarca el Chile continental, un tercio (25,2 millones) de ellas tiene potencial silvoagropecuario. De esta superficie, sólo 5,1 millones de has corresponden a tierras arables o cultivables¹, de las cuales, a su vez, 1,8 millones corresponden a terrenos con riego, 1,3 millones son potencialmente regables y 2 millones son terrenos de secano. En suma, los terrenos aptos para el cultivo representan sólo un 6,7% del total de la superficie de Chile continental.

A nivel económico, la actividad agropecuaria ha mostrado un crecimiento anual de un 3.4% durante la última década (INDAP, 2002). La participación del PIB silvoagropecuario sobre el PIB nacional se ha mantenido en un 4,1% promedio los últimos seis años (ODEPA, 2002).

El número de organizaciones campesinas que llevan a cabo producción agropecuaria es relativamente bajo. De las 329.705 explotaciones agropecuarias existentes actualmente en Chile, el 96,7% (318.915) pertenecen a personas naturales. El 3,3% (10.790) restante corresponde a organizaciones con personalidad jurídica, de éstas, 7.780 corresponden a sociedades anónimas o de responsabilidad limitada y 1.595 a otras sociedades con contrato legal², las cuales abarcan en total 48.734 has (ODEPA, 2002)

¹ Respecto de las 11,6 millones de has con aptitud forestal y las 8,5 millones de has con aptitud ganadera (ODEPA; 2002)

² Ordenes religiosas, escuelas técnicas. Incluye sociedades anónimas y de responsabilidad limitada en las regiones I, XI y XII (ODEPA, 2002)

La situación es aun más significativa si consideramos que más de la mitad de las 329.705 explotaciones agropecuarias corresponde a pequeña agricultura empresarial (53.4%) y un porcentaje bastante elevado practica solamente la agricultura de subsistencia (31.2%) (ODEPA, 2002) Es importante señalar que, sin embargo, las grandes explotaciones abarcan más de la mitad de las has cultivables (54.8%) a pesar de representar sólo un 2.9% del total de las explotaciones (ODEPA, 2002). Las pequeñas empresas dominan la producción de cultivos anuales y de hortalizas y flores (40,2% de participación en cada una) y solamente son superados por las grandes empresas en los frutales y las viñas (en los cuales sólo participan las pequeñas empresas con un 39.0% y un 25.9% respectivamente).

El presente trabajo se basa un paradigma teórico particular, que es la teoría de sistemas sociales autopoiéticos desarrollada por el sociólogo alemán Niklas Luhmann. Creemos que la solidez teórica de estos postulados nos hace posible enfrentar la problemática de la complejidad y realizar análisis profundos respecto de este fenómeno. No perdemos de vista las peculiaridades de la situación organizacional campesina así como de las peculiaridades de la institucionalidad pública en cuestión.

Creemos que una investigación de este tipo constituye un aporte a la reflexión de las políticas públicas y el desarrollo desde una mirada de la complejidad. El empleo de metodologías cualitativas, análisis documental y la propia perspectiva de la teoría de sistemas nos permite abordar nuestro problema de investigación enfocándolo desde la propia teoría hasta la práctica. De esta manera nos encontramos realizando investigación aplicada hacia problemas concretos tomando como fundamento no sólo dicho aspecto sino además la teoría que sirve como base y sustento de todas nuestras reflexiones.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo caracterizar las políticas públicas hacia la organización campesina en la década de los noventa, específicamente aquellos programas implementados por INDAP, junto con las percepciones de los beneficiarios de dichos programas a nivel nacional. Se propone un enfoque teórico específico, este es la teoría de sistemas sociales autopoieticos postulada por el sociólogo alemán Niklas Luhmann y a partir de esta teoría se propone un modelo analítico relativo a las políticas públicas. La investigación ha permitido caracterizar los programas en relación con tres dimensiones: Orientación, Racionalidad y Estructura, junto a seis conceptos operativos desarrollados. Se identifican tres tipos de orientaciones y de estructuras así como otros elementos involucrados. Finalmente se concluye que existen problemas asociados a las tres dimensiones descritas y se caracterizan sus alcances

Palabras Clave:

Teoría de Sistemas Sociales autopoieticos/ Políticas Públicas/ Organizaciones Campesinas/ Fomento Productivo

Índice General

	Pág.
Prefacio	3
Introducción	4
Resumen	6
Palabras Clave	6
1. Tema de Investigación	9
2. Objetivo General	9
3. Objetivos Específicos	9
4. Universo de la Investigación	9
5. Muestra	9
6. Marco Metodológico	11
7. Cronograma de la Investigación	12
8. Marco Teórico	12
8.1. Teorías de Sistemas Sociales	13
8.1.1 La Comunicación	14
8.1.2. Diferenciación y Evolución de la Sociedad	16
8.1.2.1. Sociedades Segmentarias	18
8.1.2.2. Sociedades Estratificadas	18
8.1.2.3. Sociedad Funcionalmente Diferenciada o Sociedad Moderna	18
8.2. El Sistema Político y el Estado	20
8.3. Las políticas Públicas	24
8.4. Modelo de Análisis	30
9. Contexto Histórico de la Emergencia de las Organizaciones Campesinas en Chile	32
9.1. La Reforma Agraria y el periodo de crisis de los años 70	33
9.2. Las reformas durante el Gobierno militar y los Gobiernos Democráticos	36
9.3. Las organizaciones campesinas hoy	38
10. Políticas Públicas hacia las organizaciones campesina en Chile: Contexto General	41
10.1. Políticas sectoriales años 80's: Entre el Proteccionismo y la Liberalización	41
10.2. Políticas de fomento productivo y asociativo para la pequeña y mediana agricultura en los años 90's: La organización campesina como empresa	44
11. Programas de Fomento Productivo Asociativo de INDAP en la década de los noventas.	46

11.1. Asistencias Técnicas a organizaciones	46
11.2. Centros de Gestión Empresarial CEGE	48
11.3. Concurso Nacional de Proyectos de Modernización	54
11.4. Programa de Crédito a organizaciones	57
11.5. Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM	61
11.6. Fondo de Fomento a la Asociatividad Campesina FONDAC	66
11.7. Programa Gestión y fortalecimiento de Organizaciones Campesinas GESTOR	69
11.8. Programa de Integración Horizontal de Pequeños Productores por Rubro PRORRUBRO	71
11.9. Servicio de Asesoría de Proyectos SAP	75
11.10. Programa de Turismo Rural	78
12. Las Políticas Públicas hacia las organizaciones campesinas desde la mirada sistémica.	81
12.1. Orientación	82
12.1.1. Necesidades	82
12.2. Estructura	82
12.2.1. Planificación	82
12.3. Racionalidad	83
12.3.1. Medios	83
12.3.1.1 Agentes Privilegiados	83
12.3.1.2. Procesos	83
12.3.2. Fines	84
12.3.2.1. Destinatarios	84
12.3.2.2. Resultados Esperados	84
13. Conclusión	89
13.1. Orientación	89
13.2. Racionalidad	90
13.3. Estructura	91
14. Palabras Finales	92
Bibliografía	93
a) Bibliografía Teórica	93
b) Bibliografía sobre Política Públicas Agrarias	97
Índice de figuras, cuadros y tablas	100
Anexos	101

1. Tema de Investigación

El propósito central de esta investigación es caracterizar las políticas públicas de INDAP hacia las organizaciones campesinas desde 1990 hasta el 2000, desde la óptica de la teoría de sistemas sociales autopoieticos (Luhmann, 1991b) Nuestro análisis se realiza sobre la base de los programas de fomento productivo y asociativo dirigidos hacia las organizaciones campesinas y el testimonio de los propios dirigentes de respecto de dichas políticas.

Creemos que las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura atraviesan por un período crítico respecto de su viabilidad futura y las ciencias sociales no han sabido dar una respuesta adecuada para dar cuenta de esta realidad y de la emergencia de nuevos problemas sociales.

2. Objetivo General

Caracterizar desde la teoría de sistemas sociales autopoieticos, las políticas públicas hacia las organizaciones campesinas en Chile, a través del análisis de diez programas de fomento productivo y asociativo de INDAP, desde 1990 hasta el 2000 y dirigidos hacia las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura. Complementar dicha caracterización con las percepciones de los beneficiarios de dichas políticas.

3. Objetivos Específicos

1. Caracterizar diez programas de fomento productivo-asociativo de INDAP en el período 1990-2000, a partir de un análisis documental.
2. Caracterizar percepciones de 21 dirigentes de organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura chilena respecto de los programas de fomento productivo-asociativo de INDAP que fueron beneficiarios, a través de la realización de entrevistas semiestructuradas.
3. Contrastar la caracterización de los programas de fomento productivo-asociativo de INDAP con la percepción de sus beneficiarios directos

4. Universo de la Investigación

El universo de la investigación está compuesto por todos los programas de fomento productivo-asociativo de INDAP desde 1990 hasta el 2003 dirigidos hacia las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura chilena y todas las organizaciones campesinas beneficiarias de dichos programas.

5. Muestra

Para la presente investigación se seleccionaron diez instrumentos de fomento productivo-asociativo de INDAP en el período que va desde 1990 hasta el 2002 y de 21 dirigentes de organizaciones campesinas desde la IV hasta la X región. El criterio de

selección de la muestra de organizaciones campesinas obedece a seleccionar empresas que hubiesen sido usuarias de alguno de estos instrumentos.

Los dirigentes entrevistados pertenecían a las siguientes organizaciones campesinas:

1. Sociedad Comercial, Vallenar, III región
2. Sociedad Agrícola, Vallenar, III región
3. Sociedad Agrícola de Producción y comercialización de flores, Vallenar, III región
4. Cooperativa Campesina, El Tome, IV región
5. Sociedad Quesera, Tulahuen, IV región
6. Sociedad Comercial, Combarbalá, IV región
7. Red de Turismo Rural, Pullally, V región
8. Asociación gremial, Santa Cruz VI región
9. Centro de Gestión, Colchagua, VI región
10. Centro de Gestión, Pelarco, VII región
11. Sociedad Lechera, Pelarco, VII región
12. Sociedad Agrícola y Comercial Río Claro, VII región
13. Asociación Lechera, Bulnes, VIII región
14. Asociación Agrícola, Chillán, VIII región
15. Sociedad Comercial, Quinchamalí, VIII región
16. Asociación Indígena, Temuco, IX región
17. Cooperativa Campesina, Nueva Imperial, IX región
18. Cooperativa Campesina, Temuco, IX región
19. Cooperativa Lechera, Ancud, X región
20. Sociedad Lechera, Puerto Varas, X región
21. Sociedad de Acopio Lechero, Dalcahue, X región

El criterio de selección de los instrumentos de fomento productivo-asociativo obedeció principalmente a caracterizar aquellos programas de aplicación a nivel nacional que estuviesen ligados directamente al fomento productivo y asociativo de organizaciones campesinas.

Los programas seleccionados para su caracterización fueron los siguientes:

1. Programa de Asistencias Técnicas a Organizaciones
2. Programa Centros de Gestión Empresarial CEGE
3. Concurso Nacional de Proyectos de Modernización
4. Programa Crédito a Organizaciones
5. Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM
6. Fondo de Desarrollo de la Asociatividad Campesina FONDAC
7. Programa Gestión y fortalecimiento de Organizaciones Campesinas GESTOR
8. Programa de Integración Horizontal de Pequeños Productores por Rubro PRORRUBRO
9. Servicio de Asesoría de Proyectos SAP
10. Turismo Rural

Estos programas han sido todos operativos a nivel nacional, algunos han tenido mayor centralidad en algunos periodos y otros han quedado en segundo plano. De cualquier modo, todos ellos han tenido una gran influencia en la configuración de la realidad organizacional campesina actual.

6. Marco Metodológico

El presente estudio combina dos estrategias de investigación. Una estrategia cualitativa respecto de las entrevistas a realizar con los dirigentes campesinos y los expertos y un análisis cuantitativo respecto de los datos entregados acerca de las políticas públicas hacia el sector.

Las técnicas cualitativas de recolección de información fueron:

1. **Análisis documental:** aplicado a documentos de INDAP acerca de los distintos programas seleccionados para la evaluación, así también se analizaron fuentes bibliográficas de estudios anteriores e investigaciones prácticas o teóricas relevantes.

Para el análisis documental se utilizaron como fuentes:

1. Centro Documental PRO-ASOCIA
2. Centro Documental ODEPA
3. Centro Documental ICECOOP
4. Biblioteca de la FAO
5. Biblioteca FLACSO
6. Biblioteca Nacional
7. Biblioteca Universidad de Chile
8. Recursos en Internet

2. **Entrevistas semiestructuradas:** aplicadas a 21 dirigentes de organizaciones campesinas desde la IV hasta la X región.

La pauta de entrevistas se centró en los siguientes temas

- Historia de la organización
- Estructura interna
- Relación con INDAP
- Percepción sobre Programas de INDAP
- Recomendaciones a dichos programas

7. Cronograma de la Investigación

La metodología de trabajo se ha organizado en tres etapas:

Primera etapa:

- Recolección de información secundaria (fuentes bibliográficas)
- Análisis de información secundaria: Marco teórico-conceptual.
- Entrevistas a expertos

Segunda etapa:

- Levantamiento de Información primaria: Entrevistas Semiestructuradas.
- Análisis de la Información primaria

Tercera etapa:

- Análisis general
- Redacción del informe final

8. Marco Teórico

Toda investigación posee sus puntos de observación sobre los cuales se enfocan los fenómenos y se analizan los resultados. La propuesta de esta investigación se construye sobre el paradigma sistémico constructivista del sociólogo alemán Niklas Luhmann.

Muchos son los motivos para acercarse a esta perspectiva teórica por sobre otras aproximaciones. En primer lugar, la sociología de Luhmann nos propone una visión de la sociedad moderna que sorprende por su sofisticada construcción teórica y la fuerza de sus argumentos. Además, propone una observación de la sociedad que renuncia a la dicotomía sujeto-objeto e incluye al investigador como parte de la sociedad que observa y de la cual no puede excluirse. La teoría de sistemas sociales de Luhmann nos desafía a observar la sociedad desde la complejidad que ésta nos presenta, proponiendo una teoría cuanto más compleja que la sociedad que emerge en su descripción.

Más allá de las dificultades que el investigador empírico encuentra en hacer operativa la teoría, la propuesta del presente trabajo consiste en aplicar esta perspectiva hacia problemas más bien prácticos que teóricos.

Nuestra primera tarea será introducirnos en los aspectos generales de la teoría de sistemas sociales de Luhmann, con lo cual pretendemos socializar al lector acerca de un paradigma más bien novedoso sobre el cual observar la sociedad. Luego conoceremos su visión de la política y del Estado, como marco general de las políticas

públicas. Una vez hecho esto, será tiempo de presentar nuestra propuesta de análisis para las políticas públicas desde la teoría de los sistemas sociales de Luhmann.

8.1. Teoría de sistemas sociales

La teoría de sistemas de Luhmann puede caracterizarse como una crítica y, a la vez, radicalización de los postulados del sociólogo norteamericano Talcott Parsons en su enfoque de sistemas sociales de acción³. Luhmann en su desarrollo teórico fue mucho más allá de la teoría de la acción, cuando hacia principios de los años ochenta introduce el concepto de comunicación en lugar de la acción y la autopoiesis, que era un concepto proveniente de la biología de Maturana y Varela (1985), con los cuales su arquitectura teórica se enriquece y marca toda una revolución en las tradiciones sociológicas anteriores.

El concepto de sistema social desarrollado por Luhmann se construye sobre el concepto de comunicación. La aplicación de la idea de autopoiesis a la comunicación explica que la sociedad está constituida como un sistema de comunicación que se reproduce a partir de sus propias comunicaciones. Para Luhmann sólo la comunicación es un proceso de índole social, no así la acción (Luhmann, 1993, p 45)⁴.

no es la acción sino más bien la comunicación la que es una operación social inevitable y, al mismo tiempo, una operación que entra en juego toda vez que surgen situaciones sociales (Luhmann, 1995(a), p 7)

un sistema de comunicación es un sistema autopoietico que (re) produce todo lo que funciona como unidad para el sistema a través del sistema mismo (Luhmann, 1995(a), p. 9)

Las personas, individuos o seres humanos, se suponen en la construcción del sistema pero no se incluyen dentro de la sociedad⁵, la persona es entorno del sistema pero no un elemento constitutivo de éste, hombre y sociedad se hayan en *acoplamiento estructural*. La comunicación supone un entorno constituido por seres humanos sobre el cual es posible comunicar, no obstante el sistema social opera en un nivel distinto y diferenciado respecto de este entorno.

La teoría de sistemas de Luhmann es también una visión constructivista de la teoría de la observación desarrollada a partir de los postulados de la cibernética y de Heinz von Foerster (Foerster, pp. 108-112) en materia biológica y del mismo Maturana. La realidad, según esta postura, es producto de la observación de un observador determinado por su estructura y en relación con un entorno que gatilla cambios en su

³ Para Parsons, un sistema social es un *sistema de acción*, originado en la interacción de dos actores sociales. “*The fundamental starting point is the concept of social system of action. The interaction of individual actors, that is, takes place under such conditions that is possible to treat such a process of interaction as a system in the scientific sense and subject it to the same order of theoretical analysis which has been successfully applied to other types of systems in other sciences*”, Parsons, 1959, p 3.

⁴ También en Luhmann, 1995(b), pp. 24 ss.

⁵ Al respecto véase el interesante trabajo de Robles & Arnold, pp. 68-89.

operar autoclausurado⁶. De ahí que el concepto de sistema que desarrolla Luhmann sea el de un sistema de comunicación definido por un acto de distinción realizado por un observador (un sistema) en la actividad autorreferente del observar. Un sistema es una distinción entre sistema y entorno que realiza un sistema en un entorno. Observar, en suma, es la operación de distinguir sistemas de entornos.

8.1.1. La comunicación

La teoría de Luhmann es una visión *sistémica constructivista* de la sociedad en términos de *comunicación y autopoiesis*⁷. La sociedad es entendida como un *sistema cerrado* compuesto de *comunicaciones* que (re) produce sus elementos a partir de sus propios elementos⁸. Un sistema social, desde esta perspectiva, ya no puede entenderse como un agregado humano, ni siquiera como un sistema de hombres. Luhmann está buscando aquello que sea estrictamente social y encuentra que “*sólo la comunicación es necesaria e inherentemente social*” (Op cit, p. 30). Una persona es, a la vez, un sistema psíquico y un sistema biológico, es parte del sistema social en tanto que actualiza y reproduce comunicaciones o es objeto de comunicación ulterior. La elección de la comunicación como elemento constitutivo del sistema obedece a que, cuando estamos en sociedad, a lo único que podemos acceder directamente es a la comunicación. No se puede acceder a los pensamientos de un *alter* ni a sus percepciones y emociones, la conformación de expectativas de conducta se genera en torno a eso que no le pertenece ni a *alter* ni a *ego* de por sí, y que está dado por la comunicación. Del mismo modo, la *acción* tampoco aparece como constitutiva del sistema, si no es mediatizada por la comunicación que le otorga sentido y la posibilidad de su reproducción⁹. La acción no se excluye del todo -al igual que el hombre y sus elementos- sino que ello no pertenece de suyo al sistema social; una acción, un pensamiento, un ser humano pueden hallarse en el sistema social siempre que se encuentren en condiciones de comunicación (o atribución)¹⁰. *La comunicación es aquello que le da la identidad al sistema con respecto a su entorno*, es la distinción que hace del sistema social un sistema cerrado y autopoietico.

La autoclausura y autopoiesis se dan en el sentido de que el sistema social sólo puede autogenerarse a partir de la comunicación. El sistema social no puede comunicarse con la naturaleza que le rodea porque no existe medio de interrelación. La información que se puede obtener de la naturaleza está dada dentro del sistema como observador que reproduce sus elementos por sus elementos dándole un *sentido* a esa observación de

⁶ También en Maturana & Varela, Op cit, pp. 29-30.

⁷ “*los sistemas sociales son, entonces, sistemas cerrados recursivamente con respecto a la comunicación*”, Luhmann, 1995(b) p. 28

⁸ “*En el caso de los sistemas sociales. La autopoiesis... significa “continuar comunicando”*”, Op cit, p. 40.

⁹ Es menester recordar que para Luhmann “*no es la acción sino más bien la comunicación lo que es una operación social inevitable y, al mismo tiempo, una operación que necesariamente entra en juego toda vez que surgen situaciones sociales*”, Luhmann, Niklas, 1995(a) p. 7

¹⁰ Al respecto señala que “*sólo la comunicación puede comunicar y... sólo en una red de comunicación tal es creado lo que entendemos por acción*”, Op cit, p. 7. El tema de la atribución lo trataremos más adelante.

la naturaleza comunicable dentro del sistema; el resto es mera percepción. Si se postula la vinculación necesaria sociedad-entorno se supone que el entorno es parte del sistema o viceversa. Puede parecer insatisfactoria la intención de excluir al ser humano del sistema social, no obstante el ser humano se supone dentro del sistema pero éste no es parte del sistema en sí. Es innegable el papel que le corresponde a la persona en la comunicación, sin embargo, esa comunicación una vez “emitida” (*in strictu sensu* reproducida) se hace autónoma de aquél *alter*, en total, es autónoma. *Sólo la comunicación genera comunicación*. De este modo ya no es posible entender la comunicación como un mero *intercambio de ideas* (Johansen, 1973, p. 152) porque, como ya sabemos, las ideas no se intercambian. Si es que existe tal intercambio no es más que una mera suposición.

Para Luhmann la comunicación surge a partir de la síntesis de tres selecciones: a saber, (1) selección de información, (2) selección de la expresión de esa información y (3) una selectiva comprensión o incomprensión de esa expresión y de su información¹¹

1. La *selección de información* se refiere a que mediante una comunicación se genere un estado propio del sistema en cuestión. Un ejemplo muy sencillo, a partir de un enunciado *emitido* por Pedro y *recibido*¹² por Juan: “Buenos días amigo” podemos ver donde se ubica la información. Como dijimos, la información es una selección de estados propios del sistema a partir de la selección de la información circundante en él. En el ejemplo, la información sería, en una primera aproximación y en el caso de Juan: “se dijo algo”.

2. En la selección de la *expresión de la información* Juan procesa: “se dijo algo, ese algo lo dijo Pedro de tal forma”. La expresión de la información es la separación que hacemos entre *mensaje* y *receptor* en la comunicación, es hacer una distinción entre lo que se comunica (*información*) y en qué condiciones se comunica (*expresión*).

3. La *comprensión o incomprensión de la naturaleza de la información* se refiere a la distinción última que hacemos respecto de un mensaje y puede entenderse en términos de *binariedad*. La comprensión (e incomprensión) se daría en el sentido de que Juan afirmase: “Pedro dijo buenos días (y no otra cosa)”. La comprensión es la binariedad final. Esto pues se partió (en un proceso no necesariamente lineal) con una binariedad (Sí No) de la información en el sentido de que: (1) “se dijo algo”, por lo tanto se excluye “no se dijo otra cosa”. Luego dijimos: (1) “se dijo algo”, (2) “de tal forma”, y, por ende “y no de otra forma”. Para culminar con: (1) “se dijo algo”, (2) “de tal forma” y (3) “no se dijo otra cosa”. La comprensión queda en el ámbito final de la duplicación del código

¹¹ Op cit, pp. 7-8

¹² La “emisión” y la “recepción” se utilizan como ejemplos para el lector profano, esto pues debe quedar en claro que la comunicación para Luhmann no tiene como supuesto una teoría de flujos. Este ha sido quizás uno de los mayores equívocos en la comprensión de la teoría de los sistemas autopoieticos, su aplicación mediante conceptos de la teoría parsoniana de la acción o de otros modelos funcionalistas “orgánicos” que confunden sistemáticamente la teoría de la comunicación y las teorías de la energía, suponiendo que la comunicación proviene “desde afuera” así como los suministros energéticos que obtienen los organismos del ambiente para sus procesos metabólicos. V. al respecto, Günther, & Morgado, 1999.

donde se excluye la última ramificación de la comunicación emitida: “Pedro dijo buenos días”, la retroalimentación probable, si se quiere: “buenos días Pedro” como respuesta.

La comunicación en Luhmann es una situación paradójica. La comunicación no tiene un origen cierto ni un fin específico, se valida a sí misma y comunica a partir de lo comunicado, lo comunicable y la comunicación como información selectiva.

8.1.2. Diferenciación y evolución de la sociedad

El concepto de evolución en Luhmann se basa en parte en los conceptos del naturalista Charles Darwin acerca del proceso en la biología. De ahí que los procesos evolutivos se caractericen por tres momentos, a saber, variación, selección y reestabilización (Luhmann, 1993, p 200) La evolución desde la perspectiva sistémica se caracteriza por procesos de incremento de probabilidad de selecciones y variaciones altamente improbables (Luhmann, Op cit, p. 195) y que afectan la estructura del sistema social y su acoplamiento con el entorno.

En la perspectiva de la teoría de sistemas, la evolución no significa otra cosa que las transformaciones de la estructura, ya que pueden efectuarse sólo en el interior del sistema (en modo autopoietico)... La diversificación evolutiva y el incremento de los sistemas es al mismo tiempo una diversificación y un incremento de los entornos. Sólo la diferencia entre sistema y entorno hace posible la evolución. En otras palabras: ningún sistema puede evolucionar a partir de sí mismo (Luhmann, Op cit, p. 203)

La diferencia con el entorno se realiza en términos de complejidad. El sistema es menos complejo que el entorno y no sólo en términos de *tamaño* (Luhmann, 1998(a), p 90) sino en el proceso mismo de la *distinción*, operación constitutiva del sistema. La complejidad se define por el número y cualidad de las relaciones entre los elementos del sistema y las relaciones con el entorno, además de las relaciones entre las relaciones. Complejidad se da en los sistemas no cuando son iguales al entorno, que los diluye como sistema, sino cuando los sistemas establecen relaciones con su entorno que impliquen una alta selectividad y especificidad, dadas en la operación comunicativa y de observación.

La diferenciación de la sociedad, entonces, se traduce en una mayor especificidad funcional de distinciones al interior del sistema social que se hacen cargo de reducir complejidad a través de sus distinciones, a la vez, complejas. El proceso de diferenciación social se caracteriza por hacer probables selecciones altamente improbables a través de procesos de *variación*, *selección* y *estabilización* al interior de los sistemas. La variación se define por la producción de una variante para una posterior selección dentro del proceso histórico de un sistema en una deriva particular y acoplado a un entorno, una variación es una comunicación inesperada, sorpresiva. Del mismo modo, la selección se refiere a la operación que se efectúa enseguida seleccionada una variación en el sistema. Formulado de un modo más preciso:

Independientemente del modo en que opera, empíricamente la variación produce una diferencia: produce una desviación de lo que se da hasta ese momento. Esta diferencia nos obliga a hacer una selección o en favor o en contra de la innovación. La selección, a su vez, si escoge lo nuevo impone al sistema numerosos movimientos de adaptación y delimitación (Luhmann, 1993, p 215)

Se refiere a las estructuras del sistema, las expectativas, que inducen la aceptación o rechazo de la variación propuesta. La *estabilización* que es el tercer proceso –pero puede ser el primero, según la distinción que haga un observador al proceso que es inevitablemente circular- se relaciona con la *diferenciación*, ésta se aplica sobre los resultados de la variación y selección y pone las condiciones para la evolución posterior.

La diferenciación social se caracteriza por ser un proceso fundamentalmente *disyuntivo*, es decir, de diferenciación selectiva propia de operaciones comunicacionales¹³ que no pierden su identidad como esquema de distinción sino que le reproducen en diferente escala en momentos temporales distintos, de manera crecientemente especializada y tematizando complejidades mayores y, a su vez, simplificando cada vez más la operación misma de selección.

podemos concebir la diferenciación del sistema como una *reproducción, dentro de un sistema, de la diferencia entre un sistema y su entorno*¹⁴

La función de la diferenciación sistémica debe entenderse como un *incremento de selectividad*, es decir, como un incremento en las posibilidades para la variación o la selección, dado que la diferenciación es una operación de reestabilización de la selectividad sistémica a través de su diferenciación, manteniendo “auditorios” para “temas” cada vez más específicos y abstractos. La diferenciación de la sociedad es caracterizada analíticamente por tres momentos evolutivos verticales al sistema social y que son el producto de la combinación de dos dicotomías básicas: sistema/entorno y desigualdad/ igualdad. Estas tres etapas –ni ontológicas ni teleológicas- son, señaladas apretadamente aquí:

¹³ Quién observe una “cadena” de decisiones, en un contexto organizacional, puede confirmar lo expuesto.

¹⁴ Luhmann, 1998(a), p 73. Esta forma de diferenciación tiene consecuencias importantes para todo su entorno como sistema social: “*la diferenciación social se fundamenta en una perspectiva global de las relaciones entre sistema y entorno, aplicadas a la sociedad. Los procesos de diferenciación social se conciben como una reduplicación de nuevas relaciones sistema/entorno al interior de la misma sociedad, lo cual a lo largo de la evolución sociocultural va generando, por mutua activación, la aparición de nuevos sistemas al interior de la sociedad, cuya especialización –que corresponde a intensificaciones de la selectividad anteriormente difusas- los va llevando a transformarse en autorreferenciales, y según sea el caso, en autopoieticos*”. Rodríguez & Arnold, 1991, pp. 135-136. La evolución de estos sistemas dependerá de las especificidades funcionales que éstos adopten en su historia, así como su interdependencia con otros sistemas a través de *acoplamientos y prestaciones*.

8.1.2.1 Sociedades segmentarias

Basadas en el principio de la igualdad, centradas en el parentesco y carentes de una mayor especialización constante. Son aquellas sociedades cuyo catalizador evolutivo fueron las guerras, la diversificación económica y la religión. La sociedad se diferencia en subsistemas *iguales*, en cuanto a los principios de formación sistémica autoselectiva y la emergencia de la *desigualdad* es su principal signo de desviación.

8.1.2.2 Sociedades estratificadas

Estas se caracterizan por ser sociedades de “centro y periferia”, organizadas en clases sociales como principio regulador y donde, a diferencia de la anterior, prima la *desigualdad* como premisa estructurante. La simetría *sistema/entorno* se alinea con la de *igualdad /desigualdad* (el plebeyo es un “otro”, sólo el patricio es un “igual”) La igualdad es la norma de comunicación sistémica, mientras que la desigualdad es la de comunicación con el entorno. Son sociedades de status adscritos y de primacía política, donde el excedente es el problema central a definir y surge el problema *moral* de justificar la desigualdad.

8.1.2.3 Sociedad funcionalmente diferenciada o Sociedad Moderna¹⁵

La sociedad funcionalmente diferenciada es la forma estructural de la sociedad llamada moderna y ésta va de la mano con una mayor especificidad de sistemas funcionales a la sociedad. La funcionalidad de los sistemas no posee una ley universal de diferenciación, sino sólo la adecuación de ciertos sistemas para ciertas operaciones que han sido construidas como *relevantes* para el sistema social según un criterio funcional. El sistema social funcionalmente diferenciado cumple su función toda vez que reproduce su código binariamente y se cierra recursiva y autopoieticamente dentro de dichas operaciones.

El dinero sólo cumple una función como código dentro del sistema económico manteniendo su recursividad y autopoiesis. El poder cumple su función respecto a la disponibilidad dentro de un sistema político, etc. Las operaciones autorreferentes de los sistemas funcionales establecen, además, su identidad y diferencia respecto del entorno. La diferenciación funcional, por otra parte, establece que las *funciones* han de ser *desiguales* pero su *acceso* debe ser *igualitario*. En suma los sistemas funcionales han de ser desiguales pero sus entornos han de ser tomados en cuenta como igualitarios. Los entornos se mantienen más abiertos y fluctuantes para los sistemas funcionales en tanto los demás sistemas realicen sus funciones.

La *integración* social se problematiza mediante esta *ceguera* de los sistemas funcionales que precisan de las observaciones de otros sistemas como *prestaciones* de complejidad para su observación recursiva de sus entornos relevantes. Durante la diferenciación funcional se desarrollan, además, medios de comunicación cada vez más abstractos para resolver situaciones cada vez menos contextuales y que se codifican

¹⁵ Basado en Luhmann, 1997(a), p 27.

binariamente. Son los medios de comunicación propios de los subsistemas funcionales, tal es el caso del sistema político y su código poder, el sistema económico y su medio dinero, por nombrar algunos¹⁶. La diferenciación social ve emerger este tipo de subsistemas acoplados doblemente al sistema social como entorno del mismo y como sistema observador del sistema societal¹⁷. La diferenciación funcional es la última diferenciación actual dentro del sistema social.¹⁸

La sociedad funcionalmente diferenciada es la estructura de las sociedades denominadas modernas (Luhmann, 1997(a), p 27) La diferenciación funcional supone una “sociedad de iguales” respecto a que el acceso a sus subsistemas sólo puede hacerse por medio de la función. Los sistemas parciales son tratados como “desiguales” en tanto funciones pero su acceso debe ser igualitario. Tomamos esta extensa cita para mostrar que podemos hablar de una sociedad funcionalmente diferenciada cuando:

La sociedad como un todo se transforma en dirección a la diferenciación funcional, cuando introduce la educación obligatoria para todos, cuando toda persona (noble o plebeyo, cristiano, judío o musulmán, niño o adulto) adquiere el mismo status legal, cuando “el público” asume la función política de ser electorado, cuando a todo individuo se le reconoce la capacidad de elegir o de no elegir un compromiso religioso y cuando todo el mundo, dados los recursos necesarios, puede comprar cualquier cosa y pretende conseguir cualquier ocupación (Luhmann, 1998(a), p. 86)

Los problemas de la sociedad son transferidos a los subsistemas de la sociedad. Como los problemas sociales son tratados por estos sistemas parciales altamente específicos se incrementa la posibilidad de la interdependencia de éstos al verse “ciegos” ante las complejidades tematizadas por sus similares. Las funciones de estos sistemas parciales deben ser entendidas como “realidades presentes” (Luhmann, Op cit, p. 82) (contingentes) y como problemas altamente especificados y tratados bajo una codificación binaria propia e intransferible so pena de la trasgresión de los márgenes de autoconstrucción y la consecuente pérdida de identidad. Lo cual no significa que, por ejemplo, una familia no requiera de dinero, bajo el código pago/no pago empero *no es su comunicación dominante*, no traza su distinción sobre esta base.

La diferenciación funcional es la *estructura* de la sociedad moderna (Luhmann, 1997(a), p. 27) y se caracteriza porque:

¹⁶ Luhmann, 1998(a), pp. 115-116. El concepto de Medio de Comunicación Simbólicamente Generalizado no es original de Luhmann, la formulación inicial proviene de Parsons (como *medios sociales de intercambio*) y Luhmann lo radicaliza (Cf. Infra). Así también Habermas define estos mecanismos sistémicos como “*medios de comunicación deslingüistizados*” reconociendo sólo dos, a saber: el dinero y el poder. Habermas, 1987, V. II, p. 217.

¹⁷ Societal es un concepto sin correspondencia en español; se trata de una versión traducida del concepto anglosajón de *Society* y los autores lo utilizan para traducir las referencias que hace Luhmann al sistema social de la sociedad. Rodríguez & Arnold, Op cit, p 101.

¹⁸ Los segmentos a), b) y c) están tomados de Luhmann, Op cit. pp. 76-80. En otro Texto Luhmann agrega entre la diferenciación segmentaria, y estratificada un estado de centro y periferia, que aquí queda subsumido en la diferenciación estratificada, ver Luhmann, 1993, p 288.

organiza los procesos de comunicación en torno a funciones especiales, que han de ser abordadas a nivel de la sociedad (Luhmann, 1998(a), p. 78)

Para Luhmann la *integración* de la sociedad debe ser entendida como un *problema* y no un hecho, con esto se separa de las corrientes tradicionales de la sociología desde Durkheim hasta Weber, y postula que la sociología debe ocuparse de los procesos de diferenciación.

En suma, la complejización creciente de la sociedad, en estadios evolutivos, su manejo de esa misma complejidad, la duplicación de la distinción al interior del sistema y la probabilización de los sistemas diferenciados funcionalmente es la característica del proceso de diferenciación de la sociedad descrito anteriormente.

8.2. El sistema Político y el Estado

La sociedad moderna esta caracterizada por la diferenciación funcional en sistemas parciales. La sociedad se diferencia en sistemas sociales capaces de tratar con complejidades específicas y se parcializan sus niveles de control y orientación. La integración social constituye un problema y no un hecho, no solamente para la teoría sociológica sino también para una estructura social y semántica que son vivenciadas por un observador de primer orden.

Lo cierto es que la diferenciación de la política como sistema funcional es un fenómeno moderno. En la sociedad moderna la política adquiere autonomía mediante su clausura operacional a través de un medio simbólico que es el *poder*. El poder a su vez estructura un código para la aceptación o rechazo de las comunicaciones mediante la binariedad poder/no poder.

El sistema político trata como problema central el *poder* y en la sociedad moderna las comunicaciones referidas al poder indican al sistema político como referencia. Los sistemas sociales de funciones, cabe destacar, no se limitan a su manifestación formal o institucional aunque encuentren su nicho dentro de estas formaciones. La política no es solamente un asunto del Estado así como la economía no es un mero asunto del Mercado. La comunicación política se da toda vez que se hace referencia al medio simbólico del poder.

El poder como medio simbólicamente generalizado se caracteriza porque "*la comunicación influyente se refiere a un compañero que va a ser dirigido para hacer sus selecciones*" (Luhmann, 1995(c), p. 12): El Poder es la relación en que "*un individuo pone a disposición de otro su capacidad de acción*" (Rivano, 1971, p. 17).

Se trata de una comunicación donde se enfrentan a dos extremos necesarios que se definen en la comunicación: el que manda y el que obedece. Las relaciones de poder son relaciones sociales donde alter persona pone a disposición ego la libertad de su comportamiento. El Poder como medio simbólico opera en aquellas situaciones de elección donde se vislumbra una posibilidad como evitable. Esta alternativa está constituida por la violencia como última posibilidad:

El poder supone que ambas personas ven alternativa, la realización de la cuales desean evitar... (de modo que) la persona sujeta al poder tenga una preferencia mayor por evitar su alternativa que la que tendría el portador del poder (Luhmann, 1995(c), pp. 31-32).

Clásicamente, el Poder se asume como una forma de que otros hagan, no obstante la teoría clásica moderna del Poder no da cuenta satisfactoriamente de cómo se delega esta libertad. El método de Friedich es prestar atención a los dominados “*cuando puede observarse que siguen sus preferencias (las del que tiene el poder) y hacen lo que a él le gustaría más que lo que ellos preferirían*” (Friedich, 1969, p. 129). Pero esto no es más que constatar un hecho y una imposibilidad; el hecho del Poder y la improbabilidad de saber *porqué* le obedecen. Friedich critica la moderna teoría del Poder pues tiende a estudiarlo más bien como relación que como posesión y para éste evidentemente el poder es muchas veces una posesión (Friedich, 1969, p. 128).

La distinción del Poder como relación y como posesión es poco fructífera, pues de no existir relación no existe poder, y esa relación es social y, por ende, *comunicativa*. El poder como relación para Friedich tiene su fuente en una parte “*consensual y cooperativa*” y “*la fuente del poder que es una posesión consiste principalmente en la coerción*” (Friedich, 1969, p. 130).

Por otra parte, y siempre en la perspectiva del Poder como: “*influir esa voluntad ajena de tal modo que parezca querer lo que uno pretende y se propone*” (Medina, 1980, p. 92-93), El sociólogo Karl Manheim entiende que “*el poder se halla presente siempre que la presión social opera sobre el individuo para inducir en él una conducta deseada*” (Manheim, 1953, p. 66) Manheim postula como formas de poder (Friedich optó por las fuentes) el *control* y el *dominio*, el dominio “*se refiere a las relaciones en las cuales el detentador del poder expresa sus deseos dando órdenes*” (Manheim, 1953, p. 67). El control como “*las relaciones en las que el detentador del poder ejerce influencia sin establecer la conducta esperada*” (Manheim, 1953, p. 67). La última cita es algo ambigua ya que si la leemos en el sentido del poseedor del Poder (el que en la relación actualiza el poder dominante en ella), se entiende al control como una forma de comunicación silenciosa, donde no se precisan de órdenes. Si, a la inversa, la leemos en el sentido del dominado, resulta inútil pues no se obedece la orden. Pero el problema de base no es este sino más bien el problema del éxito comunicativo.

Siguiendo estas tesis podemos decir que el poder como medio simbólico opera en *positivo* y en *negativo*. Se trata de la formulación del Poder en términos de una selección básica en dos sentidos, uno de los cuales es considerado como *evitable* en mayor medida para el que obedece que para el que en ese momento actualiza el Poder.

Para que este medio de comunicación tenga efecto deben de existir previamente *orientaciones de significado compartidas*, dichas orientaciones de significado son producidas por el mismo medio para su realización: “*los medios de comunicación desarrollan códigos simbólicamente generalizados para la orientación compartida*”

(Luhmann, 1995, p. 13). La orientación compartida se refiere a que la comunicación hace referencia simbólica para alter y para ego acerca de la posibilidad de la violencia. El poder *“ordena las situaciones sociales con una selectividad doble. Por lo tanto, la selectividad del alter debe diferenciarse de la de ego”* (Luhmann, 1995(c), p. 13), puede parecer que el concepto de Poder tratado acá es demasiado radical pues se fundamenta, en último término, en la violencia física. El poder se fundamenta en la violencia, como una presencia constantemente ausente¹⁹ y solamente se vale de ella como un mecanismo simbiótico, esto es, liga el ejercicio del poder con operaciones biopsicológicas vitales para la persona y de este modo refuerza al medio comunicativo.

La insuficiencia de la visión positiva del Poder está en que el convencimiento a través de ofertas positivas es limitado, y es posible de reducir, en su formulación, a una forma negativa:

En el caso del condicionamiento previo a través de actuaciones positivas, el sujeto involucrado es libre de considerar que, aunque ocurra un condicionamiento posterior por medio de la amenaza de retiro, él ya se ha decidido y, por lo tanto, ha ganado una posición más fuerte (Luhmann, 1995(c), p. 35)

Por ello, en la relación del Poder debe aparecer a la inversa si se quiere un manejo efectivo y no compartido, y en último término, ese manejo es *negativo*

La *coerción* y la *amenaza* están en las bases mismas de las relaciones de poder como mecanismo simbiótico: *“todo poder dominante se compone de dos elementos indisolublemente combinados que le dan su fuerza: la violencia y el consentimiento”* (Godelier, 1990, p. 186). En ese sentido, sin el consentimiento del otro no se pueden producir las relaciones de Poder, y las relaciones de Poder basan ese consentimiento en la Coerción implícita (nunca explícita): *“no existe dominación sin violencia, ni siquiera cuando ésta se limita a ser un telón de fondo”* (Godelier, 1990, p. 187). La violencia debe ser formulada como posibilidad de actualización pero evitable en su actualización. Ejercer coerción es renunciar al medio simbólico del poder: *“el poder pierde su función de crear doble contingencia en la misma proporción que se aproxima al carácter de la coerción. La coerción significa la renuncia a las ventajas de la generalización simbólica, a guiar la selectividad del compañero”* (Luhmann, 1995, p. 14) Por ello el poder en la sociedad circula como *obediencia*

La violencia ha de permanecer como evitable, con posibilidades de realización, pero *no deseable*. La idea es que *“el sistema se basa en la violencia, pero después no se va a controlar a través de la violencia”* (Luhmann, 1995(c), p. 94). El poder se basa en esta latencia que ejerce la función de reforzar la comunicación del Poder para su aceptación.

El Poder es más grande cuantas más posibilidades tiene de intervenir, *“el poder del portador del poder es mayor si puede poner la elección de realizar, con base en su poder, tipos de decisiones cada vez más diversas... su poder es mayor si puede hacer esto con un compañero que, por su parte, posee alternativas diferentes”* (Luhmann,

¹⁹ Aldo Mascareño, 2003, comunicación personal

1995, p. 15). Ante ello, el Poder no anula la voluntad de una persona, en su lugar, la doblega y, a la vez, la genera. Al forzar la selección de un *alter* genera en él esa voluntad a doblegar, si la anula, anula el poder porque éste no encuentra voluntad que doblegar.

La comunicación dominante en el ámbito del Poder es la *amenaza*. Una amenaza es “*la exigencia planteada a otra persona para que siga un determinado comportamiento, unida al anuncio de unas determinadas consecuencias si no hace caso*” (Watzlawick, 1981, p. 118). El Poder se formula como amenaza, en un plano simbólico que tiene un correlato directo con una realidad. Desde un sujeto que se nos acerca con un cuchillo hasta un desfile militar. Son amenazas que encauzan nuestra conducta por caminos deseados por otros, que transmiten el mensaje último de la coerción y que surten efecto mientras esa alternativa evitable siga manteniéndose.

La eficacia de una amenaza se basa en tres condiciones: (1) “*debe ser creíble, es decir, suficientemente convincente para que se la tome en serio*”, (2) “*debe alcanzar su objetivo, es decir, a la persona amenazada*”, (3) “*el amenazado debe poder hacer lo que se le pide*” (Watzlawick: Op cit, p. 118). Con respecto a la credibilidad, ya lo dijimos, “*el poseedor del poder preferiría no llevar a cabo su alternativa de evitación, pero... está preparado para hacerlo. La intención negada debe hacerse creíble*” (Luhmann, 1995(c), p. 71). Para que un medio simbólico surta efecto debe asegurar su credibilidad mediante significaciones socialmente compartidas de dicha actualización.

La situación conflictiva deviene porque para fundamentar la credibilidad usualmente hay que realizar lo evitable, calificándolo como *inevitable*, y es que la violencia tiene esa característica *asimétrica*. Por ello se asienta en la base del medio Poder.

En suma, un poder debe de hacerse creíble de algún modo y esta credibilidad se da en el ámbito de los medios simbólicos donde se opera sobre una base de *orientaciones simbólicas y de significados compartidos*.

El Estado moderno es la expresión política más evidente acerca de la característica del poder de circular como obediencia y no como coacción. El Estado moderno debe su forma un tipo particular de diferenciación social y a un acoplamiento específico con el derecho.

La singular relación establecida entre la política y el derecho ha llevado a diversas confusiones teóricas respecto de sus respectivas autonomías funcionales (cuando no, ideológicas). Lo cierto es que la diferenciación de la política en la evolución social ha estado acompañada de la diferenciación del sistema jurídico y muy específicamente mediante la forma Estado de Derecho. La fórmula del *Estado de derecho* se basa en la constitucionalidad como norma suprema y establece un esquema de observación que distingue entre Estado y sociedad (Karpen, 1992, p. 14) como garantía para las libertades de los ciudadanos (el Estado *no* es la sociedad). De este modo el Estado se garantiza la confianza de los ciudadanos mediante su comportamiento regulado por el

derecho y la condición que el poder circule como *obediencia* (como expectativa) y no como amenaza o coacción²⁰.

En efecto el Estado es un concepto tanto político como jurídico. En su lado político es la expresión del poder formalizado en la posibilidad de establecer decisiones vinculantes para los ciudadanos. En su lado jurídico es la posibilidad del uso del poder dentro de un marco de legalidad establecido solamente a partir de las decisiones autorreferentes del sistema jurídico. En ambos casos se hace referencia al Estado como instancia de legitimidad del poder organizado²¹.

En términos estrictos, el Estado constituye una autodescripción del sistema político y su acoplamiento con el sistema jurídico para el tratamiento de la comunicación del poder en la sociedad. Es semántica autodescriptiva del sistema político que surge como indicación del dominio más allá de la ciudad y los espacios locales²². Mediante éste se distribuyen los valores del código poder/no poder mediante distinciones adyacentes. En el caso de un programa de Estado democrático el código adopta la forma gobierno/oposición. Mediante esta fórmula se distribuye el poder entre quienes lo actualizan (gobierno) y quienes figuran en la contingencia para su actualización (oposición) y se asegura la variación del sistema mediante elecciones democráticas. Esto no reduce al poder solamente al ámbito de la formalización legítima del Estado institucionalizado sino que muestra la operatividad del sistema político cuando adquiere un alto grado de complejidad y de diferenciación funcional. El poder como medio simbólicamente generalizado se desarrolla dentro de la lógica del sistema político no obstante su nivel de emergencia comunicacional se encuentra empapando a la sociedad en su conjunto.

El Estado como autodescripción del sistema político actualiza el poder dentro del marco de su acoplamiento con el sistema jurídico que legitima su accionar. El Estado, por su parte, define orientaciones de acción dentro de marcos comunicacionales programáticos y define metas y operaciones dentro de su potestad sobre el uso del poder legitimado. La semántica de su accionar se despliega dentro de valores ideológicos abstractos (el bien común, la equidad, el desarrollo, la modernización, etc.) que reducen a términos simbólicos simplificados el sentido de sus decisiones y sus acciones.

8.3. Las Políticas Públicas

El tema de las políticas públicas conecta casi intuitivamente con la idea de la intervención social. Las políticas públicas son entendidas cotidianamente como formas que tiene el Estado de intervenir la sociedad con fines específicos. En la teoría de

²⁰ V. Luhmann, 2001, p. 17.

²¹ No nos centraremos en el caso del sistema jurídico como referencia para caracterizar al Estado. Solo merece consignar que el sistema jurídico en la sociedad moderna constituye un sistema autopoiético funcionalmente diferenciado que se estructura en torno al código de lo legal/no legal y del empleo de la ley como medio simbólico autorreferente. V. Luhmann, Op cit.

²² Aldo Mascareño, 2003, comunicación personal

sistemas de Luhmann la idea de la intervención social no está presente, ni mucho menos un desarrollo teórico respecto de las políticas públicas.

Desde la teoría política de Luhmann, creemos que es posible elaborar algunas distinciones conceptuales que resulten pertinentes para conceptualizar las políticas públicas desde una perspectiva sistémica, que obedezcan al propósito de investigación y trabajar con ellas como hipótesis de trabajo.

Para algunos autores las políticas públicas consisten básicamente en respuestas del Estado hacia problemas sociales. Tal como señala Salazar (1999) que entiende las políticas públicas como:

El conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas. (Salazar, 1999, p. 41)

Cuando se hace referencia a dichas respuestas es común situar la *acción* como elemento teórico central y proponer relaciones e interacciones entre segmentos sociales. La acción social, dentro de estos paradigmas, es producto del Estado y de una programación de éstas.

Una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico: la seguridad, la salud, los trabajadores inmigrantes, la ciudad de París, la Comunidad Europea, el océano Pacífico, etc. (Meny y Thoening, Citado en Ferri, 2004)

Nuestra propuesta consiste en proponer un paradigma complementario a la acción social y entender las políticas públicas como una manifestación en la comunicación y, al mismo tiempo, en la sociedad en la cual se desenvuelve. En este sentido, en primer lugar habría que establecer que las políticas públicas corresponden al ámbito de las comunicaciones del sistema político, específicamente desde el ámbito del Estado. Tal como señalamos anteriormente el sistema político se diferencia como sistema mediante el medio simbólico del poder como comunicación dominante. Las comunicaciones del sistema político se refieren al poder y su tratamiento a nivel de la sociedad.

Las comunicaciones que consideramos relacionadas con las políticas públicas poseen la característica de tratarse como *decisiones*, como una *relación ajustada entre alternativas*²³. Cuando nos referimos a decisiones estamos señalando comunicaciones que consisten en seleccionar una alternativa sobre un esquema comparativo y seleccionar dicha alternativa como una decisión. Decidir consiste, en este sentido, en probar si la alternativa escogida resiste el riesgo de ser sólo una alternativa²⁴.

Las decisiones que se aplican al ámbito de las políticas públicas se refieren constantemente a decisiones relativas a la planificación de acciones con fines políticos, y que responden a problemas sociales. Se trata de decisiones políticas que se orientan

²³ Luhmann, 1997b, p. 11

²⁴ *Ibid.*

hacia problemas sociales que son posibles de tratar mediante acciones planificadas. Con esto dejamos de lado la tendencia a reducir el tema de las políticas públicas solamente al ámbito de la acción, y proponemos entenderlas como distinciones que surgen en la sociedad mediante la comunicación. La acción forma parte de las políticas públicas, no obstante su calidad social reside en la capacidad de decidir sobre la acción y, a su vez, en decidir si dichas acciones son posibles y/o pertinentes dentro de la operatividad de la política.

Las políticas públicas entendidas como un conjunto de decisiones y de acciones lo encontramos en autores como M. Baena quien entiende las políticas públicas como:

Toda decisión conformadora, en principio de carácter innovador, que va acompañada de las medidas necesarias para su seguimiento y ejecución. Normalmente implica una serie de decisiones. Decidir que existe un problema. Decidir que se debe intentar resolver. Decidir la mejor manera de resolver. Decidir legislar sobre el tema. (Baena, citado en Ferri, 2004)

La decisión y la acción no constituyen situaciones mutuamente excluyentes sino que pueden ser abordadas de manera complementaria. Así lo plantea Vargas Velásquez (1999) quien define las políticas públicas como:

El conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas a niveles manejables (Vargas Velásquez, 1999, p. 55)

Al observar las políticas públicas desde esta perspectiva adoptamos inmediatamente cuatro ámbitos conceptuales que son centrales para la descripción. Estos son, a saber, *orientación, racionalidad, autorreferencia y estructura*. Desde nuestra postura estos conceptos constituyen dimensiones centrales sobre las cuales es posible analizar las políticas públicas.

Las decisiones de las cuales se componen las políticas públicas pueden poseer una relativa estabilidad dentro de las comunicaciones políticas de un Estado dado. Sin embargo, al operar dentro del sistema político sus comunicaciones dependen de otras comunicaciones y otras decisiones, externas a su operar por lo que su capacidad de formar sistemas diferenciados es baja. Además, y quizás es lo más relevante, las decisiones en las políticas públicas demandan acciones, o al menos que las decisiones subsecuentes tengan algún precedente en la acción.

Como sistemas de decisiones (aunque el concepto merezca aun un examen más profundo), la orientación de las políticas públicas está presente, podríamos decir, en dos niveles. Por un lado está relacionada con la semántica propia del Estado del cual se originan, de este modo podemos encontrar políticas orientadas hacia la seguridad, la equidad, la modernización, el desarrollo, etc. y encontrar discursos que se fundamenten en estos conceptos. Por otro lado en su orientación operativa ésta se dirige hacia la solución de problemas, que son vistos desde el Estado como necesidades colectivas cuya solución requiere el uso del poder legitimado y acciones planificadas.

La racionalidad sistémica de las políticas públicas descansa precisamente en esta característica. Al orientarse hacia problemas sociales (políticos) establece una racionalidad propia, dado que en su orientación hacia la acción se despliegan esquemas de observación relativos a fines y medios para alcanzarlos. Sin embargo esta racionalidad instrumental precisa de decisiones, específicamente decisiones sobre medios y decisiones sobre fines.

Las decisiones relacionadas con las políticas públicas requieren de un nivel de autorreferencia que permita la distinción de las decisiones como comunicaciones del Estado. Este nivel de autorreferencia en el Estado aparece como una autodescripción de la política mediante sus decisiones (y acciones) y como autovalidación legal. La complejidad que conlleva esta legitimación escapa al propósito del presente trabajo, sólo cabría mencionar que dicha legitimación consiste, en ambos casos, en devolver al Estado comunicaciones que indiquen que las decisiones tomadas son decisiones ajustadas a derecho. De esta manera el Estado puede reconocer que las decisiones son decisiones propias y que las acciones resultantes pueden serle atribuidas (y constituir temas para una comunicación ulterior)

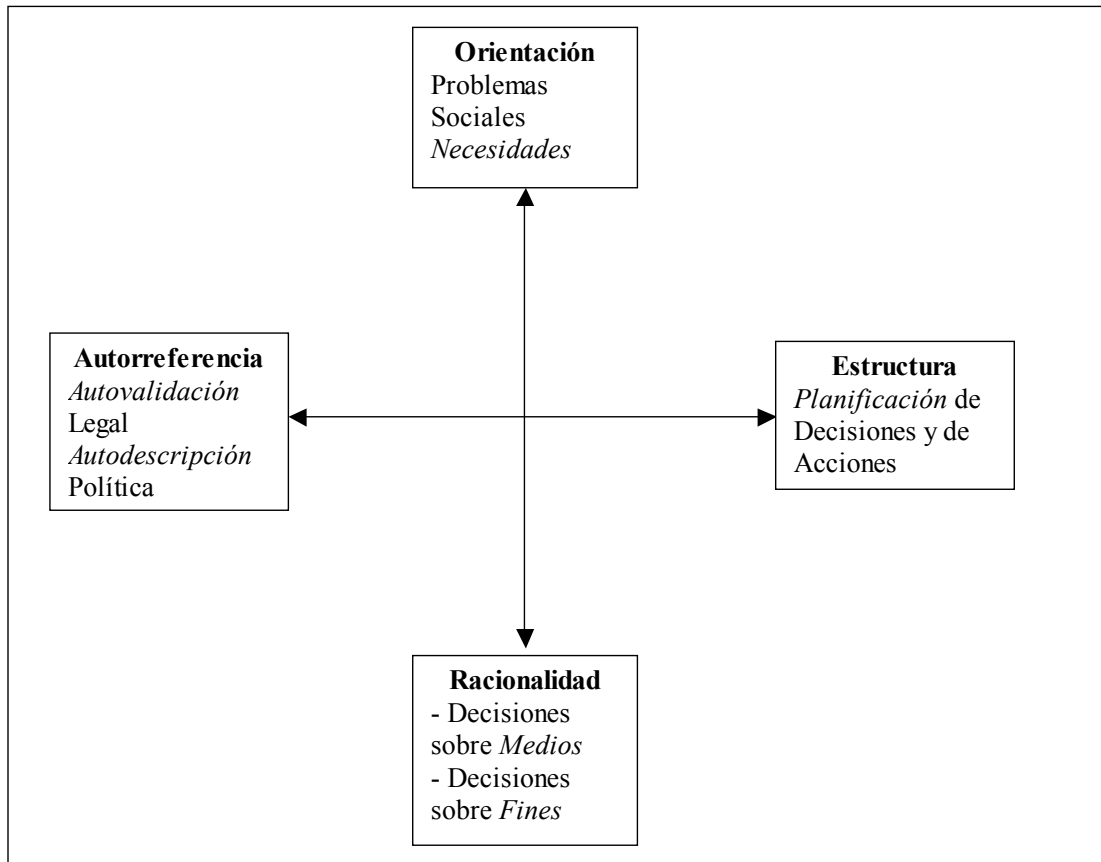
Sobre esta base se establecen un conjunto de distinciones sobre las cuales emerge una estructura específica que consiste en la planificación. La planificación es un elemento reconocido, dentro de la literatura especializada, como un factor importante para comprender las políticas públicas. Vedung (1997) plantea las políticas públicas de la siguiente manera:

Un cambio social, política o administrativamente planificado, preferentemente de medidas políticas y programas públicos (Vedung, 1997, p. 21)

Desde nuestra propuesta, la planificación constituye un elemento central, es la *estructura* de las decisiones, sobre esta estructura emergen posibilidades de decisión y la capacidad de conectividad de dichas decisiones. La planificación constituye la estructura de las políticas públicas toda vez que sobre ella se realizan las decisiones, y ella misma emerge como decisión, no obstante es ella un punto ciego para la decisión. Es posible seleccionar o no seleccionar una alternativa, sin embargo no es posible decidir en el vacío. La planificación constituye la constelación limitada de posibilidades de decisión actualizables en un momento del tiempo.

A nivel de modelo podemos graficar nuestras hipótesis de trabajo de la siguiente manera:

Figura 1: Modelo Sistémico Teórico de Políticas Públicas



El modelo anterior sintetiza nuestras ideas respecto de las políticas públicas como decisiones sobre acciones.

A este modelo general tenemos que agregar un conjunto de conceptos operativos con los cuales analizaremos este esquema de distinción del Estado.

Según Corvalán (2003) las políticas públicas se constituyen de cuatro dimensiones fundamentales:

- **Destinatarios:** se identifican como deficiarios o como portadores haciendo énfasis en uno y en otro caso a las capacidades de los destinatarios para cambiar su situación
- **Procesos:** éstos pueden ser vistos como acciones individuales o acciones colectivas, donde el punto de diferencia está dado por los resultados, si éstos son producto de la acción de un individuo aislado o el resultado es producto de la acción de un colectivo

- Necesidades Enfocadas: indican la conciencia del individuo, cuando éstas operan independiente de la conciencia del individuo estamos en presencia de necesidades objetivables y cuando existen necesidades psicológicas se trata de necesidades subjetivas
- Agentes Privilegiados: son los actores principales de la acción, siendo los principales el Estado o la sociedad civil

Consideramos a este enfoque como un fructífero punto de partida sobre el cual caracterizar a las políticas públicas desde la perspectiva que pretendemos desarrollar. No obstante lo anterior, tenemos que realizar algunas precisiones.

En primer lugar respecto de las necesidades enfocadas, las distinciones entre subjetivo u objetivo obedecen a un paradigma de posiciones ontológicas y no a una referencia a sistemas psíquicos y sociales que surgen como posibilidad social solo mediante la comunicación.

En segundo lugar, no establece caracterización de los resultados que desde nuestra perspectiva son posibles de distinguir en las políticas públicas.

Por último, respecto de los destinatarios abandonamos la distinción entre portadores o deficitarios, esto pues conlleva un sesgo ideológico predeterminado sobre valoraciones, que encuentran su manifestación de manera más apropiada a nivel semántico.

Para el análisis de las políticas públicas que pretende el presente trabajo proponemos seis conceptos fundamentales fundamentales, que constituyen unidades operativas. Tomamos como insumo algunos conceptos de Corvalán y sobre ellos construimos un modelo general de análisis coherente con nuestra visión.

8.4. Modelo de Análisis

Tal como señalamos anteriormente, las políticas públicas se componen de decisiones sobre acciones, estas decisiones se orientan a definir problemas sociales posibles de tratar dentro del ámbito del Estado. Estas decisiones se originan dentro de cuatro dimensiones centrales que son, a saber, una racionalidad propia, una orientación, una estructura y un nivel de autorreferencia.

Para el análisis de las políticas públicas hemos caracterizado seis conceptos operativos fundamentales. Estos conceptos se entroncan con nuestra perspectiva sistémica y toman algunos elementos de la propuesta de Corvalán más algunos componentes adicionales.

Tal como señalábamos en el apartado anterior, las políticas públicas como sistemas de decisiones definen racionalidades propias. Esto quiere decir que estas decisiones distinguen dos niveles de decisión, decisiones sobre medios y decisiones sobre fines. Como decisiones sobre medios, a su vez, podemos distinguir decisiones sobre procesos y agentes privilegiados. Cuando se decide sobre *Procesos*: se indica al tipo

de acción que se debe potenciar para lograr un resultado determinado. Por otra parte, al decidir sobre los *Agentes Privilegiados*: se indica a los actores a los cuales se debe poder atribuir acciones relativas a procesos.

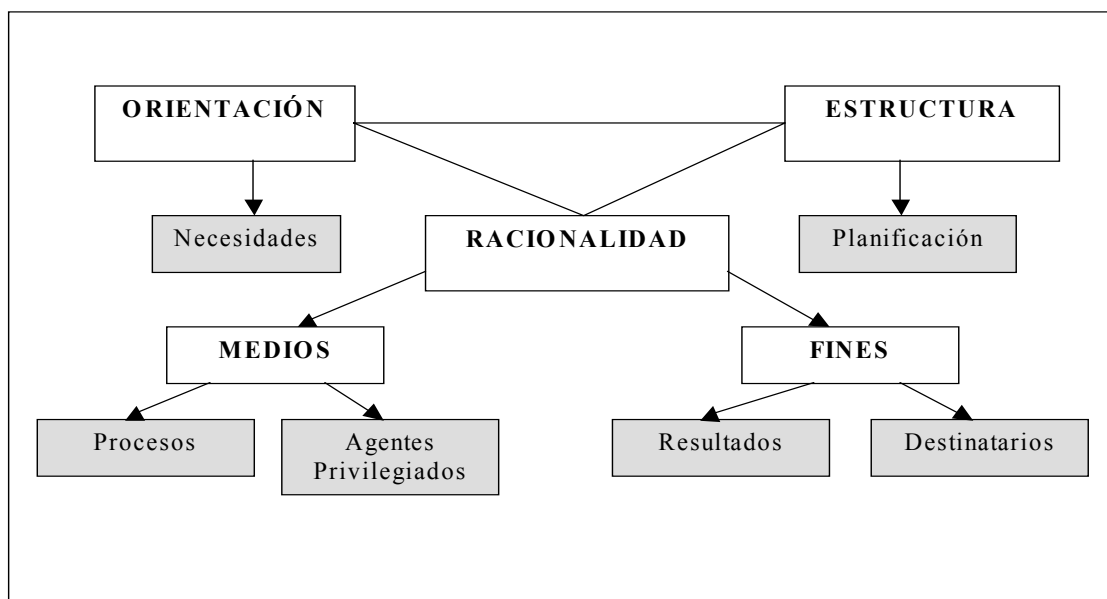
Dentro de las decisiones sobre los fines podemos distinguir dos tipos de decisiones. Por una parte la distinción sobre *Destinatarios*: son los ámbitos sobre los cuales las políticas públicas se encuentran focalizadas y se delimita el ámbito de su acción sobre personas, organizaciones o sistemas funcionales. También dentro del ámbito de los fines encontramos la distinción sobre *Resultados Esperados*: que están constituidos como el producto que se espera de las acciones planificadas dentro de las políticas públicas.

El tema de las orientaciones, lo dijimos, a nivel operativo están identificadas como Necesidades susceptibles de ser tratadas mediante decisiones políticas. Las necesidades que son observadas como orientación para las políticas públicas constituyen problemas sociales que la propia sociedad atribuye a la política (en este caso, al Estado) como objeto de decisión y de acción. Las necesidades pueden ser variadas y pueden estar enfocadas hacia el entorno de éste o hacia destinatarios “internos” al Estado o hacia órganos del mismo.

Por último, respecto de la estructura, ésta está constituida como un esquema de *Planificación de decisiones*, sobre el cual se conectan las decisiones y se definen horizontes de temporalidad para las acciones. La planificación en las políticas públicas puede ser declarada o subyacente, sin embargo está presente como una diáspora delimitada de alternativas para la decisión.

De este modo, nuestro modelo de análisis se presenta de la siguiente manera.

Figura 2: Modelo Sistémico de Análisis de Políticas Públicas



Sobre estos seis conceptos, que se encuentran ennegrecidos en el gráfico, trabajaremos el análisis de las políticas públicas que son el objetivo de la presente investigación. Es decir, caracterizando sus destinatarios, los procesos a los cuales aluden, los resultados que se esperan de la intervención, los agentes que intervienen activamente en el proceso en sí, la planificación que se define y las necesidades hacia las cuales se orientan las políticas.

Tal como señalamos anteriormente, el nivel de autodescripción de las políticas, que constituye una de sus coordenadas, no lo abordaremos en el presente trabajo dado que su operatividad se realiza hacia niveles superiores y de mayor complejidad que escapan al propósito y los alcances de la presente tesis.

Antes de continuar con el análisis de las políticas públicas que nos interesan, queremos hacer un breve paréntesis para contextualizar la emergencia de las organizaciones campesinas en Chile con el propósito de introducir al lector en la problemática del presente trabajo desde su aspecto más general.

9. Contexto Histórico de la Emergencia de las Organizaciones Campesinas en Chile

La caracterización de las políticas públicas hacia las organizaciones campesinas, hacen preciso un breve repaso histórico acerca de la emergencia de estas organizaciones y sus transformaciones.

La historia de las organizaciones campesinas chilenas en el siglo XX hay que situarla en el contexto de las transformaciones sociales que ha experimentado el país en su conjunto. Del mismo modo, el quehacer empresarial de dichas entidades debe ser entendido dentro de la complejidad social que configura la realidad del campesinado chileno y sus transformaciones ulteriores. Para lograr un marco histórico que de cuenta de una interpretación contextualizada de las organizaciones campesinas tendremos que partir señalando algunos aspectos históricos de estas organizaciones en general, señalando sus particularidades y su deriva histórica. Coincidimos con la literatura especializada en señalar como hitos históricos para el campesinado chileno las reformas agrarias de Frei (1964) y Allende (1970), el golpe de Estado de 1973 y el retorno a la democracia en 1990 (Cf. Bibliografía)

9.1. La Reforma Agraria y el periodo de crisis de los años 70

Los primeros indicios de la organización campesina habría que ubicarlos ciertamente a mediados de la década de 1920 e inicios de la década de 1930, con el inicio de la llamada “cuestión social” y de la mano con los movimientos obreros y mineros, y a su vez fuertemente vinculado a la acción de la Federación Obrera de Chile, FOCH (Molina y Rivera, 1984). Es así como ya en 1932 la sindicalización del campesinado emergía con la constitución de la unión provincial de sindicatos agrícolas de Santiago, y en 1935 se creó la liga de los campesinos pobres. Esta reorganización es explicada porque en el intertanto, en 1933 se suspendía la tramitación de sindicatos, estructurándose sindicatos de facto en el campesinado.

Durante ese período la iglesia católica juega un rol fundamental en la organización campesina. La iglesia católica funda el Secretariado Económico y Social, en 1938, que promovió la formación de la Unión de Campesinos.

Más adelante en 1948, bajo presiones de la Sociedad Nacional de Agricultura, se promulga otra Ley de Sindicalización Campesina, que contenía un conjunto de obstáculos que impedían la creación y el desarrollo de las organizaciones en el campo. La reorganización sindical campesina es retomada 1950, con la formación de la Federación Sindical Cristiana de la tierra y más tarde en 1953 con la creación de la Central Única de Trabajadores, CUT. A la CUT se afiliaron la Federación Industrial de Trabajadores Agrícolas, la Asociación Nacional de Agricultores y la Asociación Nacional de Indígenas. Estas organizaciones formaron el Secretariado de Asuntos Campesinos (Molina y Rivera, 1984).

Los años posteriores se enmarcan dentro del proceso de lucha, preparación y puesta en marcha de la reforma agraria, hito que marcará la consolidación de las organizaciones campesinas.

La iglesia Católica apoyó la reforma agraria, basándose en el espíritu de la encíclica *Mater et magister*, que argumenta el derecho de los pobres a ser protagonistas de su destino. Dentro de este contexto, en 1960 se formó la Unión de Campesinos Cristianos y un año más tarde se estructura la Federación Campesina e Indígena. Este auge continuó en 1962, fecha en que se constituyó la Asociación Nacional de Organizaciones Campesinas. En 1964 se organizó el Movimiento de Campesinos Independientes y el Movimiento Nacional de Liberación Campesina.

Ese mismo año se inició un nuevo periodo para la organización sindical agraria, junto a la elección de Eduardo Frei Montalva como presidente, junto a éste se revitalizó el movimiento campesino y además se masifica la Reforma Agraria. A partir de 1964 el Estado amplió el apoyo técnico y crediticio destinado a la reforma agraria, y medidas de apoyo a la modernización de los predios no sujetos a expropiación.

En esta época aparecen las cooperativas campesinas, en este surgimiento debe tomarse en consideración el papel del Estado, y el carácter de las alianzas sociales y políticas de sus gobiernos; los partidos políticos al querer ampliar su influencia; y la iglesia católica, sus instituciones sociales y educacionales para la evangelización y apoyo a los proyectos sociales conservadores o social cristianos (Huenchullan, Lagos y Williamson, 1994).

El crecimiento sostenido experimentado por las organizaciones cooperativas se refleja claramente en 1968 con el dictamen del D.F.L n° 13 que reglamenta el funcionamiento de las cooperativas campesinas. En este momento existían 114 cooperativas, al poco tiempo se constituyeron otras 204, llegando a ser 318 cooperativas existentes a la fecha de 1973. Entre 1965 y 1973 se constituyen 208 cooperativas de Reforma Agraria con 9.918 socios (Molina y Rivera, 1984)

El cooperativismo campesino alcanzó su máximo desarrollo entre los años 1967 y 1968. Para fortalecer el movimiento cooperativo en 1969 se crea la Confederación de Cooperativas Campesinas–CAMPOCOOP, la cual comenzó con 9 federaciones provinciales que nucleaban a 226 cooperativas, con un total estimado de 18.251 socios. Estas cooperativas están constituidas por trabajadores asalariados, pequeños productores, comuneros, medieros, parceleros y artesanos. Predomina el sector de pequeños propietarios tradicionales, parceleros de la Reforma Agraria, los minifundistas, los comuneros, trabajadores permanentes de predio y trabajadores temporales.

El auge de las cooperativas campesinas se mantuvo hasta 1973 en momentos en que la realidad agraria chilena pasaba por los siguientes momentos: por una parte, la consolidación del desarrollismo e inicio de las transformaciones socialistas, dentro de la estructura política, democrática y económica capitalista; el impulso de la reforma agraria, que consideró la organización de las tierras expropiadas bajo formas cooperativas y complementaba una significativa acción de desarrollo rural; un marco legal institucional, que favorecía la organización cooperativa; acciones culturales tales como la reforma educacional, ampliación de llegada de los medios de comunicación de masas, campañas de alfabetización de adultos, etc. Por último, se generaban procesos de redistribución de los ingresos, formas de organización local, aumento de derechos ciudadanos, mejoramiento de servicios públicos, aumento de la capacidad de consumo de los grupos mas pobres. Causando un mejoramiento general en las condiciones de vida y trabajo de la población rural (Huenchullan, Lagos y Williamson, 1994).

Durante los primeros años del siglo XX hasta 1973 corrió en paralelo al desarrollo de las organizaciones campesinas, las organizaciones indígenas mapuche. La emergencia y las transformaciones de este tipo de organizaciones tiene una mayor profundidad en el tiempo y podemos distinguir un acoplamiento a la institucionalidad campesina en los años de la reforma. Huelga mencionar que los propósitos y motivaciones de las organizaciones campesinas, sobre todo las anteriores a 1960, integran múltiples demandas que sumaban a sus reclamaciones por derechos sobre la tierra, el derecho a su cultura e idiosincrasia, exigiendo ser respetados como pueblo (Molina y Rivera, 1984).

La primera organización Mapuche es la Sociedad Caupolicán fundada en 1910. En 1916 nació la Sociedad Mapuche de Protección Mutua, que en 1920 pasó a llamarse Federación Araucana. Junto a estas organizaciones locales, la Sociedad Galvarino formó un Frente Único de Araucanos.

Más tarde surge otra organización denominada Corporación Araucana, que nació en 1938. Desde esa fecha hasta los años cincuenta el movimiento indígena va tomando cuerpo. Es así como en 1953 surge la Asociación Nacional Indígena y en 1961, se refundieron las organizaciones Mapuche en la Federación Nacional Campesina e Indígena (FCI).

Con la Ley Indígena (1971/1972) se recuperaron 69.436 hectáreas, que beneficiaron a 201 comunidades. La Ley también creó el Instituto de Desarrollo Indígena (IDI).

La situación de crecimiento experimentada por las organizaciones campesinas sindicales, cooperativas e indígenas experimenta un trastorno notable en el periodo de 1970-1973 (Gómez, 1981).

Una de las principales características del periodo 1970-1973 es la extensión y profundidad del conflicto social en el cual participaron todas las organizaciones del sector rural: huelgas, tomas de terreno, focos de violencia y paros nacionales.

Los sindicatos en este periodo casi doblan en cantidad su membresía y se polarizan políticamente. Las confederaciones Ranquil y Unidad Obrero Campesina apoyan al gobierno, por el otro lado, Triunfo Campesino, Provincias Agrarias Unidas, la Confederación Libertad y la Federación Sargento Candelaria se encuentran en la oposición. En cuanto a cantidad de afiliados y representatividad, la postura gubernamental es mayoritaria.

La ley 16.625 promulgada en 1972 que promovía mediante subsidios la sindicalización campesina permitió que las organizaciones sindicales crecieran y se consolidaran

Algo diferente ocurría con los consejos campesinos. Estos, que se movilizaban en pro de intereses comunes, no contaron ni con recursos ni respaldo legal efectivo (a pesar del decreto 481 que les dio existencia). No obstante sus limitadísimas atribuciones pervivieron y se les conoció como “consejos por decreto”. Más tarde esta forma adoptó, sobre todo en los movimientos sociales del sur, una elección directa de sus bases con mayor participación. Se les llamó los “consejos por la base”. Estos fueron más activos que los por decreto y tuvieron mayor participación política. Formas híbridas fueron los llamados consejos “mixtos” o “ampliados”.

Según la posición de sus dirigentes, apoyaban o rechazaban las propuestas del gobierno y se alineaban con la oposición. Dentro de los pequeños propietarios existían tres organizaciones: La Confederación de Pequeños Agricultores de Chile, La Confederación de Cooperativas Campesinas y las organizaciones mapuches.

Hay que sumar a este escenario la presencia de las MULTIRRECOOPS, las Cooperativas Multiactivas Regionales de Reforma Agraria que apoyaron productiva y financieramente la reforma agraria. Creadas en 1969, son cooperativas de segundo grado y se dedicaron a la prestación de servicios de asesoría contable, asesoría para la obtención de créditos, comercialización, consumo, etc.

Por parte del empresariado, sus organizaciones representativas del sector rural fueron las que mayor participación e injerencia política tuvieron en el periodo. La Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), El Consorcio Agrícola del Sur (CAS) y la Confederación de Sindicatos de Empleadores Agrícolas (CEA) tuvieron una muy activa participación en

todos los movimientos que llevaron al derrocamiento del gobierno de la Unidad Popular (Gómez, 1981).

9.2. Las reformas durante el Gobierno militar y los Gobiernos Democráticos

Hacia 1973 se produce el quiebre definitivo entre las organizaciones campesinas, el golpe militar de 1973 y la convulsión política repercute en un organizaciones campesinas divididas y empapadas de los conflictos presentes en el país.

Los consejos campesinos por decreto, dada su pobre actividad, finalmente desaparecieron. Los consejos de base también, pero por vía de la represión y el asesinato político. La Confederación de Cooperativas Campesinas fue intervenida militarmente en 1973, detenido su presidente y sus dirigentes nacionales, se reestructura la organización y se elige un nuevo presidente. El movimiento cooperativista se debilitaba aun más, luego que la nueva dirigencia de ODEPA consideraba las cooperativas como formas ineficientes y altamente ideologizadas de organización campesina. Se disuelven, por intermedio del gobierno, en este período 2 federaciones, O'Higgins y Colchagua y 33 cooperativas que agrupaban a cerca de 24.000 socios. De las 318 cooperativas afiliadas a CAMPOCOOP en 1973, en 1980 solo había 231 con existencia legal. El modelo cooperativo sufrió el efecto de un modelo económico que le negó legitimidad política y le cerró espacio económico. Las cooperativas quedaron sin apoyo estatal, se privatizo el crédito, la asistencia técnica y la comercialización (Molina y Rivera, 1984). Sólo gracias a la fundación Konrad Adenauer la confederación sigue funcionando, luego de que se le retiraran todos su beneficios estatales (Gómez, 1981)

Las organizaciones campesinas del sector beneficiado por la reforma agraria tenían dos organizaciones, una sociopolítica (La Confederación de Asentamientos Campesinos) y las MULTIRRECOOPS. La primera fue transformada en la Confederación Nacional de Agricultores del Sector Reformado que pasó a apoyar al gobierno. Las MULTIRRECOOPS por su parte tuvieron un primer período de debilitamiento (muchas paralizaron su funcionamiento desde 1973-1974) luego del cual retoman su actividad sustituyendo el perdido apoyo estatal por otras fuentes.

Las organizaciones sindicales, cabe señalar por ejemplo que el apoyo financiero y legal que las amparaba en el decreto 16.625 se terminó en Diciembre de 1976 y frente al escaso éxito para resolver problemas debilitó el movimiento sindical. Por cierto que los perjuicios fueron diferenciados, sobre todo en aquellas confederaciones que otrora apoyaron la labor del derrocado gobierno. Al asumir el nuevo gobierno, las organizaciones sindicales se volvieron a estructurar en tres bloques. Por un lado, las confederaciones Ranquil y Unidad Obrero Campesina; por otro, Provincias Agrarias Unidas y, por último, Libertad, Triunfo Campesino y Sargento Candelaria. Para el gobierno, el interlocutor representativo siguió siendo Provincias Agrarias Unidas, luego que despreciara a las demás confederaciones que, pese a todo, le seguían apoyando. En este bloque se forma, al amparo del gobierno, la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas (UNOSIC) que a poco andar empieza a tener roces con Provincias

Agrarias Unidas. Luego de los conflictos de la UNOSIC con el gobierno (sobre todo en lo que se refería a la nueva ley de asignación de tierras) ésta termina desapareciendo.

Provincias Agrarias Unidas se posiciona como la única representante válida para el gobierno de los intereses campesinos. En 1976 se constituye el Frente Campesino de Unidad Nacional cuyo primer presidente designado fue el de Provincias Agrarias y tenía como objetivo unificar al campesinado y servir de vínculo entre éstos y el gobierno (Gómez, 1981).

Tras la represión sufrida por el movimiento campesino, fueron las instituciones no gubernamentales las que apoyaron la creación de grupos de base para paliar los efectos del sistema neoliberal impuesto. Es en este contexto, que a partir de 1980 muchas organizaciones pasaron a transformarse en Organizaciones Gremiales (Molina y Rivera, 1984).

El Sector Agrario permitió a campesinos de distintas actividades organizarse para promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades comunes de sus miembros. La Confederación de Campesina e Indígena El Surco organizó una Asociación Gremial (A.G) para reivindicar los problemas de los parceleros de Cabildo. En 1980, a raíz de que Septiembre de 1973 fueron prohibidas las organizaciones Mapuche, los Centros Culturales Mapuches se transformaron en la A.G de pequeños productores y artesanos AD-MAPU.

Desde 1960 hasta 1973, la Reforma Agraria en Chile creó una nueva clase de pequeños agricultores. En el proceso que comenzó en 1973, después del golpe militar, gran parte de la tierra que había sido asignada a cooperativas y asentamientos fue transformada en parcelas individuales que fueron entregadas a pequeños agricultores, que debieron pagar por ellas. Se introdujeron políticas económicas totalmente nuevas, con una orientación ortodoxa neoliberal. En este marco, emergió un sector emprendedor y dinámico cuya orientación eran las exportaciones de productos forestales y frutas de clima templado. No obstante, tal fue el efecto de las políticas neoliberales del régimen militar, que el sector de la agricultura comercial y capitalista orientada a la producción de alimentos básicos y a los *commodities* tradicionales, comenzó a decaer (Verdegue, 2000).

Hacia el año 1982, la situación llegó a ser políticamente insostenible incluso para el régimen militar, y se pusieron en práctica una serie de políticas moderadoras: sistemas de estabilización de precios, nueva institucionalidad pública cuyo objetivo era mejorar la comercialización de los cereales, un esfuerzo bastante activo respecto de la transferencia de tecnología, nuevas características en el crédito del Banco del Estado, etc. Los resultados fueron positivos y rápidos: la producción se duplicó y triplicó en unos pocos años, las utilidades se incrementaron, se controló la inestabilidad política en el ámbito rural. Sin embargo, en el camino, entre un 50% y un 60% de los pequeños agricultores que habían recibido tierras gracias a la Reforma Agraria, las perdieron (Verdegue, 2000).

Entre 1984 y 1990, los pequeños agricultores que lograron sobrevivir, junto con el tradicional sector minifundista, comenzaron a beneficiarse de las nuevas políticas agrícolas. Los precios eran convenientes y se podía obtener utilidades sobre la base de la producción de productos como el trigo, el maíz, la leche, las oleaginosas y la remolacha azucarera.

A principios de los años noventa, esta era de prosperidad relativa comenzó a debilitarse, cuando los precios de los mercados internacionales disminuyeron, el peso ganó valor en relación al dólar y Chile siguió abriendo su economía a la competencia internacional. El gobierno democrático recién elegido aumentó considerablemente sus programas de crédito y extensión para los pequeños agricultores. Sin embargo rápidamente se hizo obvio que estas medidas no podrían contrarrestar los efectos de las tendencias económicas generales (Vergara, 2002). La respuesta fue rediseñar la estrategia para el desarrollo de los pequeños agricultores. Así, emergió gradualmente un nuevo enfoque. Los pequeños agricultores tendrían que *reconvertir* sus sistemas de producción, introduciendo nuevas actividades, más rentables, y explorando mercados nuevos y más dinámicos, alejándose de los productos tradicionales. Un componente clave de esta nueva estrategia fue la promoción de organizaciones comerciales de la pequeña agricultura, conocidas en Chile como *Empresas Asociativas Campesinas (EAC)*. (Verdegue, 2000)

9.3. Las organizaciones campesinas hoy

En este contexto de transformaciones surgen nuevas estructuras sociales de producción del campesinado en Chile las cuales podemos caracterizar en función de su desarrollo y nivel de productividad (Vergara, 2002).

1. **Las unidades campesinas:** Corresponden a la agricultura familiar o pequeña agricultura. Se trata de una unidad de producción y consumo, que basa sus decisiones en una lógica propia, utiliza fuerza de trabajo familiar, destina parte de la producción al autoconsumo y son descendientes de una cultura rural. Hay que considerar que en ellas también existen campesinos altamente integrados al mercado y al sistema agroindustrial.

2. **Las empresas agrícolas tradicionales.** Aquellas que no tuvieron la capacidad de integrarse al proceso de modernización. Utilizan métodos artesanales de producción y mantienen prácticas de tenencia tradicionales como es el sistema de medierías. Pueden subsistir en la medida que tienen una débil relación con el sistema financiero.

3. **Las empresas agrícolas modernizadas:** Se dedican a la producción primaria con una alta eficiencia. En Chile este caso se puede observar, por ejemplo, entre los productores de maíz de la VI región los que han alcanzado rendimientos que pueden competir con las regiones más avanzadas del mundo.

4. **Las empresas agrícolas con agroindustria:** Además de la producción primaria se encuentran ligadas a un proceso agroindustrial. Éste es el caso de productores de fruta medianos y grandes que tienen plantas embaladoras y frío, productores avícolas, etc.

(Revista Reforma Agraria, Vol.24, 1991).

Para INDAP son objeto de atención de sus políticas y programas aquellos agricultores que posean un máximo de 10 hectáreas de riego básico. Las organizaciones campesinas que reconoce INDAP, en este sentido, son todas aquellas que presenten miembros que posean esta característica básica y que posean o no personalidad jurídica.

De los cuatro tipos de organizaciones enunciadas anteriormente INDAP considera como objeto de su atención a las cuatro anteriores. Las denominadas (1) unidades campesinas a nivel individual y en las empresas agrícolas (2) tradicionales, (3) modernizadas y (4) con agroindustria siempre que cumplan con el requisito básico enunciado anteriormente, esto es, que dentro de sus miembros existan agricultores que posean 10 hectáreas de riego básico como máximo.

Durante los últimos años han ocurrido algunos hechos que han creado condiciones para que se avance en el reordenamiento de las organizaciones campesinas. De este reordenamiento surgen los siguientes tipos de organización:

5. Las organizaciones sindicales: Para éstas ha resultado básico el apoyo que le prestó la Iglesia Católica, sobre todo a través de los programas implementados por la Vicaría de la Solidaridad. Uno de los factores estructurales que más han debilitado el movimiento sindical es la disminución de los trabajadores permanentes en los predios y las dificultades para organizar a los temporeros. Existen estructuras sindicales y éstas tienen un cierto nivel de actividad. Algunas Confederaciones han dado origen a otras (por ejemplo de la antigua Confederación Ranquil han surgido dos organizaciones: El Surco y Nehuén), así como otras se han unificado (las Confederaciones Libertad y Triunfo Campesino han dado origen a la Confederación Nacional Campesina) (Vergara, 2002)

6. Organizaciones cooperativas: una organización vigente a pesar de los problemas derivados del propio mundo cooperativo, es la Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas (CAMPOCOOP), quien ha recibido el respaldo de instituciones privadas de apoyo. CAMPOCOOP cuenta con siete federaciones afiliadas y agrupa 58 cooperativas de base totalizando una cifra cercana a los 4.000 socios. Estos socios son preferentemente pequeños propietarios y asignatarios de la reforma agraria, tanto de la ejecutada por el Gobierno como de la derivada de los fundos que pertenecieron a la Iglesia Católica.

7. Asociaciones Gremiales: Finalmente hay que registrar un nuevo tipo de organización campesina que se ha gestado en el campo en los últimos años: las Asociaciones Gremiales Campesinas, que se agrupan en un ente nacional que canaliza sus demandas: La Confederación Nacional de la Agricultura Familiar Campesina "La Voz del Campo" A.G. con 11 federaciones a lo largo del país (Quinta, Sexta, Octava, Novena, Décima y Undécima regiones) agrupando alrededor de 12.000 socios. Las asociaciones gremiales se caracterizan por la heterogeneidad de sus componentes (asalariados, cesantes, mujeres, parceleros, indígenas, etc.), por las funciones

multiactivas que desempeñan (de representación, comercialización, obras de adelanto local, etc.). En sus planteamientos enfatizan la autonomía de las organizaciones, las especificidades regionales, el pluralismo ideológico, la democracia interna y la unidad campesina (Vergara, 2002).

Estas organizaciones también son foco de atención de INDAP toda vez que dentro de sus miembros existan los requisitos básicos establecidos por la institución para sus beneficiarios.

La emergencia de las organizaciones campesinas ha presentado una evolución no exenta de conflictos y transformaciones críticas. Las organizaciones campesinas hoy en día siguen transformándose respondiendo a los cambios globales del entorno. Los cambios sociales experimentados por el país y la apertura política hacia un mundo globalizado son las situaciones claves para estas entidades. Las políticas públicas orientadas hacia estos sectores son agentes clave para el desarrollo de la asociatividad campesina, y el fomento productivo es un actor principal en el crecimiento social y económico del país en estos sectores. La historia nos muestra como han pervivido las organizaciones campesinas en entornos muchas veces adversos. No sabemos cuál es la prognosis social de los sistemas sociales organizacionales sino solo sabemos la urgencia de conocer su realidad y el entorno actual en que éstos se desarrollan.

10. Políticas Públicas hacia las organizaciones campesinas en Chile: Contexto General

INDAP ha centrado históricamente sus esfuerzos hacia la pequeña y mediana agricultura, fundamentalmente hacia aquella agricultura de subsistencia o de comercialización a pequeña escala. Los programas de fomento hacia las organizaciones campesinas de los últimos años han tenido como uno de sus objetivos traspasar aquellas brechas, es decir, lograr la superación de la agricultura de subsistencia, por un lado, y generar volúmenes mayores de producción que hagan posible la comercialización a mayor escala, mediante la organización de los pequeños y medianos productores en empresas agrícolas.

Esta estrategia de fomento de la asociatividad ha ido de la mano con una serie de transformaciones en el entorno directo en que se constituyen las políticas hacia la agricultura. En el siguiente apartado caracterizamos el contexto general en que se desarrollan las políticas públicas hacia las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura.

10.1. Políticas sectoriales años 80's: Entre el Proteccionismo y la Liberalización

Hasta antes de 1973 las políticas sectoriales habían estado caracterizadas por un marcado protagonismo del Estado en la protección y el fomento de la actividad agrícola. La participación del Estado en la economía mediante la estatización de la banca, la nacionalización del cobre, el control de los precios, del comercio exterior y los tipos de cambio otorgaban al Estado un rol protagónico en el desarrollo del país. En este

periodo se produce un intento por lograr mayores niveles de equidad social que se tradujeron en políticas hacia el fomento de los programas de viviendas sociales, salud pública, previsión social y programas de apoyo a la organización y capacitación sindical. El impulso hacia el fomento de la organización tendría su corolario en las políticas sectoriales impulsadas.

Podemos caracterizar, junto con Portilla²⁵ (2000, p. 10) ocho líneas de acción respecto de las políticas campesinas antes de 1973:

- Redistribución de la tierra: mediante la aplicación de la Ley de Reforma Agraria
- Planes subsectoriales de fomento productivo: Desarrollados por la CORFO mediante el plan frutícola, las centrales frutícolas, la red de frío de ENAFRI y el plan ganadero del sur. Además se crearon líneas de financiamiento CORFO-INDAP vía Banco del Estado con tasas de interés preferenciales. Además se crean las empresas agroindustriales de encadenamiento vertical: IANSA, VINEX, ENDS y SACOR.
- Intervención permanente de los mercados agropecuarios: mediante la fijación de precios por parte de DIRINCO, el establecimiento de poderes compradores mediante la Empresa de Comercio Agrícola, el control de las importaciones y exportaciones por parte del Banco Central y diversas exenciones de impuestos y aranceles
- Desarrollo de la infraestructura de Riego: mediante la construcción de embalses y redes de canales alcanzando 600.000 has.
- Políticas de fomento productivo a la pequeña agricultura: mediante programas de asistencia técnica y crédito de INDAP
- Fomento a la innovación tecnológica: mediante el apoyo estatal a la investigación agropecuaria del INIA y la formación de recursos humanos profesionales y técnicos y el financiamiento a las universidades
- Fomento a la organización y la asociatividad: mediante el apoyo a la organización sindical y las Leyes de sindicalización campesina, y las Leyes y el fomento a la actividad cooperativa
- Instituciones del sector público en expansión: ODEPA, CORA, INDAP, INIA, IER, ICIRA, IDI.

Hasta antes de 1973 se produce una tendencia que perdurará hasta el presente respecto del fomento productivo asociativo hacia la agricultura. Por una parte las políticas orientadas hacia la organización empresarial de la gran agricultura, de la mano de la CORFO y, por otro lado, la organización de la pequeña agricultura mediante

²⁵ Estos aspectos son extractos del *Cuadro 1*, p. 10, en Portilla, 2000.

programas de asistencia técnica y crediticia por parte de INDAP. En este periodo, además, este impulso está orientado especialmente a la sindicalización campesina y la organización cooperativa, puntos que serán abandonados en los años siguientes.

Con la caída del gobierno de Allende y el fin del programa socialista de gobierno, las reformas implantadas luego de este periodo darán paso a un protagonismo del mercado por sobre el Estado en el fomento productivo-asociativo.

En la primera década del gobierno militar se inician una serie de políticas orientadas a liberalizar la tenencia de la tierra, revirtiendo el proceso de reforma agraria iniciado veinte años atrás y otorgando un mayor protagonismo a la gran propiedad agrícola privada. La reversión del proceso de la reforma agraria tuvo como fin devolver la confianza a los productores medianos y grandes (Portilla, 2000, p. 11) y fomentar la propiedad privada como el único recurso legítimo de actividad productiva. Paralelo a este proceso, se produce la desarticulación del movimiento social campesino mediante una serie de medidas restrictivas.

La liberalización de los mercados iniciada en este período tiene como resultado una desregulación de las importaciones y de los poderes compradores casi total hasta 1981. En esa fecha la Empresa de Comercio Agrícola deja de participar en la regulación de precios del trigo, maíz, arroz, porotos, papas, carnes y leche entre otros. Solamente se mantuvo un sistema de precio de referencia de piso para la remolacha (Portilla, 2000, p. 14). A su vez se produce la venta de las empresas estatales IANSA, SOCOAGRO, SOCORA, ENDS, VINEX, ENAFRI y COMARSA.

El sistema de crédito se contrae y la participación de CORFO e INDAP en las colocaciones de crédito disminuye drásticamente. El sector privado que antes de 1973 representaba sólo un 7% de las colocaciones pasó a operar un 76% del crédito al agro (Portilla, 2000, p. 16). Las políticas hacia la pequeña y mediana agricultura se caracterizan por el otorgamiento de créditos con tasas de interés reguladas por el mercado y por una reducción y externalización de los servicios de asistencia técnica

Hacia 1984 la situación económica del país presentaba una gran inestabilidad. La aplicación ortodoxa del modelo neoliberal había producido una desestabilización macroeconómica que obligó al gobierno a adoptar medidas reguladoras para amortizar la deuda privada y el desempleo. En 1982 el desempleo alcanzó al 30% de la población y la deuda externa se había triplicado de 4 a 12.5 mil millones de dólares, de los cuales un amplio porcentaje correspondía a deudas de la banca privada. El Estado sale en rescate de la banca y establece un conjunto de medidas para la estabilización de la economía con un alto impacto en el gasto social.

Las políticas sectoriales hacia el agro fueron objeto de cambios drásticos. La liberalización de precios hasta ese entonces impulsada se retrae y se establecen un conjunto de medidas tendientes a la estabilización de éstos. Productos considerados importantes para el consumo interno son intervenidos, como el trigo, el aceite y el azúcar. Los instrumentos empleados fueron: las bandas de precios, los poderes compradores y la fijación de valores aduaneros mínimos, todo esto tendiente a generar

confianzas en los pequeños y medianos productores para enfrentar las cosechas con precios fijados previamente (Portilla, 2000, p. 17). Se crean las empresas COTRISA y COPAGRO y se implementa un sistema de sobretasa para los productos lácteos. Las obras de riego anteriormente abandonadas se vuelven a impulsar vía subsidio a la inversión privada.

Las políticas tendientes a estabilizar la economía y el sector productivo agrícola, no obstante no tuvieron su contraparte en un impulso a la actividad empresarial de la pequeña agricultura. Los programas de asistencia técnica tuvieron casi como única punta de lanza el Programa de Transferencia Tecnológica abandonado a principios de los noventa y que estuvo marcado por la controversia. La falta de instrumentos de gestión de la asociación campesina tuvo como resultado la disolución de aquellas agrupaciones campesinas formadas al alero de este programa una vez que se retira el INIA de esta iniciativa y se estrecha el presupuesto fiscal para este propósito (Portilla, 2000, p. 25).

Como podemos apreciar, las políticas públicas de fomento hacia la organización productiva de la pequeña y mediana agricultura experimentaron una contracción y un retroceso respecto de las iniciativas impulsadas en la década anterior. Las restricciones a la organización sindical y cooperativa frenaron un impulso empresarial y asociativo incipiente y que hasta antes del golpe militar se encontraba en una etapa de consolidación. Las políticas de fomento a la organización campesina sólo serán impulsadas nuevamente con el advenimiento de los gobiernos democráticos de los años noventa, junto con un renovado protagonismo del Estado en el desarrollo del sector.

10.2. Políticas de fomento productivo y asociativo para la pequeña y mediana agricultura en los años 90's: Las organizaciones campesinas como empresas.

Con el inicio de los gobiernos democráticos en la década de los noventa las políticas públicas hacia la pequeña y mediana agricultura se ven potenciadas nuevamente. Si bien el nuevo gobierno no altera en lo medular el modelo económico instalado en la década anterior, el Estado adopta un rol mucho más activo en la intervención social. El gasto social aumenta y se propone la equidad como eje temático de las políticas sociales.

El Estado se posiciona como un agente de desarrollo para aquellos agricultores que no tienen igualdad de oportunidades de acceso a mercados y competitividad, fortaleciendo las vías de financiamiento y de mejoras en la tecnología. Se incorpora en la agenda política el tema de la sustentabilidad ecológica del desarrollo rural y la articulación de políticas económico-productivas con políticas de asistencia social para superar la pobreza rural. En resumen, los objetivos de las políticas públicas hacia la agricultura se focalizan en las siguientes áreas (adaptado de Portilla, 2000, p. 27):

- a) inserción en los mercados
- b) apoyo a la competitividad y eficiencia productiva
- c) protección al medio ambiente

d) desarrollo social

El Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP ha sido la institución encargada de implementar políticas públicas hacia la pequeña y mediana agricultura. Desde su fundación en 1964 ha tenido como tarea el fomento de la producción campesina y la promoción de la asociatividad, así como también la de operar como institución de apoyo financiero al sector.

Luego de haber sido desperfilada por casi dos décadas como instancia de desarrollo empresarial para la pequeña y mediana agricultura INDAP en 1990 retoma su labor original e impulsa una serie de programas en dirección a fomentar la productividad, competitividad y asociatividad del sector.

La propuesta de política social hacia la pequeña y mediana agricultura desde ese entonces ha estado enfocada en propiciar la formación de micro y pequeñas empresas productivas potenciando el componente asociativo. La acción ha estado focalizada en la ejecución de asesorías técnicas y créditos para el fomento de la producción y de la actividad asociativa de las unidades productivas.

Los ejes de acción de las políticas públicas de INDAP en esta década están orientados principalmente hacia los siguientes objetivos:

- a) Promoción y fomento de la asociatividad en la producción agrícola de la pequeña y mediana agricultura: mediante los programas de fomento de la asociatividad empresarial: GESTOR, FONDAC y el programa de formación de cooperativas.
- b) Fomento de la eficiencia y la diversificación productiva: mediante los programas de asistencia técnica subsidiada: SAP, SAT (en su modalidad predial y empresarial), SAL y SAE
- c) Fomento a mejoras en la gestión: mediante los programas FODEM, y el programa de Centros de Gestión Empresarial CEGE.
- d) Fomento a la inversión productiva: mediante el programa de créditos de INDAP y el Concurso Nacional de Proyectos
- e) Fomento al trabajo asociativo en redes horizontales: mediante los programas de encadenamiento productivo en redes por rubro PRORRUBRO y el programa de Turismo Rural.

A partir de este periodo las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura son impulsadas cada vez más hacia su formación como micro y pequeñas empresas. Junto con esto, los instrumentos de fomento utilizados para ellas han sido cada vez menos diferenciados de las políticas sociales dirigidas hacia los grupos económicos de similares características del ámbito urbano.

El fomento a la asociatividad es coherente con uno de los propósitos de las políticas

públicas sectoriales impulsadas por el gobierno, esto es: potenciar a las organizaciones campesinas como empresas para mejorar sus capacidades de acceso a mercados y la competitividad frente a este escenario. La suscripción de tratados comerciales del Estado con naciones europeas, asiáticas y norteamericanas significan un desafío para la competencia de estas entidades que, en el caso de la pequeña y mediana agricultura, se trata de un desafío mucho mayor que para las empresas medianas y grandes.

El principal obstáculo para el desarrollo de este modelo de manera más ampliada ha sido la falta de formalización de las organizaciones campesinas, lo cual trae consigo imprecisiones respecto de los volúmenes de venta necesarios para una adecuada caracterización del sector y una focalización diferenciada de instrumentos de fomento apropiados. De este modo, el catastro de micro y medianas empresas realizado por CORFO a nivel nacional no considera a las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura sobre las cuales solamente se trabaja sobre la base de estimaciones.

Existe, no obstante, un amplio sector de las micro y pequeñas empresas campesinas que se encuentran en una brecha muy amplia respecto de la competitividad y la situación de pobreza ha merecido el esfuerzo coordinado entre el INDAP y otros agentes estatales para potenciar su desarrollo, como es el caso del programa PRODECOP secano costero y PRODESAL. Disminuir esa brecha ha sido uno de los principales objetivos de las políticas sectoriales no obstante la situación de exclusión de este conjunto de empresas ha sido uno de los principales obstáculos para la consecución de resultados positivos ampliables a un margen mayor de la población.

11. Programas de Fomento Productivo Asociativo de INDAP en la década de los noventas.

Pasaremos a revisar los programas de fomento productivo y asociativo impulsados por INDAP en la década de los noventas en un análisis que integra la información documental respecto de estos programas y las percepciones de los beneficiarios de dichas políticas. Este análisis tiene como corolario una integración de los temas revisados anteriormente y los precedentes desde la perspectiva de la teoría de sistemas sociales.

11.1. Asistencias Técnicas a organizaciones

El programa de Asistencias Técnicas a organizaciones se inicia en 1992 a modo experimental, impulsado por el Departamento de Desarrollo Rural de INDAP. Consistía en un **Subsidio** para organizaciones de pequeños productores tendiente a apoyar el **desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones** campesinas. Su modalidad de ejecución se realizaba mediante la contratación de capacidades técnicas (consultores)

Dentro de sus objetivos centrales se destacan:

1. Fortalecer e intencionar procesos de desarrollo organizacional de carácter autosustentable
2. Apoyo y fortalecimiento al componente económico-productivo de la organización campesina

Los destinatarios de las Asesorías Técnicas a Organizaciones fueron todas aquellas organizaciones campesinas que agrupasen a pequeños productores, con personalidad jurídica vigente y que realizasen algún tipo de actividad productiva. Específicamente los destinatarios de estas asesorías fueron: empresas de transferencia tecnológica, organizaciones que reciben crédito por parte de INDAP y las organizaciones campesinas que participan en el programa de Agroindustria y Comercialización.

Hacia 1995, y reforzado por la finalización del Programa de Transferencia tecnológica en 1997, el Servicio de Asesorías Técnicas se divide en cuatro servicios: Servicio de Asesoría Local (**SAL**) Servicio de Asesoría de Proyectos (**SAP**) Servicio de Asesoría Especializada (**SAE**) y el Desarrollo local en Comunidades Pobres (**PRODESAL**). Hasta ese entonces el sistema había presentado un importante crecimiento, llegando al año 1995 a atender a 114 instituciones.

Tabla 1: Asistencia Técnica a Organizaciones, Número de Organizaciones por año, Período 1992-1995

Año	1992	1993	1994	1995
N° Organizaciones	28	88	80	114

Fuente: Memoria de INDAP, 1995

En relación con lo anterior, al realizar las entrevistas este instrumento usualmente fue confundido con el SAT o con el SAP. Al parecer la antigüedad del mismo y la falta de claridad respecto de éste conjugaron en esto. Sólo un dirigente recuerda el instrumento en cuestión. Al respecto la evaluación es positiva:

“La asesoría técnica apuntaba a mejorar el componente económico, productivo... Mira, lo que hallo yo es que la gente mejoró, que empezó a llevar un control de sus gastos, de las entradas, de lo que le producía” (Dirigente Empresa Asociativa Campesina)²⁶

Las críticas que se hicieron al programa fueron, por una parte, que éste debió hacerse por etapas de acuerdo al desarrollo de la organización, que precisaba de un cambio y que luego de ese instrumento no existió otro que realizara la misma función de manera similar.

²⁶ En lo que sigue las citas en este formato corresponden a fragmentos de las entrevistas con dirigentes de las empresas asociativas campesinas investigadas

Cabe destacar que la profundidad en el tiempo, como señalábamos anteriormente, sumada además al desconocimiento que se percibe de parte de los entrevistados acerca de los diferentes instrumentos de fomento de INDAP hicieron que el rastreo de información acerca de este instrumento haya sido muy dificultoso.

El subsidio del Estado hacia las asistencias técnicas estuvo orientado en diversas ocasiones hacia la oferta, es decir, hacia ámbitos específicos definidos por el Estado como agente privilegiado del cambio y donde solamente en el último tiempo se ha operado mediante los requerimientos de los propios agricultores de manera complementaria. Por otra parte los procesos a los cuales están sujetos los beneficiarios son de carácter tanto colectivo como individual dentro de un proceso de aprendizaje técnico sobre producción en el predio y gestión de organizaciones

Cuadro 1: Asistencia Técnica a Organizaciones

Asistencia Técnica a Organizaciones	
Necesidades	Demandas por Técnicas de producción y gestión de organizaciones
Destinatarios	Pequeños productores individuales u organizaciones de productores formalizadas
Planificación	Negociada entre el ejecutante y el beneficiario (difusa)
Agentes privilegiados	INDAP y Empresas de asistencia técnica (consultores)
Procesos	Acción individual o colectiva en un proceso de aprendizaje técnico
Resultados	Nuevas organizaciones, decisiones sobre especialización productiva.

El programa de Asistencia técnica a organizaciones presenta un marcado acento en la acción del Estado como agente directivo en la promoción del cambio social, no solamente debido al subsidio a la oferta que privilegia sino además por la escasa participación de los beneficiarios en la evaluación de los servicios y en la direccionalidad del proceso formativo. En suma, se trata de la aplicación técnica de modelos de perfeccionamiento productivo y de gestión para las organizaciones según un modelo general de INDAP que es aplicado de manera diferenciada por los ejecutores en función de las demandas por asistencias técnicas de los agricultores. La planificación de la acción es difusa en tanto que las acciones pactadas carecen de marcos más globales e integrativos para la acción que aseguren la continuidad de los resultados. Por último, el resultado de la aplicación de estos programas deviene en la emergencia de nuevas organizaciones y de especializaciones productivas.

11.2. Centros de Gestión Empresarial CEGE

Los Centros de Gestión Empresarial son unidades de servicios que, constituidas y dirigidas por empresas asociativas campesinas, que son a su vez sus propios usuarios,

orientadas a mejorar la gestión de sus empresas y sus asociados, lo que se traduce en optimizar la toma de decisiones e incrementar la rentabilidad y competitividad en un contexto nacional e internacional

Los Centros de Gestión constituyen una institucionalidad privada, debido a que quienes la originan, conducen y administran son las propias empresas asociativas, siendo ellas las responsables de su creación y desarrollo. Para ello cuentan con el apoyo técnico y financiero de INDAP.

El Programa de Centros de Gestión se inicia formalmente en 1995 como una Asesoría para la implementación de organizaciones. Ya en 1994 INDAP había mostrado su interés en implementar este modelo organizacional que había sido bastante difundido y exitoso en el País Vasco y Dinamarca. Es así como el 28 de octubre de 1994 INDAP encomendó a la Universidad de Talca diseñar un modelo de CEGE para aplicar en Chile. El 23 de Junio de 1995 INDAP y la Universidad de Talca firman un convenio para implementar el primer CEGE en Chile, que fue en Pelarco (VII región), el 17 de octubre de ese mismo año se firma un convenio con la Universidad Austral de Chile para implementar un CEGE, esta vez, en Paillaco (X región). Más tarde el programa se extiende paulatinamente a las demás regiones.

La Comunidad Europea otorgó recursos por 990.000 Euros al iniciarse el programa en 1995. Al año 2000 el financiamiento proveniente de INDAP alcanzó a los 524 millones de pesos

La *misión* de los CEGE está relacionada con fortalecer la asociatividad y la capacidad de gestión de las empresas agrícolas, en la perspectiva de dar respuesta a los desafíos de competitividad a que se ven afectados sus sectores productivos agrarios. INDAP define para los centros de gestión la misión de:

“Desarrollar y consolidar la capacidad de gestión de los productores responsables de las empresas campesinas tanto asociativas como familiares”

Los *objetivos* de los CEGES establecidos por INDAP son los siguientes:

- a) procesar, analizar y hacer disponible a las empresa campesinas usuarias, información para la toma de decisiones
- b) Apoyar el proceso de desarrollo de capacidades de dirigir y gestionar organizaciones económicas, bajo la lógica de la economía de la empresa
- c) Hacer disponible a los usuarios servicios de asesoría para apoyar la gestión comercial, técnica y financiera de las empresas asociativas y familiares

Las *orientaciones estratégicas* que define INDAP para los Centros de Gestión son las siguientes:

- a) La organización de productores debe tener un rol protagónico y conductor de los centros desde el inicio

- b) La organización de productores es el usuario prioritario y son sus demandas específicas las que definirán los servicios que otorgarán los CEGES
- c) La empresa campesina es el eje ordenador de las acciones de los CEGES y es la unidad de análisis y atención
- d) La gestión económica de la empresa es el ámbito final de evaluación del grado de éxito de la empresa
- e) Estructurar una cartera de clientes con un significativo nivel de especialización

Las *líneas de acción* concretas de los CEGES se describen en tres ámbitos principalmente:

- Acciones de obtención, análisis y entrega de información para la toma de decisiones
- Acciones para el desarrollo de habilidades de gestión en quienes toman decisiones en las empresas campesinas
- Acciones de prestación de servicios de asesoría técnico-económica directa a las empresas campesinas asociativas y familiares

La implementación del CEGE comienza con la información a las organizaciones campesinas como posibles usuarias, una vez que existen usuarios interesados el proceso contempla cuatro etapas determinadas, estas son:

Primera etapa: Estructuración de la demanda inicial

- 1) Análisis de la necesidad de un CEGE y los potenciales usuarios, zonas y rubros: un conjunto de potenciales organizaciones formadoras de un CEGE se reúnen con INDAP (región y área), quienes describen y explican el sentido, objetivos y pasos para formar un CEGE. De ser considerado una herramienta efectiva por las organizaciones se analiza en conjunto los posibles rubros y zonas de trabajo del CEGE y las potenciales organizaciones que lo podrían integrar
- 2) Solicitud: Al menos 5 organizaciones campesinas elaboran una carta solicitud, de esta manera las organizaciones potenciales formalizan su compromiso de trabajo con la idea de implementar un CEGE y solicitan apoyo de INDAP para ello.
- 3) Análisis de factibilidad técnico-institucional: INDAP-área recepciona y junto a INDAP región analiza la solicitud en función de las prioridades regionales, pide ajustes y da su aprobación técnica, enviándola a INDAP Nacional para aprobación de apoyo financiero.

Segunda etapa: Preinversión

Requiere la aprobación de apoyo de preinversión por parte de INDAP Nacional. Se firman acuerdos contractuales transitorios. Una vez aprobado el apoyo financiero, se acuerda un convenio con una organización campesina responsable. INDAP regional y de área analizan si las organizaciones de base están estructuradas en una organización de segundo piso que sostenga un CEGE. Las “organizaciones de segundo piso” son las

instituciones operadoras, que puede ser una organización de productores aglutinante – situación deseable- o una institución externa –universitaria o privada especializada) y que cumplen la función de conducción administrativa, que se desglosa en las siguientes actividades:

Diseño:

- Apoyo para la constitución del cuerpo directivo del CEGE
- Establecer organización interna, forma jurídica
- Elaborar proyecto: intervención del CEGE, diagnóstico de la situación, plan de acción, servicios a realizar, presupuestos y evaluación del proyecto
- Plan de promoción y de ejecución

Marcha blanca:

- Implementación bajo decisión del cuerpo directivo: selección del personal, habilitación oficina, articulaciones iniciales
- Elaboración de sistemas informáticos
- Apoyar implementación de servicios y alianzas

Administración de recursos:

- Administrar recursos financieros para el CEGE

De no contarse con este tipo de instituciones, se establece un convenio FONDAC para la implementación de una.

Tercera etapa: Implementación

Primero se analiza si están en funcionamiento la organización de base y la de segundo piso, si se cumple se lleva a cabo la siguiente etapa. Se establece un convenio entre INDAP regional y la organización de segundo piso, que establezca los derechos, obligaciones y aportes de las partes en un trabajo de implementación y operación de un CEGE. Este convenio es firmado a nivel regional junto con la resolución del Director Regional que lo aprueba.

Cuarta etapa: Ejecución del proyecto CEGE

Una vez que la organización de segundo piso comienza por designar un profesional asesor que se responsabilice por la ejecución de las acciones iniciales, se llevan a cabo dos subetapas:

- a) Diagnóstico y diseño del proyecto CEGE: la organización de segundo piso contrata profesionales especializados para la elaboración de un diagnóstico de sus organizaciones de base integrantes, y para la elaboración del proyecto definitivo de Centro de Gestión. Este proyecto es guiado por la organización de

segundo piso considerando las orientaciones y antecedentes entregados por INDAP regional y de área. INDAP analiza el proyecto definitivo de CEGE, lo aprueba y permite la continuación en las acciones de implementación del centro.

- b) Operación del proyecto CEGE: una vez aceptado y validado el proyecto definitivo por todos actores (organizaciones, INDAP), la organización de segundo piso debe iniciar la operación del Centro de Gestión, inicialmente contratando al Gerente del centro, a quien encargará y supervisará la implementación física del centro, y la identificación del resto del personal del CEGE.

Finalmente se realiza una etapa de ajustes y programación anual, analizada por INDAP.

Los *servicios* que prestan los CEGES van desde los siguientes:

- a) Planificación y control de la empresa
- b) Servicio de información externa de al empresa
- c) Servicio de tecnología de producción
- d) Información de mercados y asesoría comercial
- e) Innovación
- f) Contabilidad y auditorías
- g) Divulgación
- h) Capacitación
- i) Asesoría organizacional
- j) Asesoría en información de la gestión

De éstos, actualmente están en pleno funcionamiento los que describe el portafolio de servicios del 2002, éstos son:

- a) Servicio de Análisis Estratégico
- b) Servicio de Contabilidad y Gestión
- c) Servicio de Información de Gestión
- d) Servicio de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras
- e) Servicio de Asesoría Legal

Tan sólo en el año 2000 los CEGE creados por el INDAP atendían a 5.959 agricultores entre asociados y no asociados, siendo el CEGE Acoleche de la X región el más denso (con cerca de 2.600 usuarios).

Hacia el año 2001 la cobertura alcanzaba a 5.582 asociados y no asociados de empresas campesinas, usuarios, tal como lo muestra el gráfico, repartidos en los CEGE de CEGEVAL (Ovalle), Agroquinta, Melipilla, Santa Cruz, Agrosecano, Pelarco, Ñuble, Cañete, Pitruquén, Acoleche, Río Bueno y Paillaco.

El servicio más apreciado por los agricultores es el Servicio de Administración y Gestión que es básicamente un servicio de contabilidad gratuita a los asociados al CEGE y el Servicio de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras, descrito como capacitaciones:

“de hecho esperamos hacer una plantación de frutillas a riego por goteo, orgánico, a través e lo que uno ha aprendido a través de las mismas capacitaciones, también para el ganado, castrar animales, poner inyecciones, esas cosas que un personaje puede hacer, no un veterinario obviamente”

Dentro de los problemas de los CEGE se ve el desconocimiento de los usuarios respecto del instrumento, se suma a esto el que grupos de usuarios no se ajustaron al perfil requerido, con poca experiencia en negocios.

La obtención de la información de los agricultores acerca de la presencia de los centros de gestión se ha hecho mediante funcionarios de INDAP. Con respecto a la calidad del servicio, ésta en general es percibida como buena por parte de los usuarios:

“este es uno de los mejores CEGES, me disculparán pero para mí es el mejor”

“sí, ha sido bueno, lo malo es que descontinuado”.

Del análisis de los actores involucrados con respecto a los CEGES solo se recogió una opinión divergente que apunta a una deficiente entrega de los servicios ofrecidos:

“malitos. Tal como dice centro de gestión empresarial, la gestión empresarial”

En este sentido se destacan no solamente los servicios que presta el CEGE sino también la contribución positiva de éstos para el mejoramiento de la empresa en los aspectos productivos y de gestión.

Entre las recomendaciones que hacen los usuarios a los CEGE se destaca la incorporación de nuevos profesionales a la cartera de servicios que ofrece la institución, el mejoramiento de la relación con los operadores sobre todo con énfasis hacia las Universidades y mejorar la autonomía del organismo en su relación con los agricultores:

“a las diferentes asesorías técnicas, yo creo que (...) como por ejemplo un psicólogo que para todas las organizaciones son buenas, eso de alguna manera tiene que haber un personaje que vea eso”

“le mejoraría la participación que tiene el INDAP dentro del CEGE, no ser tan, hay participantes del INDAP que no dejaron tomar decisiones a los agricultores”

En este sentido, el fortalecimiento de la institucionalidad CEGE se destaca como una importante tarea para INDAP dada la importancia que tiene para los agricultores y las potencialidades del servicio, aun no desarrolladas completamente.

Los centros de gestión constituyen una de las iniciativas más interesantes de INDAP en los últimos años y han creado una institucionalidad que ha logrado importantes avances en términos de asociatividad campesina. Lo más interesante de esta medida es que implica directamente el requerimiento de un CEGE por parte de posibles organizaciones formadoras y un estudio de factibilidad para su aplicación. La necesidad se establece

en un comité compuesto por INDAP y los actores involucrados. Junto con esto está además la intervención de los agentes de “segundo piso” como Universidades lo cual constituye una diferencia respecto de otros programas de fomento organizacional.

- Según nuestro modelo la necesidad detectada dice relación con mejoras en procesos de *gestión*, específicamente contabilidad y el acceso a capacitación.
- La planificación del programa está definida en un conjunto de etapas tal como las señalamos anteriormente donde se caracterizan actividades conforme a la consecución de dichas etapas.
- Los agentes privilegiados en este programa son las organizaciones campesinas, el apoyo y organización inicial de INDAP y las instituciones de apoyo como agentes de “segundo piso” como las universidades.
- Los procesos principales del programa, además de aquellos referidos a la implementación del centro dicen relación la asistencia técnica que ejecutan los CEGES hacia las organizaciones campesinas.
- Por último, el resultado esperado es la propia organización del CEGE y las acciones que éste conlleva.

Cuadro 2: Centros de Gestión Empresarial CEGE

Centros de Gestión Empresarial CEGE	
Necesidad	Gestión (especialmente contabilidad)
Destinatarios	Organizaciones campesinas formalizadas con intención en formar un CEGE
Planificación	Definida mediante etapas y subetapas de preparación, puesta en marcha e independización del centro
Agentes privilegiados	Organizaciones campesinas, INDAP y agentes operadores (en especial universidades)
Procesos	Asistencia técnica en gestión empresarial
Resultados	Organización (CEGE) y decisiones sobre especialización técnica

Los Centros de Gestión son un importante instrumento para el mejoramiento organizacional de las empresas asociativas campesinas, por una parte dadas sus características que tienden a la autogestión de los propios agricultores organizados en la dirección del CEGE y siendo una importante institución que se ocupa del desarrollo organizacional de manera permanente para los agricultores constituyendo un importante foco organizacional para el campesinado.

11.3. Concurso Nacional de Proyectos de Modernización

El Concurso Nacional de proyectos se inicia el año 1995 como un Programa de Subsidio Concursable. Tiene por objetivo general poner a disposición de sus usuarios los recursos financieros y de soporte de servicios, que surjan de demandas expresadas en proyectos y que contribuyan al proceso de modernización del sector. Los proyectos contemplan inversión (crédito a largo plazo) y subsidios para la inversión (el porcentaje de esta bonificación es variable cada año) Además contemplan subsidios para la elaboración del proyecto, para la asistencia técnica específica, en gestión y o apoyo organizacional. Junto a esto el programa subsidia asesorías técnicas a grupos familiares por un monto establecido.

Pueden acceder usuarios de INDAP calificados como tal en su Ley Orgánica, tanto individuales como grupos asociativos pertenecientes a la pequeña agricultura familiar campesina.

En términos sencillos, el programa consiste en un concurso anual de Proyectos, el cual pone a la venta las bases del concurso y hacia el final del año se entregan los resultados de los concursos financiados para el año próximo.

De los ocho dirigentes entrevistados con el propósito de obtener su percepción acerca del servicio solamente dos de ellos se enteraron de la existencia del concurso por parte de otras personas ajenas al INDAP, que fueron una consultora y personeros de la gobernación local.

Las inversiones hechas por estos usuarios beneficiados con el programa de modernización se ubican en tres ámbitos:

- Inversión en Infraestructura
- Gastos operacionales
- Insumos para la producción

En el mismo sentido destacan los usuarios el hecho de que gracias al concurso pudieron iniciarse los proyectos productivos para trabajar en la empresa. Los resultados obtenidos son percibidos de manera positiva y como un impulso para emprender las actividades productivas:

“nació la quesera, entregamos leche y estamos trabajando”

“Se implementó toda la infraestructura”

“en el primer año (...) pusimos las plantas en invernadero”

De manera diversa, cuando se trata de la permanencia de los resultados de los proyectos en el tiempo, las opiniones de los usuarios están claramente divididas entre quienes sostienen que los resultados se han sostenido y quienes piensan lo contrario:

“Yo pienso que nosotros lo hicimos bien, porque hasta el día de hoy tenemos lo que compramos, me entiende. Por ejemplo compramos un camión y ese camión lo tenemos”

“Se mantienen y estamos tratando de avanzar más que eso”

“Ahí está el problema. Un año te apoyaron al principio la cosa, pero después”

“No. Es muy diferente lo que dice el proyecto a la realidad”

Los motivos asociados al éxito o fracaso se atribuyen por una parte a factores contextuales de la empresa como el mal manejo, falta de claridad en la propuesta, elecciones erróneas y a factores externos factores climáticos, tardanza en el otorgamiento de los fondos, malas asesorías.

Donde se produce un acuerdo en las opiniones de los usuarios es en destacar que gracias al Concurso se logró un mejoramiento sustancial en la organización, en el sentido de apoyar la producción, tanto en sus volúmenes como en la posibilidad de iniciar acciones emprendedoras:

“si no, nos hubiésemos quedado en la rueda. Si nosotros no hubiésemos producido para exportar nos habríamos muerto”

“Si, ha habido un mejoramiento porque la planta quedó como correspondía para poder trabajar, de lo contrario no habríamos podido seguir trabajando, porque Sanidad no la autorizaba con las dependencias que habían”

Por último, en lo referente a las recomendaciones hechas por estos usuarios del programa, éstas van en dos sentidos principalmente. Por una parte en mejorar el seguimiento de las propuestas por parte de INDAP, dado que los usuarios perciben que una vez aprobado el proyecto carecen de guías para su mantenimiento y, por otro lado, un mejoramiento en la asesoría para preparar y presentar las propuestas.

“Cuando se apruebe un proyecto, se evalúe bien realmente, porque ellos son los especialistas. Uno no es especialista en eso, nosotros nunca hemos sido especialista en proyectos ni tenemos la experiencia para hacer esas cosas”

“Yo creo que los especialistas, el consultor que hacía el proyecto, y los que evaluaban el proyecto. Yo creo que así las cosas funcionan bien”

“El seguimiento, que si se hubiera hecho yo creo que esto sería otra cosa. Y todas las empresas serían otra cosa”

El Concurso Nacional de Proyectos se destaca como un instrumento de fomento importante para la puesta en marcha y el desarrollo de las empresas asociativas campesinas.

En términos de nuestro modelo podemos observar los siguientes elementos centrales.

- En términos de necesidad, el concurso apunta directamente a necesidades de financiamiento de las empresas campesinas para el desarrollo de inversiones. En términos de financiamiento se trata de una “oferta a la demanda” (Corvalán, 2002) donde el destino de los fondos se refiere a las necesidades de inversión percibidas por los propios agricultores.
- El programa tiene como destinatarios a pequeños productores individuales o a organizaciones campesinas.
- La planificación en el programa es difusa dado que solamente se establecen criterios para el retorno de capitales y no así pautas generales para la ejecución de los proyectos.
- Los agentes privilegiados del programa son INDAP a través del otorgamiento de los fondos y las propias organizaciones mediante la ejecución de inversiones para la modernización del sector.
- Los procesos asociados son el otorgamiento de créditos y subsidios los cuales son invertidos por los beneficiarios en términos de mejoras en los predios, tecnología y otros aspectos similares.
- Los resultados esperados son diversos, van desde la especialización tecnológica y el incremento de la productividad, todo mediante la inversión de capital.

Cuadro 3: Concurso Nacional de Proyectos de Modernización

Concurso Nacional de Proyectos de Modernización	
Necesidad	Recursos económicos para la inversión
Destinatarios	Agricultores individuales y organizaciones campesinas previa aceptación de los proyectos presentados
Planificación	Difusa, solo se especifican los plazos en caso de existir retornos de capital hacia INDAP
Agentes privilegiados	Los agricultores individuales y organizaciones

Procesos	Subsidios, Créditos e Inversiones
Resultados	Decisiones sobre Inversiones (difusa)

El problema mayor de este tipo de programas tal como lo señalan los beneficiarios entrevistados es la permanencia en el tiempo. Creemos que este problema está asociado directamente a una planificación difusa en términos del seguimiento a las inversiones. La vigilancia del otorgante del capital llega hasta el punto en que éstos se regresan y no así respecto de los procesos asociados a la inversión misma. Es esta una de las mayores dificultades percibidas por los beneficiarios.

11.4. Programa de Crédito a organizaciones

El programa de crédito a organizaciones de INDAP es uno de los instrumentos más antiguos y de mayor cobertura con que cuenta la institución. Se inició en 1990 con un presupuesto de 100 millones de pesos y tan solo hacia fines de 1999 el total de esta cartera llegaba a \$25.652 millones (29,1% del total asignado a créditos). En término generales, el objetivo de este programa es apoyar financieramente a proyectos destinados a efectuar nuevas inversiones o a mejorar la capacidad operacional de las organizaciones con el objeto de prestar más y mejores servicios a sus socios. El programa de crédito tiene dos modalidades generales, Crédito a organizaciones y Créditos individuales a través de organizaciones. El crédito a las organizaciones se subdivide a su vez en dos subprogramas: Crédito a largo plazo y Crédito a corto plazo.

El objetivo del sistema de crédito a corto plazo a organizaciones es financiar las necesidades de capital de explotación anual de organizaciones de pequeños productores agrícolas y/o campesinos y de sus socios. Este instrumento está orientado a financiar necesidades de capital de operación, acopio, selección, procesamiento y mercadeo de productos agropecuarios; necesidades de caja y planes de explotación anual de predios manejados por organizaciones campesinas o por sus asociados.

El subprograma de crédito a largo plazo para organizaciones está orientado a financiar proyectos específicos de organizaciones de pequeños productores y una amplia gama de inversiones. Este instrumento financia proyectos de equipamiento de infraestructura, comercialización, tecnificación y compra de insumos.

En ambos casos el monto máximo de crédito es el equivalente a 3.000 UF por año calendario.

Siendo éste uno de los programas más antiguos y más emblemáticos de la institución, el programa de crédito es conocido como algo de sentido común para los usuarios de INDAP. La obtención de la información de los usuarios acerca de la existencia de éste se da a la par de la existencia del INDAP como institución y junto a la información periódica dada por el INDAP acerca de sus programas a los agricultores asocian sus actividades productivas al conocimiento acerca de este instrumento:

“Somos productores así que por lo tanto conocemos todas las cosas nuestras”

“el sistema de crédito es una cosa muy sabida”

“por los mismos agricultores, los agricultores han usado crédito toda su vida”

El programa de crédito de INDAP es percibido como uno de los pilares fundamentales del apoyo que esta institución presta a los campesinos y además este programa junto con el SAT Predial es el más conocido y el de mayor cobertura entre los agricultores.

Por otro lado, a excepción de dos dirigentes entrevistados que dijeron haber saldado deudas y hacer gastos operacionales con los créditos, la mayoría habló de inversiones en sus empresas, tanto en infraestructura, insumos, maquinaria y terrenos. Mediante el programa de crédito las empresas asociativas campesinas han podido implementar su negocio, mantenerlo y en algunos casos, hacerlo crecer.

Ligado a lo anterior, la situación de morosidad de los beneficiarios se presenta como un elemento preocupante para el programa, 17 de los 29 entrevistados beneficiarios del programa se encuentran en situación de morosidad y todos ellos le atribuyen un carácter de gravedad a la situación dado el mal momento económico que presentan sus empresas. En este sentido rescatamos la percepción de los usuarios acerca de su preocupación por la morosidad crónica de sus empresas y las pocas posibilidades que perciben de mejorar su situación, más que un análisis económico acerca de los resultados económicos del programa.

El programa de crédito a organizaciones es visto como una forma de generar beneficios a los socios de la empresa y a la comunidad en general. Gracias a estos recursos las empresas campesinas pueden prestar servicios a precios rebajados a sus asociados o, directamente, otorgar servicios gratuitos adicionales a éstos. Además de la mano de trabajo que implica un crecimiento organizacional:

“aquí no trabajamos sólo nosotros, de repente se trabaja quince, veinte personas trabajando, o sea trabajadores”

“La compra de leche. Con eso es retirarle la leche de los predios, ese es un servicio. Acopiar la leche, enfriar la leche y venderla.”

“Mejorar la calidad de vida no más”

Los resultados del programa también se proyectan hacia dentro de la empresa permitiendo un mejoramiento de ésta en sus aspectos productivos o de gestión, dado que muchas veces es el crédito el medio para echar a andar una iniciativa empresarial o mediante éste mejorar la producción en infraestructura, insumos o maquinarias:

“casi todos los créditos, que yo sé que sacaron fueron para implementar y en base a eso han servido para desarrollar la empresa”

“El crédito ayudó a partir, sin el crédito, no podríamos estar trabajando”

Las recomendaciones que hacen los usuarios al programa y a la gestión de INDAP en éste van en tres sentidos, por una parte ampliar la cobertura del programa en términos de permitir inversiones a largo plazo, piden un mayor análisis de la institución estatal acerca de las características del destinatario de los fondos, en este caso, las mismas empresas campesinas, y por último, un mejor uso que hacen los propios agricultores de los créditos desviando fondos para la inversión en gastos domésticos de las unidades familiares:

“tiene que ser muy bien analizados, ver todos los pro y los contra y en definitiva el grupo que va a conformar estas sociedades”

“Que haya un control, porque a usted le dan la plata y lo dejan solo”

“muchas veces usted se gasta la plata en otras cosas, usted pide plata y usted se llena de plata los bolsillos(...) le compra los zapatos a la señora, le compra los chalecos al cabro chico y usted no plantó y ahí viene todo el problema. La plata debería ser dirigida y controlada”

El control y la fiscalización deben ser tareas del organismo que entrega los créditos en velar que los fondos tengan buen destino y manejo posterior.

Según nuestra propuesta el programa de crédito es el programa de fomento productivo y asociativo que presenta la mayor cantidad de aspectos difusos y que no obstante es el programa de mayor alcance de INDAP en el tiempo y al que los usuarios identifican como principal atributo de la institución.

- El programa se orienta hacia las necesidades de recursos para la inversión y para la mejora de los servicios ofertados a los asociados de organizaciones.
- Los Destinatarios son organizaciones campesinas que soliciten los recursos en dependencias de INDAP.
- La Planificación es difusa, sólo se especifican plazos según el subprograma de crédito a emplear.
- El Agente Privilegiado es INDAP en el otorgamiento de recursos financieros hacia las organizaciones campesinas
- Los Procesos asociados a este programa son el otorgamiento de créditos y la inversión de los fondos en iniciativas definidas por los usuarios, se trata del financiamiento de la demanda de las organizaciones
- Los Resultados Esperados son difusos toda vez que se especifica solamente el retorno de capitales a la institución prestamista.

Cuadro 4: Programa de Crédito a organizaciones

Programa de Crédito a Organizaciones	
Necesidad	Necesidades de financiamiento de iniciativas definidas por el usuario
Destinatarios	Organizaciones campesinas que soliciten el préstamo
Planificación	Difusa (plazos para la cancelación de la deuda)
Agentes privilegiados	INDAP
Procesos	Aporte de capital, inversión y retorno del capital
Resultados	Difusos, no se especifican logros específicos

La principal paradoja de este programa es que dado que los elementos de acción de éste son en diversos puntos difusos, los usuarios del programa se adaptan fácilmente a éste dado que los recursos que entrega este programa constituyen para muchas organizaciones un requisito para su viabilidad. El programa de crédito es a pesar de su difusividad uno de los más sencillos para los usuarios, sólo se necesita establecer una necesidad susceptible de articular con requerimientos básicos acerca de inversiones productivas y posteriormente someter el requerimiento al análisis de créditos de INDAP. No existen más procesos asociados que el trámite mismo de la solicitud y la cancelación de las deudas. El usuario queda en libertad para invertir su capital en los proyectos que previamente definió. Este programa es uno de los que ha tenido mayor cobertura entre las organizaciones entrevistadas y es además fuente de la mayoría de los problemas de éstas.

El mayor problema de este programa es que dado que se trata del financiamiento de la demanda del usuario es paradójico establecer controles sobre el uso de los recursos. El beneficiario es un “portador” (Corvalán, 2002) de cambio y sus acciones en el uso de los recursos obedecen a las decisiones de individuos y organizaciones que establecen sus prioridades de manera autónoma. El retorno de capital, por supuesto, es uno de los problemas de este programa.

El programa de crédito a organizaciones campesinas es uno de los principales instrumentos de fomento productivo asociativo de INDAP toda vez que para los agricultores es virtualmente la única posibilidad de acceder a recursos para la inversión agrícola y es el INDAP, asimismo, la única fuente de obtención de préstamos dada la falta de liquidez bancaria de estos productores.

11.5. Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM

El Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM se inició en 1995 a cargo del Departamento Técnico Empresarial. Este programa tiene como objetivo general contribuir al desarrollo empresarial de las empresas de productores agrícolas, para

permitir una inserción estable y competitiva de sus productos en el mercado. Dentro de sus objetivos específicos se cuenta

1. Ampliar, fortalecer y consolidar las capacidades de gestión organizacional de las empresas de pequeños productores agrícolas.
2. Apoyar la organización de las empresas, que permita crear una estructura o armazón que encierre el o los negocios (producción de bienes y/o servicios) necesarias para operar una empresa, todo ello dentro un orden lógico.
3. Ampliar, fortalecer y consolidar los negocios (producción de bienes y/o servicios) de las empresas de los pequeños productores agrícolas.

Las líneas de acción de este programa son principalmente cuatro y describen cuatro ámbitos de aplicación de una estrategia de desarrollo para las organizaciones

Línea de Apoyo al Desarrollo Organizacional.

Apoya a las organizaciones a generar, desarrollar y consolidar su estructura y gestión interna, la cual tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollar dentro de la empresa, a través de definir y delegar las responsabilidades y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Para esto se reforzará el apoyo en:

- * Asesoría en el desarrollo de liderazgo.
- * Asesoría en Modelos de Gestión Interna.
- * Asesoría en Trabajo en equipo.
- * Asesoría en Organización y Distribución del Trabajo.

Línea de Apoyo a la Gestión Especializada.

Asesorías especializadas en áreas funcionales de la empresa con el objetivo de optimizar su gestión:

- * Asesoría en gestión comercial.
- * Asesoría en gestión financiera.
- * Asesoría en gestión de producción especializada (diseño de procesos).
- * Asesoría en gestión de recursos humanos.

Línea de Desarrollo de Negocios.

Satisfacer requerimientos de las empresas asociativas que les permitan expandir sus capacidades de negocios. Estas dicen relación con:

- * Giras tecnológicas.
- * Mesas de negocios.
- * Articulación a redes de negocios y comerciales.

* Otros.

4. Línea de Apoyo a Procesos Administrativos.

Apoyar la gestión administrativa de las empresas de pequeños agricultores; se pone a su disposición la posibilidad de financiar equipamiento menor y gastos de administración.

Estas líneas de acción se enmarcan en dos áreas de trabajo:

- a) Acciones de Apoyo Estratégico: Esta área de trabajo apoya las organizaciones económicas o empresas asociativas campesinas de pequeños productores agrícolas insertas en el mundo de los negocios, con el propósito de financiar el diseño de Planes de desarrollo Empresarial de carácter Estratégicos.
- b) Acciones de Apoyos Operacionales: Busca atender problemas organizativos y de dirección que surgen en las empresas a medida que crecen y que requieren solución inmediata. Abarca las siguientes líneas:

De estas actividades se esperan dos productos:

- 1. Un plan estratégico para la organización
- 2. Un plan operativo para la misma

El plan estratégico contempla la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. El plan operativo consiste en la programación de actividades concretas en pro de la consecución de las metas definidas en el plan estratégico.

Dentro de las orientaciones metodológicas del programa para alcanzar sus objetivos se cuentan las siguientes actividades:

- a) Privilegiar metodología de carácter participativo que involucre a los socios y directivos de la organización, especialmente en el ámbito de desarrollo de planes y programas estratégico - tácticos.
- b) Implementar métodos que logren generar capacidades en las personas, socios de las organizaciones o empresas, y en sus propias institucionalidades la cuales, contiene y operan uno o mas negocios a objeto de permitir una mejor gestión de estas.
- c) implementar mecanismos o procesos que permitan generar productos constatables que apoyen, potencien o abran otras iniciativas de negocios, que logre un aumento de los beneficios de la organización y sus asociados.

El procedimiento para las postulaciones al fondo se da en tres pasos fundamentalmente:

- 1) Postulación: a través de Agencias de Área de INDAP

- 2) Evaluación y selección de proyectos: Nivel 1: Agencias de Área de INDAP más representantes de organizaciones campesinas. Nivel 2: Dirección Regional: recibe proyectos priorizados y asigna.
- 3) Entrega y Administración de Recursos: firma de convenio Organización-INDAP
Selección y contratación de consultores: según necesidades del proyecto se usan servicios de consultorías (Registro de Consultores del Fondo del Depto. Técnico Empresarial o consultores propuestos por organización y aprobado por INDAP)

Dentro de los antecedentes de este programa podemos mencionar que tan sólo hacia el año 1997 se asignaron 26 fondos entre las III y X regiones repartidos en 38 organizaciones y 2.936 pequeños Productores organizados equivalentes a M\$ 260.000. El año 2000 las organizaciones beneficiadas con este programa sumaban 58 (por igual número de FODEM ejecutados) luego de una marcada disminución respecto del año anterior en que se ejecutaron 179 FODEM a 174 organizaciones campesinas.

Tabla 2: FODEM, Número de Organizaciones y usuarios, por año Período 1995-2000

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000
N° de FODEM	44	28	26		179	58
N° de Organizaciones	50	40	38		174	58
N° Usuarios	9.827	3.108	2.963			

Fuente: Memoria de INDAP 2001

En relación con los usuarios del servicio en tanto a los resultados obtenidos gracias al programa, éstos son considerados por los usuarios, en general, como buenos. Los éxitos se enmarcan en términos de un mejor posicionamiento de la empresa, una mejor proyección de ésta y el mejoramiento de la gestión gracias a la adquisición de insumos:

“te permite enfrentar de mejor manera, digamos con un cierto poder, una igualdad de poderes frente a un proveedor”

“al tener oficina, computador, ya no teníamos tanto cuaderno donde llevábamos todo el control”

“se nos desarrolló un plan estratégico y se implementó el plan estratégico”

El FODEM posibilitó que las organizaciones beneficiarias fortalecieran su gestión y se posicionaran de mejor manera frente a su entorno comercial y mejorar sus proyectos en términos de una formulación más consistente con las características de la organización.

Las recomendaciones encontradas al programa son las de adecuar las proyecciones propuestas para la organización con la realidad concreta de su acción cotidiana:

“nos tiene que aterrizar a la realidad de la agricultura, aterrizar a los agricultores no hacerlos soñar, ver las realidades”

No obstante, la percepción de los agricultores acerca de este programa es positiva y destacan el hecho de que gracias a éste se hicieron posibles no sólo mejoras a la organización sino que también la posibilidad de formar organizaciones donde no existían.

El Fondo de desarrollo empresarial tal como señalamos anteriormente tiene como finalidad otorgar orden a la gestión y planificación de las organizaciones campesinas. Desde el punto de vista de esta tesis este programa puede ser caracterizado de la siguiente manera.

- En términos de Necesidades éstas son definidas por INDAP, la necesidad de gestión, de mejoramiento a los negocios y la promoción de organizaciones son características definidas por el organismo gubernamental. Las organizaciones se articulan a esta oferta mediante solicitud en dependencias de INDAP donde se establecen los pasos siguientes.
- Los Destinatarios del programa son las organizaciones campesinas que soliciten el programa en cuestión y cuya solicitud sea aceptada por INDAP
- La Planificación del programa se encuentra definida mediante etapas para la postulación, aceptación e implementación. La implementación también cuenta con una planificación definida en términos de objetivos.
- Los Agentes Privilegiados están constituidos por INDAP como ente central y las empresas consultoras como ejecutantes de los proyectos de planificación estratégica y de planes operativos de acción.
- Los Procesos, a su vez, se encuentran definidos de manera específica mediante planes de acción y de resultados según líneas de acción establecidas. Los procesos además contemplan la participación de los miembros de las organizaciones en los procesos de planificación de manera activa.
- La Resultados esperados son la decisión respecto de planes estratégicos y operativos a seguir y, además, la formación de nuevas organizaciones a través de estos planes

Cuadro 5: Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM

Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM	
Necesidad	Necesidades de mejoramiento de la gestión de las organizaciones, la planificación y el desarrollo de nuevos negocios
Destinatarios	Organizaciones campesinas que soliciten la oferta del servicio en

	dependencias de INDAP
Planificación	Definida mediante etapas, líneas de acción y productos esperados
Agentes privilegiados	INDAP en la promoción y la transferencia de recursos y las empresas consultoras como ejecutantes de las asesorías, Las organizaciones campesinas en la definición de sus propios objetivos
Procesos	Formación, Capacitación, definida y con énfasis en la participación de los involucrados en la toma de decisiones.
Resultados	Nuevas organizaciones y decisiones respecto de procesos de planificación estratégica y orientación hacia nuevos negocios

El FODEM constituye un caso respecto del financiamiento de la oferta, solo que esta vez la oferta de servicios incluye un componente participativo donde los usuarios expresan sus necesidades que desean superar mediante acciones planificadas. La identificación inicial de las necesidades se realiza mediante la institución gubernamental mientras que durante el proceso se establece un método de articulación de los requerimientos específicos con el propósito de guiar la intervención hacia las brechas identificadas por los usuarios.

De este modo, el FODEM tiene como propósito establecer procesos ordenadores de la organización en términos de definición de metas y negocios posibles dentro del marco de una acción estratégica. Las percepciones y vivencias de los sujetos involucrados son fomentadas toda vez que el mismo proceso de planificación estratégica exige la participación de los afectados en la definición de las variables críticas de su organización.

11.6. Fondo de Fomento a la Asociatividad Campesina FONDAC

El Fondo tiene como finalidad financiar actividades de capacitación, participación, formación, y creación de organizaciones de pequeños productores agrícolas, con el objeto de promover y fortalecer la asociación en el ámbito local, regional y nacional de la agricultura familiar campesina y la formación de liderazgos y el apoyo de especialistas.

Las líneas de acción del programa son seis:

- Capacitación
- Formación de Liderazgos
- Promoción de Organizaciones
- Apoyo de Especialistas

- Gastos de Administración

La operatoria del servicio especifica que son las organizaciones u agrupaciones las encargadas de administrar los recursos y, en consulta con INDAP, deciden la forma de realizar las acciones acordadas.

Una vez los usuarios han definido la asesoría que desean obtener deben presentar las bases del concurso a INDAP. El programa les permite definir el consultor que les asesorará, controlar la calidad del servicio y evaluar en conjunto con INDAP los resultados obtenidos. INDAP, por su parte, subsidiará a las organizaciones para financiar los servicios solicitados

Hacia el año 2001 se ejecutaron 193 FONDAC a igual número de organizaciones, una disminución del 3% respecto del año anterior del cual se tienen estadísticas de cobertura. En términos de asignación de recursos, a nivel nacional, el presupuesto total ascendió a M\$ 546.741 el 2001.

Tabla 3: FONDAC, Número de Organizaciones y usuarios

Año	1999	2000	2001
N° FONDAC	338	199	193
N° Organizaciones	324	199	193

Fuente: Memoria de INDAP 2001

La cobertura regional y el presupuesto asignado al año 2001 muestra una fuerte inversión en las regiones VIII y X, la VIII región concentra el 20,2% del total de recursos asignados a las regiones, mientras que la X región abarca el 20,14% de ese total. A nivel de proyectos aprobados, VIII región concentra sola el 27% del total de proyectos aprobados a ese año.

A nivel de los usuarios existe una percepción positiva acerca del instrumento, destacando la capacidad de fortalecimiento organizacional que éste comporta. En término de los resultados concretos, éstos se enmarcan dentro de dos ámbitos principalmente. El fortalecimiento del trabajo en equipo y la proyección a largo plazo de la organización:

“dio bastantes buenos resultados fijate. Se notó. El grado de compromiso, el aprender a escuchar, al otro, el entender sus opiniones, y hoy en día el directorio es un grupo bastante afiatado”

“mirar un poco más a largo plazo”

El FONDAC es percibido como un importante medio de fortalecimiento organizacional, en lo que respecta al manejo interno del negocio y el desarrollo de las capacidades de los socios de las organizaciones. De tal modo que de los dirigentes de las

organizaciones entrevistadas que reconocieron haber recibido este instrumento no presentan recomendaciones a éste.

El FONDAC tiene como finalidad promover la organización campesina y fortalecer las capacidades técnicas de éstas. Desde el punto de vista de esta tesis este programa puede ser caracterizado de la siguiente manera.

- Las Necesidades se refieren a capacitación para la formación de organizaciones, requerimientos para la gestión y formación de liderazgos.
- Los Destinatarios de este programa son pequeños productores agrícolas asociados que tengan como propósito formar organizaciones o fortalecer sus organizaciones. El servicio debe ser solicitado a las áreas de INDAP.
- La Planificación se caracteriza por una relativa autonomía de las organizaciones respecto de los plazos y etapas de ejecución, así como la responsabilidad de la administración de los fondos asignados corresponde a las propias organizaciones que, no obstante, deben coordinar sus actividades con los consultores y dar cuenta a INDAP de los acuerdos.
- Los Agentes Privilegiados de este programa están constituidos por INDAP en la asignación de recursos, las propias organizaciones en la administración de éstos y las empresas consultoras en la responsabilidad por la ejecución de las actividades.
- Los Procesos de este programa están dados principalmente por las actividades de formación y capacitación al interior de las organizaciones.
- Los Resultados Esperados de este programa constan de nuevas organizaciones y decisiones relativas a liderazgos y especialización productiva.

Cuadro 6: Fondo de Fomento a la Asociatividad Campesina FONDAC

Fondo de Fomento a la Asociatividad Campesina FONDAC	
Necesidad	Necesidades de capacitación, participación, formación, y creación de organizaciones
Destinatarios	Organizaciones de pequeños productores agrícolas que soliciten la oferta del servicio en dependencias de INDAP
Planificación	Difusa. Relativa autonomía de las organizaciones, se exige coordinación con INDAP.
Agentes privilegiados	INDAP en la asignación de recursos, Empresas Consultoras en la ejecución de las actividades, Empresas

	Campesinas en la administración de recursos y la evaluación de resultados
Procesos	Actividades de capacitación y formación definidas por cada organización en coordinación con INDAP
Resultados	Nuevas organizaciones, formación de liderazgos, decisiones sobre especialización productiva

El Fondo de Fomento a la Asociatividad Campesina puede ser caracterizado como un programa de asistencia técnica que articula tres propósitos: creación de organizaciones, fortalecimiento de las ya existentes y formación de liderazgos, más un subcomponente relativo al financiamiento de gastos de administración para las organizaciones.

El programa se refiere a un subsidio a la oferta, esto es, dentro de los ámbitos de acción previamente definidos por INDAP y junto a las empresas consultoras inscritas en INDAP. No obstante, las organizaciones tienen facultades para la administración de los fondos y escoger dentro del listado de empresas consultoras inscritas en INDAP a aquellas que éstas decidan.

Los resultados son relativos a los propósitos de las actividades programadas. Dependiendo de los objetivos planteados por éstas, el resultado puede significar la emergencia de nuevas organizaciones, especializaciones técnicas o liderazgos.

En síntesis, el programa a través de sus actividades pretende abordar la organización campesina en dos etapas, formación y fortalecimiento. La acción de los beneficiarios respecto de la acción de los agentes estatales y privados está relacionada con la participación en las actividades planificadas y la evaluación de sus resultados. La articulación de éstas.

11.7. Programa Gestión y fortalecimiento de Organizaciones Campesinas GESTOR

El programa data de 1996 cuando se pone en marcha por un convenio de INDAP con el FOSIS. GESTOR tiene por propósito habilitar a grupos u organizaciones de pequeños productores con el objeto que puedan desarrollar actividades económico-productivas de manera asociativa.

El programa contempla una duración de tres meses. Lapso en que tendrá como tarea generar un proceso que conduzca al grupo u organización a lo siguiente:

- Definir un estado inicial de la organización o grupo no formalizado, a través del análisis de la situación en que se encuentran actualmente los grupos u organizaciones

- Identificar o definir la idea económica-productiva que se compromete el grupo en llevar adelante
- Definir el modelo jurídico, funcional a la actividad económica-productiva, que asumirá el grupo de pequeños productores; ya sea optando por un modelo jurídico o perfeccionando el actual modelo jurídico que los campesinos se han dado
- Generar y fortalecer las capacidades de los socios, de manera que les permita llevar adelante la actividad económica-productiva a la cual se han comprometido, especialmente lo que se refiere a las capacidades de liderazgo
- Definir un programa de trabajo de corto plazo que permita orientar y apoyar a la organización, para implementar la actividad económica productiva que se han comprometido

Pueden acceder a este programa pequeños productores asociados en grupos u organizaciones sin personalidad jurídica.

Hacia 1997 Gestor ha apoyado 149 organizaciones campesinas con un número de usuarios que ronda los 3.416. De años posteriores no se cuentan datos, así como de años anteriores a 1996, donde GESTOR logró apoyar a 6.019 agricultores asociados en 273 organizaciones.

Tabla 4: GESTOR, Número de Organizaciones y usuarios por año, Período 1996-1997

Año	N° de GESTOR	N° de Organizaciones	N° de Usuarios
1996	273	273	6.019
1997	149	149	3.146

Fuente: Memoria de INDAP 2001

Hasta 1997 el aporte presupuestario de INDAP asignado a este instrumento llegaba a los \$320.000.000 de pesos.

Acerca de este programa no encontramos dirigentes de empresas campesinas que hayan reconocido haberlo recibido.

La falta de información de usuarios acerca de este programa hace muy difícil rescatar citas de las percepciones acerca de este instrumento.

En relación con nuestra propuesta el programa GESTOR posee las siguientes propiedades.

- Respecto de las Necesidades, éstas se refieren a desarrollar actividades económico-productivas de manera asociativa.

- Los Destinatarios de este programa son pequeños productores agrícolas que se encuentren agrupados ya sea formalizadamente o sin personalidad jurídica.
- La Planificación se encuentra definida en etapas a seguir con productos identificables (plan de trabajo, forma jurídica, idea de negocio, liderazgo, etc.)
- Los Agentes Privilegiados son INDAP, las organizaciones campesinas y las empresas consultoras que ejecuten las propuestas.
- Los Procesos se refieren a actividades de planificación y capacitación definidas según la idea de negocio y la forma jurídica adoptada
- Los Resultados esperados son la formación de nuevas organizaciones

Cuadro 7: Programa Gestión y fortalecimiento de Organizaciones Campesinas GESTOR

Programa Gestión y fortalecimiento de Organizaciones Campesinas GESTOR	
Necesidad	Necesidad de acción asociativa para la producción
Destinatarios	Organizaciones informales y formalizadas que deseen un cambio en su forma jurídica y/o una plan de trabajo
Planificación	Definida mediante etapas a seguir y productos esperables
Agentes privilegiados	INDAP, grupos de campesinos u organizaciones formalizadas y Consultores
Procesos	Capacitación y Formación de organizaciones
Resultados	Nuevas organizaciones

El programa GESTOR es un instrumento de fomento asociativo netamente. No posee componentes productivos directamente sino que su objetivo es planificar organizaciones, formalizarlas y fortalecerlas. GESTOR opera de manera que las organizaciones beneficiadas obtienen formalización, capacitación y planificación para el desarrollo de sus iniciativas.

Este programa, que opera por un convenio con el FOSIS, define una estrategia a seguir mediante etapas cuyo resultado es la formación de organizaciones con objetivos definidos y planes de trabajo.

En suma, se trata de un instrumento de formación de organizaciones en el plano de la planificación de objetivos y el ordenamiento de las acciones mediante planes de trabajo definidos.

11.8. Programa de Integración Horizontal de Pequeños Productores por Rubro PRORRUBRO

PRORRUBRO tiene como objetivo central fomentar una mayor inserción de la producción campesina en los mercados, a través del apoyo a la integración y articulación horizontal de sus organizaciones económicas en redes de empresas por rubro (a nivel regional y nacional), de manera de consolidar una nueva institucionalidad de los pequeños productores agrícolas, que les otorgue mayores niveles de competitividad, autogestión e interlocución con el resto de la institucionalidad pública y privada.

Una red de empresas por rubro constituye una instancia de organización privada de un determinado número de Empresas Asociativas Campesinas (EAC) que trabajan un mismo sector, las que por motivación propia y en consideración a un importante grupo de requerimientos comunes, deciden abordar de manera organizada y coordinada un conjunto de objetivos y metas específicas.

De esta manera y considerando el objetivo planteado y los beneficios del trabajo en redes. El programa presenta tres niveles de trabajo:

- a) Redes regionales de un rubro
- b) Redes nacionales de un rubro.
- c) Interredes, que integra y potencia el trabajo y experiencia de todas las redes nacionales.

En estos tres niveles, las redes regionales y nacionales de un rubro o bien, una alianza entre redes de rubros diferentes, podrán trabajar en los siguientes ámbitos temáticos:

- Organización y Gestión de Negocios Asociativos en red
- Prospección de nuevos mercados nacionales y/o internacionales
- Establecimiento de programas tecnológicos asociados a la investigación, innovación y transferencia tecnológica en Chile y el extranjero
- Intercambio de información y experiencia para perfeccionar la incorporación de conocimiento en todas las redes
- Análisis de coyuntura de carácter estratégicos, respecto a la marcha de los mercados y al nivel de inserción de las EAC en ellos
- Diseño, organización e implementación de Programas Integrados de Calidad
- Realización de estudios, asesorías y consultorías específicas
- Diseño, organización e implementación de Programas de Formación y Capacitación

- Acciones de articulación con otras instituciones públicas y privadas para el cumplimiento de requerimientos específicos en cualquiera de los niveles de trabajo planteados

Las consultorías y asesorías específicas que desarrollen son producto de un análisis conjunto entre las redes y los niveles regionales y central de la institución, pero cuyo planteamiento inicial surge en el nivel regional.

Los rubros que actualmente integran el programa son:

- Vino
- Uva vinífera
- Flores
- Berries
- Papas
- Leche
- Leguminosas
- Hortalizas
- Apícola

Hacia el año 2001 la ejecución presupuestaria de INDAP para este instrumento ascendía a los M\$ 80.300 repartidos en 40 redes concentradas en la zona central del país (regiones IV, V, VI, VII, VIII, IX y RM)

Los usuarios actuales del programa entrevistados se informaron de la existencia del programa de redes a través de citaciones de las áreas de INDAP. Acerca del funcionamiento de las redes es difícil de evaluar su funcionamiento por parte de los usuarios dado que los entrevistados reconocen que el funcionamiento de las redes es aun reciente como para dar un juicio al respecto:

“yo creo que está bien, pero está comenzando, más adelante se le van a ver los frutos”

“estamos vendiendo como red de este año no más”

“puede llegar a funcionar. Estamos recién nosotros empezando”

No obstante, la percepción de los usuarios acerca de los resultados obtenidos por intermedio de la red es positiva aunque, como decíamos, aun provisoria dado que las redes tiene poco tiempo en funcionamiento. Los resultados positivos se destacan en los siguientes ámbitos:

- a) Gracias a la red se pueden aumentar los volúmenes y así generar ventajas comparativas en la comercialización de productos y la posibilidad de exportar competitivamente.

b) La información y conocimiento acerca de mercados externos al país.

c) Por último, tener una instancia de representación de los productores asociados.

Sobre estos resultados, las recomendaciones hechas por los usuarios son las de mejorar la participación del Estado sobre todo en el capital de riesgo de la agricultura de las redes.

Las redes de integración horizontal por rubro se perfilan como una buena instancia para la comercialización de productos y mejorar las posibilidades de exportar del pequeño agricultor y como una entidad de asociación de agricultores con intenciones productivas efectivas.

En términos de nuestra propuesta PRORRUBRO se encuentra enfocado en los siguientes puntos:

- La Necesidad se refiere a generar volúmenes de producción mayores que permitan una mejor inserción en los mercados de manera competitiva
- Los Destinatarios del programa son organizaciones o productores individuales que compartan un mismo rubro y que tengan intención de formar redes asociativas para la comercialización
- La Planificación está referida principalmente a las actividades posibles de realizar sin seguir necesariamente un orden lógico para cada una. Se trata más bien de un conjunto de acciones posibles de realizar mediante la integración en el programa
- Los Agentes Privilegiados en este caso son las propias organizaciones y productores individuales que, apoyados por INDAP, buscan la inserción en los mercados de manera competitiva
- Los Procesos se refieren a la participación de los agentes en las actividades escogidas dentro de la red, ya sean éstas de gestión o de generación de volúmenes. La responsabilidad de los productores es clave para el éxito de este programa
- Por último los Resultados Esperados son la generación de organizaciones de segundo piso, es decir, que agrupen organizaciones de productores con fines comerciales

Cuadro 8: Programa de Integración Horizontal de Pequeños Productores por Rubro PRORRUBRO

Programa de Integración Horizontal de Pequeños Productores por Rubro PRORRUBRO	
Necesidad	Comercialización asociativa para una inserción competitiva en los mercados

Destinatarios	Pequeños agricultores individuales u organizaciones que se integren a redes por rubro
Planificación	Abierta. Actividades posibles de realizar dentro del programa sin un ordenamiento predeterminado
Agentes privilegiados	Organizaciones y pequeños productores agrícolas apoyados por INDAP
Procesos	Participación en las decisiones de la red, generación de volúmenes y comercialización
Resultados	Organización de segundo piso, agrupación de organizaciones

Este programa es uno de los más novedosos impulsados por INDAP, en muchas regiones del país aun no se encuentra implementado de manera completa por lo que la evaluación de los usuarios es aun tentativa.

PRORRUBRO constituye una iniciativa en la formación de asociaciones de productores por rubro a escala de la pequeña agricultura. La integración horizontal de estos productores es un hecho novedoso toda vez que constituye una forma de organización distinta a las federaciones, asociaciones gremiales o sindicatos y que se desarrolla en la pequeña agricultura.

Su objetivo es principalmente comercial aunque no hayamos podido encontrar agricultores cuya producción se haya comercializado aun mediante las redes, dada la característica del programa cuyo estado es aun inicial.

11.9. Servicio de Asesoría de Proyectos SAP

El Servicio de Asesoría de Proyectos SAP se inició en 1996. Tiene como objetivo incrementar y mejorar las capacidades técnico-productivas y de gestión empresarial de los productores para operar sus negocios, a nivel asociativo e individual, ampliando el patrimonio tecnológico que ellos utilizan para producir, agregar valor y vender sus productos

Este servicio está destinado a grupos de productores que ya se encuentran trabajando en una lógica de proyecto, sobre la base de uno o más negocios agrícolas, y que cuentan con una determinada capacidad de gestión asociativa. El SAP sirve para que sus usuarios aumenten y mejoren las capacidades empresariales necesarias para llevar a cabo el negocio asociativo que ellos han definido y organizado. Las asesorías posibles de obtener son las que a continuación se mencionan:

- Asesoría para la gestión técnica, económica y comercial de las explotaciones agrícolas, permitiendo desarrollar la capacidad de los agricultores para tomar decisiones
- Asesoría Técnica en el manejo de los rubros que forman parte del negocio agrícola a nivel de las explotaciones individuales
- Asesoría en el manejo técnico de sus productos después de la cosecha, es decir, para los procesos de acopio, agregación de valor y comercialización de los productos
- Asesoría para el desarrollo de las organizaciones, con el fin de dotarlas de mayores capacidades para gestionar proyectos asociativos
- Asesoría en el manejo y conocimiento de los mercados y/o en la gestión administrativa y comercial de negocios asociativos
- Asesoría para la coordinación de las actividades consideradas dentro de un proyecto

La duración máxima del SAP es de cinco temporadas, evaluándose su continuidad año a año por los agricultores en conjunto con INDAP. Los pasos a seguir para implementar el SAP consisten en:

- Definición de resultados y asesorías técnicas.
- Selección del consultor.
- Administración de los recursos.
- Seguimiento y control de las asesorías técnicas.

Hasta el año 2000 se cuenta con información acerca del aporte presupuestario de INDAP, que en esa instancia alcanzaba a los M\$ 6.736 de pesos. Se cuenta con cifras hasta el mismo periodo acerca de este instrumento en términos de sus beneficiarios. La distribución regional de éste en relación con el número de usuarios atendidos por el programa muestra una fuerte concentración en la VI región (con 1.131 usuarios) seguido por la V (con 954) existiendo regiones donde la cobertura del programa es inexistente.

Hacia el mismo año, el SAP atendía a un 5% del total de usuarios de asesorías técnicas respecto de los programas SAT predial y PRODESAL.

La evolución de la cobertura por año de inicio del programa muestra un crecimiento sostenido hasta el año 1999. Ya el año 2000 los usuarios han disminuido cerca de un 3,2% respecto del periodo anterior. Hacia el año 2001 se lograron atender a 2.782 usuarios, muy lejano a los 26.783 que se atendieron el año anterior, disminuyendo la cobertura total del programa en un 89,6% respecto del año 2000.

Tabla 5: Servicio de Asesoría de Proyectos, Usuarios Atendidos por año

Año	1997	1998	1999	2000	2001
SAP	5.871	8.176	27.763	26.873	2.782

Fuente: Memoria de INDAP 2001

Respecto de nuestra evaluación cualitativa de parte de los propios agricultores, podemos comenzar mencionando que es a través del propio INDAP que los agricultores se informaron acerca del Servicio de Asesoría de Proyectos. En segundo lugar se ubica la información dada por consultores y asistentes técnicos.

Ligado a lo anterior la evaluación que hacen los dirigentes de las organizaciones respecto de la acción concreta de los consultores encargados de ejecutar las asesorías es bastante baja. Sumada a la insatisfacción con el tipo de asesoría prestada por estos profesionales, está el hecho de que en un caso incluso se denuncian irregularidades legales:

“tuvimos un problema serio los agricultores, hubieron hartos reclamos”

“Pero hubieron tantas, tantas cosas que fueron terriblemente mal”

“Se hacían doble facturas. Fue una cosa más o menos grave. Hubieron reclamos de los agricultores”

No obstante lo anterior, los resultados del instrumento son evaluados positivamente por los agricultores. Gracias a este servicio se habrían hecho posibles mejoras en las empresas en los ámbitos:

- Asociativo: hacer posible la asociación de los agricultores en un negocio común
- Productivo: mejorar la calidad del producto, la variedad y la tecnología de producción
- Gestión: fortalecer los procesos de administración y control dentro de la empresa
- Capacitación: fomentar el aprendizaje de los agricultores en los ámbitos anteriormente señalados

Dentro de las recomendaciones hechas por los usuarios a este instrumento se nota el incumplimiento de uno de los pasos de la puesta en marcha del sistema, que es la elección de los consultores. Es constante el hecho de que los dirigentes de las empresas campesinas hacen notar que los consultores no fueron elegidos por ellos, o por lo menos no totalmente. Esto se suma a lo que destacamos anteriormente, la mala evaluación que hacen los usuarios hacia las empresas consultoras. De este modo, es recurrente la recomendación orientada a que el servicio debiese ser más directo hacia la empresa campesina y el trato con los intermediarios, de manera más indirecta.

Otras recomendaciones van en el sentido de dar mayor autonomía a la empresa en sus decisiones, que el servicio contemple cambios en sus contenidos y recomendar a los

consultores que se conecten mejor con el trabajo de terreno de los agricultores y sus problemas internos.

Hay que mencionar que la constante confusión de los agricultores entre los programas SAP, SAT predial, SAT empresa y SAL, lo cual complicó bastante la identificación de uno u otro programa por parte de éstos al realizarse el levantamiento de la información.

Dentro de nuestra propuesta de observación de las políticas públicas hacia las organizaciones campesinas podemos identificar los siguientes componentes.

- La Necesidad se refiere a capacidades técnicas de las organizaciones relativas a la gestión de las empresas, la producción y la comercialización de productos
- Los Destinatarios del programa son organizaciones formalizadas o no formalizadas pero que se encuentren trabajando efectivamente de manera asociativa
- La Planificación se encuentra definida en etapas a seguir, considerando al programa como un proceso ordenado
- Los Agentes Privilegiados son las organizaciones como beneficiarias y participantes de las decisiones relativas al programa, los consultores como ejecutantes de la capacitación e INDAP en la inversión de recursos y coordinación de actividades
- Los Procesos son principalmente actividades de capacitación y coordinación de actividades
- Los Resultados Esperados son decisiones sobre especialización técnico-productiva

Cuadro 9: Servicio de Asesoría de Proyectos SAP

Servicio de Asesoría de Proyectos SAP	
Necesidad	Necesidad de capacidades técnicas en las organizaciones
Destinatarios	Organizaciones o agrupaciones de pequeños productores agrícolas
Planificación	Definida en etapas ordenadas
Agentes privilegiados	INDAP en la asignación de recursos, las organizaciones en la participación de los procesos y las empresas consultoras como ejecutantes responsables de las actividades
Procesos	Capacitación
Resultados	Decisiones sobre especialización técnico-productiva-empresarial-proyectos

El Servicio de Asesoría de Proyectos SAP se diferencia de los otros programas de asistencia técnica por la integración de diversos componentes dentro de su lógica. No solamente abarca la asistencia técnica productiva y empresarial sino además aspectos relativos a la comercialización y, como su nombre lo indica, asistencia en las actividades relacionadas con la ejecución de proyectos. De este modo pretende formar un acopio de asistencias técnicas necesarias para las empresas campesinas y de este modo agrupar estas actividades bajo un mismo programa.

El resultado de este programa son decisiones al interior de las organizaciones respecto de especializaciones al interior de las mismas. Al establecerse procesos de aprendizaje mediante capacitaciones y asistencias las organizaciones generan en su interior decisiones relativas a la especialización, esto es, distinciones al interior de sus comunicaciones que pueden ser tratadas como acciones en su interior.

11.10. Programa de Turismo Rural

Este programa, que se inicia en 1995, tiene como objetivo generar las condiciones para que el turismo se convierta en una oportunidad real de negocio para la agricultura familiar campesina. El turismo rural se entiende como una alternativa innovadora y constitutiva de la economía campesina que capta recursos de otros sectores en beneficio del agro, permitiendo desestacionalizar los ingresos, así como también las labores agrícolas tradicionales que desarrollan los usuarios de INDAP.

El Programa opera en cuatro modalidades

1ª Apoyo Técnico para la definición de los estudios y apoyos requeridos

- Preparación de Términos de referencia y selección de consultores.
- Identificación del Producto Turístico.
- Evaluación Técnico-Económica.
- Definición de la estrategia comercial.

2ª Apoyo Financiero para

- Contratación de Estudios y Asesorías.
- Gastos de Organización (Permisos, inicio de actividades, etc.)
- Créditos para Adecuación y Equipamiento.
- Gastos de Operación.

3ª Apoyo a la Gestión para

- Puesta en Marcha y Construcción.
- Contratación de un Gerente.
- Áreas Específicas (contabilidad, comercialización, comunicación, etc.)

4ª Apoyo de Capacitación

Como parte integrante del proyecto.
A través del Convenio INDAP - SENCE.
A través del Convenio INDAP - PRODEMU.

El programa contempla una Cobertura nacional, con énfasis en las regiones I, II, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII. El presupuesto total asignado desde el año 1996 hasta el 2001 ascendía hasta los M\$ 1.098.742, siendo ejecutados completamente los fondos hasta el año 2000. El 2001 se ejecutaron sólo M\$ 162.388 de los M\$ 185.299 asignados para el instrumento ese año.

En 1996 se apoyaron 11 iniciativas de proyectos entre la VI y X región. En 1997 los apoyos aumentaron, favoreciendo a 34 iniciativas. Durante 1998 se apoyaron 26 nuevos proyectos, distribuidos entre la II región y la XII región. En el 2000 se apoyaron, aproximadamente, 36 nuevas iniciativas

En cuanto a la percepción del programa por parte de los usuarios, se entrevistaron a dirigentes de tres redes de turismo rural. La percepción de los resultados del instrumento es siempre positiva, aunque reconocen que el tema es todavía novedoso y que queda mucho camino que recorrer, sobre todo porque se trata de una manera organización empresarial poco convencional, frente a las actividades de producción agropecuaria.

“ha costado muchísimo, tomarlo en tema a lo mejor serio porque es turismo”

Las recomendaciones hechas por los usuarios organizados en torno al programa de turismo rural son básicamente dos: el mejoramiento de las condiciones de los hijos de los socios (mediante becas) y un marco legal para el funcionamiento de las redes y de las propias empresas familiares de turismo rural.

De cualquier modo, la percepción de los usuarios acerca del instrumento es positiva y los resultados obtenidos son proyectados con optimismo hacia el futuro, concientes de que se trata de una opción no tradicional de hacer negocios y de fomentar el desarrollo de las zonas rurales.

Siguiendo nuestra propuesta de observación de las políticas públicas hacia el sector campesino, el programa de turismo consta de las siguientes distinciones.

- La Necesidad identificada se refiere a generar nuevas oportunidades de negocio y trabajo en los sectores campesinos mediante actividades paralelas al trabajo agrícola que, en este caso, se trata de turismo rural
- Los Destinatarios son organizaciones o productores individuales que posean una idea para el desarrollo turístico de un sector.
- La Planificación está sujeta a la modalidad de apoyo seleccionado dentro las posibilidades que ofrece el programa

- Los Agentes Privilegiados son los productores individuales u organizaciones en la operación de los negocios, INDAP en el financiamiento de las iniciativas y las empresas consultoras que ejecuten la capacitación
- Los Procesos están referidos principalmente a la asignación de créditos y actividades de capacitación relativas a la actividad turística
- Los Resultados Esperados se refieren a nuevas organizaciones o negocios individuales en pequeños productores de manera diversa a la actividad agrícola

Cuadro 10: Programa de Turismo Rural

Programa de Turismo Rural	
Necesidad	Desestacionalizar los ingresos de los campesinos y generar ingresos paralelos al trabajo agrícola
Destinatarios	Agricultores individuales u organizaciones con ideas para la generación de ofertas turísticas
Planificación	Variable. Según modalidad de ejecución del programa
Agentes privilegiados	Productores individuales u organizaciones en la operación de los negocios, INDAP en el financiamiento de las iniciativas y las empresas consultoras que ejecuten la capacitación
Procesos	Asignación de créditos y capacitación
Resultados	Nuevos negocios individuales o asociativos

El programa de Turismo Rural si bien no fomenta directamente la asociatividad posee dentro de sus características la posibilidad de apoyar negocios turísticos organizados. Junto con esto, los productores individuales y organizaciones han formado redes que agrupan a empresarios por zonas turísticas generando, de este modo, articulaciones horizontales.

12. Análisis General. Las Políticas Públicas hacia las organizaciones campesinas desde la mirada sistémica.

De los análisis precedentes respecto de cada uno de los programas de fomento productivo y asociativo de INDAP en la década de los noventa, bajo el esquema de políticas públicas que presentamos como propuesta, se hace necesario realizar algunas consideraciones.

La *Necesidad* es una unidad de sentido que permite al Estado abordar la contingencia y la complejidad social mediante operaciones que apuntan hacia la superación de esta situación mediante decisiones orientadas a la acción política planificada. La Necesidad funge como unidad de actualidad y posibilidad que permite que aquello que es simbolizado como necesidad pueda ser factible de ser tratado como motivo de decisión y de acción orientada hacia resultados esperables y no se transforme en un problema irresoluble para la sociedad y sus sistemas funcionales, una vez que éste ha sido identificado.

Junto con la necesidad se distinguen *Destinatarios* para estas necesidades. Los destinatarios constituyen dos formas de abordar el problema social, por un lado, se delimita el ámbito de decisiones y, por otro lado, se identifican unidades o sistemas sobre los cuales intervenir. Esto reduce la complejidad social y hace posible barajar alternativas de decisión más acotadas. Del mismo modo, al especificar *Resultados Esperados* se establecen de antemano un conjunto de expectativas sobre los *fin*es que las decisiones pretenden alcanzar

Junto con estos dos elementos, los *Procesos* y los *Agentes Privilegiados* despliegan la racionalidad del Estado y de las políticas públicas. Al especificar medios para alcanzar fines establecidos emerge una estructura para las decisiones y las acciones. Esta estructura es lo que hemos denominado *Planificación*.

12.1. Orientación

Respecto de la Orientación de las Políticas Públicas, ésta está enfocada hacia necesidades específicas que en el caso particular de los programas de INDAP están caracterizadas de la siguiente manera:

12.1.1. Necesidades

Dentro de la dimensión de las Orientaciones, hemos analizado el componente de las Necesidades. En primer lugar podemos apreciar que a nivel global las Necesidades de fomento productivo y asociativo que reconoce INDAP están relacionadas con los siguientes ámbitos:

- Financiamiento
- Capacitación técnico-productiva
- Formación de organizaciones

Estas necesidades son tratadas como objeto de decisiones para la política pública. Estos tres elementos son los aspectos clave en la observación del entorno organizacional que el Estado a través de INDAP pretende transformar. Este esquema de observación, podemos decir de manera simplificada, apunta a intervenir las organizaciones campesinas ya sea formalizándolas, desarrollando capacidades técnico productivas o transfiriendo recursos para que éstas realicen inversiones.

Esto nos muestra un aspecto no bien descrito quizás con anterioridad, y es que los programas de fomento productivo asociativo de INDAP apuntan más que a un objetivo económico a un aspecto político. Esto se traduce en catalizar acciones organizadas en los entornos campesinos fomentando y capacitando organizaciones, lo que en términos netamente organizacionales no es necesario. Las organizaciones se forman, permanecen o se disuelven, no precisan intervención sino consecución de sus objetivos y reproducción de decisiones. Las organizaciones que observa INDAP precisan de apoyos externos constantes para su reproducción y de una constante actualización del poder del Estado para mantenerlas cohesionadas.

12.2. Estructura

Las decisiones como comunicación dominante en las Políticas Públicas se actualizan dentro de una estructura que ordena la acción temporalmente, la Planificación cumple la función de dar un trasfondo al decidir en el ámbito de las Políticas Públicas.

12.2.1. Planificación

Dentro del ámbito de la planificación, existen tres niveles de coordinación de actividades, que se caracterizan por la presencia de temporalidades ordenadas para la acción.

- Planificación definida: las acciones se encuentran precisadas y ordenadas previamente en etapas que siguen un orden. Se ha aplicado a los programas de formación y capacitación CEGE, FODEM, GESTOR y SAP.
- Planificación variable: las acciones se planifican posterior a la recepción del programa por parte de los beneficiarios. Es el caso de las Asistencias Técnicas, Concurso Nacional de Proyectos, FONDAC, PRORRUBRO y Turismo Rural.
- Planificación única: Sólo se especifican fechas de pago. Es el caso del Programa de Créditos a organizaciones

Podemos destacar dos situaciones correlativas a la planificación y los programas. Cuando éstos apuntan a la transferencia de recursos como componente central de la acción, se presentan planificaciones únicas, es decir, solamente un calendario de pagos. Por otra parte, si los programas poseen un componente de capacitación técnico-productiva la planificación tiende a flexibilizarse. Esto se explica dado que estas acciones precisan de la coordinación entre las organizaciones y las empresas consultoras que ejecutan la capacitación, los acuerdos relativos a este proceso se realizan luego de aprobado el programa y solamente se expresan lineamientos generales para la planificación.

12.3. Racionalidad

La racionalidad sistémica en las políticas públicas se refiere al ámbito de las decisiones. Decisiones que pueden ser sobre medios o sobre fines, y que se estructuran en una temporalidad en la Planificación

12.3.1. Medios

Dentro de las decisiones sobre medios identificamos dos componentes fundamentales, los Agentes Privilegiados y los Procesos.

12.3.1.1. Agentes Privilegiados

En todos los programas analizados INDAP aparece como un agente privilegiado de la acción, ya sea mediante al asignación de financiamiento, la planificación de las actividades o la coordinación de las mismas. Las organizaciones, por su parte, aparecen como agentes en nueve de los diez programas, solamente en el programa de crédito estas no participan en los procesos sino solamente en la comunicación económica de la planificación única, esto es, mediante el pago de los créditos.

En términos estrictos los programas de fomento productivo-asociativo revisados todos incluyen en mayor o menor medida la participación de las organizaciones. En términos sistémicos, todos exigen acción hacia las organizaciones. En aquellos casos donde la acción incluya a organismos técnicos de capacitación, es decir consultores, estos aparecen como agentes privilegiados en la transformación social.

Las acciones propuestas por INDAP muestran el interés puesto por la institución en participar como agente en las políticas. En algunos casos la participación es total, en otros su rol es otorgar los servicios que serán operados por terceros y en otros casos sólo juega un papel coordinador de las acciones. Sin embargo permanece su presencia en todos ellos.

12.3.1.2. Procesos

Respecto de los procesos que componen los programas de fomento productivo-asociativo de INDAP, a excepción del programa de crédito, todos poseen un componente de acción colectiva ya sea en la capacitación o la formación de organizaciones como en la gestión conjunta de éstas. Dado que muchos de estos instrumentos no son de focalización exclusiva para las organizaciones sino que abarcan a su vez a los productores no organizados, la acción en muchos casos también se compone de un aspecto individual.

12.3.2. Fines

En el nivel de decisiones sobre fines caracterizamos dos componentes, los destinatarios y los resultados esperados.

12.3.2.1. Destinatarios

Este punto no merece mayor profundización. Los destinatarios son relativamente homogéneos en los programas analizados. En todos ellos la orientación está dada hacia las organizaciones, formalizadas o no formalizadas y en algunos de ellos se incluye a productores individuales. Las diferencias están dadas en este aspecto más bien a nivel de las demás acciones que componen las políticas públicas hacia las organizaciones campesinas

12.3.2.2. Resultados Esperados

En términos globales podemos aseverar que todas estas políticas que tienen como objetivo provocar transformaciones sociales planificadas, establecen expectativa de resultados que pueden ser caracterizadas como diferenciación social.

Si bien cada una de las decisiones y las acciones que componen las políticas públicas conllevan procesos de diferenciación, al producir comunicaciones que establecen distinciones al interior de los sistemas que son intervenidos, el resultado de todas estas acciones produce diferenciación.

En algunos casos la formación de organizaciones es uno de los aspectos diferenciadores más patentes de la intervención, en otros casos son decisiones al interior de los sistemas organizacionales el producto de las acciones. Por el lado del Estado, a su vez, se producen diferenciaciones al introducir nuevos temas, comunicaciones, instituciones, reglamentos, etc. que constituyen procesos de aprendizaje y cambio en su interior. Sin embargo nuestro punto de observación son los entornos sociales que son intervenidos a través del Estado, de este modo observamos la diferenciación sobre la cual están orientada estas políticas públicas. Reconocemos, no obstante, la existencia de políticas cuyo resultado está enfocado hacia diferenciaciones internas, sin embargo no es este el caso. Las organizaciones campesinas, su formación, capacitación y financiamiento provocan por un lado la emergencia de sistemas de decisiones o de decisiones al interior de sistemas sociales ya consolidados.

En la siguiente tabla presentamos una síntesis de lo ya expuesto por los precedentes análisis

Tabla 6: Síntesis Programas de Fomento Productivo Asociativo

PROGRAMAS	Acciones					
	Necesidad	Destinatarios	Planificación	Agentes privilegiados	Procesos	Resultados Esperados
Asistencia Técnica a Organizaciones	Capacidades técnicas	Productores individuales u organizados	Se realiza Posterior a la contratación	INDAP, consultores	Acción individual o colectiva Capacitación	Decisiones técnico productivas
Centros de Gestión Empresarial	Gestión	Empresas campesinas con intención de formar y gestionar un CEGE	Definida en etapas y subetapas	INDAP, Empresas campesinas y operadores	Acción individual o colectiva Gestión Capacitación	Nueva organización (CEGE) Decisiones sobre gestión y aspectos técnico productivos
Concurso Nacional de Proyectos	Recursos financieros	Productores individuales u organizados previa aceptación de proyectos de inversión	Sujeta a los planes definidos por los proyectos. Se especifican fechas de pago	INDAP, Agricultores individuales u organizados	Acción individual o colectiva Subsidios, créditos, inversiones Gestión de recursos y proyectos	Decisiones sobre inversiones
Crédito a Organizaciones	Recursos financieros	Empresas campesinas que estén aprobadas sus solicitudes	Sólo se especifican fechas de pago (variables según la modalidad)	INDAP	Acción individual Aporte capital, inversión y retorno	Sólo pagos.
Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM	Mejoramiento de la gestión de las organizaciones planificación y desarrollo de nuevos negocios	Organizaciones campesinas que soliciten la oferta del servicio en dependencias de INDAP	Definida mediante etapas, líneas de acción y productos esperados	INDAP, Empresas Campesinas, Consultores	Acción colectiva de Capacitación Formación Planificación estratégica	Nuevas organizaciones y decisiones de planificación estratégica y orientación hacia nuevos negocios

Tabla 8: Síntesis Programas de Fomento Productivo Asociativo (continuación)

PROGRAMAS	Acciones					
	Necesidad	Destinatarios	Planificación	Agentes privilegiados	Procesos	Resultados Esperados
Fondo de Fomento Asociatividad Campesina FONDAC	Capacitación, participación, formación, y creación de organizaciones	Organizaciones de pequeños productores agrícolas que soliciten el servicio a INDAP	Relativa autonomía de las organizaciones, se exige coordinación con INDAP.	INDAP, Consultores y Empresas Campesinas	Acciones colectivas de capacitación y formación definidas por cada organización en coordinación con INDAP	Nuevas organizaciones, formación de liderazgos, decisiones sobre especialización productiva
Gestión y Fortalecimiento GESTOR	Acción asociativa para la producción	Organizaciones de agricultores informales y formalizadas que deseen un cambio en su forma jurídica y/o un plan de trabajo	Definida mediante etapas a seguir y productos esperables	INDAP, grupos de campesinos u organizaciones formalizadas y Consultores	Acción individual y colectiva de Capacitación y Formación de organizaciones	Nuevas organizaciones
Integración Horizontal PRORRUBRO	Comercialización asociativa para una inserción competitiva en los mercados	Pequeños agricultores individuales u organizaciones que se integren a redes por rubro	Abierta. Actividades posibles de realizar dentro del programa sin un ordenamiento predeterminado	INDAP Organizaciones y pequeños productores agrícolas	Acción colectiva Participación en las decisiones de la red, generación de volúmenes y comercialización	Organización de segundo piso, agrupación de organizaciones
Asesoría de Proyectos SAP	Necesidad de capacidades técnicas en las organizaciones	Organizaciones o agrupaciones de pequeños productores agrícolas	Definida en etapas	INDAP consultores	Acción colectiva Capacitación	Decisiones sobre especialización técnico-productiva-empresarial-proyectos

Tabla 8: Síntesis Programas de Fomento Productivo Asociativo (continuación)

PROGRAMAS	Acciones					
	Necesidad	Destinatarios	Planificación	Agentes privilegiados	Procesos	Resultados Esperados
Turismo Rural	Desestaciona- lizar los ingresos de los campesinos y generar ingresos paralelos al trabajo agrícola	Agricultores individuales u organizaciones con ideas para la generación de ofertas turísticas	Variable. Según modalidad de ejecución del programa	INDAP, Consultores y Empresas Campesinas	Acción individual o colectiva Asignación de créditos y capacitación	Nuevos negocios individuales o asociativos

13. Conclusión

En el año 2000 se definió por primera vez una política general de Estado para la agricultura en Chile, que plantea metas y tareas hasta el año 2010. En este sentido se redefinió la misión de INDAP y se planteó esta como “Promover condiciones, generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la agricultura familiar campesina y sus organizaciones” (INDAP, 2003, p. 4) Dentro de dicha estrategia se definieron tres objetivos a largo plazo y un conjunto de instrumentos prioritarios para dicho propósito. Los objetivos son:

- Desarrollo Empresarial
- Inserción en los mercados internacionales
- Fomento de la asociatividad y ampliación de la base organizativa

La preocupación del Instituto hacia las organizaciones se traducirá en el fomento asociativo mediante el desarrollo de capacidades emprendedoras, la promoción de un sistema financiero amplio, la conservación de recursos naturales, el mejoramiento de la infraestructura, el desarrollo de la calidad de los servicios y el fomento asociativo productivo y gremial (INDAP, 2003, p. 5)

Al analizar las políticas llevadas a cabo durante la década pasada observamos que no existen grandes variaciones en lo relativo al fomento productivo-asociativo. Las orientaciones de INDAP hacia las organizaciones campesinas siguen presentando los mismos problemas que las anteriores. En términos de las tres dimensiones globales analizadas (Orientación, Racionalidad y Planificación) y sus respectivos componentes, podemos realizar las siguientes observaciones.

13.1. Orientación

La orientación de las políticas analizadas hacia las necesidades nos permitió identificar tres necesidades fundamentales:

- Financiamiento
- Capacitación técnico-productiva
- Formación de organizaciones

Estas necesidades enfocadas si bien abordan de manera global los requerimientos de las organizaciones campesinas no consideran aspectos que en su gestión resultan relevantes.

En primer lugar, si bien se identifica la necesidad de la asociatividad, en términos productivos, ésta asociatividad está centrada fundamentalmente en generar redes horizontales. No se ha pensado en la generación de cadenas de valor o encadenamientos productivos a nivel vertical, es decir, articular la productividad de las organizaciones campesinas con otros agentes empresariales. De este modo se hace posible un mejor aprovechamiento de los recursos, generando externalidades positivas hacia el entorno social de las organizaciones campesinas.

En segundo lugar, la disonancia entre las expectativas de los campesinos y las necesidades propuestas por INDAP. Este es un tema clave para la definición de las políticas públicas que tengan resultados sostenibles y sustentables en el tiempo. En este sentido INDAP ejerce un rol “paternalista” hacia los campesinos, toda vez que las decisiones adoptadas no toman en consideración, o lo hacen en un grado muy menor, los requerimientos hechos por los propios afectados. Una iniciativa interesante en este sentido ha sido la conformación de la “Mesa para el Desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina” en el año 2001²⁷ donde por primera vez se realiza un trabajo participativo con los campesinos y sus representantes, para definir las prioridades del sector.

Por último, no existen programas que fomenten la calidad de los productos agropecuarios. El tema de la calidad ha ido cobrando mayor importancia en las políticas públicas de fomento productivo a nivel nacional, toda vez que la apertura de mercados y el incremento de la competitividad exigen estándares de calidad cada vez más altos para los productos. Los productos agropecuarios no escapan a dicha realidad y las organizaciones campesinas de la pequeña y mediana agricultura no cuentan en este momento con instrumentos que permitan un desarrollo en este sentido.

13.2. Racionalidad

Respecto del nivel de racionalidad sistémica de las políticas analizadas, existen problemas asociados a los cuatro conceptos operativos que examinamos, dentro de nuestro esquema de medios y fines,

Respecto de los *Agentes Privilegiados*, como medios, la presencia de INDAP es una clara señal del protagonismo de la institución en el fomento de las organizaciones campesinas. Esto puede ser valorado positiva o negativamente. Creemos que el protagonismo de INDAP no sería un tema problemático si no existiera, como sucede actualmente, como el único protagonista de las acciones. Dentro de los agentes privilegiados de las políticas hacia las organizaciones campesinas no existen agentes privados, ni siquiera las organizaciones poseen un rol muy activo en la ejecución de los programas. Además existe una baja articulación con otros sectores productivos, mercados y agentes financieros. La externalización de servicios de consultoría constituye un paso hacia la conectividad con otros agentes, en este caso, privados para el desarrollo de las organizaciones campesinas. Sin embargo existe un tema pendiente respecto de los agentes financieros que operen, al menos, como instancias de segundo piso en la articulación de créditos.

Los *Procesos*, como medios, a los cuales aluden las políticas analizadas poseen todos un componente colectivo. Sin embargo, hay que aludir que algunas organizaciones entrevistadas fueron formadas ya sea por empresas consultoras o por el propio INDAP. De este modo, la acción colectiva-asociativa presenta, en el corto plazo, problemas asociados a la compatibilidad de los

²⁷ V. INDAP 2002, pp. 95-108

miembros, la toma de decisiones y las responsabilidades. Esto conlleva problemas para INDAP no sólo en términos de lograr sus metas institucionales, sino que además dificulta la recuperación de créditos pactados con microempresas campesinas que no logran alcanzar un nivel de solvencia mínimo para ello, y que se disuelven a corto plazo.

Respecto de los *Destinatarios*, como fines de las políticas, creemos que la orientación es adecuada. Sin embargo, a nivel semántico, es recomendable una reflexión acerca de la conceptualización de los campesinos y de las organizaciones campesinas con el propósito de enfocar sus necesidades de mejor manera. La constitución de mesas de trabajo, como la antes señalada, apunta en cierta medida hacia ese punto y debería constituir una instancia fructífera en genera una inteligencia organizacional dentro del servicio para afrontar estratégicamente sus metas.

Por último, de los *Resultados Esperados*, como fines, éstos si bien provocan resultados tanto en la formación de organizaciones como en la generación de decisiones al interior de ellas, éstos resultados poseen bajos estándares de calificación. Creemos que es necesario realizar un sistema de evaluación respecto de los resultados esperados y el nivel de consecución de cada proyecto.

13.3. Estructura

La *Planificación* es la estructura de las políticas públicas. Sobre esta base se actualizan decisiones posibles y se realiza la red recursiva de decisiones. La planificación está presente en todos los programas analizados, con diferencias en el grado de estructuración en su interior. Respecto de esta dimensión, cabe destacar que en ninguna de ellas existen instancias ni de evaluación de procesos y resultados ni de seguimiento.

La planificación en todos los casos alcanza el nivel de consecución de objetivos y productos, sin embargo, no existe una etapa de evaluación de los resultados sobre la base de los impactos de éstos en el entorno o dentro de la propia organización. Del mismo modo, tampoco existe una instancia de seguimiento hacia las organizaciones luego del término de la ejecución de los programas, por lo que la capacidad de retroalimentar los resultados hacia INDAP depende, en último término, de la emergencia de nuevas necesidades al interior de las organizaciones que demanden soluciones hacia el servicio.

Creemos que estas instancias son importantes para evaluar decisiones futuras y elaborar nuevos niveles de decisión y planificación. Sin la existencia de sistemas de control de decisiones, la información necesaria para la toma de otras decisiones puede resultar redundante o descontextualizada.

14. Palabras finales

Las políticas públicas constituyen un ámbito del conocimiento que merece aun una mayor profundización. Mediante su estudio podemos observar no sólo la forma en que el Estado observa la sociedad sino que además podemos vislumbrar la transformación que la propia sociedad hace posible. Nuevos niveles de diferenciación, nuevas comunicaciones y decisiones. La sociedad evoluciona constantemente.

La teoría de sistemas sociales emerge como un potente instrumento de navegación. La teoría social cuenta como nunca antes con conceptos novedosos, con un enfoque revolucionario e investigadores con ganas de llevar a cabo la empresa.

La evolución de la sociedad si bien es impredecible, puede ser intencionada. Las Políticas Públicas constituyen una intención de orientar la sociedad desde el sistema de la política. De este modo constituyen instrumentos de intervención social y de diferenciación.

Helmut Willke, un adelantado alumno de Luhmann, ha desarrollado una interesante propuesta teórica relativa a la *intervención social*, desde la teoría de sistemas sociales autopoieticos. Según Willke (1992) existen tres respuestas posibles de organización en las sociedades complejas a la pregunta sobre "intervenir".

1) La primera posibilidad es "dejar que las cosas pasen" (Willke, 1992, p. 356) y establecer ordenaciones a través ajustes mutuos entre las partes de manera gradual. El resultado de esta respuesta es lo que se conoce como "orden por fluctuaciones"²⁸.

2) Existe un camino intermedio que Willke denomina "Planificación" (Ibíd.) y que consiste en la ordenación de la sociedad de manera jerárquica a través de la intervención de un sistema funcional (el Estado, la Economía o el Derecho) mediante la aplicación de leyes obligatorias. Estas leyes prescriben estados futuros preferibles a través de la aplicación de programas orientados a fines específicos y que considera que es racional intervenir otros sistemas de la sociedad a través de la ley (Op cit, p. 357) Este tipo de intervenciones produce "orden a través de jerarquía".

3) Por último está la "direccionalidad" (*guidance*, Ibíd.) que a diferencia de lo anterior precisa de dos partes que actúen de manera complementaria. Un sistema que está ubicado en una perspectiva central permite el despliegue de la autorreferencia y autopoiesis de otros sistemas funcionales y una parcial autorreferencia y autogobierno (Willke, 1992, p. 358)

Creemos que la segunda respuesta se ajusta de mejor manera a la concepción de políticas públicas adoptada en esta tesis. La direccionalidad en términos de las políticas públicas existentes en Chile, en la actualidad y en el contexto de

²⁸ El concepto pertenece originalmente al premio Nobel de física, Ilya Prigogine.

las políticas públicas hacia la organización campesina en su operatividad actual, se asemeja más bien a un *ideal*. La planificación jerárquica de la acción estatal y sus instrumentos de promoción y fomento a la organización campesina operan más bien orientados hacia estados regulados por una instancia centralizada. Creemos que en este contexto es difícil concebir las políticas públicas desde la perspectiva de la direccionalidad aunque la situación futura de la economía campesina, cada vez más libre de regulaciones conlleve a replantear la situación.

Por otro lado, en los sistemas organizacionales que forma o fomenta INDAP no es posible establecer si se logra autonomía. Si bien la intención de todos estos programas es la de generar sistemas sociales autónomos, no nos es posible establecer un juicio al respecto. Solo podemos expresar la hipótesis de lo contrario. La abundancia de programas de apoyo a las organizaciones, la constante intervención sobre ellas y la asistencia continua que constituye el *leiv moitv* de INDAP hacen pensar que las organizaciones formadas y apoyadas por la institución gubernamental poseen más bien una baja autonomía y que requieren de la constante articulación de políticas públicas para mantener su viabilidad. El apoyo y formación de organizaciones como sistemas sociales obedece más bien a un proceso político de planificación (*planning*, Willke, 1992) respecto de las acciones orientadas hacia el cambio social.

La intervención por “planificación” se basa en la ordenación de la sociedad a través de una jerarquía, en este caso, política. El Estado como unidad de autorepresentación del sistema político y el sistema legal, establece diferenciaciones sociales (y el orden de dicha diferenciación) centralizadamente. Al establecer ordenaciones jerárquicas el espacio para el despliegue de autonomías es limitado. Los sistemas intervenidos se ordenan en dicha jerarquía que viene legitimada por el poder político y responden a los requerimientos que vienen dados desde dicha instancia.

El orden jerárquico, de este modo, genera ciertas dependencias que, como observamos en el caso de las organizaciones atendidas por INDAP, pueden adquirir características estructurales. No es nuestra intención sostener un juicio acerca de si esto es bueno o es malo, sino simplemente notar que la planificación y el orden por jerarquía produce limitaciones a los sistemas intervenidos que pueden no ser del todo deseados por las políticas públicas. Si el fin “moral” de las políticas públicas que hemos analizado radica en la generación de espacios autónomos de desarrollo rural, a través de la generación de sistemas organizacionales dinámicos y adaptados a la economía global, sin duda existe una contradicción. Si este fin “moral” no es más que una perversión discursiva del Estado, estas políticas públicas operan adecuadamente para dicho fin, esto es, manteniendo una dependencia estructural y, como vimos en el caso de las proyecciones hasta el 2010, manteniendo dicha dependencia por mucho tiempo.

Nuestro trabajo ha estado enfocado, también, a superar uno de los obstáculos más importantes respecto de la implementación de políticas públicas efectivas hacia el sector campesino. Esto es la falta de conocimiento acerca de la situación específica que enfrentan las organizaciones campesinas. Para ello se

requiere complementamos dos miradas. Aquella que se refiere a las instituciones gubernamentales encargadas de planificar y aplicar estrategias de fomento organizacional y el propio testimonio de los dirigentes de las organizaciones campesinas que han sido beneficiarios de estos programas y sobre los cuales se tiene poco o casi nada de conocimiento.

Conceptualizar las políticas públicas desde la perspectiva de la teoría de sistemas sociales autopoieticos y analizar los programas de fomento productivo-asociativo de INDAP, desde la propia institución y desde el testimonio de sus beneficiarios, ha sido nuestra tarea. Creemos que la investigación sistémica social debe abordar conceptos y campos de estudio de manera cada vez más amplia. De este modo podremos probar la capacidad de sus conceptos y la consistencia de su teoría para observar la sociedad de la cual ésta es parte.

Bibliografía

a) Bibliografía Teórica

1. **CORVALÁN, JAVIER.** (2003) *Apuntes de clases*, curso Políticas Públicas, Magíster en Antropología y Desarrollo Universidad de Chile.
2. **FERRI, JAIME.** (2004) “Políticas Públicas”, en Román Reyes (ed.) *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*
http://ucm.es/info/eurotheo/P/politicas_publicas_a_htm (20/11/2003 14:58)
3. **FOERSTER, HEINZ VON.** “Creación de la realidad”, en *suplementos Anthropos*, 22, pp. 108-112.
4. **FRIEDICH, CARL.** (1969) *Introducción a la teoría política*, Roble, México D.F.
5. **GODELIER, MAURICE.** (1990) *Lo ideal y lo material: pensamientos, economías, sociedades*, Taurus Humanidades, Madrid.
6. **HABERMAS, JÜRGEN.** (1987) *Teoría de la Acción Comunicativa*, tomos I y II, Taurus, Madrid.
7. _____ (1998) *Facticidad y validez. Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*, Trotta, Madrid
8. **KARPEN, ULRICH.** (1992) “Condiciones de la eficiencia del Estado de derecho especialmente en los países en desarrollo y en despegue” en *Estudios Sociales*, 72, trimestre 2, pp. 9-27
9. **LUHMANN, NIKLAS.** (1973) *Ilustración sociológica y otros ensayos*, Editorial Sur, Buenos Aires.
10. _____ (1983) *Sistema jurídico y dogmática jurídica*, Centro de estudios constitucionales, Madrid.
11. _____ (1984) *El amor como pasión: la codificación de la intimidad*, Península, Barcelona.
12. _____ (1991) “La improbabilidad de la comunicación”, en *Revista internacional de ciencias sociales*, 23 (1), París.
13. _____ (1991b) *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*, Alianza Editorial Universidad Iberoamericana, México D.F.
14. _____ (1995a) “¿Qué es comunicación?”, en *Talón de Aquiles*, 1, otoño, pp. 7-11.

15. _____ . (1995b) "La autopoiesis de los sistemas sociales", en *Zona Abierta*, 70/71, pp. 21-51.
16. _____ . (1995c) *Poder*, Editorial Anthropos en coedición con la Universidad Iberoamericana y la Pontificia Universidad Católica de Chile, Barcelona.
17. _____ . (1995d) Entrevista (con Ole Thyssen), en *Cybernetics & Human Knowing*, Vol 3 (2), 1995.
18. _____ . (1996) *La Ciencia de la Sociedad*, Editorial Anthropos, en coedición con el Instituto Tecnológico de Estudios superiores de Occidente (ITESO)de Guadalajara, Barcelona.
19. _____ . (1997a) *Observaciones de la modernidad: racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*, Paidós, Barcelona.
20. _____ . (1997b) *Organización y Decisión: Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Editorial Anthropos en coedición con la Universidad Iberoamericana y la Pontificia Universidad Católica de Chile, Barcelona.
21. _____ . (1998a) *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*, Trotta, Madrid.
22. _____ . (1998b) *Sociología del Riesgo*, Triana editores en coedición con la Universidad Iberoamericana, México.
23. _____ . (2001) "Poder, Política y Derecho", en *Metapolítica*, Vol. 5 (20), pp. 11-39.
24. _____ & DE GIORGI, RAFFAELE. (1993) *Teoría de la sociedad*, Universidad de Guadalajara en coedición con la Universidad Iberoamericana y el Instituto Tecnológico y de estudios superiores de occidente, Guadalajara.
25. **MANHEIM, KARL.** (1953) *Libertad, poder y planificación democrática*, Fondo de cultura económica, México D.F.
26. **MATURANA, HUMBERTO & VARELA, FRANCISCO.** (1985) *El árbol del conocimiento*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
27. **MEDINA, JOSÉ.** (1980) *La sociología como ciencia social concreta*, Ediciones cultura hispánica, Madrid.
28. **PARSONS, TALCOTT.** (1959) *The Social System*, The Free Press, New York.

29. **ROBLES, FERNANDO & ARNOLD, MARCELO.** (2001) “El lugar del sujeto en la sociedad: ¿Es posible una sociología reflexiva?”, en *Metapolítica*, Vol. 5 (20), pp. 68-89.
30. **RODRÍGUEZ, DARÍO & ARNOLD, MARCELO.** (1991) *Sociedad y Teoría de sistemas*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
31. **RIVANO, JUAN.** (1971) *El discurso de Calicles; un comentario*, Colección Escritos breves, Departamento de Filosofía, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
32. **SALAZAR VARGAS, CARLOS.** (1999) *Las Políticas Públicas*, Javengraf, Santa Fe de Bogotá.
33. **VARGAS VELÁZQUEZ, ALEJO.** (1999) *Notas sobre el Estado y las Políticas Públicas*, Almudena, Santa fe de Bogotá
34. **VEDUNG, EVERT.** (1997) *Evaluación de Políticas Públicas y Programas*, Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Servicios Sociales, Madrid.
35. **WATZLAWICK, PAUL.** (1981) *¿Es real la realidad? : confusión, desinformación, comunicación*, Herder, Barcelona.
36. **WILLKE, HELMUT.** (1992) “Societal Guidance through Law” en TEUBNER, GUNTER (Ed.) *State, Law and Economy as autopoietic systems: Regulation and Authonomy in a New Perspective*, Giuffre, Milán.

b) Bibliografía sobre Políticas Públicas Agrarias

1. **ALARCÓN, CECILIA & STUMPO, GIOVANNI.** (2001) “Políticas para Pequeñas y Medianas Empresas en Chile”, *Revista de La CEPAL*, N° 74, Agosto.
2. **BARROS, CÉSAR.** (1996) “El Sector Agropecuario en Chile: Un Desafío para Tigres”, *Revista Estudios Públicos*, N° 61, verano.
3. **CERECEDA, LUZ & ECHEVERRÍA, JESSY.** (1994) *Transferencia Tecnológica en Chile: Logros y Dificultades*, Informe Final, Proyecto FONDECYT 1930532
4. **COX, MAXIMILIANO.** (2001) *Mejores Prácticas en Políticas y Programas de Desarrollo Rural: Implicancias para el Caso Chileno*, CEPAL Serie Desarrollo Productivo N° 86, Santiago de Chile.
5. **DEPARTAMENTO TÉCNICO EMPRESARIAL INDAP.** (1998) *Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM: Evaluación de continuidad*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago

6. **DEPARTAMENTO TÉCNICO EMPRESARIAL INDAP.** (1999) *Fondo de Fomento a la Asociatividad FONDAC*, Santiago
7. **DEPARTAMENTO TÉCNICO EMPRESARIAL INDAP.** (1999) *Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM*, Santiago
8. **DIRVEN, MARTINE.** (1999) "El Papel de los Agentes en las Políticas Agrícolas: Intenciones y Realidad", *Revista de La CEPAL*, N° 68, Agosto
9. **ECHEVERRÍA, JESSY.** (1994) *Programa de Apoyo a la Organización y Participación Campesina*, Documento Evaluativo, INDAP
10. **ECHEVERRÍA, RUBÉN.** (2000) "Opciones para Reducir la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe", *Revista de La CEPAL*, N° 70, Abril.
11. **GÓMEZ, SERGIO.** (1981) *Organizaciones Rurales y Estructura Agraria. Chile*, FLACSO, Documento de Trabajo, Santiago
12. **GÓMEZ, SERGIO.** (1992) *Grupos Sociales, Organizaciones Representativas y Movilizaciones Políticas: Las dos caras de la Modernización de la Agricultura chilena*, FLACSO, Documento de Trabajo, Santiago
13. **INDAP-FOSIS** (s.f) *GESTOR: Instrumento de Apoyo a la Gestión y Fortalecimiento de Organizaciones Campesinas*, Santiago
14. **INDAP.** (1990-1993) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
15. **INDAP.** (1994) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
16. **INDAP.** (1995) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
17. **INDAP.** (1996) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
18. **INDAP.** (1997) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
19. **INDAP.** (1998) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
20. **INDAP.** (1999) *Los Centros de gestión Empresarial en Chile*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
21. **INDAP.** (1999b) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago

22. **INDAP.** (2000) *Programa de Transferencia Tecnológica, Evolución, Evaluaciones, Recomendaciones*, Santiago
23. **INDAP.** (2000b) *Memoria*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
24. **INDAP** (2000c) *Guía de Consulta para la Gestión de Empresas Asociativas Campesinas*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
25. **INDAP.** (2002) *Una Política de Estado para la Agricultura Chilena: Periodo 2000-2010*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
26. **INDAP.** (2003) *Cuarta Cuenta Pública de Gestión: Agosto 2003*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
27. **INPROA.** (2001) *Diagnóstico Propositivo de la Red de Centros de Gestión del INDAP*, Santiago
28. **KLIKSBERG, BERNARDO.** (2003) *Hacia una Nueva Visión de la Política Social en América Latina: Desmontando Mitos*. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo URL: <http://www.iadb.org/etica> (28/08/03. 17:49)
29. **MINISTERIO DE HACIENDA.** (1997) *Evaluación Programa de Transferencia Tecnológica*, Santiago
30. **MINISTERIO DE AGRICULTURA.** (1995) *Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM: Bases Administrativas*, Santiago
31. **ODEPA.** (2002) *Panorama de la Agricultura Chilena*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago
32. **ODEPA.** (2002b) *Instrumentos de Fomento para el sector silvoagropecuario*, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, Santiago (fichero)
33. **Ortega, Emiliano.** (1998) *La Formación Empresarial en la Agricultura Familiar: Los Centros de Gestión*, Instituto de Educación Rural IER, Santiago
34. **Portilla, Belfor.** (2000) *La Política Agrícola en Chile: Lecciones de Tres Décadas*, CEPAL Serie Desarrollo Productivo, Santiago.

Índice de figuras, cuadros y tablas

Figuras

Figura 1 Modelo sistémico teórico de Políticas Públicas	página 29
Figura 2 Modelo sistémico de análisis de Políticas Públicas	página 32

Cuadros

Cuadro 1 Asistencia técnica a Organizaciones	página 47
Cuadro 2 Centros de Gestión	página 54
Cuadro 3 Concurso nacional de Proyectos	Página 57
Cuadro 4 Programa de Crédito a Organizaciones	página 60
Cuadro 5 Fondo de Desarrollo Empresarial FODEM	Página 65
Cuadro 6 Fondo de Fomento Asociatividad FONDAC	página 68
Cuadro 7 Programa Gestión y Fortalecimiento GESTOR	página 70
Cuadro 8 Programa integración horizontal PRORRUBRO	página 74
Cuadro 9 Servicio de Asesoría de Proyectos SAP	página 78
Cuadro 10 Programa de Turismo Rural	página 80

Tablas

Tabla 1 Asistencia Técnica a Organizaciones, Número de Organizaciones por año, Período 1992-1995	página 47
Tabla 2 FODEM, Número de Organizaciones y usuarios, por año Período 1995-2000	página 63
Tabla 3 FONDAC, Número de Organizaciones y usuarios	página 67
Tabla 4 GESTOR, Número de Organizaciones y usuarios por año, Período 1996-1997	página 70
Tabla 5 Servicio de Asesoría de Proyectos, Usuarios Atendidos por año	página 76
Tabla 6 Síntesis Programas de Fomento Productivo Asociativo	página 86

Anexos

Entrevistas

ASOCIACIÓN GREMIAL

SANTA CRUZ, VIª REGIÓN

10 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador: Primero

Sujeto:

E.: ¿Cuál es su cargo?

S.: Secretario

E.: ¿Desde hace cuánto tiempo usted está en esta organización?

S.: Bueno, como socio mismo, del '92, '93...

E.: ¿Cuáles son los cargos que tiene esta organización, cargos directivos?

S.: Directivos... presidente, secretario y tesorero, y después vienen seis dirigentes, entre los cuales está el pro-tesorero, pro-secretario... y los otros son directores. Y depende, si hay una entidad como el caso de viveros, uno de los dirigentes a la vez está encargado de los viveros... y no es el que asesora, sino el encargado, para que un presidente no ande en todas, van a informar. Incluso más, hoy día el presidente va a delegar más en el secretario y el vicepresidente, porque hay cosas que hacer porque entre los tres hay que ver la posición del INDAP con respecto a algunos políticos de acá, de allá que quieren eliminar, aminorar la fuerza del INDAP, lo que sería altamente dañino porque es la única entidad que está al lado de los agricultores de Chile. No hay más. Sería un daño tremendo, ¿no le parece? El presidente nuestro va a quedar liberado y nosotros vamos a quedar a cargo para que él pueda intentar hacer algo...

E.: Claro, preocuparse de ese tema

¿Cuántos socios tiene la...?

S.: En este momento nosotros somos ciento cuarenta y siete

E.: Más o menos en proporción, ¿cuántos hombres y cuántas mujeres?

S.: Mire, yo creo que deben haber mujeres unas tres...

E.: ¿Y en edad?

S.: Mire, en edad estamos entre... pasadito del medio siglo y hablemos de... son pocos los menos, hablemos de 10%, 15% los menores de treinta años, veinticinco años... Porque están más tirados para otra onda, van para lo más fácil. Eso mismo es lo mejor, debido al poco arraigamiento que hay en este mismo lugar... a donde sea la plata más fácil, más rápida

E.: ¿Más o menos usted calcula que cómo es el nivel educacional de los socios?

S.: De los socios antiguos y de los socios nuevos están bien. Cuarto medio, técnicos agrícolas, otros son dibujantes técnicos, pero que a la vez están ejecutando labores agrícolas. Hablando de los parceleros base llamémoslos, en promedio debe ser sexto año, alrededor de ahí. Obviamente que de alguna u otra manera están capacitados y algunos se han elevado, digamos, en esa actualidad más tecnológica, y que están escuchando al vecino, al del frente, están viendo al dueño del fundo de acá, entonces se han mejorado, digamos, su nivel, agrícola ha subido un poquito. Hoy día no estamos con asesoría técnica, se está buscando algún agricultor que necesite una asesoría técnica más especializada. Por ejemplo. Yo tengo vino, un ejemplo, no tengo, pero ejemplo yo tengo vino. Antes me hacían la poda, el riego, el amarre, algunas plagas, entiende. Hoy día me tienen que ver el grado de alcohol, cuál es el azufre, cuál es la cubina, términos nuevos, cuántos grados tengo de vino, cuántos litros me van a salir, ya están hablando de otra... capacitan un poquito más arriba. Hoy día se está haciendo eso. Riego controlado, no sé, nosotros hemos ido aprendiendo

E.: ¿Desde qué año existe esta asociación?

S.: Desde el año '90

E.: ¿Usted la conoce desde esa época?

S.: Tengo el orgullo y el honor de decir que la fundé, aunque me asocié dos años después, así que es harta diferencia

E.: ¿Cómo fue...?

S.: Mire... Aquí en la zona es muy común que llegue una persona llegara de x sector para comprar garbanzos por ejemplo. A usted le pagaban cien pesos el kilo y si yo vendía medio me pagaban cincuenta y así... entonces con usted hacían el negocio y le pagaban un precio

relativamente justo. Y ellos juntaban de distintos cultivos. El agricultor estaba desinformado, no sabíamos de precios, no teníamos el asunto de internet, no estábamos con la televisión viendo un programa agrícola. Oiga, a lo sumo, un amigo que iba a Santiago nos traía alguna novedad: oiga, pasé y vi tal cosa. Ahí recién nos ubicaba. A raíz de eso, empecé a juntar las personas yo mismo, pero a juntarlos para que se organizaran ellos, no yo meterme con ellos, ¿me entiende? Para que los agricultores vinieran y dijeran oiga, qué pasa, tengo no sé, corderos, quiero venderlos, a cómo estará el precio. Tener dónde y cómo preguntar, por aquí y por allá, me llegaba información, del INDAP mismo, caleta de información del INDAP que sirve. Tuve el asunto de internet. Empezó el agricultor en otra onda. Acá en la zona trigo, maíz, y un poco más allá, garbanzos. Hoy día hemos aumentado la oferta, con sandía, tomate industrial, repollo, hortalizas diversas, garbanzos lo compramos. Trigo, si no vamos a sacar setenta quintales para arriba no se siembra el trigo. Si no se saca el maíz ciento veinte quintales o más arriba, ciento cuarenta, ciento cincuenta, no siembran maíz. ¿Me entiende? Y como le digo la gente está más informada ahora

E.: ¿Fue difícil juntar a la gente?

S.: Sí, porque no querían meterse, no querían meterse en nada, no iban a reunión porque era un tiempo complicado, políticas anteriores... Yo les decía no, si esto es a la luz pública, lo hacemos a la luz de todo. Podemos avisar los temas que vamos a conversar, si es necesario. Y ahí se armó, pero como siempre sucede, de diferentes pensamientos las personas, aquí uno se miró, usted es de izquierda, usted es de derecha, usted es del medio... Incluso más, el presidente tiene su tendencia política, y los dirigentes nada, ninguna cosa. Aquí hay un control que nos une, una necesidad que nos une, la información, la necesidad de tecnología, ver cómo podemos juntarnos, hacer grupos de productores x para ojalá algún día lograr exportar. Esas son las miras de la asociación, hacer un intento comercializador, quedamos en la primera etapa, son tres etapas y no hemos podido hacer lo otro

E.: ¿Cuándo ustedes se formaron, tuvieron ayuda de INDAP?

S.: Mire, de INDAP tuvimos harta ayuda. Créditos, para algunos agricultores que tenían problemas y no podían sacar directamente entonces, y tenían su terreno, entonces la organización formó un banco ganadero y pidió un crédito para toda esta cuestión, fue bien invertido, en capacitación hemos invertido, oiga, por todos lados. El agricultor de una u otra manera, bueno todos quieren que si yo me meto en bonos para postular a riego por ejemplo, se postula, concursables, digamos de veinte que uno presente puede que le toque a uno, o a ninguno, o a tres o a cinco. El agricultor como que no entiende un poquito eso y no, cree que metiéndose a concursar ya está. Y si no es INDAP no es nada. ¿Me entiende? Pero la cuestión es que hay prioridades, puede ser que el puntaje lo den de distinta manera, por necesidades, no sé, capacidad, gestiones anteriores, entonces...

E.: Ustedes aparecieron en 1990. Desde entonces han ocurrido bastantes cosas a nivel político. ¿Cómo han influido, no sólo los cambios a nivel nacional, sino local, el gobernador, dentro del funcionamiento de la organización?

S.: Mire, si usted... si de alguna manera se hiciera un resumen de cuánta son las comunas rurales que hay en Chile, se va a dar cuenta de que hay más comunas rurales que urbanas. Lejos. Pero las organizaciones campesinas no están... No hay un feeling... nunca han pensado en marchar juntos en algunas cosas, porque si nosotros somos rurales de alguna manera en una Municipalidad hay mesas de trabajo, agrícolas, como quiera llamarse, de alguna manera podría haber alguna aporte, ya sea chico, parcelero, mediano y más alto, ¿entiende?, porque los permisos, las patentes y todo eso son de los chicos, de los medianos y de los grandes, o sea, debiera haber una... como le dijera... yo el año '90 en la comuna donde me tocó trabajar, dije siempre que en la municipalidad debiera haber un departamento agrícola. Debería. En todas las zonas rurales, por supuesto, debería haber un departamento agrícola. Porque un alcalde que está, un profesor que es alcalde, por ejemplo, un profesor x que es alcalde no tiene por qué saber lo que pasa en la parte rural, no tiene por qué saber lo que es un deslinde, lo que es un canal, no sé, derechos de agua, no entiende, no es asunto de él, entonces tienen que haber una persona con un poquito de conocimiento que pueda darnos una información. Si acá también tiene que haber proyectos de riego, este canal está malo, se desborda al lado del camino, arreglos, debería de haber un cierto pololeo, digamos, no un casamiento en grande pero sí un cierto pololeo...

E.: Para poder conseguir más cosas

S.: Claro, para coordinarse, porque ellos no saben lo que tengo a mis espaldas. Y una municipalidad es el gobierno aquí en la comuna. Lagos es para todo Chile, pero aquí, es nuestro alcalde el que manda el buque, y no sólo la parte agrícola, la parte de salud también...

O sea, uno no sólo puede llegar a criticar al alcalde, uno tiene que llegar con ideas, si yo no saco nada con criticar al alcalde, si la gestión suya la critico, le voy no, yo la critico porque esto que yo le estoy planteando es mejor. No es criticar por criticar, apoyo mutuo hace buen equipo. Si en un municipio para mí no es que el alcalde sea mejor, va a funcionar bien una municipalidad... aquí mismo, con los socios, en este momento yo creo que es la única comuna de Chile que este año recién pasado... entró hace dos años atrás con una deuda de setenta y dos millones de pesos, la tenía toda pagada ahora, y eso se debe no sólo al alcalde, lo apoyó el que el alcalde era un personaje que manejaba buses, pero con los de izquierda, y con los de derecha formó un equipo bueno, y ahora le van a quedar dos años para hacer con esa plata que le quedó de más, para hacer cuestiones por la gente. Yo me saco el sombrero ante esa gente. O sea, tienen que hacer equipo, para todas las cosas tienen que hacer equipos, si no... No vale lo mismo

E.: Lamento cambiarlo de tema, perdón. Respecto a lo que es esta organización, ¿cómo se eligen a los dirigentes?

S.: Aquí se cita quince días antes a todos, generalmente día de semana, cosa que sucede en noviembre cuando hay más trabajo. Faltan, nunca vienen todos, ¿ya? Quince días antes se les dice para tal fecha, con una citación que dice por decir a las nueve, y la segunda citación a las diez y media, para el caso de que... Y se resuelve con los que haya. Con ochenta, cien, ciento veinte...

E.: En asamblea...

S.: Sí, claro

E.: Y ¿de qué forma ustedes remueven a un dirigente que no está cumpliendo con sus funciones?

S.: Eh... Hay conflictos a veces personales. Entonces se dicen en una reunión, pero frente a frente, delante de todos. Hay opiniones de los demás y en seguida con el... Eso es bueno acá, si se discrepa ahí, se discute ahí, después se hace la gestión juntos, tenemos que irnos a reunión, y si yo discutí con usted y tenemos que al día siguiente ir a Santiago por x cosa, nosotros vamos. Entonces no tiene nada que ver esa discusión con lo que hay que hacer... porque hay una cosa clara, que si a uno lo eligen los socios, le dan su voto para que los represente. Entonces no soy yo solo, yo no me elegí solo. Hay gente que confió en uno, y para hacerme creíble tengo que responder a los que confiaron en mí. Es más, cuando ha habido pautas de gente... cosas como los estatutos, algo que perjudique a la organización, automáticamente out. Salen

E.: ¿Quién resuelve los problemas importantes de la organización?

S.: Hay un comité ejecutivo que se llama, que es el presidente, el vicepresidente, y el secretario, en este caso yo. Y el presidente es el representante legal, para todo lo que es firma, acuerdos, él

E.: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la organización?

S.: No las encuentro malas, a pesar de que existe una cuestión de vacío siempre porque... mire yo justamente estoy en esto, estoy tratando de conectarme a internet, porque de repente uno ve que está muy bien desarrollándose, y cree que uno es preciso, pero no es así. Hay un montón de cosas que arreglar. Pero existe digamos, yo creo que en todas partes, que el presidente va para allá y no tiene nada que ir a hacer allá, y el frente a frente... Yo tomé, por decisión hacerlo siempre, cuando ya tenía como diez años, llamar al presidente y conversar con él en privado. Decir ya, esto me parece mal, esto no, y me ha dado excelentes resultados, es muy buena la relación, y es más, esto era una organización muy cerrada anteriormente, hoy día es abierta, en el centro de gestión le pudieron haber dicho, no había acceso a nada ahora sí, la parte contable ahí está, el INDAP sabe todo lo nuestro. Antes era muy hermético, justamente entramos nosotros después...

E.: ¿Hermético por la desconfianza...?

S.: Claro, total, total

E.: A su juicio, ¿quién cree usted que son personas importantes dentro de la empresa? Personas o cargos, que usted diga si falta tal persona esto tambalea, se viene abajo

S.: A ver, tanto como venirse abajo no creo, porque yo creo que de alguna manera, no importa que sea haciendo cunitas de madera y no poniendo una cuestión hidráulica, podríamos de alguna manera podríamos hacernos entender, que es lo principal. Ahora sí es importante para nosotros el presidente que tenemos actualmente es importante porque es una persona, cómo podría decirlo, es una persona que para mí es inteligente, no tiene temor de decir cosas, tal vez en algún momento vaya un poquito más allá, y dañe la sensibilidad de las personas, es inteligente, lleva hartos años, tiene experiencia, conoce a todo el mundo para arriba, nosotros

somos más a nivel regional, entonces entra a primar, a ser importante para nosotros el que esté él ahí. Pero eso no quiere decir que nosotros seamos unos ignorantes. No tenemos el kilometraje que él tiene, pero sí podemos hacernos entender, comunicarnos, lo hacemos. Yo creo que todo hoy día, con puntos de apoyo, y saber llevar esa buena evaluación para el entorno... Pero que se hunda esto porque yo no estoy... porque el presidente no está... hay muchos que se saldrían, porque es una persona como le digo buena. Pero no se muere esto

E.: ¿Qué valora la organización de sus socios?

S.: Valorar. Valorar es cuando uno... yo creo ahora por ejemplo... anteriormente... hay varios factores incluidos, influye el INDAP, la parte comercial, han influido factores externos a nosotros, pero sí nosotros hemos sido un punto de apoyo, de haber dejado algunos proyectos puestos que están funcionando, de no sé, por decirle, hoy día hay gente, cuarenta socios que tienen animales y que están ligados a la ganadería. No se han terminado, están funcionando, o sea, sirvió. La capacitación que se ha hecho a través del INDAP a nuestra organización también nos ha servido y nos ha dejado con algunos proyectos... ¿me entiende? El estar en esta organización nos ha permitido ir a conversar para allá, para acá, con un sociólogo, un psicólogo, nos ha ido mostrando un poco, uno se da cuenta de que los viejos emplean los términos que unos les dijo dos años atrás, da gusto, o sea, da un cierto agrado. Pero el agricultor hacia la organización, no, siempre quiere más, quiere más, yo creo que todos

E.: ¿Tienen alguna celebración especial?

S.: Sí, nosotros hacemos una convivencia cada dos años, y una que es para Pascua, por ahí. Aparte de las reuniones en que siempre se hace algo

E.: ¿Sabe usted si existen relaciones de familia dentro de la empresa?

S.: Sí, hay montones que son, están entre compadres... pero no ha sido ni motivo para acercamiento ni para disociación

E.: ¿Tiene la organización vínculos con otras organizaciones del sector?

S.: Yo, personalmente como secretario con un montón de organizaciones tengo cierta entrada de amistad con la mayoría de las organizaciones

E.: ¿Pero no se les ha ocurrido asociarse con otras empresas?

S.: Mire, nosotros... ha estado la propuesta... esto se llama red. Hemos nosotros pensado la idea de que si con las otras organizaciones formáramos una sola, podemos estar aquí y a esto le cambiamos nombre, y esto queda a nombre de la nueva organización que se arme. Pero nos tienen un poquito de... como que somos los más brujos, no sé, se ha producido un ola de anticuerpos contra nosotros. No es que me preocupe, pero da no sé qué, no es bueno

E.: ¿Usted cree que han sido importantes las organizaciones de la comunidad para el desarrollo de la comunidad?

S.: De todas maneras, de todas maneras, unas más, otras menos

E.: Y el trabajo asociativo, ¿qué le parece a usted?, ¿qué ventajas tiene el trabajar asociado?

S.: Se puede trabajar asociado pero tiene que ser con cierta cantidad para arriba. No puede hacer un proyecto para diez personas con trescientos mil pesos y trabajar asociativamente, eso está muerto antes del año, porque una persona que ve, que va todas las tardes y ve que le quedan tres mil pesos, siete mil pesos, no va a seguir. Tiene que ser más, que usted vaya invirtiendo más y le quede más

E.: Cosas bien puntuales. ¿Cómo encuentra usted que es el estado de los caminos?

S.: ¿Hoy día?

E.: Sí

S.: Buenos, buenos, súper buenos

E.: Para traslados...

S.: Sí, es bueno, es raro encontrar un camino malo ahora

E.: ¿Y el transporte?

S.: Mire, cuando yo estudiaba, de llegar a Santiago de acá, me demoraba entre cinco horas y media, seis horas. Hoy día, en un bus me demoro más o menos tres horas, y si voy en auto me demoro una hora cuarenta y cinco, dos horas. Así es como ha ido cambiando

E.: ¿Esto tiene luz eléctrica, verdad?

S.: Sí, luz eléctrica, agua potable

E.: ¿Tiene teléfono?

S.: Sí, también internet

E.: ¿Alcantarillado?

S.: Alcantarillado

E.: ¿Usted siente que el gobierno regional, las autoridades municipales, han estado cerca de su organización?

S.: No, no

E.: ¿Qué tal es la presencia de carabineros?

S.: Sí, buena, buena

E.: ¿Los bomberos, qué tal el servicio?

S.: No nos ha tocado nunca la mala suerte. Cuando suena una sirena yo lamento mucho que alguien pueda quedar sin casa, porque por mucha premura que tengan los bomberos, siempre van a llegar cuando ya es tarde. Nunca van a llegar en el primer 10%. Pero sí, aquí hay buena onda con los bomberos

E.: ¿Qué tal es la atención de salud?

S.: Mire, yo creo que en cuanto a salud eso ha avanzado poco, pero yo no puedo culpar a salud si me atiende y no me puede mejorar siendo que yo estoy enfermo. Lo que pasa aquí es que la persona viene al hospital cuando ya está al máximo, cuando ya está súper mal. Llega a urgencias, a veces llegan a consultas, los personajes salen y empiezan a decir que los atendieron mal... Yo creo que uno tiene que ir al médico cuando siento un mal que no está en mí. Yo soy súper sano, pero si empiezo a sentir algo aquí y veo que es en la mañana, en la tarde voy al médico, pero o dejar pasar tres veces... Oiga, me duele tanto aquí. Usted ya... dos días y se muere. Somos negativos para ir, no sé por qué, nos creemos superman

E.: ¿Qué tal son los colegios?

S.: Súper buenos, súper buenos

E.: Ahora, en el ámbito legal, pero muy general, ¿qué tipo de personalidad jurídica tiene la organización?

S.: A ver, no... Nosotros somos una asociación gremial

E.: ¿Se recuerdan usted cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica?

S.: No, eso fue rápido, eso fue rapidísimo. No, eso no es lento

E.: ¿Cuánto?

S.: Quince días...

E.: ¿Recuerda usted más o menos el costo?

S.: Fue poco, porque unos pusimos quinientos pesos, otros trescientos, ¿me entiende? No fue prácticamente nada

E.: Cuando eligieron la personalidad jurídica, ¿tuvieron alguna asesoría?

S.: No, eso lo conversamos entre nosotros. En ese momento la idea era ver quién podía ser representado mejor en los distintos eventos, reuniones. Salieron uno o dos dirigentes para ver transferencias a la costa, a la comuna de allá... Entonces a la vez de buscar la parte comercial, incluso hoy día con la capacitación y la preparación que tiene, están muy avanzados, porque hoy día la van a hacer a Santiago. Antes no, porque antes las regalaban acá, ahora van todos a Santiago, allá se tutean, hoy día andan con el celular...

E.: ¿Tienen patente municipal?

S.: Vamos a pagar la patente, porque logramos pedir permiso para hacer carne blanca

E.: Yo soy ignorante en este tema, pero ¿cuándo ustedes se juntaron tuvieron que poner algo los socios?

S.: Sí, tuvimos que pagar las cuotas, hacer unos papeles, unos prestaron sillas, otros mesas. Y así...

E.: ¿Llevan contabilidad?

S.: Sí

E.: ¿Completa?

S.: Completa. No hay gato encerrado. Al principio sí, pero ahora no

E.: ¿Han tenido problemas de rendición de cuentas?

S.: No. Ha habido cosas de algunos personajes, pero cosas externas, no de nosotros aquí adentro. Por ejemplo, usted es externo, y me dice por quinientas lucas tengo tanta maquinaria para arreglar un camino, y yo le contrato la mitad de la maquinaria que eran doscientos cincuenta, y usted se queda con doscientos cincuenta

E.: ¿Cada cuánto tiempo se renueva la directiva?

S.: Dos años

E.: ¿Conoce usted los estatutos de la empresa?

S.: He leído cosas para temas que son medios delicados...

E.: ¿La asociación se guía por los estatutos?

S.: Hay flexibilidad como en todas las cosas, pero los asuntos importantes están claros

E.: ¿Han participado en transferencias tecnológicas?

S.: Sí

E: ¿Han intentado inscribirse en los registros de consultores de INDAP o de otra institución pública?

S: Mire nosotros en ese tiempo fuimos consultores de INDAP, fue un fracaso, yo no era dirigente pero se metió mal la organización, una cuestión que estaba botada ya, donde engorda el chanco, a la vista del amo, si o no, nosotros.

E: ¿Cree usted que de haber elegido otra forma de personalidad jurídica la organización habría funcionado mejor?

S: Mire yo creo que para que las organizaciones funcionen bien, no está basado en la personalidad jurídica sino que está basado en las personas que lo integran, si no están relacionadas solidariamente, si yo soy el descueve pero estoy mal relacionado con el jefe de carabineros, del hospital, olvídense, ahora si yo tengo un poco de cultura y tengo buenas relaciones, voy a andar bien con todos, voy a tener una red de apoyo extraordinaria, y me ha servido, de hecho ahora queremos hacer un convenio con oftalmólogos, queremos hacer con unos especialistas, fonoaudiólogos, queremos empezar a llevar a los socios, pensamos en hacer una tarjeta también, para empezar a usar lentes, entonces todas esas cositas estamos viendo, la posibilidad de hacer algunas becas para los alumnos que destaquen un poquito de los socios, que sean destacados, pero no algo que vaya a fallar, porque hay gente capaz, gente que puede, por eso queremos algo de, porque si no podemos darle plata a los socios, reparto de utilidades, tenemos que llegar con algo que les sirva.

E: Cuando se formaron como sociedad gremial

S: ¿Cómo empezó?, bueno cuando hablé yo con algunas gentes que me dijeran, que había sido dirigente, yo les dije no quiero cuestión política, olvidémonos de eso, la idea es esta, les parece bien, estábamos en reuniones porque yo soy técnico agrícola y he estado en transferencia, entonces ¿usted me apoyaría en esta gestión?, ya me dijo, lo nombramos presidente del comité organizador, con quien más podemos hablar, con Fernando Pérez que tiene experiencia, tiene su parcela, un hijo que le trabaja, vamos para allá, usted es secretario del comité organizador, otro es el tesorero, usted tiene la obligación de invitar la próxima semana usted y otras tres personas, usted tres y usted tres, a la primera reunión éramos 16 personas, ¿me entiende?, empezamos así, sin estatutos, sin nada, próxima reunión usted tráigame, no tres, dos no más, tuvimos que arrendar una sede para hacer reunión, cuál es la idea, así se inició esta organización, los primeros, yo prestaban mi citroneta para los viajes, etc. Como yo ganaba un sueldito de ahí, ya, los papeles, pagarle a una persona, hacer las invitaciones. Asociarse, no quedaba otra, gente de confianza, por eso tenemos socios de Santa Cruz, Palmilla, Peralillo, Pumanque, Lolol.

E: Cuénteme ¿Cuál es el patrimonio que tiene esta asociación?

S: sí, esto aquí debe costar el doble de lo que debemos 100, esto vale 200.

E: ¿Pero el terreno es propio o está en comodato?

S: es propio pero estamos en un crédito, tenemos un camión y unos viveros forestales

E: ¿De la sociedad cuales son sus rubros productivos? Comercialización, me contaba

S: eso, de alguna manera tenemos que llegar a eso, porque la finalidad era crear Agro del Valle, formar una sociedad y una sociedad comercializadora de productos para llegar a exportar, no mirando cosas chicas, quedamos en ese primer tramo, segundo era la instalación de locales y el tercero ya.

E: ¿Y hasta el momento...?

S: estamos en el primero, porque para financiarse la organización, porque no tiene apoyo de ningún lado, hay un vivero forestal, el vivero forestal da frutitos para acá, hacemos, nos convertimos en OTEC para capacitar a la gente, eh obviamente nosotros no somos los que capacitamos, pero somos los socios los que tenemos la, el servicio de capacitación, porque aquí no nos financiamos todos, yo no. El presidente no más y la secretaria, lo demás hacemos cosas particulares afuera.

E: ¿No hacen venta de insumos?

S: no, porque ahí había que entrar a hacer un convenio con una gente, pero es que no podemos cambiar el inicio del proyecto que tenemos nosotros que es, pero en otro sentido, nosotros queremos hacer un tipo de feria, de unas bodegas que hay por ahí, locales comerciales, una bodega para el tipo de comercialización exportable, entonces nos quedamos hasta ahí, trancos, porque las cuestiones locales, quedamos con un profesional al lado y quedamos hasta ahí no más. Oiga, no podemos hacer otra cosa porque el proyecto dice que es para eso.

E: ¿Qué es eso, un concurso nacional de proyectos?

S: no, un proyecto INDAP

E: Pero ¿en que año fue eso?
S: hacen cuatro años atrás
E: ¿98 puede ser?
S: sí
E: Y con eso obtuvieron un crédito
S: sí, correcto
E: La comercialización de los productos ¿Dónde colocan principalmente los productos?
S: los socios, el trigo aquí en el molino, el maíz en Rancagua, en Súper Pollo o en Coagro, que son los centros de compra y las sandías las llevan ellos mismos, dejan todo, es harto, sandías, melón y zapallo
E: ¿Los socios son dueños de las tierras?
S: sí, la mayoría, arrendatarios o medieros, son los menos.
E: ¿Y otras cosas?
S: computador, escritorio, hay varias cosas
E: ¿Cómo calificaría usted la relación con INDAP?
S: yo en este momento no diría que estamos mal pero sí un poquito complicado porque hay gente que es muy fuerte para decir las cosas, que van, y eso perjudica, más que provecho perjudica, porque yo antes de hablar fuerte vería cómo lo podemos arreglar, de reparar el asunto
E: ¿Qué opinión tiene usted acerca de los instrumentos de fomento productivo, asociativo de INDAP, FODEM, FONDAC?
S: sí, sí, me parece bien, por ese lado porque es la manera que le pueden clarificar a uno un problema.
E: ¿Ha tenido consultoras y que tal ha sido la relación?
S: sí, buena, llegan aquí por información externa, llegan un poco como que se van a meter a la boca del león, no del lobo, del león, acá que les voy a hacer, o si no el dicen que cómo te vai a meter para allá y usted ve que no hay problemas.
E: ¿Qué tal ha sido la relación con la gente que hace transferencia tecnológica?
S: nunca han fallado, siempre, y el día de pago siempre les pagamos y si había que anticiparles plata le anticipamos, cosa requete contra difícil
E: bueno ya con 10 años de organización ¿Cuáles cree usted que han sido los cambios más significativos que ha producido INDAP en su organización?
S: a ver, lo negativo que le encuentro al INDAP yo es que cuando apoya con un crédito a un grupo se empieza a sentir como dueño de ese grupo y lo tiende a manejar en absolutamente, no deja ver para otro lado, y yo creo que la gestión de ellos sería mucho mejor, más eficaz, mi opinión personal, si preparan a esa gente, para que llegue y cuando entregan ellos un puro supervisor para ver que los recursos están bien invertidos, nada más, pero no manejarles todo el asunto, te voy a ponerte un técnico, si hay un inspector, búsquenlo, y él darle el visto bueno, pero no el INDAP porque el INDAP está encargado de otra cosa. Ahora otra cosa que yo creo que debería ser, es mi opinión, yo para armar una organización de cualquier tipo, me refiero a nivel de INDAP yo vería que condiciones tiene usted y que tiene el otro, yo equilibraría las cosas, no usted, usted, usted métase aquí y compre un tractor, no señor, usted sabe mecánica sí, porque se produce un descalabro, hay que buscar similitud, porque pasa un tiempito y hay peleas.
E: ahora respecto de lo que son los instrumentos de INDAP quería hacerle unas preguntas, ¿ustedes tuvieron un crédito?
S: sí eso fue para el primer tramo, el segundo no lo pudimos hacer porque no hay recursos en INDAP, pero tampoco nos han dado, porque en último caso podemos hacer una disco, una piscina, bingos, no se, pero el proyecto era por eso, no podemos salirnos y chao, entonces no nos han dado permiso para otra iniciativa
E: ¿Y como se informaron de este programa concursable?
S: a través de una directiva nuestra en una reunión que tuvieron en Santiago
E: ¿De donde surgió la iniciativa de postular a estos fondos?
S: de la organización, esto se implementó el 97, 98 pero la idea venía de antes, ahí cuajó una parte
E: ¿Cuál fue el monto de los proyectos aprobados?
S: mire aproximadamente 100 millones de pesos, diferente, para esto, para el camión, son aparte, viendo la necesidad de sequía se postularon las máquinas de pozos, justamente los otros años se terminó la sequía pero si hubiera seguido la sequía hubiéramos sido reyes.
E: ¿Y los resultados que se obtuvieron se han mantenido en el tiempo?

S: claro, se logró todo, luz, agua potable, etc. si la persona contratada aquí es la secretaria
E: ¿Y eso se pudo lograr gracias al concurso?
S: sí, claro y platas que venían quedando de la asistencia, de los viveros.
E: ¿Y eso se ha mantenido en el tiempo?
S: solamente el vivero
E: Con respecto del crédito ¿Este es a corto o largo plazo?
S: todos son a largo plazo, hasta aquí pagamos, hay algunos que decidimos traspasar esas máquinas a los secanos costeros, para que tenerlas acá.
E: ¿Qué servicios han podido darles a sus socios gracias a ese crédito?
S: por ejemplo, precio más económico para el transporte y dependiendo de la distancia se les hace gratis, la máquina de pozo está, el que quiera hacer su pozo tiene que ponerle petróleo y pagarle al operador.
E: Para no quitarle más tiempo, respecto al FONDAC ¿Cómo se informaron de este programa?
S: llegó un dirigente con un tríptico y eso nos va arrojando que con esta plata podemos hacer que un personaje capacitado nos haga una planificación estratégica, listo empezó a funcionar. Esto se presentó el mes pasado.
E: ¿En qué consiste la capacitación, la conoce?
S: hasta este momento no, pero ya habían empezado con que hay que hacerle una encuesta a todos los socios.
E: Es súper buena la planificación estratégica para definir el negocio
S: y para adonde va la micro
E: Por último ¿Ustedes forman parte de una red PRORRUBRO?
S: a ver, los socios sí, nosotros no, hay viñateros
E: ¿Y participan en el CEGE, verdad?
S: sí
E: ¿Y ahí que servicios tienen?
S: contabilidad, tenemos información de precios, gestión predial este año no, administrativa, varias cosas
E: ¿Qué tal es el servicio?
S: aquí, yo, este es uno de los mejores CEGES, me disculparán pero para mí es el mejor.
E: Por último, de las asistencias técnicas que han recibido ¿En qué?
S: conservación, organizacional, contable, los CGES, bueno es lo mismo, un psicólogo, hemos tenido cuestiones de riego, no se.
E: ¿Estas organizaciones le han ayudado a tener un negocio más autosustentable?
S: a nosotros aquí, de hecho esperamos hacer una plantación de frutillas a riego por goteo, orgánico, a través de lo que uno ha aprendido a través de las mismas capacitaciones, también para el ganado, castrar animales, poner inyecciones, esas cosas que un personaje puede hacer, no un veterinario obviamente, no se que más, es que nos ha llegado capacitación por varios lados
E: ¿Qué cosas le mejoraría a este servicio de INDAP?
S: a las diferentes asesorías técnicas, yo creo que, como lo puedo definir, como por ejemplo un psicólogo que para todas las organizaciones son buenas, eso de alguna manera tiene que haber un personaje que vea eso, que no sea tranca que para mí sea un perjuicio que usted esté más arriba, que no nos haga enfrentarnos porque siempre se va a dar que unos van a estar más arriba y otros más abajo y aquí no se busca la uniformidad, ahí hay que pensar de que manera, buscarle personas que se avengan.
E: Oiga gracias, se que está apurado
S: me disculpa
E: Le agradezco el tiempo...

ASOCIACIÓN INDÍGENA
TEMUCO, IXª REGIÓN
17 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:
Sujeto:

E.: ¿ cuál es su cargo en esta asociación?
S.: Presidente

E.: ¿Hace cuánto tiempo estás usted?
S.: Hace dos años

E.: ¿Cuáles son los cargos de su organización?
S.: Está el presidente, vicepresidente, secretario, consejero... consejero director, tesorero... cinco

E.: ¿Cuántos socios componen la organización?
S.: Como treinta y tantos familias... socios

E.: ¿Y entre esos socios, los que son socios formalmente, los que están inscritos, cuántos son hombres y cuántas mujeres?
S.: La mayoría hombres

E.: ¿Y más o menos de qué edad?
S.: Entre los veinte hasta los sesenta, setenta años

E.: ¿Y qué más o menos el nivel educacional de ellos?
S.: Entre primero básico hasta cuarto medio. Algunos profesionales

E.: ¿Han tenido capacitaciones?
S.: Sí

E.: ¿Desde qué año existe esta organización?
S.: Del año '90 comenzamos nosotros

E.: ¿Y cómo empezó todo, cómo se juntaron, cómo lo hicieron?
S.: Bueno, a través de una cooperación italiana, ellos nos ayudaron a organizarnos a nosotros, teníamos otros dirigentes. Hubo un impulso de la Cooperación Italiana, ahí se formaron los Centros de Servicio Comunitario, y se formaron ocho organizaciones. Estas ocho organizaciones constituyeron a la Asociación Maquehua, una organización de segundo piso que reúne a estas pequeñas organizaciones que están todas trabajando. Cuatro tienen bodega, las otras son organizaciones más sociales

E.: ¿Cuál es la función de esta Asociación?
S.: La función de esta es llevar la parte política del resto de las organizaciones. Estamos trabajando con el resto de las organizaciones que están agrupadas

E.: ¿Fue fácil o difícil organizarse?
S.: Fue bastante difícil. Pasamos por hartos sacrificios. En el tiempo se van quedando muchos proyectos en el camino. El fuerte nuestro es la producción del vino. Y en eso estamos trabajando. Ahora tenemos otro predio, de la flor, hay otros predios que se dedican a agriculturas, y el resto, parte de los predios, se dedican a las hortalizas

E.: ¿Qué éxitos recuerda usted de su empresa?
S.: Exportar vino al extranjero

E.: ¿En qué año fue eso?
S.: El año '96. Nosotros en la organización nos damos cuenta que siendo mapuches hemos alcanzado un alto nivel de conocimiento, y de hecho lo hemos hecho solos. Recibimos apoyo eso sí financiero de parte del INDAP, pero el resto de la pega lo hemos hecho solos

E.: ¿Y adónde exportaron?
S.: A países de Europa

E.: Dentro de estos diez años de vida de la organización, ¿cómo cree usted que han influido los diferentes cambios políticos en el país, en la región, en la comuna, cambios de gobierno regional, el alcalde, cambios de presidente?
S.: Bueno, yo creo que todo gobierno que entra tiene sus políticas distintas, y yo creo que influye bastante, cambian las ideas como más generales, hoy día el INDAP está más dedicado a impulsar organizaciones por el mercado, pero no está preocupado hoy día de las organizaciones, del impacto que estas puedan generar tanto en el trabajo, en la participación local de las empresas. Yo creo que esa parte no está muy clara. De hecho hay que tener en cuenta de que la mayoría de las organizaciones no tienen usos en el mercado, tampoco tienen patrimonio. Creo que esa es la limitante más grande que existe ahora

E.: ¿Cuál es la forma en que se elige a los dirigentes de esta asociación?
S.: A través de una asamblea. Duran tres años los directores

E.: ¿Y cuál es la forma que tienen para removerlos, en caso de que haya algún problema, que las cosas estén poco claras?
S.: A través de la asamblea, se informa a la asamblea qué está pasando

E.: ¿Han tenido algún problema?
S.: Sí, si hemos tenido

E.: ¿Y han sido por qué...?
S.: Por distintas cosas. Por incumplimiento...

E.: ¿De los estatutos?

S.: Claro, de los estatutos

E.: ¿Quién cree usted que resuelve los problemas importantes de la organización? Cuando tienen un problema importante que resolver, ¿qué persona dentro de la organización se hace cargo de eso, de resolverlos?

S.: Generalmente el directorio. Ellos lo hacen directamente

E.: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la empresa?

S.: Normales diría yo. Sí, sí, pero como la organización lleva años ya, son como peleas de matrimonio de repente

E.: ¿Qué personas cree usted que son importantes para la empresa?

S.: Desde el mismo agricultor que está allá trabajando, hasta el último que tenemos, todos son importantes. Con cinco dirigentes y cuatro empresas, todas las casi doscientas cuarenta familias trabajando. Y cuando lanzamos algún producto de cultivo se benefician casi mil quinientas familias. Nuestra organización genera trabajo en la parte de la agricultura

E.: ¿Qué cosas valora la empresa en un trabajador? ¿Qué valores son útiles?

S.: Yo creo que el primer valor importante es reconocer a la organización, para lograr todo lo que se consigue. El esfuerzo por supuesto, el trabajo también. Por ejemplo otras cosas cualquier organización lo hace, ya sea por capacidad. Nosotros logramos pasar esa barrera, porque generalmente a la mayoría de las organizaciones cuando las forman les contratan un equipo técnico, ponerles contadores, ingenieros comerciales, le ponen un montón de cosas con los que hacen funcionar la empresa. Pero llega un punto en que esos financiamientos de repente se cortan y los dirigentes que están al mando de la organización no se meten, se llevan todo lo que les han dado, incluso a veces la organización sirve como capacitación también, preparan más gente, y al final cuando se van quedan solos

E.: ¿Existen celebraciones importantes dentro de la organización, fiestas, fechas?

S.: No, eso se hace por organización. Ellos lo ven, cosas propias

E.: ¿Existen relaciones de familia dentro de la asociación?

S.: En algunos casos sí, en algunos casos no

E.: ¿Usted cree que es importante el hecho de ser familiar de alguien para formar parte de la organización?

S.: No necesariamente. No es importante. Porque no debería ser, pueden ser familias mientras tengan claro que es lo que quieren hacer

E.: ¿Tienen vínculos con otras organizaciones?

S.: Sí, con varias organizaciones

E.: ¿Con cuáles?

S.: Con las de Lumaco trabajamos juntos...

E.: ¿Y qué tipo de relación tienen? ¿Comercial?

S.: Comercial

E.: ¿Usted cree que ha sido importante la organización para el desarrollo de la zona?

S.: Yo creo que ha sido importante, en parte todas las organizaciones son importantes yo diría que para parte del desarrollo del sector, que a veces mucho puede ser del Estado, incluso del INDAP, o a través de la municipalidad. En cambio, cuando las organizaciones se organizan y presentan su necesidad, y ellas se ponen a trabajar, los cambios son importantes

E.: Con respecto a esto de trabajar asociado, ¿qué ventajas tiene, y qué desventajas?

S.: Yo creo que ventajas el poder de negociación, trabajamos juntos y necesitamos hacerlo. Y de no tener todas estas organizaciones no habría pasado nada

E.: ¿Cuál es el estado de los caminos en la localidad?

S.: Son regulares no más. La mayoría son de ripio, o sea, todos los caminos de ripio. Son bastante malos, hay muchos hoyos y los vehículos no pueden pasar. Sobre todo los principales sería bueno que se arreglaran, porque hay hartos caminos que son principales, pero están malos

E.: ¿Qué tal es el transporte público?

S.: En cuanto al transporte público ha sido bueno, las máquinas que se ponen sí no han sido de lo mejor, entra mucha tierra

E.: ¿En su organización tienen luz eléctrica?

S.: Sí

E.: ¿Tienen agua potable?

S.: No

E.: ¿Teléfono?

S.: Celulares

E.: ¿Y alcantarillado?

S.: Tampoco

E.: Con respecto a lo que son las autoridades regionales, los gobiernos locales, ¿usted siente que han estado cerca de su organización, se han preocupado, o ve que están muy lejanos?

S.: Yo creo que siempre ha habido cierta lejanía siempre con la autoridad, como que ellos están siempre más preocupados por los sectores urbanos y... también existe preocupación, creo yo, pero no se siente, hasta que uno no llega como dirigente a ellos

E.: ¿Hay presencia de carabineros por aquí?

S.: Sí, harta presencia de carabineros

E.: ¿Bomberos?

S.: Sí

E.: ¿Y qué tal es el servicio?

S.: Bueno, por distancia y por caminos siempre han llegado un poco atrasados. Pero siempre que se los ha llamado están ahí

E.: ¿Atención de salud existe en el sector?

S.: En el sector tenemos un hospital, administrado también por una asociación, y en ese hospital trabaja casi la mayoría del sector. Es un hospital institucional

E.: ¿Y qué tal es la atención ahí?

S.: Muy buena. Se hace lo que se puede

E.: ¿Colegios existen?

S.: Sí, colegios municipales y particulares existen

E.: ¿Y qué tal son?

S.: Bueno, hasta que yo estudié, que yo salí eran buenos, y de ahí...

E.: ¿Qué tipo de responsabilidad jurídica tiene la asociación?

S.: Está reconocida a través de la ley indígena

E.: Entonces es una sociedad...

S.: Asociación Indígena

E.: Ya. ¿Cuánto tiempo demoraron en obtener la personalidad?

S.: Un mes...

E.: Poco tiempo

S.: Sí, en revisar los estatutos y todo

E.: ¿Y se acuerda cuánto costó?

S.: No, porque yo llegué último a la organización

E.: ¿Quiénes eligieron el tipo de personalidad jurídica?

S.: Todos los dirigentes que hubo anteriormente, aprovechando la ley indígena, porque de hecho esta organización se constituyó antes de que saliera la ley indígena, pero era a niveles comunales, y después de que salió la ley se transformaron en asociación

E.: Y para transformarse en asociación indígena, ¿fueron asesorados por alguien?

S.: Sí. Una institución que trabaja en eso. Y algunos ya conocimiento tenían

E.: ¿Tiene patente municipal la asociación?

S.: No

E.: Yo soy un ignorante en el tema, a lo mejor esto no viene al caso, pero ¿cuándo formaron la asociación tuvieron que aportar algo nuevo, algún capital?

S.: Claro

E.: ¿Qué cosa?

S.: En dinero me parece que fue, tuvimos que pagar unas cuotas. Lo hicimos como cualquier organización

E.: ¿Lleva contabilidad?

S.: Sí

E.: ¿Qué tipo de contabilidad?

S.: ¿Cómo?

E.: Contabilidad completa, contabilidad...

S.: Completa

E.: ¿Alguna vez han tenido algún problema con la rendición de cuentas, balances?

S.: No. Todas las organizaciones que están trabajando tienen contador propio

E.: ¿Conocen los estatutos de la organización?

S.: Generalmente los puros dirigentes conocen los estatutos. La mayoría de los socios también, pero no todos... Leerlo es muy complicado, interpretarlo. Leen lo más importante, lo de las elecciones, esas cosas

E.: También aquí esto quizás no viene al caso, pero ¿reparten utilidades?

S.: No, porque no se han generado. Las utilidades casi son traspasadas inmediatamente una vez que se comercializa

E.: ¿Ustedes prestan servicio de consultorías?

S.: Sí

E.: ¿Se han inscrito en los registros públicos?

S.: No

E.: ¿En el INDAP?

S.: Sí, ahí estamos inscritos. Ahí tenemos un equipo aparte que funciona sí, en la oficina, un ingeniero agrónomo y un extensionista, y ahí ellos se dedican a hacer la parte asesoría. Nosotros llevamos el control. Pero en la parte técnica, todo lo que funciona, no se mete nadie, no es nuestra costumbre. Pero sí nosotros llevamos un control sobre ellos, las cosas que están malas, las cosas que están buenas, y ellos responden

E.: ¿Usted cree que de haber elegido otra forma de personalidad jurídica distinta a la que tienen, habría funcionado mejor la empresa?

S.: No sé. Es que como nosotros vivimos en un sector del campo, por lo tanto nos sirve para nosotros la ley indígena por el hecho de ser mapuches. Ahora, quizás si viviéramos en el pueblo no sería la mejor

E.: En forma bien general, sin tanto detalle, ¿con qué patrimonio cuanta la organización?

S.: Tiene bodega, máquinas, algunos tiene tractores. Pero nuestra organización ha sido bien especial en eso, todo lo que tienen lo tienen por el trabajo y el esfuerzo, por créditos. No tiene nada que el Estado le haya ido a regalar allá, mira, aquí tienes un tractor, todo es de nosotros, y a base del trabajo

E.: ¿Y estas oficinas son propias?

S.: No, son un arriendo que pagamos

E.: Los rubros que ustedes tiene son la comercialización del producto, la exportación...

S.: Claro

E.: Producción y venta también tienen, son productores...

S.: Los agricultores nuestros son productores

E.: Y prestan asistencia técnica

S.: Claro

E.: ¿Han prestamos alguna vez crédito a la gente?

S.: No, nosotros los ayudamos para que obtengan créditos a través de INDAP

E.: ¿Y alguna vez han hecho venta de insumos?

S.: En algunas organizaciones sí. O compran en conjunto, a través de las organizaciones, y ponen su plata y la organización se las compra, se los distribuyen en los mismos centros. Algunos tienen depósitos de harina, en los molinos, por ejemplo, y los molinos generalmente están en el pueblo, entonces ellos tiene depósitos de harina y eso nos sirve bastante

E.: ¿Qué otros servicios prestan?

S.: Tenemos servicio de exportación, servicio de asistencia técnica, centros de calidad, chanco, servicio de harina, trabajo agrícola, transporte...

E.: Aparte de las exportaciones hacia fuera, ¿a qué otra parte comercializan?

S.: El producto nuestro es solamente de exportación

E.: Y respecto a la tenencia de la tierra, ¿los propietarios son individuales?

S.: Sí, la mayoría son propietarios. Los hijos trabajan...

E.: ¿Usted calcula qué número de hectáreas?

S.: En eso yo creo que estamos bastante en desventaja, deben ser unas tres, cuatro hectáreas. Somos bastante débiles en ese sentido

E.: Aquí entramos a la razón de mi visita, ¿cómo calificaría usted su relación con el INDAP?

S.: Yo creo que buena, buena relación. He tenido bastante apoyo del INDAP. Los mandos del INDAP eso sí están muy centralizados, todo viene de Santiago. Pueden ser muy buenas las ideas de los técnicos de allá, pero en la práctica no sirven. Y la parte central mapuche es la tierra. Y bueno todo está así. Yo pienso que los técnicos por ejemplo que vienen a hacer un trabajo productivo jamás ha pisado nuestra tierra. Ese tipo de gente no puede hacer el trabajo. Yo creo que ese ha sido uno de los errores más grandes que se ha cometido. El diseño de las políticas de agricultura no se ajusta a las necesidades nuestras. Y para nosotros es difícil, a comienzos, para trabajar así, porque nuestra organización no tiene los respaldos legales como para solicitar créditos, tuvimos que ir al banco, y llenar los papeles, y eso costó un poco. Durante ese periodo el INDAP trabajó más lo que es... a base de proyectos regionales, y ahí fue entendiendo, y al final, fue una institución que nos prestó plata a nosotros. Y eso es lo mejor que se ha hecho, yo creo

E.: ¿Cuál es su opinión acerca de los programas de fomento productivo?

S.: Yo creo que es bueno lo que se está haciendo. Creo que es importante eso que ellos hacen, sobre todo que están bastante involucrados, con que se instalen empresas, han fomentado bastante. Pero igual, no sería bueno que fuera por muy poco tiempo, porque se requieren años para entrar en el mercado. Nosotros recién llevamos diez años, y eso es lo básico

E.: ¿Ha tenido relación con consultores?

S.: Sí

E.: ¿Cómo ha sido?

S.: No, en algunos casos específicos como proyectos de riego

E.: ¿Qué tal han sido las relaciones con ellos?

S.: Buenas

E.: ¿Y con las personas que hacen transferencia tecnológica?

S.: Ha sido buena igual

E.: Ahora, ¿cuáles han sido los cambios significativos que ha provocado INDAP en su empresa?

S.: Yo creo que la asistencia técnica. Ha sido el aporte que más nos ha ayudado para nuestra realidad, para la gente. La experiencia...

E.: Usted se refirió a una asistencia técnica que tuvieron...

S.: Hace como cuatro años atrás

E.: ¿Y cuánto tiempo duró la asistencia?

S.: Este año habría terminado. Hubo cambios y quedamos solitos

E.: ¿En qué consistió esa transferencia tecnológica?

S.: Bueno, especializarse generalmente... es que la gente de campo no tiene conocimiento sobre cómo tener buena producción

E.: ¿Tuvieron SAT Predial?

S.: Claro. Que hacía capacitaciones...

E.: Quería preguntarle, ¿aquí en la región hay un Centro de Gestión?

S.: Sí. Está funcionando

E.: ¿Ustedes tienen alguna relación con ellos?

S.: Sí, tenemos dirigentes que están ahí

E.: ¿La organización forma parte del Centro de Gestión?

S.: A través de los dirigentes sí

E.: ¿Qué servicios les presta el CEGE?

S.: Bueno, a nosotros nada porque nosotros hemos sido una organización bien independiente, entonces generalmente no participamos en los servicios que entregan. Nosotros no queremos caer en... O sea, el CEGE es una institución que se creó muy importante, pero como le decía yo, hay un grupo de profesionales que... va a pasar. Creo que lo van a hacer así. Todas las organizaciones en desarrollo les hace mucha falta el Centro de Gestión

E.: ¿Qué tal son sus servicios?

S.: Deben ser buenos...

E.: ¿Forman parte de alguna red?

S.: Sí, de una red de leguminosas

E.: ¿Y en qué año se incorporaron a la red?

S.: Año pasado

E.: ¿Le ha servido la red para tener una mayor inserción en el mercado?

S.: Sí, cosas que son importantes

E.: ¿Ha funcionado la red a nivel estructural?

S.: Sí

E.: ¿Cómo ha sido la intervención de la organización, o la participación en la red?

S.: O sea, la participación nuestra ha sido un poco lenta, pero igual tenemos representantes nuestros que se mantienen participando a nombre de todos nosotros

E.: ¿La red va a representarlos a nivel nacional, regional?

S.: Yo creo que más arriba a nivel regional, creo que nacional no... hay muchos

E.: ¿Le ha tocado viajar por la red?

S.: Sí, hemos andado, pero por aquí cerca

E.: ¿Al extranjero no...?

S.: No, a través de la comercialización ha existido la oportunidad, pero no. El trabajo mío ha sido básicamente la parte de la organización. Pero sí el encargado comercial que tenemos nosotros el viaja a veces

E.: En general, ¿cómo ve usted esto de la red?

S.: No, yo creo que está bien, pero está comenzando, más adelante se le van a ver los frutos. No se le puede pedir a un a una organización que ya los de...

E.: ¿Alguna vez han recibido, han sido beneficiarios, o han tenido un programa FODEM?

S.: Me parece que el encargado comercial estuvo participando. Porque aquí trabajamos... se designan tareas, cada cual toma su... Porque yo veo todo lo que es la parte organizacional, vínculo con el resto de las organizaciones, la parte política, pero ya netamente lo que es la parte comercial eso lo ve otra persona, otro dirigente

E.: ¿Ustedes tienen un crédito INDAP como organización?

S.: Sí

E.: ¿Y ese crédito de cuándo es?

S.: El año 2000 terminaba, está pendiente. Otro problema que nos generó es que la mayoría de los dirigentes no han podido optar a créditos personales

E.: ¿De cuánto fue el crédito?

S.: Por treinta millones de pesos

E.: ¿Y cuál fue la inversión de eso?

S.: Eso fue para comprar materia prima

E.: ¿Le sirvió el crédito para mejorar la organización?

S.: Claro, sin el crédito no se puede hacer ninguna empresa

E.: Estábamos hablando del crédito. Principalmente se utilizó para hacer inversiones en materia prima. ¿No han repactado la deuda?

S.: Bueno en su oportunidad en el año 2000 presentamos un propuesta nosotros, previendo que ya iba a suceder, viajamos a Santiago... Pero nada ocurrió. Después otra vez estuvimos en Santiago, viendo lo mismo, pero nada

Ahora, nosotros trabajamos, hasta el año 2000 teníamos todo listo, teníamos y pagábamos, teníamos y pagábamos, ni un problema, ni un problema, pero ese año hubo una baja en los precios, y ahí nosotros por problemas de mercado no pudimos cumplir con nuestra deuda. Hubo varios factores que hicieron que esto reventara

E.: ¿Qué cosas le mejoraría al programa de créditos?

S.: Yo creo que fuera más amplio. En los años buenos que hemos tenido, en cada bodega se contrataba a treinta personas que trabajaban en la preparación de productos, hay todo un movimiento grande que se hace y todo eso involucra un movimiento grande de gente que trabaja y todas esas cosas. Se emplea harta mano de obra, y montones de cosas más

E.: ¿Han sido beneficiarios alguna vez de un Concurso Nacional de Proyectos?

S.: Sí, algunas organizaciones de base. Ahí se han conseguido

E.: ¿Y cómo organización de segundo piso ustedes han concursado?

S.: Sí

E.: ¿Y les ha ido bien?

S.: Sí

E.: ¿Qué cosas han ganado?

S.: Bueno, nosotros lo hemos gestionado, son las organizaciones de base las que participan

E.: Ya. Por último, para cerrar esto, ¿cómo le ha

S.: Bueno, la organización nuestra tiene por parte desafíos... tenemos experiencia, tenemos parte de la información, nosotros estamos trabajando. Nosotros tenemos el control. Y siempre estamos tratando de lograr cosas, por ejemplo, el '99, '98, lupino, esta es la variedad que nosotros... se cultiva normalmente del año '70 para adelante. El año '98 nosotros veíamos que esto podía reventar. Lo trajeron, no sé si de España o Italia, y trajimos esta semilla, a multiplicamos, y se la entregamos. Estuvimos en un proyecto, dos, tres años trabajando. Ahora este producto se está masificando, la rentabilidad es alta. Entonces, esa es la gran diferencia que tiene nuestra organización. Por ejemplo aquí en Temuco existen bodegas que también lo trabajan, pro ellos sólo comercializan, en cambio nosotros, a nuestros socios, aparte de comprarles buscamos una alternativa para progresar. Cuando nuestras organizaciones no existían, existía mucho monopolio. El lupino en el mercado perfectamente se podía pagar a sesenta pesos, y la bodega pagaba diez pesos, ocho pesos. Por eso nosotros nos organizamos con comercialización, producción y salud, y esto era una debilidad muy grade del sector, y revolucionamos, y el '99 el lupino chico llegó a costar ciento cincuenta pesos. La gente de Maquehua lo único que quiere es herramientas para trabajar

CEGE COLCHAGUA
SANTA CRUZ, VIª REGIÓN
LUNES 10 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador: Ya, a ver, ¿cuál es tu cargo aquí?

Sujeto: Encargado comercial

E.: ¿Cuál es el nombre completo de esta organización? ¿Del CEGE?

S.: ¿Del administrador?

E.: No, del CEGE

E.: ¿Desde hace cuánto tiempo estás tú en el CEGE?

S.: Dos años

E.: ¿Cómo es el organigrama del CEGE? ¿Los cargos presentes? A grandes rasgos

S.: Bueno, están... si tu ves arriba en el organigrama estarían las organizaciones, que son las dueñas de la Sociedad Anónima, con directorio, bajaría un gerente, y eso bajaría a varias áreas, el área de contabilidad, comercialización, desarrollo organizacional, y otras...

E.: ¿Cuáles son los servicios que presta este CEGE?

S.: Nosotros somos básicamente cinco servicios: análisis estratégico, información para la gestión, control de gestión, contabilidad y asesoría legal

E.: ¿Y cuántas organizaciones componen el CEGE?

S.: Son siete, cinco que son socias, dueñas de la sociedad, y dos que son parte

E.: Sin ser socias

Bueno, ¿desde qué año existe este CEGE?

S.: Desde el '95

E.: ¿Y cómo fue, como nació la idea

S.: Creo que nació como un proyecto que vino... bueno, a nivel nacional, fue un proyecto que empezó en dos lugares, en el sur, en Río Bueno tengo entendido, y el Pelarco, que fueron los dos primeros CEGE que se crearon. Y nació de la experiencia que tuvieron, la idea estaba de todos, de parte del INDAP, del gobierno, de desarrollar las organizaciones campesinas, desarrollar la asociatividad entre los pequeños agricultores

E.: Este es un modelo europeo

S.: Vasco, se trajo de allá. Conocieron España, conocieron algo en Canadá que hay, y lo trajeron para acá

E.: ¿Y la historia, cómo ha sido acá? ¿Empezó con éxito?

S.: Bueno, todo empezó como lento en cuanto al concepto, de llevarle a los agricultores lo del CEGE y todo, pero rápido en la implementación. La historia de la pequeña agricultura familiar campesina entre el año '94 y '96 hubo todo un proceso de asociatividad bien...

E.: Bien fuerte

S.: Bien rápido, bien inducido de parte del Estado. Y acá empezó así. Acá empezó siendo administrado el Centro de Gestión por el Instituto de Educación Rural

E.: Eso te iba a preguntar, ¿en qué etapa está ahora?

S.: Fue primero administrado por el Instituto de Educación Rural, el proyecto del Centro de Gestión fue creado por el Instituto de Educación Rural, después fue implementado por el Instituto de Educación Rural, y lo administró desde el '96 al '99, y después se hizo una sociedad anónima, en donde participaron las mismas organizaciones que eran socias de los servicios, que recibían los servicios, y esta sociedad anónima empezó a administrar...

E.: Entonces fue un CEGE exitoso en ese sentido, porque logró la autogestión

S.: Claro, si se considera éxito traspasar la administración a ellos mismos, sí

E.: ¿Y puede seguir operando con la Universidad?

S.: Claro. De hecho el CEGE más antiguo que es el de Pelarco está todo allá

E.: ¿El de Talca?

S.: Claro. Que de todas maneras, igual habría agotado otras posibilidades, obviamente si tenía la Universidad...

E.: Ahí aprovecha de hacer investigaciones...

S.: Claro, es un vínculo recíproco. Nosotros no, estamos administrados por agrupaciones de agricultores

E.: ¿Y qué tal fue el traspaso?

S.: Fue complicado todo, porque hubo un quiebre. El CEGE estuvo prácticamente casi cerrado, y bueno, toda la gente. Nosotros todos los que estamos trabajando ahora somos del periodo sociedad anónima, de autogestión

E.: Respecto a lo que son las cuestiones internas de la organización, ¿cómo se elige a la directiva, a los dirigentes?

S.: ¿La directiva del Centro de Gestión?

E.: Del Centro de Gestión

S.: La eligen ellos mismos. Cada empresa que es socia tiene un presidente, un representante legal, que es el que lidera a la empresa dentro del CEGE, y ellos votan y eligen a la directiva. La generan ellos mismos

E.: ¿Y cuáles son los mecanismos de remoción, en caso de que haya algún problema?

S.: Bueno, está desde la no-participación en reuniones. Hay un reglamento interno, no tengo claro bien cuántas reuniones, pero, típico reglamento interno, no-participación en reuniones, o que la empresa deje de ser parte del Centro de Gestión, han empresas que han salido. Sí, más que nada eso... hay sanciones por no-asistencia... hay un reglamento interno que funciona para esos casos

E.: En caso de existir problemas importantes para el CEGE, ¿quién resuelve esos problemas, quién toma la decisión o quién se encarga de resolver las situaciones problemáticas?

S.: El directorio, que tiene cuatro miembros... no, son siete miembros, y el consejo directivo son cuatro, que es una instancia más de ellos, que toma decisiones más rápidas

E.: ¿Cómo encuentras tú que son las relaciones humanas dentro del CEGE?

S.: ¿Dentro de los que trabajamos acá?

E.: Sí

S.: Buenas, buenas, más que regulares buenas. Un equipo de trabajo equipo de trabajo, o sea, gran parte de las cosas que se hacen se hacen en equipo, y hay una cabeza y un gerente y todo, pero las relaciones son buenas, es bastante agradable trabajar

E.: A tu juicio, ¿quién o quiénes son personas importantes en el CEGE, personas que si no están, el CEGE tambalea?

S.: No hay nadie imprescindible, porque si bien nosotros tenemos funciones bien específicas, siempre hay algún vínculo, y lo que hace más falta es la cabeza, el gerente acá, que tiene una especialización bien amplia, entonces como que aglutina lo que hacemos todos. Pero igual funcionamos sin él, o sea, ahora está de vacaciones y funcionamos bien

E.: Cambiando de tema, ¿qué valores tiene esta organización, qué cosas se valoran de las personas en el CEGE?

S.: A ver, yo diría que el tratar de abrir oportunidades, el innovar, y lo otro es el trabajo en equipo

E.: ¿Tienen alguna celebración en particular durante el año?

S.: Sabes que celebramos todo, o sea, pequeñas celebraciones, celebramos cumpleaños, onomástico, hacemos algo con los agricultores además para el dieciocho, para la Pascua. De hecho, tenemos inclusive un equipo de fútbol, jugamos con empresas, otras consultoras, bastante desarrollado el tema de relaciones entre nosotros

E.: Dentro de la gente que trabaja aquí en el CEGE ¿existen relaciones de parentesco, familia?

S.: No. En este momento somos cinco personas y no. Una persona de mi apellido en esta comuna. Hay uno en Santa Cruz, otro en otro sector de Santa Cruz, uno en Chépica, otro en Temuco, y uno en Talca, que soy yo

E.: Ah, es de Talca, yo también

S.: ¿Sí?

E.: Sí.

¿Cómo ha resultado este trabajo con organizaciones, este trabajo asociativo con la gente?

S.: Es motivante, a pesar de todos los problemas que tiene, que vamos a desarrollar un aspecto que es más amplio generalmente, además que toca la gestión... se amplían, entran a la familia, a la comunidad, al núcleo. Es diferente, o sea, todos venimos de otros sectores de trabajo, no habíamos trabajado tanto en esta parte de la agricultura, de la pequeña agricultura, pero es interesante

E.: Con respecto a cuestiones de infraestructura, ¿cómo han estado los caminos en esta zona? Me refiero al acceso de los socios...

S.: De regular a malo, hay sectores malos, a lo menos de tres empresas que donde están, los caminos son, en invierno sobre todo, malos. Igual existe comunicación, no es que se corte la comunicación, existe comunicación, pero son problemas

E.: ¿Y el transporte de pasajeros cómo es?

S.: De regular a malo. Pero llegan acá, y además que nosotros, gran parte de nuestro trabajo lo hacemos en terreno, en la comunidad

E.: Bueno, preguntas estándares. ¿Esta empresa tiene luz eléctrica?

S.: Sí

E.: ¿Agua potable?

S.: Sí

E.: ¿Teléfono?

S.: Sí

E.: ¿Alcantarillado?

S.: Sí

E.: ¿Cómo perciben ustedes la presencia política? Me refiero a si sienten cercanía con el municipio, con el gobierno regional...

S.: Sabes que tenemos el vínculo, pero no es tan fuerte. Lo hemos buscado, hemos tratado de integrar algunas áreas del municipio, qué sé yo, pero históricamente el CEGE ha tenido poco contacto con las autoridades locales. Pero nosotros los hemos hecho acciones, los hemos integrado más que nada a diferentes trabajos que están haciendo con gente de nosotros, hemos tratado de buscar... no sé. Si hay algo de turismo local, contactar a la gente de turismo, o invitar al alcalde, a la gente que puede pesar en conseguir fondos, en priorizar iniciativas. Empezamos a desarrollar un poco lo de nosotros. Cuando llegamos hace dos años, la municipalidad no sabía lo que era el CEGE. Estábamos a dos cuadras y no sabían. Entonces fue también por la motivación de nosotros, yo trabajé en municipalidad, vengo de municipio, entonces sé qué es lo que hay al otro lado. Por último hemos hecho alianzas con la gobernación, peticiones a la intendencia, hemos hecho algo

E.: La presencia de carabineros, ¿qué tal?

S.: Acá es permanente, son tres grupos

E.: ¿Y en los alrededores también?

S.: No sé

E.: ¿Y bomberos?

S.: Sí, todo. Aquí hay de todo

E.: ¿Y la atención de salud qué tal es?

S.: El hospital que hay acá es tipo tres, eso es las cuatro especialidades básicas creo... el único hospital mejor creo que queda en Rancagua. En sectores rurales de repente tienes problemas, tienes postas, que generalmente le llaman hospitales tipo cuatro. Bueno, pero es como en cualquier parte, para el tamaño de la población aquí serán cincuenta mil habitantes... Las especialidades básicas

E.: Bueno, tú no eres de la zona, pero ¿qué te parecen los colegios de acá?

S.: Bueno, según lo del SIMCE, la calidad es regular. Hay colegios destacados, privados, hay dos o tres particulares que tienen calidad regional nacional. Como en todas partes. Vinculados a los grandes empresarios de las viñas...

E.: ¿La personalidad jurídica que tiene actualmente el CEGE es Sociedad Anónima?

S.: Sí

E.: ¿Cuánto tiempo se demoraron en obtener esta personalidad jurídica?

S.: Creo que como... habremos empezado el trámite como el '98 y lo terminamos el '99. Una temporada

E.: ¿Eso es mucho tiempo?

S.: Es que no sé, debe haber sido de medio año a un año, pero por el proceso todo, había bienes, personas que cambiaron, una persona que administraba, entonces igual se demoró el asunto. De hecho, creo que estuvo acá parado como nueve, diez meses, porque no había traspaso de propiedad, y no había nadie tampoco

E.: ¿Sabes tú aproximadamente cuánto dinero costó obtener la personalidad jurídica?

S.: Eh, no sé, pero imagino unos trescientos mil pesos

E.: ¿Sabes tú quién escogió el tipo de personalidad jurídica?

S.: Creo que lo escogieron entre el Instituto de Educación Rural, INDAP y los agricultores, vieron qué era lo que calzaba mejor. Para eso contrataron a un asesor, una asesoría organizacional con un consultor que puso un abogado y dijo este es el mejor momento, por flexibilidad

E.: Bueno, ¿cómo fue el aporte que hizo cada socio al capital?

S.: Un aporte en dinero, de bajo monto, como para empezar con el capital social

E.: ¿Y eso se hace en acciones?

S.: Claro, ellos compran acciones por una cantidad de dinero. Pagan las acciones

E.: ¿Y lleva contabilidad el CEGE?

S.: Sí

E.: ¿Qué tipo de contabilidad?

S.: Completa

E.: ¿Han tenido problemas con rendiciones de cuentas, con el tesorero, la directiva?

S.: No, no ha habido ningún escándalo financiero

E.: Ya. ¿Cada cuánto tiempo se renueva la directiva?

S.: Eh, anualmente

E.: A ver, aquí estoy perdido. ¿Aquí se reparten utilidades?

S.: Sí, como sociedad anónima se reparten utilidades

E.: ¿Y cómo se calculan?

S.: A ver, te explico. Aquí el Centro de Gestión, el convenio con el INDAP, es una cosa que no tiene dinero, pero sí lo que sucede que para co-financiar este convenio esta sociedad anónima tiene unidades de negocios, genera negocios que le permiten co-financiar el aporte del Estado

E.: ¿Cuánto es el aporte de INDAP?

S.: No sé, pero es algo así como 70-30%, 80-20%

E.: ¿Ochenta el Estado y veinte el CEGE?

S.: Claro, ochenta el estado y veinte los agricultores. Y esto que colocan los agricultores debiera repartir utilidades, pero ellos deciden re-invertir e ir pagando... En realidad existe reparto de utilidades pero no se ha dado, hay utilidades que repartir, pero ellos las han ido reinvertiendo

E.: En las unidades de negocio

S.: Claro. Para poder sostener el tiempo y el autofinanciamiento

E.: Perfecto. ¿Se conocen los estatutos de CEGE?

S.: Sí

E.: ¿Y dentro de la organización?

S.: Sí, son conocidos por el directorio y todos...

E.: ¿Se han inscrito en registros de contratistas?

S.: De consultores sí

E.: ¿En INDAP?

S.: En INDAP, estamos en CORFO. Para empezar INDAP; de todas maneras

E.: ¿Y han tenido dificultades con eso?

S.: No, no

E.: ¿Les exigen alguna cosa?

S.: Es que ya como está el vínculo con el INDAP, con el Estado, este y otro instrumento te exigen documentación, el aval, los antecedentes de las empresas socias, pero más que eso no

E.: ¿Cómo contratistas les ha tocado participar en alguna licitación?

S.: Como consultores sí, nos ha tocado participar en licitaciones del INDAP, vinculadas al INDAP, se han presentado cosas a la CORFO, o sea, ha sido requisito para participar en diferentes licitaciones de proyectos de las mismas empresas socias

E.: A ver, bueno cuando tú ingresaste la sociedad ya funcionaba como Sociedad Anónima

S.: Sí

E.: A ti juicio, ¿tu crees que de haber tenido otro tipo de personalidad jurídica el CEGE habría funcionado mejor, o peor?

S.: Eh, yo creo que con otro tipo de estructura hubiera sido peor, habríamos tenido problemas. O sea, te explico, en una sociedad limitada hubiésemos estado súper restringidos y de acá han salido empresas, han salido y otras han entrado. Igual ese tema es más complicado cuando eres sociedad limitada, que te implica gastos, es más engorroso, nuevas escrituras, mientras que la sociedad anónima te da flexibilidad, entonces yo creo que como modelo ha sido... le ha dado la flexibilidad necesaria para enfrentar los cambios que ha habido

E.: Bueno, cuando se inició este CEGE, ¿cómo fue la cosa de que la gente viniera a participar, que se hicieran socias las organizaciones campesinas? ¿Fueron invitadas?

S.: Mira yo, como eso pasó hace tiempos pretéritos no sé. Pero me imagino por lo que entiendo, por lo que he escuchado, que fueron inducidas por el INDAP, estas empresas tenemos, veamos si las podemos hacer socias, qué empresas quieren ser socias, fue por ahí como invitación del INDAP

E.: ¿Cuál es el patrimonio con el que cuenta el CEGE, a grandes rasgos?

S.: El CEGE como tal patrimonio no tiene, porque todo lo que tiene, el par de camionetas y todo lo que ves, menos la casa que es arrendada, pero todo como tal no es patrimonio de la empresa que lo administra, sino que está traspasada mientras dura el convenio, o sea, por decirte, el día de mañana se termina el convenio, esto es del Estado. Es un convenio. Y lo que sí la empresa CEGE tiene, el Centro de Gestión Colchagua Sociedad Anónima, tiene

patrimonio que ha sido las unidades de negocio que han ido generando recursos, más que nada recursos económicos, más que infraestructura que es del convenio

E.: Bueno, tu me hablaste de los servicios que ustedes generaban...

S.: Análisis estratégico, contabilidad y gestión, ¿cómo se llama el segundo?

E.: A ver... se parece, servicio de administración y gestión, servicio de información y gestión, servicio de , asesoría legal. ¿No tienen... dentro de esto está contemplado comercialización?

S.: Sí. En realidad no, es que esos son los servicios básicos que te da el elemento INDAP, pero sí está vinculado un poco con el servicio de... comercialización como tal no se hace, pero se da información del Estado... No se comercializa, pero hay por lo menos un CEGE que lo hace, pero acá no. Pero todo se entrega a través del servicio de análisis estratégico, un poco el servicio de información y gestión. Pero como tal, comercialización no. Se entrega información comercial

E.: Cuénteme un poco acerca de la relación con INDAP, ¿qué tal ha sido trabajar con INDAP?

S.: Yo creo que cuando ellos no tenían una sociedad anónima era un poco complicado, en el sentido que estaba la administración del Instituto de Educación Rural, por otro lado el INDAP, por otro lado los agricultores, mientras que en el momento en que se hace una sociedad anónima y son ellos mismos los que administran como que se hizo más fluido el tomar las necesidades de los agricultores y de las empresas agrícolas hacia el CEGE. Eso igual es un poco más eficiente. Y la relación con el INDAP es... bueno, la relación con un foso estratégico, un foso estratégico para nosotros como empresa. Y en ese sentido es buena, buena coordinación y todo. Ha sido una relación recíproca de la que hemos ido aprendiendo ambos. INDAP maneja muy bien el tema técnico, qué sé yo, el fomento lo ha tenido mucho desde un punto de vista crediticio, subsidios, mientras que esta otra área de gestión la están desarrollando todavía en el INDAP. No las tiene como... bien poco la está externalizando con lo que son los CEGE. Es una relación de apoyo mutuo en pro de los objetivos de las empresas campesinas, y de retroalimentación permanente

E.: ¿Tiene el CEGE relación con organismos intermediarios de INDAP, que hagan asistencia técnica?

S.: O sea, ¿nosotros que le prestemos servicios a otros consultores?

E.: No, ¿qué otros consultores les prestan servicios al CEGE?

S.: ¿Consultores que nos presten a nosotros? No. Nosotros como centro prestamos servicios a otros usuarios de INDAP

E.: ¿Tienes conocimientos de lo que son los consultores externos de INDAP?

S.: Sí

E.: ¿Cómo evalúas tú sus labores en el campo, en las organizaciones?

S.: O sea, yo creo que siguen una tradición los consultores. Los diferentes servicios del INDAP ya para los viejos son una realidad diaria. Yo creo que ahora mismo que les están cambiando los servicios de asistencia, los viejos perciben las falencias que tienen, sobre todo con los asesores técnicos. La realidad es la que manda, a pesar de que pueden haber unos buenos, con harto trabajo en terreno, pero últimamente no aparecen mucho pero... es un servicio que los viejos valoran, los agricultores

E.: ¿Y en el tema de la transferencia tecnológica?

S.: bueno, ese tema, justo estaba pensando en eso. Es un tema que los viejos valoran, pero bueno, ahora se termina, en abril, porque según las evaluaciones del INDAP no ha sido muy eficiente

E.: ¿Pero qué programa?

S.: El Servicio de Asistencia de Transferencia... ¿Tú no sabías eso?

E.: Yo sé que hay un servicio de Asistencia Tecnológica que se subdividió en SAL, SAT, y SAP

S.: El SAT predial

E.: Eso

S.: Ahora se acaba

E.: ¿El SAT predial?

S.: Que el INDAP pretende cambiarlo por otro pero todavía no está muy claro

E.: ¿Ustedes han servido como consultores?

S.: Sí

E.: ¿Y han trabajado algunos de los programas?

S.: Hemos trabajado el FODEM, se ha presentado el Concurso Nacional de Proyectos... se ha presentado, pero no en el tiempo de nosotros, o sea, en la administración del IER se presentó, porque esta es una cosa que no ha pasado mucho, un poco por el perfil de las organizaciones,

que están endeudadas, qué sé yo. No calzan como para concursar ahora, pero gran parte de los proyectos que empezaron las empresas estuvieron vinculados al CEGE. Y Servicio de Asesoría de Proyectos sí. Programa de Turismo Rural no se han hecho proyectos pero se ha co-colaborado en por lo menos tres
E.: Bueno, eso sería. Gracias

Cooperativa Lechera
ANCUD
X REGIÓN
JUEVES 20 DE FEBRERO DE 2003

E: ¿Cuál es su cargo?

S1: jefe de producción

E: ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando acá?

S1. bueno, yo me inicié junto con la cooperativa, la cooperativa comenzó a operar el 1 de octubre de 1969, ese día yo estaba acá a las 8 de la mañana comenzando a trabajar con ellos, ya son 33 años y algunos meses, pero como jefe de producción desde el año 72, los primeros años vine como ayudante

E: ¿Cuáles son los cargos directivos que tiene la cooperativa?

S1: eh, bueno dentro del organigrama de la empresa acá, yo creo que la señora nos puede ayudar bastante

S2: bueno, parte con la asamblea de socios, después se forma un consejo de administración, el cual está formado por 6 socios y 2 trabajadores, de ahí viene el gerente y después las jefaturas que son: jefe de producción, el jefe del departamento agropecuario, jefe de comercialización y el jefe de contabilidad y finanzas.

E: ¿Cuántos socios componen la cooperativa?

S1: deben ser unos 1200 socios en total, de los cuales están entregando leche, unos 900.

E: Bueno y en cantidades tan grandes ¿usted se maneja cuantos son hombres y mujeres?

S2: *en porcentaje creo que un 90% son hombres*

S1: la mayoría son hombres, sobre un 90%, ahora, son todos pequeños agricultores, son muy pocos los que sobrepasan los 100 mil litros de leche anuales, me parece que son 23 en el año, en todo caso ha ido creciendo el volumen de entrega por productor, el año pasado superaron los 30 mil litros por productor, muy pocos, y el primer año de funcionamiento, el año 70 por ejemplo, 323 productores entregaron 4 millones de litros, o sea entregaban poco más de 10 mil litros en promedio por productor, ha ido creciendo. Como dato anecdótico el primer día de producción fueron 8 productores que entregaron 432 litros, todo el mundo se quería morir porque se había construido una empresa tan grande y no había mucha entrega, pero fue creciendo rápidamente y ese año ya en diciembre se llegó a recibir cerca de 30 mil litros diarios, también uno de los grandes desafíos que ha tenido la empresa es mejorar la relación invierno-verano, ese primer año, el año 70 recibimos cerca de 30 mil litros en primavera-verano, pero en invierno no alcanzábamos a recibir mil litros, la diferencia era bastante grande. Este año que recién pasó tuvimos un relación prácticamente de 1:3, recibimos poco más de 40 mil litros diarios en invierno y cerca de 140 mil litros en el verano.

E: Dentro de las estadísticas ¿Sabe cuales son las edades, más o menos, de los socios?

S1: *entre 50 y 60*

S2: lo que pasa es que están renovándose, las personas ya están entregando sus acciones a sus hijos, entonces yo creo que en unos cuantos años más el promedio vaya disminuyendo, por esto de traspasar la lechería de padres a hijos o a veces terrenos tienen tres hijos, lo dividen en tres ahí surgen pequeños, o a veces es la familia y trabajan. Por ahora yo creo que el promedio es 30 y bajando.

S1: aquí una de las particularidades es el minifundio, o sea repartición de la tierra. Herencia, se da el caso de que donde había un proveedor ahora hay tres, el papá le reparte la tierra a los hijos y cada uno de ellos es un proveedor.

E: Ahora, respecto de los socios ¿Cuál es el nivel educacional de los socios?

S1: también es bajo

S2: yo creo que llega hasta octavo básico, enseñanza básica.

S1: lo que pasa es que el que no estudia se queda en el campo y el que no estudia se va a la ciudad o a otra ciudad.

S2: estudian en colegios cercanos que están en la localidad, entonces esos tienen de primero a octavo y para sacar la enseñanza media tienen que trasladarse a las ciudades más grandes, que en este caso son Castro y Ancud, y ahí la familia tiene que incluir la mantención pero como no tienen muchas veces los recursos, generalmente se dedican a trabajar en el campo, a pesar de que ahora con todo eso de las comunicaciones de la TV, el deseo de la gente joven de desligarse, para lo cual tienen que estudiar, y las familias ya han tomado conciencia de que si sus hijos tienen que progresar tienen que estudiar, entonces al menos han mejorado las nuevas generaciones, sacan cuarto medio, carreras técnicas, de acuerdo a lo que le proveen

E: Usted que está desde que se inició ¿Cómo fue esto de formar la cooperativa?

S1: bueno allá por los años 50, pero la historia nos habla que por la década de los 50 empezó la inquietud de los pequeños agricultores acá por tener una fuente de comercialización de su leche, en los años 60 ya el INDAP toma parte de esta idea y se concreta todo esto construyendo la planta a fines de la década, 67, 68, empieza a cristalizar la idea y el año 69, en octubre se entrega para ser puesta en marcha. En esa primera etapa la planta se entrega a la cooperativa campesina Chiloé Ltda. que estaba integrada por los socios más pequeños, creo que tenían ahí una estratificación por cantidad de has, algo había que los productores medianos o grandes no podían ser aceptados como socios de esta cooperativa, INDAP le entrega en comodato esta planta a la cooperativa con un compromiso de venta, en 5 años esta cooperativa tenía que pronunciarse si compraba esta planta, pero pasados estos 5 años de gracia, la cooperativa está en muy mal pie y bueno en ese momento hay personas muy visionarias dentro de la empresa, el gerente mismo que en ese tiempo era nombrado por el INDAP, el gerente de ese tiempo, don Enrique Bestermayer, junto con algunos consejeros idean un sistema de capitalización, un 10% de la leche entregada desde septiembre hasta abril constituye un fondo de capitalización para comprar la planta y en esta nueva asociación que tiene el nombre actual de Cooperativa Agropecuaria Chiloé Ltda. Pueden ingresar todas las personas, no hay ninguna diferencia política, religiosa, social, cultural ni de tamaño de productores, con mayor has, todos pueden ser socios. Bueno, esta idea al parecer dio buen resultado porque esta empresa que había sido comprada a un plazo de 12 años fue pagada 3 o 4 años antes, fue todo un éxito esta modalidad de asociarse y de financiarse, tanto así que esto ha trascendido las fronteras y normalmente vienen asociaciones de agricultores de otras empresas, sobre todo del área norte, vienen producción de queso de cabra y han venido precisamente cómo esta empresa ha logrado lo que es, porque también muchas cooperativas han desaparecido y esta ha permanecido en el tiempo y yo creo que ha sido en gran parte gracias a este fondo solidario de capitalización, donde todos aportan un 10% y ese 10% son las acciones que ellos tienen, y bueno transcurrido ese tiempo se pagó la planta pero los nuevos socios también pagan 11 temporadas y los nuevos fondos son de capitalización para la modernización, ampliaciones, usted me corrige, ja, ja

S2: *je, je, no sí está bien*

S1: no, porque de la nueva etapa, ella es la que sabe más, yo sé un poco de historia.

E: Ahora, en todo este tiempo ¿Cómo cree que han influido los diferentes contextos políticos que han sucedido en el entorno de la organización dentro de lo que es la cooperativa?

S1: eh, ha habido momentos difíciles, pero creo que se ha salido bien adelante, dentro de Chiloé, yo lo puedo decir con bastante autoridad porque no soy de acá, la gente es muy solidaria, entonces a veces nos pelamos y todo, pero llegados los momentos de los periodos difíciles ya la cosa se ve difícil, entramos en razón, y no sacamos nada con estar pelando y se unen los esfuerzos de nuevo. La crisis más grande se produjo por allá por los años 93, en que un grupo de productores, los más grandes, se fueron a otra empresa de acá de la X región, la pelea fue grande porque incluso dijeron nos vamos de acá porque esta cuestión va a quebrar, pero afortunadamente la gente que llegó tomó bien en cuenta el desafío, a pesar de que contamos con una menor entrega de leche, bueno algunos, la historia dice que esta empresa salió adelante. Es una muestra de cómo la gente dentro de su solidaridad y todas estas cosas, en los grandes desafíos ha sabido salir adelante. Otra crisis parecida fue por el año 74 que también productores importantes se fueron a Nestlé, también se pensaba que, coincidió con el momento en que la cooperativa campesina estaba en muy mal pie, ahí estaba esta división de que tenían mayores capitales no podían ser socios, ahí vino esta idea y se agrupó a estos agricultores en una sola cooperativa y entregamos aun cuando, a lo mejor, lo voy a decir aunque quede grabado, ja, ja, ja, que los productores chicos son un cacho, porque a veces

sale más caro el flete, ir a buscar la leche de ellos que el valor que ellos reciben por el pago de esa leche, nosotros tenemos productores que entregan menos de 10 litros diarios, entonces, obviamente no son comerciales, no tiene razón de ser, entonces, los más grandes dicen que tienen que estar permitiendo que sobrevivan los otros y aun costo que les impide poder obtener un mejor precio por su leche y todo. Siempre existe un poco de desacuerdo de eso, los chicos dicen esta planta fue construida para nosotros y se aprovechan los más grandes, los más grandes dicen esta planta subsiste gracias a nosotros, pero al final siempre triunfa el aspecto solidario. Nos preocupamos de todos, les sabemos la vida a todos, je, je. Aquí pegó fuerte porque era una necesidad, si esto un hubiera sido una cooperativa no hubiese funcionado, si nació por una necesidad, pero tal vez cuando todo está funcionado, por lo menos es lo que nos han dicho otras empresas, que han venido, no, si ya hemos intentado esto pero no existe la necesidad, son empresas que ya están funcionando.

E: Volviendo al tema de la cooperativa ¿Cómo es la forma en que se eligen a los dirigentes de la organización?

S1: bueno acá son 9 consejeros, 8 consejeros, de los cuales 6 son elegidos por la asamblea general de socios, por votación directa, tres titulares y tres suplentes cada año, se va renovando parcialmente cada año, se eligen cada año la mitad se va renovando, y los otros dos son representantes de los trabajadores, son elegidos por todos los trabajadores no solo los que pertenecen al sindicato.

E: ¿Y cuales son las causas de remoción de los dirigentes?

S2: bueno la ley de cooperativas establece más que nada un comportamiento inadecuado, pero generalmente no ha habido casos, o muy poco

E: ¿Cómo se opera para suplir?

S2: automáticamente, se reemplaza, y se sesiona dos veces al año, donde el gerente principalmente, da informes del quehacer de la cooperativa, y ellos les plantean las inquietudes.

E: Ahora ¿Quién resuelve los problemas importantes dentro de la cooperativa?

S2: bueno el gerente lo soluciona, el consejo tendría que marcar las políticas generales, pero.

E: Dentro de lo mismo ¿Qué persona o que cargo son importantes para la cooperativa?

S2: buen, parte con el presidente del consejo, el presidente del consejo es que viene más veces a la cooperativa, en la semana viene, además tiene que ver la firma de, después sería el gerente y de ahí para abajo

E: ¿Cómo cree que son las relaciones humanas dentro de la cooperativa?

S2: yo creo que son buenas, aunque a veces no interpretan bien la parte contable o financiera o por ejemplo en los años malos les cuesta entender, pero es complicado por el nivel educacional.

E: ¿Cuáles cree usted son los valores centrales de la cooperativa?

S: yo creo que la gente está con la camiseta puesta, hay cosas que podemos compara con otras empresas, nosotros, hay muy poco acá fraude en la leche, que está aguado, etc, acá es muy escaso. Cuando ocurre nuestros agricultores tienen una buena excusa, que estaba lloviendo en la noche y dejaron el tarro destapado y nunca más y nunca más, lo otro cuando, hay dos desafíos grandes, uno le hablaba del tema de la estacionalidad, que hemos ido mejorando, que a pesar el clima en el invierno la gente se ha esforzado en producir más en el invierno, y el otro gran desafío es mejorar la calidad de la leche, vemos que la calidad de producto que se elabora está en directa relación con la calidad de materia prima con la que se elabora, la leche, y a pesar de ser muy modestos los productores, hacen unos años atrás han mejorado la calidad de su leche, y eso también es la prueba de que hay un gran valor, una gran fortaleza.

S2: no y además se identifican mucho con la cooperativa porque es una de las pocas empresas que hay que los dueños son gente de acá. Nosotros estamos invadidos por salmoneras, españoles, etc, pero la CHILOLAC es una empresa que no solo los socios la sienten como propia sino que la comunidad la siente, que es de la isla, y la gente protege mucho su isla. Hay mucha gente que se opone a que se construya el puente, porque dicen que van a ser invadidos por la gente del continente, que son, lo asocian con mayor delincuencia, con mayor drogadicción, como que vienen a invadir su cultura, que van a perder lo de ellos y eso se refleja

S1: lo otro es que son leales, aquí hay varias empresas que venden insumos agrícolas.

E: ¿Existen celebraciones importantes dentro de la organización?

S1: están las asambleas de socios y cada asamblea tiene su parte festiva, intermedio, la gente hace vida social, se reúne, unas empanaditas, bebidas, café y es un momento bien simpático

donde los socios se reúnen y comparten. No se ha hecho hace bastante tiempo una fiesta para ellos.

S2: hubo la inauguración de unas bodegas que también nos ayudó INDAP a financiar esas bodegas, ahí vino gente a participar. Para los trabajadores tenemos siempre, con mayores o menores recursos, pero siempre, como sea.

S1: la última fiesta fue de los productores ahora cuando se inauguró la sucursal de costanera, bien importante, porque era necesidad de la empresa tener un lugar donde se efectue el pago de la leche, hay espacios para ellos, es un logro muy importante la sucursal, recursos agropecuarios, todo lo que ellos necesitan y su oficina contable, también hay instituciones de apoyo.

S2: funcional el programa SAT predial

S1: es una de las obras más bonitas que se han hecho, como estructuras, fue muy celebrada, una vieja aspiración, una casa propia.

E: No con precisión, es mucha gente, pero ¿Dentro de la organización existen grandes familias dentro de los socios?

S1: sí, de partida en Chiloé hay 4 5 apellidos que son muy comunes, pero dentro de las familias de los socios están las familias de los productores, dentro de ellos se caracterizan algunos como colonos, no creo que ellos mismos hayan sido colonos los que se iniciaron con la cooperativa pero sí llegaron sus antepasados que eran colonos, ellos trajeron mucha tecnología a la planta para cambiar todo esto que era vegetación, fueron mejorando la raza de los animales, la tecnología, la familia Bonn, uno de sus gerentes fue de ese apellido, tenían masa ganadera y mejoraron mucho el ganado, los Quesle, otras familias muy relacionadas con el agro ocupando siempre cargos directivos en la cooperativa. Han sido muy importantes las familias y la vida familiar, sobre todo en el campo, todavía las mingas, muestras de que alguna manera participa toda la familia en estas cosas.

E: Dentro de los socios ¿existen algunos miembro de grupos indígenas?

S1: de los socios sí, hay muchos apellidos propios de la etnia, una buena cantidad

E: ¿Tiene la cooperativa vínculos con otras organizaciones de Ancud?

S2: gremial, en la asociación de queseros, a nivel local la cooperativa siempre está participando en los programas de desarrollo, de hecho estuvimos participando en un programa, también participando en otro programa de desarrollo de la isla, también hemos estado participando en otras, nos piden siempre apoyo, la escuela y otras instituciones, para hacer actividades, del Hogar de Cristo.

E: ¿ustedes creen que las organizaciones de la localidad han sido importantes para el desarrollo local?

S1: sí, yo creo que sí, las instituciones cuentan con mucho prestigio, la última vez que tuve que ir como institución, fue a ver que se venían las aldeas SOS para acá, y a mí me pareció que era como un sueño imposible, pero ahora está, y fue por todas las organizaciones civiles de la comuna que se entusiasmaron, hay buenas relaciones entre las instituciones para salir adelante

S2: Chilolac participa en muchas muestras además

E: Con respecto al tema de trabajar juntos ¿qué le parece esto de trabajar asociado? ¿Qué ventajas le ve y que desventajas?

S1: yo creo que no me imagino otra forma de trabajar acá, si no estuviera esta asociatividad, esta planta como planta no habría podido existir, mucho rato ya estaríamos en el recuerdo. Muestras concretas están en los centros de acopio de los lugares más distanciados, sería imposible para ellos si no hubieran formado su centro de acopio

E: ¿Qué tal son los caminos hacia el interior?

S1: ahora están bastante buenos, 20 años atrás era distinto, pero hoy día tenemos asfalto.

E: ¿El transporte de pasajeros que tal es?

S1: actualmente llegan a todas partes

S2: hay que mejorar algunas cosas, con las salmoneras pueden mejorar lo caminos

E: Con respecto a la actualidad ¿Ustedes han sentido que las autoridades regionales o comunales se han preocupado de su organización?

S1: sí, por lo menos es lo que veo que detrás de la cooperativa hay un gran número de personas, hablamos de 1200 socios y además de esos socios están los trabajadores de ellos, sus familias, los transportistas. Siempre hablamos de la cooperativa que estamos conectados más de 6 mil personas, lo cual despierta el interés de la autoridad. Muchas veces el apoyo no

lo buscamos nosotros, sino que lo viene a ofrecer, ya que se puede organizar la ayuda al pequeño agricultor de estas instituciones que se preocupan. Parte obedece a que la cooperativa siempre ha respondido bien, hasta fiscalizando.

E: Ahora ¿qué tal es la presencia de carabineros aquí?

S1: yo creo que obedece al slogan, un amigo en su camino, realmente será porque el pueblo es chico y todos nos conocemos yo creo que en Ancud no hay delincuencia el nivel de otros lados, estoy hablando de día, no de se noche, je, je.

E: ¿Qué tal el servicio de bomberos?

S1: también, creo que tiene una buena imagen

S2: la participación de bomberos es buena, distinto es que el servicio, por los recursos que tengan no sea muy bueno. Hay familias completas de bomberos, y aquí hay un incendio y todos van porque todos están relacionados, todos se conocen. La preocupación.

E: ¿Y la atención de salud, que tal?

S2: ha mejorado, el hospital ha hecho ampliaciones, pero de todas maneras bajo

E: ¿Y los colegios, que tal los colegios?

S: yo creo que van progresando por el lado de los subvencionados o particulares y lo que también hace falta es la universidad, el acceso, yo creo que ahí estamos un poco pobre

E: ¿Se acuerda cuando obtuvo la personalidad jurídica la organización?

S1: el año 75, aunque el 74 se inició todo este proceso, el 75 se logró

E: ¿Se acuerda cuanto tiempo costó?

S1: no

E: ¿Se acuerda que fue fácil o difícil?

S2: creo que fue expedito

S1: lo que más ayudó fue la participación del INDAP, todos los trámites

E: ¿Tiene la cooperativa patente municipal?

S1: sí, tenemos

S2: o sea estamos en proceso de obtener

E: Cuando se inició la cooperativa ¿cuál fue el aporte de cada socio?

S1: la cooperativa campesina se pagó solo una cuota de incorporación y después la cuota de incorporación eran 5 UF, creo que todavía es, y el 10% de su producción de leche desde septiembre a abril. Las 5 UF se pagaban en cuotas.

E: ¿Qué tipo de contabilidad lleva la cooperativa?

S2: completa, una empresa nos hace dos veces al años una auditoria

E: ¿Alguna vez han tenido problemas con la directiva, que falten platas?

S2: no

E: ¿Cada cuanto me dijo que se renueva la directiva?

S1: todos los años, parcialmente, de los 8 socios se renuevan 4

E: ¿Se conocen los estatutos de la organización?

S1: yo creo que como en toda asociación no todos se interesan, pero de los mil socios un 80% sabe lo elemental.

E: ¿han prestado servicio de asesoría técnica?

S2: más bien apoyo, pero no directamente

S1: hemos apoyado gestiones, como intermediarios, pero no como institución hacer algo directo

E: ¿Usted cree que de haber tenido otra personalidad jurídica la organización habría funcionado mejor?

S1: es lo que muchos han dicho, uno de los proveedores más grandes han tenido la tentación, de las sociedades anónimas, pero pienso que si se hubiese hecho eso no eran muchos los que podían ingresar, no se si hubiese tenido todo el apoyo de instituciones estatales, así que es una pregunta complicada de responder

S2: yo creo que habría sido más arriesgado, digamos, es tan variable el mercado

E: ¿Cuál es el patrimonio con el que cuenta la cooperativa? ¿Qué cosas son de la cooperativa?

S2: toda la planta, tiene sucursales en Quemchi, Chonchi, Achao y son todas de nosotros, en Pto. Montt, Temuco, etc

E: La actividad principal de la cooperativa es la comercialización ¿verdad?

S2: de productos lácteos, fundamentalmente queso

E: ¿Y han prestado crédito?

S2: sí, bueno tenemos el servicio de compra a crédito, eso les permite comprar sus insumos, también tenemos servicio de contabilidad de los mimos socios para que no tengan problemas tributarios, también hemos hecho convenios con otros agricultores para que les presten

servicios y nosotros les pagamos a ellos, también estamos operando programas CORFO, segundo año que estamos en eso, vamos a empezar un programa SAT, también tenemos apoyo jurídico, de un abogado, combustibles también, creo que regulamos el mercado porque vendemos a un precio más barato, nuestros márgenes obvio son más pequeños, hemos obligado a las empresas a bajar, los concesionarios nos critican, y nosotros les vendemos a los socios, tenemos parte del mercado. También los convenios con INDAP obliga a la competencia, creo que regulamos.

E: Aparte de Santiago, que lo mencionaste ¿En que otro lugar colocan los productos principalmente?

S2: bueno, Pto. Montt, estamos retomando Concepción, Sanatiago, Chillán, Los Angeles, mayoristas en Punta Arenas, Rancagua, Antofagasta.

E: Un cálculo grosso modo ¿Cuántas has tienen en total?

S2: no se, tengo las estadísticas, pero no me ubico

E: ¿Pero los socios son en su mayoría propietarios?

S2: propietarios, la mayoría

S1: hablaban de un promedio de 27 has para la comuna de Ancud, que es el tamaño de los predios.

E: Hablando de lo que le mencionaba ¿Cómo calificaría la relación con el INDAP?

S2: creo que el apoyo del INDAP ha permitido que esta cooperativa crezca, las grandes inversiones que hemos hecho en maquinaria, infraestructura han sido gracias al apoyo de INDAP, nosotros tenemos, como le contaba anteriormente, la construcción de bodegas para nuestros productos, nos ayudó para hacer los centros de acopio, etc. antiguamente era el INDAP el que nos otorgaba el capital de trabajo para el año, como hay estacionalidad de la producción. Normalmente los mayores volúmenes productivos ocurren en diciembre y enero se almacena para tener abastecimiento en la época de invierno, por lo tanto necesitamos capital de trabajo y todo eso proporcionado por INDAP, porque las nuevas normas de INDAP porque somos mediana o gran empresa no podemos tener esa ayuda financiera.

E: ¿Qué opinión tiene sobre los programas de fomento productivo asociativo de INDAP? Los programas de INDAP para apoyar las organizaciones.

S: yo creo que en sí tienen un beneficio pero tienen que preocuparse de fiscalizar para que las entregas sean realmente destinadas al objetivo solicitado.

E: ¿Han tenido algún tipo de asesoría que les haya prestado INDAP a través de otra organización? ¿Consultora?

S1: Una empresa danesa estuvo con nosotros algunos meses, aparte de eso no.

E: ¿Y transferencia tecnológica?

S1: el proyecto de ovejas, parece, para la planta el SAT, pero hay un proyecto de producción de leches de ovejas, pero no estoy claro, pero también es gracias a esto

E: ¿Cuáles han sido los cambios significativos que ha producido INDAP dentro de la empresa?

S1: bueno el apoyo que siempre han estado con nosotros, eso creo que ha sido un buen puntal, cuando la cooperativa ha estado débil, ha estado siempre, de hecho en el nacimiento mismo de la cooperativa, siempre lo hemos sentido cerca. Me da la impresión de cómo hemos crecido ya no está tan.

E: ¿Ustedes han recibido créditos como cooperativa del INDAP?

S2: recibimos como para capital de trabajo

E: ¿Y ese crédito lo concursaron?

S2: algunos sí, los que están ligados a inversión, pero cuando fue para capital de trabajo

E: Me refería al concurso nacional de proyectos

S2: para modernización, claro, creo, ahora con los BOGAN

E: Respecto a los créditos como organización ¿Cuántos han recibido?

S2: en este momento tenemos 3 vigentes, a largo plazo. Fueron para el centro de acopio, para la lechería, y lo otro fue para. La quesería fueron como 200 millones y los otros 50 cada uno.

E: ¿Han servido para mejorar la organización?

S2: bueno, para aumentar la capacidad productiva, para la descontaminación, para cumplir las exigencias del Servicio Nacional y de la CONAMA, de hecho con ese tratamiento fuimos los pioneros y ahora todas las plantas queseras quieren copiarnos.

S1: inicialmente esta planta fue construida para recibir 25 mil litros diarios y hoy día estamos en condiciones de procesar hasta 200 mil litros diarios, todas estas ampliaciones fueron gracias a INDAP, no hemos tenido con otra institución

E: ¿Y la situación respecto a los pagos?

S2: estamos al día, de hecho cuando uno está al día, nunca hemos caído en morosidad

E: ¿Usted cree que el crédito le ha servido para mejorar la institución o para mantenerla?
S2: mejorar
S1: mejorarla sobre todo en lo que es ampliación, hoy toda la gente de la isla quiere entregar leche, inicialmente teníamos un radio de 40 mil kilómetros y hoy día llegamos varios kilómetros más allá, y para poder llegar a todos los agricultores, con el apoyo de INDAP y también de la municipalidad
E: ¿Recuerda haber recibido un programa de Fomento al Desarrollo Empresarial, FODEM?
S2: por lo menos en el tiempo en que estoy yo acá, no.
E: El año 98 ¿Se presentó algún proyecto para el Concurso Nacional de Proyectos que le mencionaba denantes?, que tenía subsidio, son créditos concursables que tienen una bonificación de un 10%.
S1: capaz que haya sido ese el de la quesería nueva, porque ahí tuvimos una bonificación, el 98
S2: puede ser, porque ahí se bonificó un monto de plata, se comenzó el 97 y se consolidó el 98
S1: el crédito de las bodegas fue el 98 o 99
E: ¿Se acuerda de la propuesta?
S1: la de la quesería, nosotros teníamos en ese momento una producción cercana a los 100 mil litros diarios y estábamos sobrepasados, teníamos que dejar que entregaran leche a otra parte porque no teníamos capacidad, entonces para poder recibir es nueva leche, más la producción que iba en aumento de los productores, hubo que aumentar la capacidad de producción. INDAP también motiva el aumento de producción de los agricultores, ¿Quién paga esa leche? Nuestra capacidad ya estaba, entonces hubo que hacer la bodega.
E: ¿Han recibido asesorías técnicas junto al proyecto
S1: correcto, hubo esta gira tecnológica, fuimos tres personas para comprar maquinarias y nos vió un técnico como 3 meses.
E: ¿Tuvieron un SAP, anterior al SAT?
S1: me acuerdo porque me costaba diferenciar entre la P y la T.
E: ¿Y a través del SAP, qué proyectos re realizaron?
S1: antes de la asesoría de la puesta en marcha, pero ahí no sé.
S2: yo creo que fue una evaluación para dar nacimiento al SAT, las necesidades de apoyo que necesitaban los campesinos.
E: O sea, no fue un servicio a nivel de cooperativa, que se hiciera asesoría en gestión
S2: no, asesoría directa a los predios de los agricultores
E: Claro, el SAT predial
S2: el diagnóstico que se hizo de la cooperativa en sí para ver la realidad de cada uno de sus socios en detalle, como un test y a través de INDAP
E: ¿Y en general, a todos estos instrumentos de INDAP qué críticas le harían, que le mejorarían?
S2: yo creo que por ejemplo, apoyar la producción pero también complementarlo con comercialización, producir bien , producir con calidad, producir con todas las normas, hay que prestar apoyo, ahí cuando hablamos de asociatividad, creo que en Chiloé hay muchos productos que están fabricando, cosechando, pero la parte comercial es la que le afecta a todos, de todos estos pequeños productores y generar comercializadores, porque INDAP apoya la producción de papas, la producción de leche de ovejas, la miel, la mermelada, licor de oro, pero una fuerza comercializadora para darle salida a todos estos productos, INDAP debería hacer algo porque la gente se queda con sus producciones y dónde las venden, cuando las venden se les generan pérdidas, entonces no tiene la capacidad de reaccionar, el mercado es tan dinámico, entonces creo que ahí el INDAP debe apoyar la comercialización

CEGE PELARCO
PANGUILEMU, COMUNA DE TALCA
VII REGIÓN
MARTES 11 DE FEBRERO DE 2003

Sujeto1: los CEGES están cuestionados últimamente, entre paréntesis hay otro estudio que está haciendo en Pirquén por encargo de la subsecretaría de agricultura que en el fondo está evaluando el instrumento CEGE por los distintos operadores, que no todos se llaman CEGE en realidad, a pesar de que su modelo es similar, digamos, hay énfasis distintos según la entidad que opera. Creo que ha sido uno de los más serios en función de que ha habido una serie de etapas, primero vino una consultora, que esparte de un equipo me imagino, que está metida la

Fundación Chile de por medio y vino a hablar con los equipos profesionales y los dirigentes, un poco ha hacer un diagnóstico a posterior con eso ella lo presentó, lo que había recogido, a los distintos CEGES porque estaba evaluando lo de CORFO, lo de INDAP, lo de FIA, que prácticamente lo del FIA desapareció hoy día, eh, la fundación Andes, pero no estaba metida la fundación Andes, me parece que estaban trabajando con recursos de una organización que tiene dependencia estatal, la fundación Andes de alguna manera es privada. Bueno y como te decía a posterior se mostró el diagnóstico que ella hizo con la posibilidad de que hicieras correcciones, porque de repente en estas conversaciones tú no logras o el que viene no conoce o a ti se te escapó un detalle, yo me acuerdo que en Frutillar yo hice hincapié en el impacto que tenía, que a mi me parecía que esas cifras estaban incorrectas, de alguna manera conocemos datos más que cifras, de alguna manera conocemos lo que pasa en los diez CEGES del país, nosotros tenemos una red que está operando donde no conocemos el detalle pero sí global, cuando tú comparabas el número de usuarios del INDAP que son conformados por empresas asociativas campesinas, por lo tanto suponte tú un CEGE te aparece con 15, al lado de un CORFO que tenía 20 por decirte, pero que eran 20 individuales, 20 personas naturales digamos, y yo creo que aquí hay que hacer una precisión en le sentido que diga que los Centros de Gestión del INDAP por empresas y cada una de esas empresas tiene un número que se puede determinar, porque el impacto que tuvo esa primera vista es mucho mayor, o sea aparentemente era menos efectivo el INDAP que atendía a 15 empresas asociativas versus la CORFO que atendía 20, y eso también tenía que ver con superficie cultivada, que también no estaba claro, bueno, una serie de cosas, y eso se ha ido mejorando. Próximamente en marzo se va a presentar el documento final porque esto va a servir para determinar un modelo único. Nosotros siempre hemos estado en Pelarco, y creo que en todos los CEGES, dispuestos a recibir a la gente que lleva a mostrarles lo que nosotros tenemos, bien, mediocre, mal no sé, los logros que podemos exhibir, yo creo que hay algo que es innegable que nosotros venimos diciendo en todas las instancias que podemos decirlo, que a partir de la creación de este instrumento que es nuevo en el país, nosotros somos como Centro de Gestión los que tenemos más años, vamos a cumplir ocho,. Que se implementó aquí un modelo que se trajo del exterior que fue adaptado un poco a la realidad chilena, pero que se encontró con una situación que era bastante singular, veníamos saliendo de un proceso que no había sido fácil para la sociedad chilena en general, se había incentivado mucho el individualismo, la gente tenía miedo de juntarse, entonces de buenas a primera tuvimos que decirles que se junten, creó un poco de recelo, entonces nosotros partimos con agricultores individuales, con realidades, con una zona muy deprimida económicamente, con muy mala calidad de suelo, básicamente mono productiva en ese instante... y de ahí como te digo empezamos a trabajar, el resto de los centros de gestión nacieron con empresas, a lo mejor incipientes a lo mejor con algunas ya más estabilizadas, con una trayectoria más grande aquí hubo que definir, un proceso que duró más o menos cuatro años, agruparlos, determinar cuatro o cinco rubros o ejes productivos que nosotros pensábamos que por la realidad productiva eran más importantes, y empezar a formar las empresas con todo lo que viene detrás, los trámites jurídicos, cosas que nosotros no manejábamos, buscar una forma de organización, nosotros hoy día somos una organización comunitaria funcional, ahora tengo el decreto que ya somos corporación de derecho privado sin fines de lucro, imagínate en eso nos demoramos siete años prácticamente. En ese trámite tres años en definir que era lo que queríamos, o que era más conveniente, entonces nuestra forma jurídica es igual a un centro de madres, un club deportivo, una junta de vecinos, incluso menor digo yo... entonces en cuanto a peso jurídico si nosotros nos comparamos con una junta de vecinos, una junta de vecinos tiene más peso jurídico como organización, ellos son territoriales, nosotros somos funcionales, etc. etc. hoy día creo que podemos despegar un poco más y esta historia la estamos escribiendo recién, yo creo que todos la estamos escribiendo, no solamente nosotros.

E: ¿Cuántas organizaciones forman parte del CEGE?

S1: formaron la corporación, las que suscribieron su constitución, fueron 15, y para ser honesto de esas 15, son 12 las que pueden seguir. Hay otras que definitivamente no van a seguir porque arrastran una serie de problemas arrastrados desde muchos años, otras que en definitiva buscaron un negocio que lo tomamos como una forma de vida más que como una instancia productiva, que rea la producción orgánica, en el camino nos dimos cuenta que era muy difícil producir orgánicamente en Chile, difícil no porque fuera difícil hacerlo sino porque los pasos que hay que dar previamente, la certificación, que además es muy caro, eso ya no tiene sentido, que una organización que no va a producir ni nada esté dentro de una corporación, o sea o podemos negar el derecho a la gente si es que quiere seguir

perteneciendo, pero no tiene sentido en el fondo, bueno y hay otras que definitivamente se juntaron varias que ya eran empresas muy chiquititas que constituyeron otro ente que al final no funcionó porque es muy difícil que funciones una organización donde hay intereses muy diversos. Entonces las que hoy día están despegando que son varias, están consolidadas, les falta algo todavía pero.

E: ¿Cuáles son los servicios que presta el CEGE?

S1: bueno, dentro de todo esto a raíz de todo este proceso que se vivió, de esta incertidumbre, mira en un principio se dijo que esto era por 5 años, con subsidio estatal, que no se sabía que iba a evaluar, si tú no tienes un marco claro de referencia ¿qué vas a evaluar?, entonces se inició un trabajo impulsado por la red de Centros de Gestión, en conjunto con el INDAP, en ese tiempo con el departamento técnico empresarial, primero, luego de desarrollo empresarial y hoy día de fomento, hemos ido en el camino avanzando, todo adecuándonos a la realidad. En el 2000, una serie de talleres que tuvimos, donde se definieron por fin, que es lo que se esperaba, nos hablaron de asociatividad, no es cierto, entregar herramientas de gestión, de información, para la toma de decisiones, creo que desde un comienzo hablamos también de entregar capacitación en capacidades emprendedoras, me parece que eso se habló desde un comienzo pero estaba en tierra de nadie. Cómo se iba a hacer eso, para adonde había que apuntar, había como una idea muy general pero no estaba aterrizada y ese documento definió cinco servicios básicos, que cada CEGE independientemente de su realidad geográfica, productiva, etc, etc, tenía que cumplirlas sí o sí, peleamos un poco porqué no en todos los lados los énfasis tenían que ser iguales...

E: Creo que los tengo, servicio de análisis estratégico, administración y gestión, información de gestión, desarrollo de capacidad emprendedora y asesoría legal.

S2: falta todo lo que tiene que ver con servicios de contabilidad

S1: más que administración, claro... bueno el sexto vendría siendo la asesoría legal que no está entre los cinco básicos. Al final se incorporó de manera puntual

S2: No, en el origen eran cuatro y el quinto se incorporó el 2002 y además hay servicios complementarios, con los cuales tú puedes hacer más extensiva la gama de servicios al margen de los que te pide el INDAP que les des a los usuarios

E: ¿Han funcionado alguna vez como consultores de INDAP?

S1: sí, básicamente con la atención predial, SAT predial, y con otros servicios que se han ido adhiriendo, Servicio Rural Joven hoy día, tuvimos un tiempo para los BOGAN, con todo lo que era el INDAP-PRODEMU de como el año 99. aquí hay otra cosa que hay que destacar, que el INDAP te lo permite mientras que estos servicios sean ejecutados por un equipo distinto al equipo profesional CEGE

S2: Para eso tenemos un staff de consultores que hemos ido...

S1: independiente.

E: ¿Cómo ha sido la relación con la Universidad de Talca?, ¿la Universidad de Talca funciona como operador todavía?

S1: sí, hasta hoy día. Hasta el 31 de diciembre, no pero seguimos, mire es una relación que ha sido enriquecedora pero que podría haber sido mucho mejor. Porque de alguna manera nosotros somos capaces de demandar, surgen muchas cosas que a veces no se aterrizan, hay otra cosa que es muy importante que este instrumento fue definido como que era de los agricultores para los agricultores, en el fondo tenían que ser administrados, gestionados por los agricultores. Y se da la paradoja que en el fondo se necesita un equipo de dirigentes que tiene que ser ad honorem

S1: no, faltan dos, uno anda en vacaciones... entonces tú te encuentras aquí con una paradoja tú tendrías que funcionar acá con, algunos de nosotros funcionamos acá a tiempo completo, si bien es cierto existe una dieta, un estipendio como dice uno de nuestro directores, ja, ja. Si tú comparas, porque tú tienes que dejar a alguien en tu predio mientras tanto, entonces lo que tú ganas por estar todo el día aquí muchas veces no te alcanza para pagar tu trabajador. Yo creo que aquí también hace falta una profesionalización del cuadro directivo. Entre paréntesis, el otro día estuve con un consultor, amigo, que está haciendo un estudio del funcionamiento de las organizaciones campesinas en Chile, básicamente de representación, y por una amiga nuestra le hablé del modelo del Centro de Gestión, como organización. Es un español, se interesó mucho en conversar con nosotros, discutimos mucho este tema, que en un principio me negaba mucho a que este trabajo fuera remunerado, no nos parece que fuera lo adecuado, pero por otro lado tú también tienes que darte cuenta que los dirigentes tenemos que vivir, o sea, venir para acá significa un gasto. Los pasajes en micro, los que no tenemos vehículo, no son tan baratos. Entonces, hay que buscar un mecanismo que de alguna manera pueda

solucionar en parte este problema, pretendo formar personalmente una coordinación de organizaciones campesinas que no sea otra estructura más, sino un ente coordinador para fijar algunas políticas que tiene relación con el sector, nos guste o no nos guste, hay mucha gente que no está en los centros de gestión y la mayor parte no está en los centros de gestión, ni siquiera vamos a hablar de beneficiario de INDAP porque son... están algunos fuera del sistema, que no tiene ningún tipo de asesoría, de ayuda de parte del Estado... entonces en ese marco nos encargaron como centro de gestión que hiciéramos algunos estudios al respecto. Entre otras cosas sobre participación, entonces yo le decía que muchas veces no era que los campesinos no quisiesen capacitarse el problema era que lo que se ofrecía muchas veces estaba fuera de sus realidades y por otra parte muchas veces eran demasiado técnicos... el nivel normal de educación del campesinado chileno es básico, alguien nos hablaba del censo agropecuario... el 20 o 25 % de este sector había cursado educación básica incompleta. En algunos casos hasta primario.

S3: hay también un problema con la edad del agricultor primario que ya están la gran mayoría pasando los 50 años, la juventud tampoco se quiere quedar mucho en el campo. Entonces, eso también va creando un problema para producir ahí, entonces ahí viene todo este tipo de cosas

S1: mira yo creo que el problema no es que los cabros no quieran quedarse muchas veces sino que el campo no les ofrece ninguna posibilidad

S2: es un problema muy severo el problema del trabajo en sectores rurales

S1: mucha gente que habría podido quedarse en el campo habría podido estudiar en escuelas agrícolas, de repente pero de alguna manera se da la paradoja que nosotros en lo personal como Centro de Gestión, si bien estamos en la zona de Talca el CEGE se llama Pelarco porque los gestores iniciales eran de Pelarco, cuando nació y el liceo de Pelarco era científico humanista hasta hace 5 años atrás, cuando se produjo el cambio a técnico profesional ofrece especialidades...

S2: se transformó a comercial y ofrece mueblería y secretariado

S1: y además de mala calidad

S2: según ellos hicieron un estudio y esa era la demanda, en circunstancias de que ¿a dónde van a trabajar tantos mueblistas? Los chiquillos andan dando botes y tanta secretaria igual... pero y tú hai hablado harto pero la evaluación...

E: sí, bueno, cuál es el nombre de la organización

S1: bueno le voy a dar el nombre oficial, je. Centro de Gestión Empresarial y de Innovación Predial para la Agricultura Familiar Campesina Pelarco. CEGE Pelarco

E: ¿En qué fecha se constituyó y como fue todo el cuento?

S3: el año 95 aproximadamente

S2: él se sabe todo de memoria

S1: ya me dijiste que había hablado mucho

E, S1, S2, S3: Ja, ja, ja

S1: a ver inicialmente esto nació el año 93, no como CEGE, nació la inquietud de parte de alguna gente Pelarco que veía que la única alternativa para mejorar estábamos en una crisis con el arroz me acuerdo, con la leche aunque en ese tiempo no se hablaba tanto de leche, entonces veíamos que la única forma de hacer el negocio más rentable era juntarse, y se empezaron a hacer intentos, no muchos, al final no prosperó el tema de los arroceros pero sí de los lecheros, y llegamos al año 94 donde fue elegido presidente don Eduardo Frei Ruiz Tagle, y la primera visita que hizo como mandatario, la primera visita que hizo a una comuna don Eduardo Frei fue a la comuna de Pelarco, y en esa ocasión, fue algo que no estuvo preparado, o sea que no estuvo avisado lo único que se le pudo entregar con la premura del tiempo fue un estudio que había hecho el español, Pablo... en torno al tema de la leche y el proponía entre otras cosas la creación de un acopio lechero, un centro de acopio para los productores de Pelarco que en ese momento no me acuerdo cuantos eran, arregló enseguida, vino todo un proceso en ese tiempo que era la transformación de los suelos de los arroceros, reconversión de suelos, en principio forestales mediante el convenio INDAP-CONAF se plantaron hectáreas de eucalipto y pino radiata más eucaliptus... y esto se suma a la visita del ministro de agricultura de la época don Emiliano Ortega que tenía algunos amigos en Pelarco, y vino un poco a introducir una nueva especie de aroma que era el aroma australiano que tenía un crecimiento mucho más rápido que la madera era mucho mejor no se pa' que cosa y por ahí se instaló una parcela demostrativa en la casa de uno de nuestros amigos don Celso Salas, en Pelarco, con una gran faramalla como dice nuestro director, alcalde en ese tiempo...

E: don Carlos

S1: don Carlos, ¿lo ubica?

E: es tío de un amigo

S1: ah ya, ja, ahora enda de vacaciones

E: sí, yo dije voy a hablar con don Carlos, por el asunto de los agrolácteos y me dijeron que andaba de vacaciones

S1: ah ya, y bueno el fue un gran impulsor de este tema, junto con otra gente obviamente que le aganchó realmente, y el ministro se decía amigo de él, entonces dijo en un acto con ministros, todos los directores nacionales... nunca había visto tantos autos en Pelarco, tanta autoridad junta, y dudo que se vaya a volver a ver, ni siquiera cuando vino el presidente de la república que andaba harta gente, etc, etc, y nuestro agricultor se para y dice que los campesinos están aburridos que se les prometa ayuda y que lo único que veían era camionetas con los funcionarios paseándose por los caminos y mirando y lo dijo hasta con garabatos, muchos nos asustamos, claro porque olvídate, porque aquí el hilo se corta por lo más delgado, y el alcalde va a decir mira que hay un grupo de gente que preparó el acto y están en contra y habrá que responder... ja, y él prometió y al fin de ese año llegó un grupo de gente a hacer un estudio, que empezó a entrevistar agricultores, que a mí entre paréntesis me llamó mucho la atención el tenor del cuestionario: ¿cuánto tiempo le dedica usted a su campo?, entonces tu pensabai que 20 horas y eres un súper agricultor, ¿cuánto tiempo le dedica usted a tramites, que se yo, pago de impuestos, papeleo? No, una vez al mes, medio día más o menos, somos el descueve entonces, nada más lejos de la realidad. Se trataba de medir en que grado estábamos, o sea si no todos trabajan entonces en el fondo el concepto de gestión, como lo entendíamos todos, a mí me lo explicaron después que terminaron todas las encuestas, entonces concluyeron que era una necesidad que se instruyera este tipo de institución en Pelarco, que empezó a funcionar formalmente al año siguiente, el año 95, no me acuerdo el mes creo que fue Junio o Julio en el cual obviamente hubo mucha gente que en el inicio estuvo o que no estuco por cualquier cosa y empezó a funcionar esta cosa... salían los técnicos al campo y salían con unas bolsas de papas fritas, unas cajitas a las reuniones y te mostraban el programa a cambio de nada, claro porque la única obligación tuya era incorporarte a la organización que ya funcionaba realmente, o estaba empezando a funcionar, entregar alguna información que te iban a pedir los profesionales, que en ese tiempo, lo que hacían más que gestión era extensión, en la dura, a veces esos técnicos a la ocho de la mañana, bueno pero fue una maravilla, poco a poco la gente fue aprendiendo, porque costó mucho, costó mucho, esto empezó a funcionar yo diría de manera más o menos regular por el año, fines del 96 principios del 97 con unos cursos que se hicieron de sanidad animal. En ese tiempo éramos 182 socios individuales, ésa es más o menos en síntesis la historia.

E: y la relación con la universidad ¿cómo era?

S1: al final de todo este tiempo, cuando yo me integré me di cuenta que había un directorio integrado por cinco campesinos en el fondo, que sigue igual más el rector de la Universidad de Talca

E: ¿Alvaro Rojas?

S1: sí, el rector de la universidad de Talca que de alguna manera era parte de el equipo que hizo un estudio acerca del tema

E: es un gran conocedor del tema

S1: es un amante a tiempo completo de la agricultura, medio se va en unas volás de repente, pa' mi gusto demasiado irreales, pero no creo que hace mal

S3: pero gracias a eso hubieron agricultores que pudieron ir a Europa a ver los centros de gestión

S1: bueno, en el intertanto surgió una gira de captura tecnológica, del primer directorio entre paréntesis, fueron cuatro directores en el fondo junto con un equipo de profesionales de INDAP y la Universidad de Talca, creo que eran 10 o 12. bueno y como te digo y se pensó en ese momento y creo que se pensó bien que la agricultura campesina, el mundo campesino no estaba en condiciones de administrar un proyecto de esta envergadura, y más aun cuando en ese tiempo no había nadie que supiera realmente qué es lo que era, cada uno agarraba, entendía lo que quería y lo aplicaba de la mejor manera posible y se firmó el convenio original entre la universidad de Talca como operadora, como tutora, y la participación de área de INDAP en este caso del área Talca, administrativamente pertenecemos al área de Talca, a pesar de que la relación siempre ha sido a nivel regional, pero administrativamente es del área Talca y se conformó junto con esta directiva de los cinco agricultores, un consejo directivo que estaba conformado por esto cinco directores más el rector de la Universidad de Talca, más el gerente que actuaba como secretario, y más la gente del INDAP, en general el consejo hasta el día de hoy está constituido por 7 personas, que son los 5 dirigentes campesinos, el rector de la

Universidad de Talca o su representante, hubo un tiempo que venía el director del departamento de economía agraria, a veces venían los dos incluso y el jefe de área del INDAP que venía con el AT, muchas en muchas ocasiones el director regional, hasta hoy día

E: ¿Cada cuanto tiempo se renueva la directiva?

S1: por estatuto se renueva todos los años en forma parcial, pero producto de todo este trámite en los últimos tres años se ha mantenido esta directiva, ese es más o menos el cuento, en síntesis.

E: en el librito de los centros de gestión aparece este

S1: es que ha cambiado hartito

E: Ahora, de como funciona internamente el CEGE ¿quién resuelve los problemas importantes pa' la organización?

S2: ¿los problemas importantes los directores?

S3: ¿de esta organización?

E: que enfrenta el CEGE

S3: quien fija las políticas globales del funcionamiento de esta organización es el directorio, el directorio nosotros digamos, nosotros somos los que...

S1: se contratan profesionales, este último tiempo

S2: estos últimos años, estos últimos años el directorio se ha estado fuertemente digamos afrente todo lo que acontece aquí, son como cuestiones domésticas las cosas que nosotros no sabemos y eso

S1: o que no decidimos

S3: eso es lo que decía Edgardo un rato atrás, el tiempo que los directores le asignan al centro de gestión es muy alto, a por eso decía el asunto de si es un director estable, además que los directores de centros de gestión además son directores de empresas que forman el centro de gestión, además que son pequeños agricultores entonces tiene que atender tres gamas del asunto y eso no se puede tampoco.

S1: y hay algunos otros que además tienen en otro tipo de organizaciones

E: eso es muy común, que el caballero que es dirigente en alguna parte es de todo

S1: hasta de la comunidad cristiana, ja, ja

E: y entre los socios ¿cómo se llevan entre ustedes? ¿cómo están las relaciones humanas?

S1: fíjate que lo que se ha perdido en estos últimos años con la asociatividad ha sido el contacto más directo con el agricultor de base, con quien más te comunicas es con los dirigentes de las distintas organizaciones eh, y yo creo que además ha sido también todo el cuento que ha ido sucediendo en el país no sólo en la agricultura que la gente que está más deprimida, más conflictiva, que un poco la gente lo hace como se dice dejando de lado aquello que no es tan importante, porque también hay que decirlo, que hay mucha gente que no ha visto en su bolsillo un resultado de este tipo de organizaciones, hay otros que sí lo han visto

S3: también por un cambio en la agricultura, cambiar de la agricultura más tradicional a una agricultura un poco más rentable

S2: es un proceso que está en camino, y que no permite todavía a la gente ver resultados claros, cosas concretas

S1: tú vendes aquí intangibles

S2: de hecho el vender la pomada de la asociatividad para convertirse de agricultor a empresario ha sido un proceso lento que no todos lo entienden. De hecho de las organizaciones que nosotros atendemos hay algunas que están muy bien y otras que están relativamente mal, pero podríamos mencionar a alguna que se ha disparado respecto de las otras que es la Hacienda, la Hacienda Grande que es un grupo de engorderos que se tomaron en serio el cuento de ser socios y que han ido aumentando sus capitales con la compra de animales a través de distintos proyectos que el centro de gestión les ha ido preparando, y que ellos han ido ganando paulatinamente y hoy día tienen una gran cantidad de animales y arriendan una parcela de más de 1000 has para tener sus animales de forma asociativa, o sea ellos decimos que un tiempo más van a ver un resultado importante en su remuneraciones pero no así los otros. Agriviñas tiene un gran futuro

S1: tiene un gran futuro, es algo que comenzó hace poco tiempo, el tema de las viñas se introdujo aquí en el 98, debe ser la tercera o la segunda producción sería porque la primera fue, yo veía harta uva pero me decían que esto era poco menos un regalo de Dios porque no se lo esperaban. Entonces yo te digo que esos temas que han ido surgiendo o estas nuevas formas productivas que han ido surgiendo necesitan un periodo relativamente largo para ver resultados. Y este es el tema que dice nuestra directora, que un grupo de gente que hizo, innovó en serio e implementó un plantel de producción de champiñones que yo diría que si se

hubieran dado todas las condiciones de financiamiento, ellos estarían en un muy buen pie, pero han tenido una serie de tropiezos, cuando empezaron no tenían un plantel propio, necesitaban una bodega, que tuvieron que adecuarla, que se les infectó no sé cuantas veces, pero son gente que va surgiendo y han ido incorporándose nuevas, en las empresas del servicio rural joven, entre otras empresas que son clientes entre los análisis de contabilidad, financieros llegamos a más de 30 hoydía, en toda la región estamos desde Licantén que es la gente de las mermeladas Lipimávida, que ha sido esporádico hasta la gente de Parral, los frambueseros, prácticamente hasta el límite de la octava región, entonces prácticamente hemos ido tomando un nuevo auge, a veces aquí dentro de la misma gente que está más a caballo, prácticamente más aquí critica mucho el hecho de que el CEGE exhiba logros, digamos, en empresas que no fueron sus empresas originales, entonces creo que nuestro discurso es que estas empresas llegan porque efectivamente nuestros servicios que se ofrecen son los que ellos requieren y con la calidad que ellos quieren porque aquí nadie los obliga nadie a nada. En ese contexto como CEGE hay hartos logros que exhibir

S2: de hecho la misma transformación obedece a una sugerencia nuestra en términos de poder ampliar los servicios del centro de gestión a nivel regional, porque nosotros vimos que estábamos demasiado reducidos y que podíamos de alguna manera prestar servicios a otras empresas que así lo precisaran y hoy día estamos trabajando, hemos ido a vender esta empresa nosotros mismos como dirigentes a los distintos grupos asociativos campesinos que hay en la región, hemos visitado los lugares más apartados, las empresas que hay para decirles que nosotros existimos, que es lo que podemos ofrecer y de hecho ya hemos trabajado con ellos en asuntos tributarios en proyectos, en asesoría empresarial, etc. con empresas pequeñas de Teno, de Molina, de Lontué, de Sagrada Familia.

E: ¿Y qué forma jurídica tenían?

S2: una OCF, un organismo comunitario funcional, que nos permite trabajar localmente

S1: no debíamos salir para afuera, inicialmente no estábamos facultados

S2: no estábamos facultados, de hecho nos adelantamos al papel legal y después viendo que teníamos éxito decidimos ir al sur, o sea, hoydía fuimos a Parral, fuimos a Linares, que se yo, San Javier y estamos trabajando con empresas de esos lugares y hoydía tenemos presentado un proyecto, o sea tenemos presentados dos proyectos, nosotros todos los años presentamos uno a INDAP donde va nuestro presupuesto, que va secuencial el mismo del año anterior con los aumentos correspondientes pero este año también presentamos uno alternativo para atender a toda la región como un centro de gestión regional

E: ¿Qué tipo de contabilidad lleva el CEGE?

S1: completa, tributaria y financiera

S2: todo, de hecho nuestro gerente es un contador auditor y magíster y tenemos una muy buena administradora, también contadora auditor. Con ellos llevamos la contabilidad de nuestros socios, de nuestra empresa y de nuestros clientes. Lleva más de 70 y tantas contabilidades

E: este terreno en que está ubicado el CEGE

S1: es de la Universidad de Talca, este edificio es nuestro y este terreno está en comodato, ese es el aporte, a ver a veces nosotros nos quejamos del aporte real de la Universidad de Talca que se ve en varias cosas ah, que obviamente tiene un valor, ponte tú el servicio de análisis de suelo, yo no se el año pasado perdí la cuenta, ciento y tantos análisis de suelo y eso significa que se hacían para productores, para personas individuales, que no se comercialmente cual es el valor, años atrás cuando empezó este tema, ponte tú que costaba 12 mil pesos y nosotros pagábamos en ese instante 4 mil 500, y ahora estamos como en 6 o 7, no me acuerdo. Acá si bien es cierto tu pagas, los gastos comunes, el agua, la luz, se paga junto con una empresa que tiene la universidad no me acuerdo cual.

E: ¿el teléfono también?

S1: no, el teléfono se paga aparte, el teléfono lo pagamos directamente nosotros, entonces eso se paga cuando más menos, como 700 mil pesos anuales entre que el fondo el arriendo, mantención, agua y luz, porque si tú lo sumas, o sea la cantidad a donde vas a tener la plata. Esta sala como te digo, es nuestra y el minuto que decidamos irnos o no echen, ja, lo que en definitiva está definido en le comodato cuanto vale, eh que es patrimonio nuestro y que fue construido gracias al aporte del Estado

E: Eso, ¿cuál es el aporte del Estado?

S1: el año pasado del presupuesto total era el 75%, nosotros cofinanciamos el 25%, este año si seguimos tal cual estamos hoydía deberíamos, el Estado financia el 70 y nosotros el 30. va de 5 en 5 hasta llegar a 50 y 50, después no sabemos que va a pasar. 10 años son los que están

establecidos pero ya en las conversaciones con la subsecretaría esto tiene que seguir, si bien han habido tropiezos que es natural y yo siempre lo digo, o sea me estaba acordando de algo que leí una entrevista a la Isabel Allende donde hablaba de su próximo libro donde ella ve a Chile desde afuera, entonces dice que en los años de la dictadura este era otro país, después era otro país y ahora es otro país, tigres medios gatos, etc, etc, entonces yo le decía que este es un modelo que fue pensado, hecho, establecido de otra manera y se trasladó pa' acá, pero este modelo obedece al modelo vasco, de Dinamarca, los países bajos, de ahí lo sacaron y lo copiaron acá, Francia también. Entonces tiene 50 años, 75 años en Dinamarca los centros de gestión y todavía reciben un fuerte subsidio de parte del Estado y nosotros queríamos que al cabo de unos 5 años fuéramos más o menos capaces de financiarnos solos, porque somos una organización privada, cuando conviene somos una organización privada, cuando no somos dependientes de. Ja, ja, y eso estaba establecido al principio, 5 años, eso se sabía obviamente, nosotros no podemos alegar hoydía y yo les digo a mis otros amigos de los demás centros de gestión: tú no puedes olvidarte que cuando se firmó el primer convenio, independiente del año en que haya sido, da lo mismo, nosotros firmamos algo que decía que el cofinanciamiento era decreciente, o el financiamiento era decreciente y el cofinanciamiento era creciente en el tiempo, entonces nosotros no podemos desconocer hoy día que en algún minuto no supiésemos que al cabo de 5 años íbamos a tener que ponernos con una cantidad de plata importante. Ahora yo creo que todos lo CEGES han aprendido y yo digo modestamente que es el CEGE Pelarco y hoy día básicamente el cofinanciamiento no proviene de los bolsillos de las empresas sino que proviene de otros proyectos que nosotros somos capaces de adjudicarnos y de ejecutar, que va quedando una cantidad importante de dinero, el año pasado fueron casi 18 millones de pesos de cofinanciamiento, que a la gente a veces también se le olvida que aquí recibe servicios que tiene un valor, la contabilidad tributaria tiene un valor, pequeño, mediano, da lo mismo, pero que si no se les llevara aquí, al contador tienen que pagarle mensualmente o una vez al año, una cantidad de dinero variable y aquí no pagan ni uno. Aquí es una cuota que es un saludo a la bandera en el fondo, nosotros establecimos, deberían ser dos en rigor, una para los que tiene atención, asesoría técnica predial, etc, etc, que este año son 45 mil pesos igual que el año pasado y que te da derecho a que te atiendan tus vaquitas necesitas un técnico pecuario, de repente necesitas un veterinario que hace una ronda y que el agrónomo o el equipo de agrónomos te puedan dar las indicaciones técnicas que necesitas y te pueden ayudar durante toda la temporada, todo el año si tú decís 45 mil pesos por todo eso no es mucha la plata. Como además debía pagarse la cuota del CEGE establecimos que se pagaba una de las dos, quien pagaba una no pagaba la otra, pero nos encontramos que los únicos que pagan son los que tiene asesorías técnicas y algunos, no todos. Entonces yo creo que ese es un mal que se debería corregir en el futuro, creo personalmente y creo que por eso también me llevo muchas críticas, je, je, je,

E: Oiga y ¿que tal la relación con las autoridades municipales o regionales?

S1: municipales nulas, regionales depende del nivel en el que tú, yo creo que a nivel protocolar no son malas, yo creo que en el nivel más específico, yo diría que durante el año pasado logramos mantener una muy buena relación con la SEREMI de agricultura, pero con INDAP lo hemos tenido siempre o sea, las cosas concretas, en lo personal algunos de nosotros tenemos alguna llegada por diversos motivos porque nos conocemos o porque políticamente somos más afines etc, etc, con otro tipo de autoridades, pero yo diría que en este hemos sido muy malos lobbistas, en el fondo no hemos sabido vender a nivel regional nuestra imagen como la hemos vendido por ejemplo a nivel nacional. Y cuando digo venderla me refiero a hacer lobby nosotros hemos tenido vistas de tres ministros de agricultura, vino Sartori, vino Campos y vino otro más, tres ministros de agricultura lo que no es poco. Ha venido, los últimos directores nacionales, subsecretarios, embajadores, del extranjero también, el caso de México, España, han venido alemanes, holandeses.

S2: otra de las cosas que logramos firmar el año pasado fue la participación que se dio con la organización EXPOMAULE y ahí habían 12 ahora creo que hay 8 empresas de las cuales eh, pusieron una cantidad de plata para poder sacar productos afuera. De hecho el año pasado fueron a Guadalajara, México, ellos en la delegación oficial de gobierno y allí iba representada la pequeña agricultura de toda la región, por el centro de gestión en la figura del gerente y el presidente y han logrado contactos. De hecho ha venido el ministro de agricultura del estado de Jalisco. Vino a ver y a comprar no se, lo que es el modelo de centro de gestión y ya han venido tres delegaciones de mexicanos viendo este asunto. Además hay buenas relaciones con otras instituciones FOSIS, CORFO, SDERCOTEC

E: Eso le iba a preguntar ¿cómo han sido las relaciones con la gente de INDAP?

S2: aquí buena, o sea eh, de hecho la participación mensual del INDAP en el consejo ellos no faltan jamás, nunca faltan, eh, te está señalando una buena relación y participan activamente de lo que son nuestras ideas, nosotros les ponemos nuestras ideas y trabajan bastante bien

E: Con los organismos intermediarios del INDAP ¿también han tenido contacto, consultoras?

S1: ¿del INDAP o consultores?

E: gente que haga capacitaciones, asistencia

S1: no

S2: al contrario, nosotros hacemos capacitaciones y ellos vienen, ja

S3: vienen a las reuniones con los dirigentes

E: A ustedes les ha tocado ejecutar varios proyectos de los que yo les tengo acá señalados

S2: sí, nosotros tenemos la consultora nuestra...

S3: proyectos de riego

E: Y a ustedes como ejecutores ¿qué les parecen estos programas, como el SAT predial, la AT, lo que a ustedes les ha tocado ejecutar?

S3: yo creo que el centro de gestión, al AT de hoydía se va a acabar incluso se está pidiendo porque este año se ha ido disminuyendo el presupuesto, el centro de gestión ha estado luchando para mantenerla a este tipo de empresas para atender directamente a los pequeños agricultores porque si uno ve la posibilidad de exportar por ejemplo productos determinados tiene que tener asesoría técnica de lo contrario es muy difícil manejarlo. Entonces el presupuesto para el mismo INDAP ha ido cambiando, las políticas para la AT incluso este año se habla hay que hacer proyectos, las consultoras tienen que hacer proyectos que pa' el INDAP y el gobierno vean que las consultoras son viables para que las consultoras permanezquen en el tiempo.

E: ¿Pero que les parecen a ustedes los resultados que dan estos proyectos a la gente

S1: esto no lo hemos conversado y esta es una opinión muy personal que yo creo que la hemos dicho en función de ser justo. Creo que el SAT predial para nosotros es primordial, pero sí creemos que siendo tan importante durante varios años bajo distintos nombres, pero son lo mismo. Empezamos con el SAP el SAL y el SAE, el SAE nunca llegó a implementarse, el tema empresarial principalmente. Yo creo que una de las grandes debilidades del INDAP es que nunca ha sido no sé si capaz es la palabra exacta, o sea a implementado un programa y detrás nunca ha habido un criterio para evaluar ese programa, entonces obviamente que dentro del SAT predial eternamente como decía uno de los AT no podemos seguir enseñándoles a sembrar trigo a los viejos porque saben sembrar. Saben sembrar bien, pero tienes otro el tema no es sacarlo de un día pa' otro, eso hay que evaluarlo hay que focalizarlo, redestinarlo hacia la gente que está hoy en día en estas empresas que nombraba Silvia, que son emergente y que no tiene este servicio, no tienen el bono en el fondo, que es un bono que es individual en el caso del SAT predial, entonces obviamente en la sociedad me estoy acordando, por ejemplo de Panguaviñas, que son 13 socios son hoydía, de los trece socios hay 6 que tienen SAT que les ayuda a realizar las tareas que la viña requiere y está el caso de los engorderos que tienen también, pero no todos tienen este bono pero sí lo tiene otra gente que en el fondo, cómo decirlo, siempre va a estar ahí. Y esto lo sabe todo el mundo, lo hemos conversado con el director nacional con un montón de gente, lo saben los jefes de área, lo saben los ejecutivos de cuenta, lo sabe todo el mundo, que muchas veces parte de esos créditos son ocupados para la subsistencia en períodos de tiempo en que el agricultor no tiene ingresos, lo cual es lícito si después el agricultor ejecuta lo que tiene que ejecutar y lo hace bien pero generalmente se queda en el camino. Eso por un lado, además está que además le prestan la asesoría y te dejan ahí, el caso de los champiñones durante mucho tiempo, empezaron a producir y quedaron estancados porque no tenían para tecnologicarse más suproducción, no tenían derecho a optar a bonos de ningún tipo. Entonces yo creo que el cuento de hoy día de todos estos instrumentos que son valiosos para la agricultura familiar campesina, hay gente que si no tiene ese bono obviamente va a seguir produciendo, yo no lo dudo pero va a volver a caer en prácticas o sea va a retroceder porque no va a estar la persona, que en el fondo no debería ser, esa es una de las inconsecuencias de nuestra cultura en el fondo, queremos que en muy poco tiempo la gente haga cosas, entonces va a volver atrás y vamos a retroceder en vez de avanzar, por un lado está el tema del SAT predial que es de lo que estamos hablando. Sí, estamos concientes de que esto debe reorientarse, focalizarlo mejor, que sean asesorías puntuales, ideal, pero creemos que esto no puede desaparecer porque va a ser un retroceso, el resto de los instrumentos, sobre todo los empresariales llega un cierto momento en que te dicen hasta aquí no más llegamos o son demasiado rígidos digo yo, entonces hay funcionarios que con toda razón, sobre todo ahora que le INDAP ha sido tan golpeado, que se pusieron

anteojeras, SAT empresas te voy a poner, ustedes tiene que hacer análisis estratégico, desarrollo organizacional, entonces tú te dai cuenta que estai en la productiva, que también te la apoyan, y que necesitai, pasó el año pasado, embotellar el vino, y no habían recursos, la gente no tenía tenían la producción ahí, habían hecho los esfuerzos para la cosecha, etc, etc, imagínate que hubo peleas que fueron casi históricas porque el instrumento del INDAP, no me acuerdo, era un SAT empresas pero no me acuerdo de la línea, no te permitía comprar el corcho, entonces tenía el vino dentro de la botella ponerle el corcho porque, lo estoy contando exageradamente pero era así el cuento. Entonces yo te digo esa rigidez de repente es dañina para todos y cuando están los CEGES de por medio está la visión más global, hay digamos, aunque yo digo que vamos a perder algo, hemos formado profesionales todo este tiempo, no había gente que estuviera especializada en el tema de la gestión básicamente para el tema de la agricultura que es nuestro ámbito, entonces yo te digo que se ha formado esta gente que tiene otra visión, se desaprovechan muchas veces los aportes porque el sistema no te lo permite, decíamos en el último congreso de los CEGES cuando hablábamos o sea esta es una institución creada por el INDAP que no ha sabido apropiarse de ella aunque sea privada, hoy día están naciendo centros de gestión callampa en todos lados, privados todo lo demás, que entre paréntesis no se lo que hacen, entonces por un lado eso y por otro lado ustedes no confían en lo que ustedes mismos han ido formando, entonces cuando hablamos del tema de los instrumentos, los CEGES también tienen mucho que decir, tal vez nosotros como agricultores tenemos una vaga idea la hemos ido adquiriendo en el tiempo pero están los equipos profesionales que pueden ayudar a focalizar esos recursos, que pueden darle seguimiento porque los funcionarios de INDAP porque son pocos, porque no hay tiempo, porque no hay vehículos, lo que sea, nosotros sí podemos hacerlo, obviamente no gratis pero por un valor mucho menor, cuando uno de los argumentos cuando decidimos ampliar este CEGE a nivel regional, implica al Estado, al INDAP, 750 UF más 25 millones más o menos, entonces saca la cuenta es un ahorro considerable, se está hablando en un minuto cuando las cosas son exitosas se pretende replicarlas lo cual es bueno, pero se termina transformando en hongos de estos que salen con las primeras lluvias, entonces querían un CEGE para los frambueseros, un CEGE para los del vino, un CEGE para no se qué y todo esto tiene un costo muy alto porque el equipo que tú tienes tampoco puede ser cualquiera o sea, entonces porque no aprovechar lo que ya hay, con la experiencia de los CEGES me atrevería a decir en todo el país, la realidad no la conocemos al dedillo, pero en el fondo los recursos que tú vas generando, los excedentes son reinvertidos en los mismos agricultores, nosotros aquí hemos hecho capacitaciones a través de la franquicia SENCE, una vez y fue un desastre entre paréntesis, y fue para cuantos no me acuerdo, pero ponle pa' 20, lo hicimos pa' 60 y con los mismos recursos, hay una cuestión detrás del equipo directivo además que tiene un fuerte componente solidario, aquí se han conjugado talentos y dones, el caso de la Silvia, el caso mío, que venimos de afuera con una formación distinta, el caso que yo creí y viví en el campo y por eso quiero el cuento, ella se vino buscando otras cosas digamos, a lo mejor nunca pensó que iba a plantar pimentones en algún minuto o que iba a producir hongos, pero fue con otra expectativa que fue adecuado a este cambio entonces en este cuento hemos ido aprendiendo, conociendo otras cosas y son capacidades que en el fondo hemos adquirido gracias a que existe esto, yo el otro día me preguntaba: si no estuviera el CEGE yo habría seguido ahí a lo mejor en la comunidad cristiana, y nada más, no habríamos visto otro mundo y esto no significa que el hecho de salir pa' fuera, porque aquí tu ves otro mundo otras posibilidades y tienes que atreverte, pero pa' atreverte necesitas una buena espalda que te indique lo que tienes que hacer y por otro lado un buen papá que es le Estado que te puede proporcionar los recursos que la banca no te va a dar.

E: ¿Cómo ven el futuro de este CEGE?

S1: con mucho optimismo pero con harta preocupación, hay que decir, je

S2: es una buena organización, tiene una muy buena base de tal manera que yo creo que el sueño de nosotros es ser un CEGE regional prestando servicios, con filiales en el norte en el sur va a ser una realidad a mediano plazo porque además hemos ido vendiendo el cuento a la propia gente del INDAP que no conocía el tema dentro de gestión, o sea nosotros por idea nuestra logramos convocar el año antes pasado... en diciembre del 2001 a todos los jefes de área de la región con algunos asesores que se yo, para explicarle lo que era un centre de gestión y decirles que era lo que nosotros hacíamos, lo explicamos nosotros mismos, con nuestro gerente con el INDAP detrás, que en que estábamos trabajando para que servía y a raíz de eso partió el que fuéramos a prestar asesoría a 12 empresas jóvenes de San Javier

S1: no, primero fue el tema contable, las auditorías fue lo primero que hicimos, digamos fuera de...

S2: entonces si fuimos capaces de eso después tratamos de hacer lo mismo con otra gente a nivel de más macro ¿te acuerdas cuando hicimos el taller a nivel nacional?

S1: en abril del año pasado

S2: lo hicimos en la Universidad de Talca, un taller de 2 días y trajimos gente de todas las regiones para explicarle lo que es un centro de gestión, incluso un técnico de INDAP de Licantén, que se yo porque los técnicos no están metidos en, no tienen idea, entonces también sabíamos que a nivel nacional estaba el mismo problema y efectivamente así fue. De hecho de ahí salieron otras alianzas con los distintos CEGES de las otras regiones, eso señala que esto va in crescendo, no se yo lo veo con bastante optimismo

S1: yo te decía preocupación porque hoydía los desafíos son distintos, y yo creo que hay que ser concientes de que hay que arar con los bueyes que hay como dicen en el campo y muchas veces los bueyes no son los más óptimos y no estoy hablando de falta de probidad ni nada de ese tipo, gente que de repente se niega a las cosas porque tiene otra visión, cree por ejemplo que contar la firme, ponte tú lo que pasa y nos ha pasado y gente tuvo problema y tuvo que reconocer que por instrucciones de ellos no se habían entregado todos los antecedentes, ha pensando en que tal vez eso te puede traer peligro de pagar más impuestos o yo que se, o que si tu mostrai demasiados logros el INDAP no te da un crédito en adelante,. O sea esos temores están, independientemente de lo que suceda en el INDAP o sea, se piensa que si tú exhibes muchos logros o muchos éxitos tú vas a dejar de ser sujeto de atención, yo les decía no hace mucho tiempo atrás yo creo que el INDAP también tiene que cambiar esa mentalidad, incentivar a aquél que le está yendo bien, a lo mejor con menos recursos, indudable, pero seguir incentivándolo no como siempre que si tú te pasai, no se poh, hoydía, se dice que todo sujeto de atención de INDAP es quien tiene hasta 12 has de riego básico, si tú tenís 12, 0001 no estás dentro del INDAP porque el que te hizo la parcela se equivocó y te puso ½ metro, esos son los temores que de pronto tengo, ahora tengo hartas expectativas ahora creo que en definitiva quienes hoydía están teniendo mayor éxito y lo constatamos en la EXPO MUNDO RURAL y en varias cosas, pequeñas de repente son aquellas empresas que de algún modo están o han estado ligadas a un centro de gestión, tienen el mono más armadito digo yo, o sea se preocupan más del detalle, porque aquí tu pasas vendiendo

S2: planificar, registrar, eso les permite crecer con más base, con más fuerza

S1: tú sabes clarito, yo puedo vender hasta esta cantidad y no voy a perder plata, voy a dejar de ganar, esa es una de las peleas que tengo hasta hoydía, usted no pierde plata usted deja de ganar, pero que es lo mismo, no, no es lo mismo, porque cuando usted deja de ganar usted recupera su venta y cuando pierde, pierde su venta. Ese es el cuento en el que estamos embarcados, el resto de los servicios, a mi gusto hay algunos que debieran... hay varios instrumentos que apuntan donde mismo, varios, se cruzan digamos en muchas cosas, yo creo que sería necesario sobre todo en esos que son más especializados, pero hasta el año pasado estaban los SAT pre empresas y empresas, los servicios eran prácticamente los mismos, hoydía hay SAT empresa no más y que va a depender el grado en el que esté la empresa los servicios o las intervenciones que se puedan hacer, las asesorías que contempla este instrumento, está el caso de los FONDAC, sonde capacitación y se usan para cualquier cantidad de cuestiones que van más allá de la capacitación, porqué. Porque a veces no somos capaces de sincerarnos, entonces si es necesario de las organizaciones recibir de parte del Estado algún apoyo para su funcionamiento, yo creo que es necesario porque si usted viene acotado yo a usted le entrego 1 millón de pesos y usted con el millón de pesos usted tiene que hacerme un taller de desarrollo de liderazgo, por decir algo, o tiene que hacerme un curso de contabilidad básica, pero no te puede servir pa' financiar pagos de luz, de agua, etc, no, obvio, ja, yo creo que eso es lo que hace falta en este país, estamos soñando.

E: ya pues, yo les he quitado toda una tarde de conversación que me ha servido mucho.

COOPERATIVA CAMPESINA
NUEVA IMPERIAL
IX REGIÓN
MARTES 18 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto:

E: ¿Cuál es su cargo en la organización?

S: secretario

E: ¿Y desde hace cuanto tiempo esta usted en la cooperativa?

S: desde que se fundó, 28 de octubre del 98, bueno de los fundadores he estado dentro del directorio hemos ido como suplentes de directores, como secretario, ha habido un removimiento dentro. Es que ahí uno busca la función que le acomode más como nos conocimos sabemos cual es el sector donde uno o el rol que es más fácil de cumplir de uno, uno se va conociendo, el puesto en que caigo bien es secretario, así que ahí me sacaron

E: ¿Cuáles son los cargos presentes en esta organización, cargos directivos?

S: está en estos momentos, el presidente, el vicepresidente, el secretario y dos directores que son los titulares, más cinco suplentes que están del directorio, más una junta de vigilancia con sus respectivos suplentes que están dentro de, trabajan en el directorio de la cooperativa, si embargo como empresa consultora los que trabajan, tenemos contratado un ingeniero agrónomo, dos técnicos agrícolas, una secretaria, que ellos trabajan de contador en la misma función, eso es lo que es la asesoría técnica.

E: ¿Cuántos socios componen la cooperativa?

S: 57

E: ¿Y de esos cuantos son hombres y cuantas son mujeres?

S: de los 57, hombres son 50 y 7 mujeres, que son dueñas, algunas son separadas, o sea una separada las otras son viudas, son las que componen dentro de, pero la mayor parte de los 50 socios hombres, las mujeres también participan muchísimo. Si a veces no va el marido va la señora del socio y está informada de la misma forma de lo que pasa. Es un poco la idea, o sea nosotros a veces hacemos cosas sociales, de poder juntar la familia y que haya comunicación, porque cuando empezamos la primera vez, agrupamos a 12 sectores y el rango de territorio es muy apartado y a veces por el problema que viven en el campo, que mapuches por aquí, hay mucho problema en algunas partes, pero a nosotros gracias a Dios ha sido súper pasivo en algunas partes y hemos podido juntar toda esa corrida, porque me acuerdo el año 96 cuando empezamos con la asesoría del SAP, era difícil juntar un sector con el otro. O sea una reunión masiva, uno por un lado y otros por el otro, todo apartado. Pero ahora la asamblea que tuvimos, da gusto, uno se siente orgulloso porque miras de adelante hacia atrás, que es diferente de mirar de atrás hacia adelante, tú ves que toda la gente está involucrada uno con otro de distintos sectores y la mayor parte se conocen la señora y los hijos también. Ha sido un logro bastante exitoso que otras empresas no lo han logrado todavía cumplir y llevan años y nosotros gracias a Dios vamos bien, no un 100% pero más de un 50% lo hemos logrado, por lo menos cada socio se conoce uno al otro, así que, y de sectores apartados, donde vivo yo que está a 22 Km. de Imperial, y otro sector que está como a 12 o 15 Km. nos juntamos no solamente como dirigentes sino que a veces los mismos socios se juntan así que hemos logrado gracias a Dios una buena equidad entre todos

E: ¿En las edades de los socios cuales son los rangos?

S: bueno, todos están todos sobre los 30 y algunos socios mayores que están sobre los 60 años, 65 y 70. nosotros tenemos un socio que tiene 72 años, que ha sido uno de los más colaboradores para la edad que tiene. Ha sido bien, y está dentro del directorio, esa es la edad, pero la edad promedio es de 45 años, 40-45 años.

E: Oiga y ¿cual es el nivel educacional de los socios?

S: eh, bueno eh, creo que en promedio la mayoría tiene enseñanza básica y no completa. Inclusive hay dentro de los socios, yo tengo conocimiento, que apenas saben leer, alcanzaron un primer o segundo grado que le decían antiguamente, que no existía la básica antiguamente, pero los demás, el resto bueno hay algunos que tienen más de cuarto medio que han hecho algunos cursos pero son contados, de esos que tienen más serán unos 10 socios, que tienen más estudios.

E: Pero ha recibido capacitaciones

S: eso sí, hemos tenido muy buena acogida dentro de los programas que hemos solicitado al INDAP, al gobierno, al SENCE, eh, hemos tenido hartas y buenas capacitaciones, y eso hemos logrado que hay miembros del directorio con pocos estudios pero ahora tienen cargos altos, tenemos el caso del administrador, un muchacho que tenemos que era, claro sabía hablar pero no sabía bien expresarse, no tenía mucho conocimiento, claro y ahora sabe expresarse, tiene conocimiento, eh, lo que es cooperativa, lo que es una factura, lo que es una guía, así que las capacitaciones nos han servido bastante. Ahora, siempre hemos tenido invitaciones, hemos pedido que se nos capacite sobre todo a los dirigentes nunca va a dejar de aprender como dirigente, en el caso mío yo he aprendido muchísimo de lo que, en los cursos que he tenido, me acuerdo de unos cursos que teníamos en el tiempo del SAL, y nosotros dentro de la

cooperativa se capacitaron más de 30 personas y eso le ha ido a mucha gente abriéndole, abriéndole el pensamiento que, entonces ya no tienen intimidación de abrirse a otros socios y esa fue una de las cosas que nos ayudó bastante, a poder comprender a los demás socios. Ojalá que sigan, ahora que hemos estado medios, el año pasado las últimas capacitaciones, hubieron cursos que se dieron fueron en agosto y septiembre, pero noviembre, diciembre, no sabemos que es lo que va a haber este año así que estamos bien preocupados en esa parte porque la idea de nosotros es ir capacitando nuevos dirigentes porque en un momento uno se cansa porque de los años que lleva uno y uno trabaja acá por el amor al arte porque uno no trabaja por un sueldo, por un incentivo que te respalde, uno lo hace por el cariño que le tiene a la organización no más y porque yo me lo creo que vamos a salir adelante un día, nuestros hijos, a lo mejor yo no voy a ver frutos, pero yo tengo hijos detrás míos que algún día van a poder tener, eso es lo que pensamos en este momento. Así que hay mucha gente que le interesa, hay gente socios, que tiene hijos y que quiere ingresarlos, meterse y a veces terminan su 4º medio y quedan ahí porque no pueden tomar un preuniversitario y quedan limitados y si tú los capacitas en algún poco, ya tiene un certificado, puedes como se dice en un dicho por acá, pararse en cualquier chichería, entablar una conversación con otra persona.

E: ¿Cómo fue esto de formar la cooperativa?

S: mira, la historia de nosotros como todo, cuando nosotros empezamos la cooperativa nosotros éramos todos pequeños productores pero en comité, comité de base que le llamaban que eran atendidos por INDAP, porque era más fácil en comité que, y nosotros empezamos con los programas del SAL, Servicio de Asesoría Local, cuando el gobierno, esto fue en el año 96, digo yo, empezamos con este, así que llegó una empresa consultora a darnos asesorías técnicas, un ingeniero, unos técnicos, a tratar que uno, porque uno de los rumbos o de la visión que tenía el SAL era llegar al SAP y formar un proyecto y tener una empresa con algo que se pudiera y de él nació la cooperativa Boroa, de un SAP. Empezamos del SAL y viendo que unidos se pueden lograr muchas cosas, porque individual es muy difícil y logramos esto y se conformó la cooperativa Boroa, fue fundada el 28 de octubre del 98, con 60 asociados. Después esos 69 asociados bajó hasta unos 57, algunas personas se meten sin saber y piensan que es por recibir, porque antiguamente lo que era cooperativa era porque iba a recibir, pero no que alguien va a dar para poder recibir, no. Entonces se metieron algunos, se salieron y se integraron otros, así que, por eso nació y lo otro lo que nació que los ligó más a unir fue esto de que uno individual no puede manejar precios, el caso de la leguminosa, el lupino, el fuerte, seguimos creyendo en el lupino y creemos que el lupino es la única salvación en este momento de salvar al pequeño agricultor dentro de esta comuna o dentro de la región, que estamos prolijando esa parte que el lupino lo producimos solamente acá en la IX región y más acá en la provincia de Cautín. Y estamos dentro del mundo de los segundos mejores productores de lupinos y creo que la única solución que va a ser para nosotros el seguir produciendo lupinos, porque nosotros eh, y esa fue una de las ideas de poder unirnos y poder bajar costos en producción y aumentar precios de venta con un valor agregado, o sea, limpio y ahora ya este año entregar calidad ahora este año ya tenemos la máquina así que y ha sido un impacto dentro de lo que es socios

E: ¿Qué éxitos recuerda usted dentro de la historia de la cooperativa?

S: yo pienso que el primer éxito que tuvimos nosotros, bueno lo que le contaba denantes, unir a la gente y en lo comercial el año 2001 el lupino cayó nuevamente, cayó los precios hasta 12 pesos por kilo, y el año anterior había estado a 100 pesos, cayó enormemente y nosotros logramos mantenerle el precio a 45 pesos a los socios, así que fue uno de los primeros éxitos al segundo año de estar trabajando, así que eso los fortaleció, así que ese fue el segundo éxito, después conseguimos un centro de acopio que tenemos, que también fue subsidiado en un 50% y lo otro fue tomado en un crédito, que también ha sido nuestro segundo éxito que hemos tenido hasta el momento porque hemos pagado ya casi en su 90%, porque nos queda una cuota que pagar ahora, que ya tenemos la plata, porque nosotros tenemos siembra independiente, la cooperativa, sin tomar ningún crédito porque en esa parte sí el INDAP ha sido medio cauteloso en no entregar créditos operacionales con los problemas de asesoría que ha tenido a otras organizaciones que les han prestado plata y después no se han devuelto (sic) y yo pienso que por un lado es mejor que no nos hayan pasado plata porque lo que hemos logrado nosotros hasta este momento, nosotros el año pasado vendimos facturado 35 millones de pesos, a la zona central de suelo degradado, lupino ni siquiera hemos sacado lupino pa' fuera del país, todavía no, estamos viendo el mercado nacional y así que hemos trabajado porque los socios los prestan sus semillas después a treinta o noventa días, depende del retorno de plata, se les paga así que los viejos, todos han puesto un grano de arena para hacer

crecer la cooperativa y uno de los fracasos que hemos tenido en lo social, hay socios que no se pueden meter aunque trate uno, siempre están con la desconfianza, que vamos a tener este problema, que nos vamos a endeudar, pero solo esas personas, algunas las hemos recuperado y otros lamentablemente los hemos tenido que ser eliminado dentro del grupo porque atentan contra el patrimonio de Boroa, así que ya no nos sirven. Ha sido uno de los fracasos, en lo social, y en lo comercial hemos tenido fracasos en planes pero gracias a Dios no mucho, en unas áreas hemos vendido de la zona de la VIII región, porque los que vendimos lupinos, a la gente le pagan un subsidio y ellos reciben su subsidio y nos pagan el lupino a nosotros, que pasó, les pagaron a estos agricultores, estos agricultores se fueron y no pagaron el producto que les habíamos vendido, así que ahí tuvimos una pérdida de más de un millón de pesos, en pérdidas porque los agricultores no concientes de lo que estaban haciendo, y ese fue uno de los fracasos que hemos tenido. Pero, sin embargo ha seguido porque teníamos contemplado porcentajes de pérdida, y aparte no fue una mala función sino que ya, la gente cometió un error y ahí nos faltó el apoyo de esa área de INDAP que tenía que no se pöh, que cuando le entregaba los cheques a los agricultores, nos avisara de que tal día le íbamos a entregar el cheque a los agricultores entonces nosotros partíamos a cobrar, ese día les entregaron el cheque a los agricultores y no avisaron y como hay agricultores que viven tan alejados del pueblo, que ir casa por casa es imposible, así que esa ha sido una desventaja que hemos tenido, y, o sea, hartas cosas fortalecientes que nos han salido, por ejemplo ahora tenemos otro proyecto que nos ha salido, de una máquina por intermedio de la fundación ANDES, así ha sido nuestro último éxito que hemos tenido ahora, así que, ya por lo menos estamos implementado la bodega, otro colega que tengo dentro del directorio que es presidente que anda en Brasil, haciendo un viaje de negocios, buscando mercados, cautelando por intermedio de la red, así que hemos andado

E: Oiga, ahora que me hablaba del crédito, hasta esta fecha ¿cómo han influido los diferentes contextos políticos en lo que es el funcionamiento de la cooperativa? Cambios de gobierno no sólo a nivel nacional sino regional, comunal, etc.

S: ya, eh, en realidad, muy buena la pregunta, en realidad la política dentro del grupo no se toma en cuenta. O sea no ha habido nadie, o sea, todos saben que uno tira pa' la democracia, pa'l socialismo, o pa' la UDI, etc. todos los conocemos, pero lo que es el tema político dentro del, no lo hemos tocado y nadie, o sea de la cooperativa, es solamente la cooperativa. No porque tú seas de la UDI, del Partido Comunista, esa parte no. Y los cambios hasta el momento, bueno más encima hemos estado justo en los períodos en que ha estado la democracia no hemos tenido problema. El gobierno hasta este momento se ha preocupado bastante pero no lo que quisiera. Claro, nosotros todos quisiéramos más, pero también se tienen que tomar las medidas de que todo tiene que ir paso por paso y si nos está yendo bien, yo creo que se nos apoye más, pero si hay una empresa que está al tres y al cuatro y quiere más apoyo, más financiamiento, no corresponde, pero nosotros hasta el momento no hemos tenido ningún apoyo por falta de financiamiento, pero hay puertas y hay que saber poderlas tocar, claro eso es lo que estamos buscando, donde poder tirar justo las puertas y que se pueda.

E: Con respecto a lo que es el funcionamiento de la cooperativa ¿cuál es la forma en que se eligen a los dirigentes de la cooperativa?

S: democráticamente, en votación, en la asamblea. Nosotros cada un año tenemos la asamblea general y dentro de ese año hay tres o cuatro asambleas extraordinarias, ya estamos lograr hacerlas cada dos meses, por ejemplo el 27 de abril se los termina todo lo que es el directorio. Y se hace un pequeño una evaluación a los directores, los directores informamos a la asamblea y de ahí se lanza nuevamente cual será le nuevo, para el día de la elección se hace la asamblea general, ordinaria, el 27 de abril de cada año y la asamblea vota por quienes merece, o sea, por las cualidades que tiene y se elige nuevamente por un año. Ahora ya este año como hay nueva ley de cooperativas que empieza el 4 de mayo va a poder ser por periodos más largos porque un año es muy difícil que un directorio haga muchas cosas pero sí se ha ido manteniendo el directorio estos años no en su totalidad pero sí tiene que quedar tres o cuatro o hay una acomodación dentro del directorio. Uno sube de presidente, otro, ahora últimamente hemos pillado bien la función de cada uno, y otros se han cambiado como suplentes, eh... pero la asamblea se elige democráticamente, no hay nadie que diga, la asamblea elige por votación secreta.

E: ¿Y cuál es la forma de remoción de los dirigentes? ¿cuáles serían los motivos para que ustedes tuvieran que decidir que tiene que remover a algún dirigente?

S: bueno, hasta el momento no hemos removido a ningún dirigente, pero es cierto sí, hubo un, no un removimiento sino un reemplazo de un, que fue el caso mío cuando estuve de secretario el año 2000 y yo por problemas de salud de un familiar yo me ausenté por 6 meses, entonces había un suplente del secretario que pasó como titular, pero como un acuerdo y conversación dentro del directorio pero en el momento si hay alguien del directorio que no funciona bien, eh cuanto se llama, el directorio se encarga de llamar a la asamblea y de avisar a la asamblea que sus funciones no las está cumpliendo o hay algo oscuro dentro de su cargo, se hace una asamblea y se cambia y se puede tomar otro.

E: ¿Quien resuelve los problemas importantes dentro de la organización?

S: el presidente, claro, es él el que está encargado de toda esa parte, de la gestión y si hay algún problema él es el que está, el tiene toda la responsabilidad dentro de, con el administrador

E: Y ahora ¿cómo cree usted que están o como son las relaciones humanas dentro de su organización?

S: bien, nosotros, no le voy a decir que 100% pero siempre hay alguien que tiene algún medio disconformismo, que a mí me compraron menos lupinos, que a este otro le compraron un poco más o que a este le pagaron 5 pesos más, hemos problemas los hemos tenido pero son contados con los agricultores. Que pasa, nosotros a algunos agricultores los hemos incentivado porque nos entregan un producto bueno, limpio, y otros socios que nos entregan el producto tal como salió de la máquina, si puede meterle más basura le mete, nosotros no podemos tratarlo igual, entonces a la persona que está trabajando con algo bueno nosotros les aumentamos en algo el precio y es la única forma que podemos incentivarlo porque si a una persona usted le dice gracias por entregarme buena cosa no lo toma muy en cuenta, pero si usted le paga un peso más le está reconociendo el esfuerzo que está haciendo. Así, pero no hemos tenido problemas en esa parte

E: ¿Que personas o que cargos cree usted que son importantes dentro de la cooperativa?

S: bueno eh, en cuanto a cargo yo creo que la responsabilidad que lleva el presidente, el secretario y el administrador, son las tres personas que lideran dentro de la cooperativa. Y las personas importantes son las que nos apoyan más, las que están siempre al lado de uno, nosotros tenemos buenos socios que están siempre al lado de uno, que cuando hay que ir a sembrar. Que ya voy, me dispongo de algo, ya vamos, que cuando hay una reunión yo estoy disponible, y tenemos ese equipo bueno. Hay socios que se la juegan 100% y esos son los socios que lo apoyan y lo fortalecen a uno, cuando uno se tira a caer a veces de repente, hay alguien que lo está apoyando

E: ¿Cuál cree usted son los valores de su cooperativa? ¿que cosas valora la cooperativa de sus socios?

S: ¿como directores nosotros o como cooperativa en sí?

E: Como cooperativa

S: bueno como cooperativa una de las cosas que valoramos mucho es la lealtad que se ha estado aumentando bastante. O sea desde un principio de la lealtad de los socios a la organización era un 40% y en este momento tenemos arriba de un 75%, un 80%. Hay una lealtad ya y eso es algo que nos favorece porque nosotros necesitamos una opinión de ellos, va o no va, vamos pa' a delante o tiene nuestro apoyo, pero todavía queremos llegar a un 100%, va a ser difícil creo pero no se, hay que esperar. Pero ya con un 75% de apoyo, con eso estamos, pero cada día estamos teniendo más apoyo, más confianza de los socios.

E: ¿Tienen celebraciones en el año, celebran algo?

S: sí, el aniversario, todos los años hemos logrado de hacer algo social, ahí unos sandwiches, nos juntamos, sale a participar la señora de los socios y el año pasado, siempre lo hacemos pa' el 28 de octubre, para esos días, invitamos algunas autoridades del área y hicimos un día de campo me acuerdo el año pasado y mostramos las siembras que tenemos la cooperativa, más de 80 has de puro esfuerzo de los viejos, de los socios, y después se les pidió una pequeña donación de mil pesos así que, un asadito, unas bebidas, unas cervezas y después cada uno a su casa, entonces se comparte más y se pierde la tensión, hay un acercamiento con las mismas personas que trabajan dentro del área, hemos tenido una buena acogida en esa parte.

E: ¿Dentro de los socios existen relaciones familia, que seña parientes los socios?

S: sí, sí, hay mucho, como cada grupo empezó hay familiares, primos, hay hermanos, pero todos tenemos algo

E: ¿Y usted cree que es importante que sean familiares para que formen parte de la cooperativa?

S: no, es que a veces entre familiares es más, yo he visto personas que hay amistad entre personas de un sector con otro sector que viven a más de 10 Km. hay más unidad que estar junto con su hermano o su primo, así que que haya familiar no lo encuentro que sea un requisito básico para unir, no, no.

E: ¿Existen personas que sean de un grupo indígena? ¿mapuches, dentro de los socios?

S: sí, el, se puede decir que el 95% son mapuche y creo que más, el 98%, son muy pocos los que, como se dice, somos huincas, somos chilenos. Más del 90% es mapuche

E: ¿Tiene la cooperativa vínculos o relaciones con otras organizaciones de la localidad?

S: ¿con otras cooperativas?

E: Con otra cooperativas, sociedad...

S: sí, sí, tiene buenas relaciones con otra cooperativa y no solamente de los socios, a nivel regional y hemos tenido muy buena acogida y afuera tenemos muy buena, hemos intercambiado ideas, hemos visitado otras organizaciones, ver como trabajan, los fracasos que han tenido.

E: ¿Y con otras empresas, sociedades, asociaciones indígenas ¿ha tenido...?

S: sí, sí, sí, hemos tenido bastante, incluso la cooperativa Boroa ha estado trabajando en el programa ORIGEN, estamos también entregando asesoría a comunidades, así que tenemos otro equipo aparte de la Boroa que vemos lo que es asesorías técnicas de INDAP y otro programa ORIGEN que salió del banco BID ahora, legal, así que estamos viendo con muchas comunidades. Estamos trabajando con varias comunidades, y tenemos bastante gente que trabaja bajo honorarios que no están con nosotros como el ingeniero y los técnicos, que son de ascendencia étnica mapuche.

E: ¿Han sido importantes las organizaciones, cree usted, para el desarrollo de la comunidad?

S: sí, sí, eh, una de las cosas que ha sido importante ha sido que se ha organizado muchos grupos para conseguir muchas cosas, nosotros si no hubiéramos estado en grupo, la gente no se hubiera conocido, no habríamos bajado los costos en sembrar, en conseguir los fertilizantes, los agroquímicos, los funguicidas, conseguir las horas de tractor más baratas, la maquinaria más barata y eso en base a organización y eso ha sido muy exitoso haber formado organizaciones

E: Con respecto a lo mismo, el tema de la asociatividad ¿Que le parece esto de trabajar asociado, de trabajar con otras personas? ¿Que ventajas el ve y que desventajas?

S: bueno al trabajar asociado aumenta los volúmenes y puede manejar mejor los precios, en las ventas, y bajar costos, por ejemplo, comerciamos lupinos y trigo si usted vende 1000 kilos no va a poder exigir un precio mejor pero si usted tiene 30 mil kilos o 60 mil kilos demás que le va a dar mejor por kilo, entonces eso es algo bien, eso nos ha servido al estar asociado, eh conseguir los productos más baratos, el año pasado compramos cal que el precio de la cal en Imperial es de 60 pesos por kilo, nosotros trajimos de Talcahuano pagando flete y todo el asunto y quedamos con una utilidad de 5% para la cooperativa y se lo entregamos a 40 pesos a los socios, es una gran servicio que se puede hacer asociado, individual no se puede hacer, porque tu necesitas cal en tu potrero necesitas 1000 kilos pero cuando uno va buscar 1000 kilos para ti solo, en cambio cuando son 30 o 40 socios, fácilmente traíamos 30 mil kilos 60 mil kilos, qué hicimos, con la agroquímicos de Huasco si va comprar un litro te vale 10 mil pesos pero si tu vas a comprar de 20 a 50 litros te sale a 3 o 4 lucas y ese es el impacto que ven los socios y son cosas que logran con estar asociado.

E: Cambiando de tema ¿Cómo es el estado de los caminos hacia acá?

S: bueno, bien bueno, no hay ningún camino que sea inaccesible, eh, la municipalidad se ha preocupado bastante y de hacer los accesos a los caminos bien buenos, no hay problemas de, excepto en algunos sectores que puede haber trabas pero no tramos más de 100 o 200 metros que son caminos vecinales, secundarios o de terceros pero no. En su contextura gruesa están muy buenos, estos últimos años, bueno yo pienso que el gobierno porque el que distribuye la plata e el gobierno, porque ahora usted va a los campos y es difícil que usted encuentre un camino que no tenga ripio, es muy difícil, claro hay unos sectores que tienen ripio pero los caminos son muy estrechos porque no limpian pero en el sector en que nosotros abarcamos no tenemos ese problema, en otros sectores aldeaños sí, tienen poca unidad, lo que pasa es que es interesante estar organizado hoy día porque se puede conversar, porque hay sectores cerca de nosotros que no son organizados, no hay comunicación entre ellos y nadie quiere limpiar los caminos y el daño se lo están haciendo ellos mismos.

E: ¿Y que tal es el transporte de pasajeros de la localidad?

S: no muy bueno, hay una empresa que tiene buenos, que empezó el año 2002, pero es solamente pasa por un solo camino de lo que abarca la cooperativa, pero otros tramos, porque

la cooperativa es como un rectángulo, dividen hartos caminos, pasan varios buses, hay un solo camino que pasan buenos buses, el otro camino pasan, no se, de uno a 10, 6, y los otros 2 tramos de 1 a 10, 4, pasa muchísimo y ese es un problema en ese sector hoy día mismo en mi sector no se que pasó con el bus, no es un bus excelente pero deberían haber mejores bus porque se llega hasta Barros Arana, que de 3 una ciudad a otra, no pasó, así que tuve que venirme en otro vehículo y por eso llegué más tarde de lo acordado, así que esa parte el ministerio de transporte no fiscaliza mucho, fiscaliza solamente cuando llegan al terminal, debería ser un poquito más acuciosa o más rígida, las máquinas que mandan, hay una máquina que es medio malona, las otras se salvan un poco, pero comparado a otros sectores hay máquinas mejores.

E: ¿En la cooperativa ustedes tienen luz eléctrica?

S: en las oficinas sí, arrendamos ahí, y el centro de acopio está dentro del territorio que abarcamos, está justo en el punto centro, ese todavía no está con luz eléctrica, estamos viendo como lo podemos hacer porque hay que instalar un transformador, como llegó la calibradora tenemos que instalar una luz industrial, trifásica y monofásica, pero para todo se necesitan recursos, porque para instalar un transformador se necesitan un millón, un millón y medio en el puro transformador, y más la instalación y lo que hemos tenido en recursos que lo hemos logrado a puro fiado, estamos solamente invirtiendo en algo que nos produzca y mientras no tengamos algo que nos de va a ser algo, de hacer una inversión o de gastar plata en algo que no se mueve entonces no se le puede hacer un precio todavía

E: ¿Y tiene agua potable en algunas de las dependencias?

S: la oficinas sí, está todo, tenemos línea telefónica, Internet, fax, todo.

E: ¿Cómo cree usted que es la relación con lo que son los gobiernos regionales y municipales? ¿Han sentido que se preocupan por su cooperativa?

S: bueno, en el caso de nosotros la municipalidad e pocasas se puede decir que catalogando de 1 a 10, más de un 3 no. Nosotros hemos ido hartas veces con la municipalidad a hablar con el alcalde, sí ni un problema, apoyo, pero cuando decayó el lupino que la municipalidad pudo hacer frente, pudo ayudar en algo porque ellos tienen las puertas, los medios, la ruta arriba para que se conozcan los problemas que tiene el agricultor y no ha llegado, se han preocupado mucho en el pueblo pero no en el campo y El Peral de que vive, vive del campo, si todo lo que hay en El Peral viene del campo, en esa parte no ha habido apoyo, pero hemos tenido mucho más apoyo a nivel regional el área de INDAP, hemos tenido más línea para poder conseguir algo, hemos tenido buenos entendimientos con el intendente anterior la señora Berta Belmar, habíamos tenido buenas conversaciones, nos había invitado a otras partes a conocer, y ahora con el nuevo intendente no hemos tenido mucha relación, un poco, en esa parte.

E: ¿Que tal es la presencia de carabineros en el sector?

S: bueno, carabineros ruralmente no hay problemas, no nos ha habido casos de toma de predios, nada, nosotros estamos gracias a Dios en un sector que es pasivo, gracias a Dios no hemos tenido ese problema así que estamos bien.

E: ¿Y con los bomberos?

S: con los bomberos, es mala la accesibilidad de bomberos, cuando llegan ya no hay nada, lo que pasa es que el área de Imperial es muy grande el área, yo pienso que es una de las comunas que tiene mayor extensidad de superficie de has que se yo, por ejemplo cuando hay incendios rurales llegan cuando e demasiado tarde. Será falta de capital, pero en realidad lo conversamos dentro de la cooperativa pensamos de podramos tener nuestro propio carro bomba, aunque no sea excelente pero va a servir, a veces hay quemas de pastizales y no hay como protegernos, así cada uno se mueve con un tractor o con agua para poder apagarlo.

E: ¿Y la atención de salud que tal es?

S: la salud, nosotros dentro de la cooperativa hay tres postas, tenemos buena atención pero dentro del hospital comunal no es muy excelente que digamos, hay muy poco funcionario, se preocupan de atender, el horario de trabajo es muy corto y después se van a su clínica y a nivel nacional yo creo que pasa lo mismo

E: ¿Que tal son los colegios?

S: educación, nada que decir, inclusive no solamente que vayan a Imperial sino que ruralmente hay muchos colegios que están bien avanzados, el mismo caso del sector de Quilpué hay un colegio que salió con el mejor puntaje de la prueba SIMCE, que es un colegio chico que está en el sector, a nivel nacional, así que ahora no hay ningún colegio en el campo que no tenga computadores, así que los niños se están metiendo bastante en la tecnología.

E: Oiga, la personalidad jurídica es una cooperativa ¿Cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica?

S: la personalidad jurídica, cuando nos constituimos el 28 de octubre, duró aproximadamente 4 meses

E: ¿Y eso fue mucho, poco?

S: no porque, no encontré que fue harto porque como todavía no estábamos trabajando porque una vez que llegaba el comprobante una vez eso era ya válido, eso es rápido no se demoró más de 30 días y hubieron algunos papeles que no llegaban pero se agilizó bastante

E: ¿Y como cuanto en plata salió hacer todos los trámites?

S: ahí no tendría claro

E: ¿Unos 80 mil pesos?

S: bueno, en legalizar, ante notario, si yo creo que por ahí, no fue tan costoso

E: ¿Y fue fácil, difícil?

S: no, hubieron varios, como a veces uno no tiene la experiencia como para poder legalizar algo, siempre habían actas que no estaban bien hechas, que algunos documentos no estaban legibles, que algunos RUT no estaban bien, se mandaba a Santiago, los devolvían, pero es parte de la inexperiencia, pero o sea, aparte de eso como nadie, son todos agricultores, nadie con estudios, o sea, para la gente en el nivel que estamos no fue difícil, fácil tampoco pero al menos se equivale al nivel que está.

E: Oiga y como fue que se decidieron a formar la cooperativa ¿Quién escogió este tipo de personalidad jurídica?

S: lo que pasa es que nos dieron varias, estaba la sociedad anónima, habían varias, entonces la cooperativa se nos hacía más fácil para compartir con fines, sin fines de lucro, era lo que estaba más accesible para el nivel de agricultor que estábamos, nosotros necesitábamos asociarnos no para ganar plata sino para conseguir cosas, porque la cooperativa era lo que nos identificaba más y ahora en este momento estamos pensando en otra cosa, ahora ya estamos, cuando empezamos le pedimos a los socios un capital inicial, le pedimos 12 mil a cada socio, 6 al principio y 6 dentro del año, ese fue el capital inicial y en este momentos si llegáramos a disolver o a hacer valer en acciones a cada uno, ya nos corresponde 400 o 500 mil a cada socio, de los años que llevamos, nosotros pensamos en llegar a ser una Sociedad Anónima, porque aparte todos los socios nunca ponen igual, siempre hay uno que pone más y todos recibimos lo mismo, entonces estamos pensando que si seguimos bien y si tenemos apoyo del gobierno ahora se que este año quedamos sin Asesorías Técnicas y sin eso se supone que la cooperativa debería morir, nosotros cautelamos, sabíamos que iba a pasar esto y por eso tenemos todas esas siembras que tenemos y todas esas están pagadas, nosotros vamos a seguir pagando nuestro encargado de gestiones, porque si quedamos sin el encargado de gestiones se desvanece, tenemos que tener nuestra secretaria, así que cautelamos esa parte, igual sería interesante que siguiera el programa, o por lo menos las medidas, porque todo cambio que se hace siempre es para mejor, tenemos la fe de que si viene este cambio va venir algo mejor, estamos en esa parte.

E: Cuando se formaron como cooperativa ¿Alguien los asesoró para formar la cooperativa?

S: sí, la empresa asesora del INDAP que nos daba asesorías técnicas, entonces ellos nos asesoraron y llegó un abogado.

E: ¿Tiene patente municipal la cooperativa?

S: no

E: ¿Lleva contabilidad y de que tipo?

S: sí, contabilidad completa

E: ¿Ha tenido alguna vez problemas con rendiciones de cuentas con el tesorero o alguien de la directiva?

S: no, eh, hemos tenido, todo ha sido bien transparente, tenemos facturas, tenemos una cantidad de millones de pesos en impuestos enorme

E: Cada un año se renueva la directiva ¿Verdad?

S: sí

E: Las utilidades que tiene las reparten de qué forma...

S: no, las utilidades todas van quedando dentro de la cooperativa, entonces la cooperativa no hay fines de lucro, todo, por ejemplo las utilidades que hemos tenido hasta este momento, todo lo tenemos reflejado en siembras. No tenemos tierra, arrendamos tierra, pagamos cultivos, pagamos semillas, todo y ahí están las utilidades, el pago del galpón salió por 6 millones de pesos, con un subsidio del 50% y el otro 50% lo hemos pagado ahora en mayo.

E: ¿Y ese galpón como fue que lo...?

S: ese fue un proyecto vulnerable, con la cooperativa

E: ¿Y a quien se lo presentaron?

S: a INDAP

E: ¿Se conocen los estatutos de la organización, se maneja la organización tal como los estatutos, cree usted??

S: sí, no en un 100%, lo que pasa es que la ley de las cooperativas no ha estado muy clara, por ejemplo nosotros queremos hacer un estatuto interno, pero el estatuto general de la cooperativa, si uno no asiste a una asamblea tiene que dar una justificación porque no fue, pero hasta el momento no se ha cumplido y ahora con la nueva ley que viene va a ser un poquito más lacia y más rígida en algunos aspectos, así que con la nueva ley se nos va a hacer un poquito más fácil, y los estatutos, nosotros tenemos un montón de socios que no nos sirven, que no están con sus cuotas, que es una cuota miserable una vez al año, que es para costear a los dirigentes algunos pasajes y a veces la comida, que no es más de mil pesos por almuerzo u nada, entonces ahora con la nueva ley de cooperativas va a ser mejor para los socios que quieren estar involucrados dentro de la cooperativa y para los que no quieren.

E: Ustedes han prestado servicios de consultoría

S: sí.

E: ¿Se han inscrito en los registros de contratistas de INDAP o de otro organismo público?

S: sí, el primer negocio que tuvimos como empresa de entregar asesoría a agricultores, esa fue una de las primeras cosas que nos independizamos como cooperativa, trabajando como cooperativa pero no teníamos ninguna función, no había nada, y de entregando subsidios por bonos nosotros nos independizamos y nos inscribimos como empresa consultora, un bono que administraba otra empresa lo administramos nosotros mismos. Así que estamos inscritos como consultora, ahora se termina el 31 de abril y somos consultoras para el programa ORIGEN.

E: ¿Usted cree que de haber tenido otro tipo de personalidad jurídica la organización habría funcionado mejor?

S: sí, puede ser pero si no tuviéramos capital no habría nada, por ejemplo, una sociedad anónima todo se mueve con capital, yo creo que la cooperativa como empezamos, bien, pero ya hemos avanzado, ya entramos en otro tramo, ahora que estamos capitalizando un poco yo creo que falta para cambiar de entidad, porque hay que tener capital y sin capital no se mueve nada. Trabajar por amor al arte hay un momento que se agota.

E: ¿Cómo fue esto de juntar los socios para la cooperativa? ¿Cómo eligieron a la gente?

S: nosotros para juntarnos con los agricultores que estaban metidos en los comités de base y salir bien por INDAP y los que producen lupino, porque, lo hicimos porqué, para poder comercializar lupino y todavía estamos en eso y vamos a seguir estando en eso.

E: ¿Cuál es el patrimonio con el que cuenta la cooperativa?

S: tenemos el centro de acopio y toda la inmobiliaria que está dentro de la oficina, computador, muebles, sillas, fax, teléfono, que nosotros no es mucho pero hay algo, y las siembras que tiene.

E: ¿Tiene máquinas la cooperativa?

S: no, ahora la máquina que vamos a tener ahora en mayo, que tenemos que hacer un aporte de 900 mil pesos para que nos entreguen la máquina, pero las siembras que tenemos, pero todavía no está a nombre de la cooperativa.

E: ¿Qué servicios me puede nombrar que presta la cooperativa? Comercialización me dijo

S: sí, compra de abonos fertilizantes, arriendo de maquinarias, se las traspasamos a los socios a mejores precios, por decirle un caso la automotriz hacen tres años atrás estaban pagando 25 mil pesos ahora están pagando 20, porque estamos asociados, la obra de tractor que vale 12 mil pesos nosotros la pagamos a 9, se negocia con los dueños de maquinaria.

E: Además está el servicio de asesorías técnicas que ustedes prestan

S: aparte de las asesorías técnicas

E: Y la producción también

S: claro, la producción también, se saca de un sector y se vende y se le, y hemos logrado mejores siembras, más limpias, mejores rendimientos.

E: ¿Y les ha prestado créditos a los socios la cooperativa?

S: no, porque no tenemos el fondo para, pero sí a muchos socios les hemos servido de aval o respaldo en algunas casas comerciales, por ejemplo a 60 días para el agricultor pero si no es muy conocido no, pero no, y sabemos que nos van a cumplir porque o si no, no.

E: ¿Y donde es que principalmente comercializan los productos?

S: en el caso del lupino, octava y séptima región este año, y el trigo que hemos logrado vender de algunos socios se negocia dentro de la región, por ejemplo hay socios que tienen trigo, una producción de 2 o 3 mil kilos, lo juntamos en el centro de acopio, llevamos un camión, se pesa todo y se entrega a buen precio, y ahora estamos viendo lo de la leguminosa para entrar en el

mercado nacional, tenemos siembra de garbanzos igual y lo otro es el lupino australiano, que una salmonera y una lechería de la décima región estamos con contrato.

E: Oiga y aquí arrienda tierra ¿verdad?

S: sí

E: Y los socios ¿sus predios son propios?

S: sí, los socios nos ha ido bien, algunos tienen poca tierra y arriendan a otros socios y siembran.

E: En conjunto ¿Cuántas has tienen en total?

S: eh, bueno lo arrendado son como 60 has en mediería y también hay algunos socios, por ejemplo del año pasado que no pedíamos cuotas, nada, les hicimos hacer una cuota como se iba a acabar las asesorías técnicas, hicimos una cuota de 25 mil pesos y como habían unos socios que no podían pagar, que nos dieran por un año arriendo de unos terrenos, así que así logramos tener más has para poder hacer los capitales y poder seguir caminando aunque no tuviéramos las asesorías técnicas.

E: ¿Y en total cuanto calcula usted entre los terrenos de los socios, más los que tiene la cooperativa como organización, cuantas has?

S: a nivel global son más de 10 mil has

E: Ahora entrando al tema que nos convoca hoy día, ¿Cómo calificaría usted la relación con el INDAP?

S: eh, con INDAP hemos tenido las asesorías técnicas ha sido el lazo más cercano que hemos tenido, hemos tenido bien buena acogida, claro nos han ido recortando, el año pasado yo pienso que era para saber que se iban a terminar las asesorías porque en un principio empezamos a contar con una cantidad X por agricultor, luego se bajó y un poco nosotros en el terreno es seco, pero también podimos meter riego y eso a veces INDAP no nos cree mucho, porque a los rubros usuales hay que cambiarlos e invertir y doblarle la mano al sistema de, por ejemplo el caso mío, yo tengo equipo de riego y puedo sembrar papas de mejores rendimientos, arvejas y varios agricultores lo han hecho, pero las tasas son muy limitadas, muy cortas, a veces no alcanza, pero en asesorías técnicas no hemos tenido ni un drama, bien buena acogida.

E: ¿Qué le parecen los programas de fomento productivo de INDAP como las asesorías técnicas, los créditos a organizaciones, SAP, al red?

S: ya, asesorías técnicas bien, crédito a organizaciones por lo menos nosotros no hemos tenido ningún crédito de INDAP, hemos peleado mucho para tener un crédito pero no hemos tenido ninguno como organización, recién ahora estamos negociando uno, tenemos un montón de papeles y todavía nos siguen pidiendo cada día más. Nosotros en es aparte, sentidos, nosotros como empresa estamos bien, estamos respaldados con facturas y más encima el negocio que estamos haciendo con el área de INDAP pero de la octava región, son cosas que te respaldan pero esa parte, bueno yo pienso que ellos tampoco se quieren quemar las manos con todos estos remezones que han venido al INDAP. ¿El asunto de las redes? Ha sido una de las mejores herramientas que ha tenido, nosotros por intermedio de la red hemos logrado conseguir buenas gestiones, por ejemplo el asunto de los garbanzos que estamos haciendo, algo alternativo para rotación de cultivos, que hay una empresa en Brasil que compra lupinos y lo trae de Europa, pensar que con el mismo lupino que tenemos acá y aquí estamos a un paso, entonces eso es lo que está afectando y todo eso se ha hecho por intermedio de la red. Seminarios que se han hecho, se hizo un seminario de leguminosas que hizo un profesor de la Universidad de La Frontera que lleva caleta de años, y se salió de muchas dudas, y nos conviene porque normalmente no se produce y el lupino australiano también es un negocio por intermedio de la red. Así que ojalá que siga, hay un centro de investigación, para mejorar la semilla del lupino, también gestionada por intermedio de la red y nos está informando de los precios, no podemos decir nada.

E: ¿Que tal ha sido la relación con los intermediarios de INDAP, con las consultoras, empresas de asesorías técnicas?

S: ah, ya, el caso de los que trabajan con nosotros, sí, yo creo que como todo a veces hay algunos encontrones, por ejemplo el programa de subsidio de suelos degradados y INDAP dice una cosa y nosotros como empresa asesora nos dice otra cosa, entregamos postulaciones y que cambiaron las becas, otras cosas, ese el INDAP le hemos presentado 100 proyectos, de los 100 nos han aprobado 30, entonces es mucha pérdida de personal, de material, de tiempo. Una de las medidas que nos gustaría tener son INDAP es que, ya, este años tirenme 30 proyectos buenos que ustedes elijan, de los 30 van a ser aprobados 25, pero nosotros tiramos 100 y son aprobados 30, eso es falta un poquito de claridad en el tema, pero el área imperial

no sé, más por la superficie que abarca es limitada en plata, hemos postulado para suelos degradados y hay un máximo de has, no pueden más, sin embargo otros años, 10, 15 hasta 50 has, entonces ahí queda la duda de si realmente es con el área Imperial, queda la nebulosa o serán... si hay un programa del Estado para la recuperación del suelo, que no te pongan tanta cosa. Porque a veces, por ejemplo, la recuperación de suelos, del programa del INDAP, no basta con un año para poder recuperar un suelo, hay que estar dos o tres años para recuperar el suelo pero en un año no se va a recuperar.

E: ¿Han recibido el servicio de Transferencia Tecnológica externo a ustedes?

S: no, es lo que entregamos nosotros a los agricultores

E: ¿Cuáles cree usted que han sido los cambios más significativos que ha producido INDAP en su organización?

S: cambios, bueno no encuentro na' muchos cambios, bueno ahora que hicimos como organización, lo que hemos logrado conseguir, es que hagamos un proyecto y que pongan un tope de solicitud de estos van a ser aprobados, y lo que sí hemos sido más considerados, no como antes que iba a una ventanilla y espérese un poquito que ya lo vamos a atender, mientras hablaban por teléfono por allá, no esa parte sí nos han considerado más, no se si es porque somos cooperativa o estamos reconocidos a nivel nacional.

E: Ahora ustedes se formaron a través de un SAP me contaba usted...

S: empezamos con un SAP que se transformó en SAL y ahí nos formamos

E: ¿Cómo fue, en que consistió este programa SAP?

S: nosotros empezamos trabajando en el asunto, en el programa de lupino y bueno como poder comercializar y aumentar el ingreso agregado hasta estar unidos y bajar costos

E: ¿Y ahí el SAP en qué consistió, en un subsidio o una capacitación?

S: no el SAP fueron puras capacitaciones, el subsidio, bueno, la empresa que lo tomaba nos transmitía la información a nosotros, capacitaciones de cómo poder hacer las siembras, de ventas, de todo, mejorar el precio, mejorar la calidad, en cuanto a limpieza, productos más baratos, y eso es lo que le importa a la gente que los costos sean más bajos y los ingresos más altos, asociados. Se formó la cooperativa.

E: Y como el capital inicial lo pusieron ustedes no tienen crédito.

S: claro, pero fue poquísimo, fue más una pantalla para tener capital inicial. 12 mil pesos por socio, fueron como 700 mil pesos el capital inicial y con eso no se puede mucho. El SAP empezó el 98, porque 96 y 97 fue SAL y de ahí pasamos a SAP.

E: ¿Y que consultora fue?

S: la MELIMAPU, je, y ahora la cooperativa Boroa está encima de MELIMAPU, hasta el momento.

E: ¿Esa capacitación incluyó un componente de cambio tecnológico en la producción?

S: claro, cuando entregaban capacitaciones, ellos empezaron a decir que todos nos dedicáramos al lupino, como éramos secano INDAP nos limitó a lupino, no podíamos meternos a hortalizas porque éramos secano y ahí llegaron con las asesorías técnicas a cambiar las producciones, porque antes la gente llegaba y tiraba. Así hemos ido, los primeros años nadie lo hizo, todos acostumbrados a tirar y pasar al otro día.

E: Y a nivel empresarial también tuvieron capacitación

S: sí, capacitaron a los directores que estaban en ese tiempo.

E: ¿Y como evalúa usted en general el programa SAP?

S: bueno, SAP fue bueno pero lo cortan y lo cambian a SAL y volvimos al SAL otra vez, tenían que haber seguido para que se estabilizaran y terminaran trabajando bien.

E: Hace un rato hablamos de la red ¿Cómo se informaron de que existía esta red?

S: la red, bueno nació porque fue una necesidad de muchas organizaciones que producíamos lupino y ese fue uno de los factores, que pasó, que bajó el precio en el mercado y Manquehue y Melimapu y otras empresas exportadoras, se produjo una baja en el precio y si no hay nadie que coordine, así que nació la inquietud, nos juntamos con Melimapu, con Sociedad Manquehue, con otras dos para la iniciativa de formar una red que coordine y que maneje los precios y que nos oriente y nos de información, porque en el fondo los perjudicados éramos nosotros, nació la idea de crear la red, empezamos 5, quedamos 3, mejor porque estamos cerca, producimos lo mismo, lupinos. Hemos tenido ventas que estamos negociando, la red lleva un año que está trabajando y ya estamos informados, tenemos carpetas de todo Chile, el caso de los garbanzos, y en la sexta región la red para envasar porotos tiene envasadores y ya tenemos las líneas hechas con al empresa envasadora de la sexta región

E: Me decían que están tratando de formar un CEGE

S. sí, está en formación, todavía están ahí, y también tenemos la idea de formar una Asociación Gremial con las empresas, para conseguir financiamiento mientras que por la red no podemos tener financiamiento. Por ejemplo Manquehue tiene toda la maquinaria y nosotros tenemos toda la producción, mucho más que ellos, y es mejor unidos.

E: ¿Qué tipo de asesorías técnicas han recibido?

S: a ver, es que como cooperativa hemos tenido algunos cursos de liderazgo, de dirigentes, del SENCE de administración focalizado al directorio, esa es una de las cuestiones que hemos tenido.

E: En general ¿Cómo califica estas asesorías técnicas?

S. buenas, pero pocas, lo que pasa es que uno no alcanza a cruzar el puente, podemos cometer errores, lo que pasa es que hay un momento que casi todas llegan de un viaje y tu no puedes asistir a todas, por ejemplo veíamos en Temuco, no alcanzábamos toda la semana y quién va trabajar en el campo, deberían ser más pausadas pero no todas dentro del mismo mes o de la misma semana, o toma una u otra y queda un lapso vacío en algunas asesorías. Eso pues.

E: Gracias don Osvaldo, le he quitado hartito rato...

COOPERATIVA CAMPESINA
TEMUCO, IXª REGIÓN
18 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto:

E.: ¿Cuál es su cargo?

S.: Presidenta de la empresa. Bueno, de presidenta he estado haciendo de todo, coordinando pedidos, gerente, de todo. Yo soy técnico agrícola, así que también la producción la manejo

E.: ¿Cuáles son los cargos que tiene esta cooperativa, cargos directivos?

S.: Tiene un consejo de administración. Presidente, secretario, un administrador, y dos directores

E.: ¿Y hace cuánto tiempo está usted aquí en esta cooperativa?

S.: La organización nuestra tiene diez años... es que primero fuimos comité. Comité sin fines de lucro, entonces podíamos funcionar no más pero no podíamos postular a proyectos, así que ahí presentamos el proyecto al Ministerio de Economía para ser cooperativa, y salimos aceptados. Fue un récord, porque fuimos la primera cooperativa nacional de puras mujeres

E.: ¿Y en qué año fue eso?

S.: La escritura la publicaron el año '98

E.: ¿Cuántos socios componen la...?

S.: Veinte socias, veinte socias

E.: ¿De qué edad más o menos?

S.: Todas son jóvenes, yo soy la única vieja. Hemos como tres que somos cuarentonas y las otras están entre veinticinco a treinta y seis años

E.: ¿Cuál es el nivel educacional... usted me contaba que era técnico agrícola, pero en general?

S.: El nivel educacional cuando nosotras comenzamos era bajo. Pero hoy día regularizaron sus estudios las chiquillas... Yo siempre discuto con el INDAP porque a mí me ven la rentabilidad del proyecto. Nosotras no creamos cooperativas por la rentabilidad del proyecto, sino por otras cosas también, también la inserción social de la campesina mapuche, también la capacitación de las personas, que crezcan como personas

E.: ¿Son todas mapuches?

S.: Sí, todas. Yo soy la única huinca, porque yo llegué de fuera aquí a trabajar. Yo llegué hace veinticinco años al sector, desde Villarrica. Llegué a trabajar, me casé con un mapuche y me quedé. Entonces yo vi que la gente vivía al día, no tenía idea, eran toda gente joven que de repente tenía guaguaitas chicas y no hacía nada más que mirar a las guaguas. Entonces ahí empezamos primero a hacer hartas cosas. Primero tuvimos una empresa de picados, picaban porotos. Después producíamos hortalizas, las hortalizas menores y se las vendíamos a los maridos. Y antes tuvimos también un centro de tejidos, para coser, para pintar. Entonces juntas llevamos hartos años. Como quince años juntas, juntas trabajando. Después ya quisimos hacer una cosa de forma más legal, y constituimos y postular a proyectos, y ahí salió el tema de las flores, porque en un viaje que yo hice a Buenos Aires tuvimos una exposición que era un Congreso de Floricultores. Y yo vi que allá todo era peor que nosotros, la tierra, el agua, todo, y

ahí me vine con la inquietud para acá y la presenté a INDAP, cuando aquí nadie pensaba en producir flores, la tonta que se va a mandar un carril, cuando empecé también a decir que se podían exportar las flores también me hallaron loca. Hoy día hace cinco años ya que estamos produciendo para exportar, entonces...

E.: Desde el '98. ¿Y cómo fue esto de juntar a la gente, decirle, de formar una cooperativa?

S.: Es que como nosotras ya estábamos trabajando juntas en otras cosas antes, entonces fue nada más que darle la forma jurídica legal a lo que nosotras hacíamos. Fue fácil convencerlas, porque ahí teníamos posibilidades de acceder a proyectos, a financiamiento, porque así antes no podíamos

E.: ¿Qué éxitos recuerda, y qué cosas malas como fracasos recuerda en estos años?

S.: Bueno, a nosotras nos ha pasado todo lo que les pasa a un pionero. Nosotras fuimos pioneras en organizar mujeres, pioneras en el uso del INDAP, pioneras en la producción de flores. Entonces hemos pagado todos los noviciados habidos y por haber. Tuvimos que ir abriéndole camino a toda la gente, a todas las mujeres que vienen detrás. Así que nos ha pasado ay... cosas malas y buenas, de todo nos ha pasado. Nos ha pasado de pelearnos las socias, agarrarnos de las mechas, hasta que una pare la cola y se vaya, pero igual seguimos juntas, llevamos hartos años y seguimos juntas las veinte, pero lo que más nos ha costado, lo que más nos ha costado es el lograr convencer a las autoridades de que sí podemos, de que sí somos responsables, de que somos capaces. Ha sido una lucha mía como dirigente por años

E.: En estos años, ¿cómo han influido los cambios políticos?

S.: He influido en todos los cambios políticos, porque yo soy la pulga en la oreja de los directores nacionales de INDAP, de los ministros de agricultura, de los intendentes... yo le digo ya me he echado cuatro intendentes de la región... Es que yo soy bien catete, yo digo cuando uno anda por una causa justa y una causa noble, no tiene por qué andar rogando ser escuchado, uno tiene el derecho de ser escuchado, y por último si no les gusta la idea me digan sí o no, a mí me carga que por ejemplo me cierren la documentación, y me digan venga en un mes a saber la respuesta, o sea, a mí me gusta sí o no, si es posible o no es posible, porque yo soy dirigente y hay gente detrás de mí. Me gusta que me respondan rápido a lo que yo quiero o sí o no, pero no me hagan perder tiempo, porque mi tiempo es tan valioso como el de la autoridad que hay detrás del escritorio. Es una tonterita, pero también mi tiempo vale... también yo me valoro. Entonces yo soy bien... lo dicen los directores regionales le voy a abrir la puerta señora Albertina, porque si no más lo que huevea... mejor que se quede callada...

E.: ¿Cómo se elige presidente en la cooperativa?

S.: En la cooperativa yo he sido presidenta desde que nos creamos como comité, como cooperativa. He presentado mi renuncia todos los años, pero las señoras no quieren. Tengo apoyo de las señoras. Igual, por un peso más un peso menos en la flor empiezan los reclamos, pero después siguen bien

E.: ¿Ha habido alguna... no de presidente, de otros cargos, han removido a alguien de otro cargo?

S.: Sí, otros cargos sí. La tesorera la hemos integrado a un comité y dos veces la hemos removido. La secretaria también la hemos cambiado. Pero los otros cargos, el de presidenta y los directores, siempre en esos cargos han sido los mismos

E.: ¿Quién resuelve los problemas importantes en la organización?

S.: Tenemos varios métodos para resolver los problemas. Primero nos agarramos de las mechas. Cuando ya nos cansamos de pelear, eso es como un desahogo. Después de eso hacemos reuniones, hacemos asambleas bien seguido por temas puntuales que no pueda resolverlos yo. También hay atribuciones que yo me tomo y decisiones rápidas que hay que tomar en el momento las tomo yo. Pero si son decisiones ya que involucran a la gente, nunca tomo una decisión sin consultar primero al consejo, y después si amerita, a la asamblea. Y la otra cosa es que siempre nosotras consultamos a terceras personas que no tienen nada que ver con el problema, porque de afuera pueden ver mejor que uno que está metido adentro. Entonces yo siempre consulto a un directivo de INDAP, voy a otra persona que sea entendida, a un contador si es algo de plata. Entonces depende de lo que ellos me digan después sacamos la conclusión si es buena o mala. A los maridos también por supuesto, ellos tienen hartos años de experiencia, hay quienes han estado organizados más de treinta años, entonces...

E.: Se asesoran...

S.: Nos dejamos asesorar. Yo pienso que las decisiones de nosotras han sido eso, que yo siempre les digo a los dirigentes hombres, que un dirigente hombre cuando no sabe algo no quiere quedar como ignorante, y nosotras las mujeres todo lo contrario, preguntamos aunque

tengamos que pasar por tontas, pero hasta quedar conforme con las explicaciones que nos dan. Entonces yo... uno... pienso que radica en eso, que nos dejamos asesorar

E.: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la empresa?

S.: Hay tiempos y tiempos, es bien divertido, en los años que llevo como presidenta. En los tiempos de las ventas y los negocios, las relaciones se ponen tirantes, siempre en una organización cuando se trata de cosas de plata las cosas se ponen tirantes. Pero después cuando ya pasa, y hacemos las liquidaciones, se hacen los típicos descuentos, los porcentajes para esto y para lo otro, pasó ese tiempo y las relaciones se ponen buenas. Pero yo también he visto que esos son ciclos naturales que ocurren dentro de una organización. Nadie quiere perder un peso, nadie quiere perder una flor, nadie quiere entregar menos, entonces esas son cosas que hay que manejarlas con calma...

... Menos mal que tenemos hijos, todas tenemos hijos, y ellos manejan de todo, todos saben el sistema...

No, otra cosa importante, que siempre le digo al director de INDAP, es que no hay que ver si a simple vista algo es rentable o no rentable, porque nosotros acá hemos logrado por ejemplo, que nuestros hijos estén estudiando, el mío estudia administración de empresas, otro de otro vecino estudia ingeniería agrónoma, otro estudia técnico agrícola. Entonces cuál es la idea, que en un futuro sean nuestros propios hijos los que se hagan cargo, y que no sea gente externa, que se lleva los conocimientos después los nuestros que hemos aprendido con nuestro esfuerzo, se los llevan a otro lado porque ellos están mientras dure la asesoría. Entonces son cosas que también han surgido a lo largo del proyecto, entonces cuando los niños están insertos, trabajando, van viendo qué les gusta para que estudien eso. Ahora queremos que nos salga un contador para poder tener el equipo completo

E.: ¿Qué personas o qué cargo con importantes dentro de la cooperativa?

S.: Yo pienso que todos tienen un grado de importancia del punto de vista de lo que hagan. O sea, yo soy presidenta pero sin otro directivo yo no podría hacer nada. Yo pienso que todos son importantes siempre que cada uno se responsabilice del puesto que ocupa

E.: Ahora, ¿qué valores cree usted que tiene su cooperativa? ¿Qué valora la cooperativa de sus socios?

S.: Lo que más valoro de mis socias es el empuje que tienen. No las quebrantan ni con las pérdidas, ni con malas flores, ni bajoneos de precios, ni que una vez que no pudimos hacer los empaques de exportación... Para trabajar son admirables, y cosa es que yo soy dirigente regional de hartas cosas y no he visto ese tesón y ese empuje para salir adelante. Hemos estado en momentos muy críticos, estuvimos endeudadas debiéndole veinticinco millones de pesos al INDAP, pero no nos echamos para atrás, seguimos produciendo igual, trabajando igual. Yo creo que lo más valorable de estas viejas es eso, ese empuje que tienen para trabajar, la dedicación que le ponen, ya sea para estudiar, para todo. Yo recuerdo que cuando nosotras empezamos en la primera capacitación que hicimos las señoras no sabían ni tomar el lápiz, tenían hasta tercero básico y después habían pasado años sin tomar un lápiz. Y hoy día escriben de corrido y se paran en cualquier lado, dominan el tema de lo que están haciendo, y eso es porque ellas tienen empujes, porque yo veo cuánta gente que tiene las mismas herramientas y no las aprovecha. He visto organizaciones en que todo es dado en bandeja, por nada lucha, y ná'. Nosotras todo lo hemos ganado a ñeque

E.: ¿Tienen alguna celebración importante?

S.: Sí, celebramos el día del trabajo y celebramos la navidad. Ahí hacemos fiestas

E.: ¿Aniversarios?

S.: No, o sea, igual en las inauguraciones...

E.: ¿Existen relaciones de familia dentro de los socios de la empresa?

S.: Sí, estamos todos emparentados, primos, cuñados, vecinos. Como es una comunidad indígena, entonces todos...

E.: ¿Usted cree que son importantes para mantener la organización el hecho de que hayan estas relaciones de familia?

S.: Sí, es muy importante. Pero también está la otra cara, que también yo creo que por el hecho de ser una comunidad indígena esto es así

E.: ¿Por qué?

S.: Porque las comunidades indígenas estar en familia es algo innato, es algo natural de las organizaciones indígenas. Entonces lo que yo hice fue recoger eso mismo que había y pulirlo un poco, y ahuincarlo un poco más... lo que la gente ya tenía

E.: ¿La cooperativa tiene relaciones con otras organizaciones de la zona, de la localidad?

S.: Sí, sí, por ejemplo la sede comunitaria que tenemos aquí en el sector la solicitamos nosotros como cooperativa a la comunidad. Y la cedimos para la junta de vecinos, ellos se reúnen ahí. Todas las capacitaciones del sector se hacen en la sede. La pedimos nosotros y todo, pero la cedimos

E.: ¿Usted cree que han sido importantes las organizaciones de la comunidad para el progreso, el desarrollo de la comunidad?

S.: Sí. Nosotros aquí, y eso es bien rescatable del sector, todo lo hemos ganado a pulso, nadie nos ha venido a regalar nada. Por ejemplo la ... rural, la tuvimos un año antes de que saliera la ley, la tuvimos a pulso. La luz ... la tuvimos a pulso, el camino que tenemos acá lo arreglamos nosotros solos. Cada persona se pone con diez mil pesos, arrendamos una máquina para arreglar el camino. Pienso que esa es una cosa muy meritoria de acá del sector, que nada nos ha sido dado. Todo lo que tenemos lo hemos ganado gracias al esfuerzo

E.: Con respecto a eso, ¿qué le parece esto de trabajar asociado, qué ventajas le ve, qué desventajas?

S.: Yo creo que sólo ventajas a la asociatividad. Yo soy una defensora del cooperativismo, yo estudié cooperativismo cuando estaba en la Universidad, y siempre me gustó. No me gustó que el cooperativismo hubo un tiempo en que se chacreó tanto y las cooperativas se llevaron plata, y al cooperativismo se le dio una mala imagen. Yo creo que el cooperativismo es la solución para salir, sobre todo los campesinos, para arriba, porque no sólo es eso, sino que involucra otras cosas, el capacitarse, el asociarse, el hacer cosas en común. Por eso me gusta, y he sido una luchadora en la región, para que el cooperativismo siga, porque encuentro que es una alternativa para los pequeños campesinos, pequeña agricultura, pequeños campesinos. Y pienso que me ha dado, o sea, si nosotros hoy día estamos produciendo para exportar es porque estamos asociados, sola yo jamás habría podido, o cada vecino solo. Hoy día todavía hay retractores, ve usted, el otro día con mi ejecutivo de cuenta, que me decía yo nunca he creído en la asociatividad. Él, que debiera predicar todo lo contrario, porque una persona sola no es nada, si en el concierto nacional o mundial una persona sola qué es... si yo decía en el tema de las flores, en Estados Unidos somos el 0,006... Chile completo es el 0,006% en el asunto de las flores para Estados Unidos. Entonces qué va a hacer un pelagato solo aquí en Maquehua... la nada misma. Por eso yo he usado hartito esto, los productores de flores... antes yo ya estaba tratando de organizar a todos los productores de flores, y felizmente esto es lo que tengo. Tenemos que buscar nuestro gerente, hemos apostado todo, pero siempre con fe de que va a entrar más gente

E.: ¿Cómo encuentra usted que es el estado de los caminos para comercializar?

S.: No es bueno el camino acá, pero como le digo nosotros hace poco lo arreglamos, le pasamos la máquina

E.: ¿Y el transporte de pasajeros?

S.: No, nosotros por este lado no tenemos transporte. Aquí solo nosotros

E.: ¿La cooperativa tiene algún lugar de reunión, algún lugar propio?

S.: Sí, teníamos la sede que era donde nos juntábamos. Pero ahora tenemos... compramos ese cuadradito de enfrente y tenemos nuestra galpón arriba y nuestra bodega

E.: ¿Ahí tienen luz eléctrica?

S.: Sí, tenemos luz eléctrica. Tenemos luz... para el embalaje

E.: ¿Tiene agua potable?

S.: No, tenemos pozo, agua de pozo

E.: ¿Y el alcantarillado no llega hasta acá?

S.: No. He peleado por muchos años el agua potable, pero no. Entre otras tantas cosas que he peleado. Estamos peleando ahora por unas canchas que hicimos en la comunidad, baños y duchas, esas canchas se arriendan a los jugadores de Temuco, pero están en muy malas condiciones como para sacarle rentabilidad a ese arriendo

E.: ¿Tiene teléfono la cooperativa?

S.: Sí

E.: Ahora, con respecto a lo que usted me hablaba al principio, de las autoridades, ¿usted siente que las autoridades regionales o municipales están ceca de la cooperativa, se han acercado, se han preocupado?

S.: En un principio, hace diez años atrás, no me inflaba nadie, pero hoy día pregúntele a cualquiera, a cualquier director regional y va a saber quién es la Cooperativa Ilusión. Nosotros nos dedicamos a posicionarnos del rubro flores, y de lo que es, lo que hacemos. Las primeras flores sólo nos dedicamos a regalarlas en las oficinas públicas, hicimos un buen lobby primero, vendimos nuestra marca primero. Buen trabajo ahí. Nosotros nos vitan día por medio de la

sexta, la octava, la séptima, región metropolitana, nos vienen a ver porque encuentran interesante lo que nosotros hemos hecho. Fuimos la única organización que empezó a producir para exportar hace cuatro años atrás, cuando todos pensabas de que era una locura que nosotros pudiésemos producir en una calidad exportable, qué van a poder, que los requisitos son muy elevados en Estados Unidos, que los requerimientos, pero lo logramos, o sea con capacitación, nos hemos pasado la vida estudiando. Ayer le decía a un grupo que vino a visitarme, este año me eché cuatro cursos, hice uno de administración de empresas, uno de comercio exterior, otro de computación, e inglés estoy estudiando permanentemente. Voy a segundo de inglés, me quedan dos años más. Entonces yo creo que es eso ser capaz. INDAP y los organismos públicos pueden tirar toda esta plata a los campesinos, pero si no se capacitan... porque tiene que haber una mentalidad ganadora primero, y eso con capacitación no más se logra. Si no, son recursos perdidos. Sabe que yo trabajé en el proyecto del BID. Tengo tanta rabia, tanta rabia yo trabajé cuando se hizo el proyecto para presentarlo al BID, cuando la FAO, nosotros trabajamos un año con la FAO viendo como se iba a presentar, porque fue un proyecto que la región presentó por extrema pobreza al BID, y yo era la única contraparte que había, porque ese proyecto se hizo con ONG, con organismos regionales y toda la cosa, la municipalidad y todo, y yo era la única del otro lado del escritorio. Yo me opuse a varias cosas, porque primero pensaban hacer... darle la plata a la gente no más, y yo decía no, es imposible hay que hacer proyectos productivos para que la gente pudiera sacarle la rentabilidad, y seguir, que maduren en el tiempo. Y hoy día, como están botando los recursos, me da rabia porque no es lo que nosotros planteamos en un principio. Y yo eso veo que... acuérdense de mí, en tres años y esos mapuches que vieron la plata están más pobres o más endeudados que antes. No le veo futuro. No le veo futuro por varias cosas, pero lo más es porque se están creando proyectos sin buscarle comercialización. Nosotros todo lo contrario, lo hicimos al revés. Primero, qué cliente va a comprar, qué flores quieren, qué colores las prefieren, y según eso producimos. Y ahora se están tirando proyectos de flores, de horticultura, de ovejas, de gansos, y ¿dónde van a ir a vender? Si ya estaban saturados los mercados regionales con producciones más o menos mediocres. Entonces me tienen totalmente decepcionada trabajar tantos años en un programa para que después no sé... Yo gasté harto de mi tiempo trabajando en ese proyecto

E.: Cuénteme, ¿la presencia de carabineros en este lugar cómo es, frecuente?

S.: Sí, cuando viene a buscar verduras y flores... Los abastecemos de verduras y flores... Tenemos buena... Mire mi puerta, tiene chapa, y voy a la puerta de mi vecina y tiene chapa. No se usa llave, no hay puertas con llave, si viene un vecino a buscar algo lo busca y en la otra casa igual. No está contaminado el sector con robos y esas cosas

E.: ¿Con los bomberos qué tal es el servicio?

S.: Somos bien precavidos, tenemos mangueras gruesas acá de riego, así que tampoco estamos... No hay riesgo de nada. Además de que aquí las casas generalmente están solas, las mujeres trabajan, los hombres trabajan, y los niños en el tiempo de clases los vamos a dejar y a buscar en la tarde. Así que la familia se reúne aquí en la noche. Y en el verano todos están trabajando también, así que usted a la casa que vaya, no hay ningún movimiento porque todos están en el trabajo

E.: ¿Y aquí la atención de salud qué tal es?

S.: Nosotros nos atendemos en el Consultorio Miraflores, en el Hospital Regional. Hay algunos que son más palos gruesos por ahí que van a la Clínica Frontera, pero el común no

E.: ¿Qué tal es la atención ahí?

S.: Por lo menos yo sé que me han atendido siempre bien. Yo he sido bien aporreada de salud, a mis hijos los tres se han operado, yo me he operado cinco veces, y siempre he tenido muy buena atención, a pesar que me atienden por la previsión más baja, pero igual me han atendido bien. Yo creo que está en cómo uno se relacione con las personas que atienden, si uno a gritonearle a un auxiliar es obvio que lo van a atender mal, pero si uno sabe expresarse y pedir las cosas yo pienso que no hay problemas. Todo pasa por las relaciones de las personas, de ahí parte todo. Si yo llego con prepotencia me van a atender con prepotencia, y si yo llego... tampoco pidiendo limosna, pero hablando como se debe, no hay problema

E.: ¿Y qué tal son los colegios por acá?

S.: Aquí no hay colegios, hay una escuelita, no sé si la vieron, pero la descartamos, la dejamos de lado, porque nunca quiso superarse. Se quedó con una sala para tener de primero a sexto, con pocos profesores, y nada, así que nosotros llevamos a nuestros hijos a Temuco, todo el sector lleva sus hijos allá. Mis hijos estudiaron en la Escuela 1 de Padre Las Casas, otros en el

Liceo Comercial, otro en Pablo Neruda, y la básica la hacen casi todos en la escuela de los curas

E.: Con respecto a la cooperativa, ¿cuánto tiempo demoraron en obtener la personalidad jurídica?

S.: Seis meses. Fue aprobado súper rápido

E.: ¿Y sabe usted cuánto les costó la personalidad jurídica?

S.: No nos costó casi nada porque todos lo hizo don Francisco Muñoz en el INDAP, entonces los costos de papeleo no más, los certificados, una carta, poco. Lo que más nos costó hacer fue el aporte, un aporte de capital entre los socios

E.: ¿Cuánto fue eso?

S.: Fue de cuatrocientos mil pesos que teníamos tener como capital. En ese tiempo no teníamos producciones, teníamos un invernadero demostrativo no más para que nos creyera INDAP de que podíamos ser viables. Todavía no teníamos mucha producción, pero igual hicimos plata, nos instalamos en la calle y vendíamos cerveza, e hicimos mucha plata

E.: ¿Y por socio, cuánto era el aporte?

S.: Eran veinte mil pesos por socio, o sea... cuatrocientos

E.: Cuando escogieron la personalidad jurídica de la cooperativa, ¿se asesoraron por alguien?

S.: Sí, nosotros buscamos un abogado primero que nos mostrara todos los modelos jurídicos que había, todas las formas. Él vino y nos explicó todo, con ventajas, desventajas, sus pro y sus contra, después vino don Francisco Muñoz hizo lo mismo desde INDAP, y después nosotras nos juntamos solitas y decidimos qué nos... se cuadraba más con los tres objetivos con que nosotras partimos

E.: ¿Cuáles?

S.: Aprender a producir, ese era el primer objetivo. El otro era tener una inserción social como mujeres en la región, y el otro era darle capacitaciones, apoyo a la familia. Había muchas familias deterioradas por el alcoholismo, que los hijos estaban por allá, la migración de los cabros a Santiago, porque no quieren su tierra, no quieren lo que hacen, entonces uno de los tres objetivos era ese, lograr que nuestros hijos... hagan lo que está haciendo mi hijo allá afuera, y le guste lo que nosotras hacemos como campesinas

E.: ¿Ustedes tienen patente municipal?

S.: No, no requerimos. Toda la parte tributal la tenemos al día

E.: ¿Qué tipo de contabilidad llevan?

S.: Llevamos la contabilidad básica con un contador que recibe lo mínimo, nos hace la declaración debida, le pagamos un sueldo anual porque son cuatro meses, el resto está sin movimiento. Además el contador es el marido de una de las socias, así que... también... le pasamos a la socia un par de noches y... O sea, a todo nosotras les buscamos, eso es otra cosa, nosotras no nos hemos desgastado, no hemos gastado recursos en tener oficinas, contador, secretarias, de todo. Lo hemos hecho nosotras. Quizás no tan eficiente como lo haría un equipo, pero nosotras comercializamos, nosotras buscamos los clientes, nosotras hacemos el empaque, nosotras vamos a entregar. Yo llevo mi contabilidad bien prolija, y después tiene el contador todo, que lo haga no más, se lleva bien con los números y reparta todas las cosas. Ya tendremos una oficina mejor. Pero todo eso nos ha abaratado los costos, yo he visto en otras organizaciones que los costos fijos son los que le desmoronan el negocio. Nosotros gastamos como el 8% en el vehículo, el contador, y algo extra que de repente nos piden cuotas para el arriendo. Realmente trataos de sacarle lo mínimo, porque a nosotras como cooperativa nos correspondería gastar el 20% en esos gastos, pero eso es mucho, mejor convenios para pagar lo mínimo, y cuando nos vaya mejor, cuando vayamos mejorando las cosas, podamos pagarle los créditos al INDAP, llegar a lo que legalmente se debe descontar, mientras tanto no

E.: Siguiendo con el tema de las platas, ¿alguita vez han tenido problemas con la rendición de cuentas, tesorero?

S.: No, nunca hemos tenido problemas de plata porque yo me olvidé, yo no manejo las platas, la presidente. Hay una libreta de otra persona, la secretaria, que nosotras no tenemos tesorera, sólo un administrador. Las platas las maneja la secretaria de la cooperativa con la vicepresidenta, que tienen una libreta bipersonal. Entonces habitualmente los pagos llegan a mi nombre, yo cambio la plata y va a ala libreta. Si tengo que ocupar plata de ahí, ellas la sacan, me pasan. Esa ha sido una manera para evitar los conflictos

E.: ¿Cada un año se renueva la directiva?

S.: Cada un año

E.: ¿Se conocen los estatutos de la organización?

S.: Los conocemos de pies a cabeza, incluyendo el reglamento interno que hemos hecho, y sanciones

E.: ¿Se administran en base a esos estatutos?

S.: A esos. Habitualmente lo que más saben son los derechos... pero los deberes. Pero igual, es que las mujeres son expertas en hacer más conflictos, pero dentro de todo no ha habido ningún problema, y eso que somos mujeres de diferentes edades, que hemos logrado congeniar

E.: Dentro de los servicios que puede prestar la cooperativa, ¿alguna vez han prestado asesorías técnicas, han funcionado como consultora?

S.: Como consultora que recibamos platita por lo que estamos haciendo... nunca. Pero sí les damos asistencia técnica a todos los grupos que nos visitan, por ejemplo. Ayer mismo tuve un grupo de dirigentes, y les hice una demostración de empaque...

E.: ¿Usted cree que de haber tenido otro tipo de personalidad jurídica, habría funcionado mejor la organización?

S.: No, yo creo que no, porque no se habría podido lograr los objetivos que nos habíamos planteado. Si hubiésemos sido una sociedad anónima habríamos sido con fines de lucro, entonces la parte que a mi me interesa, que usted podrá ver por mi casa y por mi pinta que no es la monetaria, o sea, a mi me interesa la otra parte. Yo siempre tuve vocación de servicio social, entonces... por eso también estudié para técnico agrícola, no se alejaba mucho de lo que yo quería hacer con la gente, que la gente aprendiera a vivir cómoda con lo que tiene, en donde está metida. Me cargan los que se han ido a la ciudad, viviendo rebajados porque no están conformes con su propia tierra. Entonces otra razón social nos habría alejado de lo que sobre todo yo quería. Si en el inter-tanto ganamos plata, bienvenida sea, pero no era el objetivo central. Yo pienso que a lo mejor también por ahí va el fracaso de las otras organizaciones, porque se junta la gente con el único objetivo de ganar plata, y si no ganan plata se acabó la cuestión. He visto organizaciones morir en estos veinticinco años. También yo estoy muy clara sí de que toda organización tiene un proceso natural de selección, y yo creo que en cinco años más se van a ir desgranando, y se van a ir yendo las que no pueden seguir el ritmo de empresarios que hay que estar con todo al día, que hay que aprender inglés sí o sí... entonces va a ver gente que, o por su edad, o porque va muy rápido hoy día la modernización, se va a quedar. Y en eso estamos muy concientes en la organización, o sea las veinte, capaz que en cinco años seamos quince, pero quince buenas... porque nosotras lo que hicimos en todos estos años fue tratar de nivelar las cosas, en capacitación, en recursos, en invernadero... o sea, ahora es cuando empieza que cada una tiene que apechugar por lo que tiene y sacarlo adelante. Y si no es capaz, ya no fue capaz porque se le dio todo tipo de herramientas. Entonces eso yo sé que va a pasar, que ha pasado en todo, en todo tipo de cosas hay una selección natural. Así que más tarde que temprano se van a quedar las mejores. Porque vamos viendo, estamos produciendo todas lo mismo, usted pasa y se cacha al tiro. Se van a ir quedando en el camino

E.: ¿Qué patrimonio tiene la cooperativa, con qué cuenta la organización?

S.: La cámara de frío, la bodega y el vehículo. Y como cuarenta cabros haciendo todo... son nuestro patrimonio. Aportamos como en promedio con como tres cabros cada mujer

E.: Está buena la producción

¿Cuáles son los rubros de la cooperativa? ¿Comercialización?

S.: Producción y comercialización de flores

E.: ¿Y dónde es que colocan los recursos principalmente?

S.: La exportación, con la que se exporta ahora, Flor del Sur... tenemos un crédito por exportación por cinco años. Somos socios de un proyecto, PRODESUR es la empresa que lo presentó, y nosotras somos socios. Hay nueve empresas más con nosotras, para exportación por cinco años, empezamos este año. Antes habíamos sido proveedoras de esa empresa, ahora estamos en mejores ventajas. Eso es una parte. La otra parte, nosotras teníamos nuestros clientes en Santiago, en el terminal de flores, pero como ahora creamos la red, nosotras pasamos nuestros clientes a la red. La red no hizo nada nuevo, son los mismos clientes que nosotras teníamos, que generosamente los pasamos a la red. Lo único bueno es que ahora nosotras podemos con esos clientes de Santiago ir como red, con la producción de toda la región, no que vaya uno, y otro. Todo se junta. Para nosotras fue severo un poco, porque era un mercado que nosotras teníamos conquistado, que teníamos mejores precios porque teníamos mejor calidad que los otros... tuvimos que ceder para poder... catear para que los productores se junten, pero había que tener empresa. Por ejemplo, yo a un cliente que

tenía por la red le he mandado cincuenta, vamos subiendo los volúmenes. Entonces son cosas que por la red hay que tener altura de miras. Y lo otro es el mercado local, lo mínimo

E.: ¿Las socias, la mayoría son propietarias de la tierra, o hay muchas arrendatarias?

S.: Todas son propietarias. En realidad ellas no, los maridos son los dueños de la tierra...

E.: Así, más o menos en promedio, ¿cómo cuánto es el tamaño del terreno en hectáreas, en total todas las socias?

S.: Tenemos producción bajo plástico, y al aire libre tenemos como cuatro mil metros cuadrados. No son grandes las extensiones de tierra, por eso yo digo que en flores con poquito uno tiene. Tenemos aproximadamente cuatrocientos metros cuadrados, más doscientos al aire libre...

E.: Ahora, entrando al tema central, ¿cómo calificaría su relación con el INDAP?

S.: O me escuchan, o los boicoteo. No, buena. Yo pienso que... soy una de las defensoras de INDAP, soy muy crítica, para mí lo bueno es bueno, lo malo es malo y lo mediocre es mediocre, y no tengo pelos en la lengua para decirselo al que sea, siempre en buenos términos, pero es que yo pienso que uno como usuario del INDAP tiene el derecho de expresar lo que está bien, lo que está mal y lo que está más o menos. Y felizmente en el INDAP en los últimos años se ha dado esa cabida, por eso es que crearon los consejos de área, donde uno en el área puede opinar, no como para cambiar las formas jurídicas de INDAP, pero como para que la opinión del agricultor pueda ser escuchada. En el último tiempo ha habido personas muy buenas, que proponen cómo gastar las platas, y nosotros damos nuestra opinión. Años atrás nada. Veinte, veinticinco años atrás era otra cosa. INDAP se ha modernizado. He sido hartos años usuaria del INDAP, y los últimos cuatro, cinco años se ha modernizado y el agricultor puede opinar, puede decir lo que le parece y no le parece. Y mi situación siempre ha sido buena con el INDAP, siempre he sido escuchada, por ejemplo, en eso de la creación de la red hablé por años, de que juntos podíamos. Ya hora bueno, cuando uno da una idea después... Hay que... Yo pienso que también es la buena relación. Si yo voy al INDAP y me dicen que no, que me lo griten no, sino que me lo digan con buenas palabras, es la forma en que la gente se relaciona lo que cambia todo el sistema. Porque pueden decirme amablemente que no y yo me voy a ir contenta para la casa. Pero si me cierran las puertas, además de que me dijeron que no, me voy a ir enojada. Entonces, es tan fácil, los campesinos no son muy conflictivos, ellos son respetuosos y si los tratan bien, ellos tratan bien. Eso faltó por años, no se dieron cuenta, porque ponían los créditos pero nada de relación

E.: ¿Cuál es su opinión acerca de lo que son los instrumentos de fomento productivo, asociativo que tiene el INDAP?

S.: Están enfocándolos ahora un poco mejor, porque hubo años en que fueron muy mal enfocados, entonces no se, o sea se tiraban proyectos pero no salían al mercado. Yo alegué muchos años por el mismo tema de las flores. Cuando se dio que el tema de las flores era... tenía rentabilidad se empezaron a poner con proyectos sin tener capacitación. Entonces felizmente ahora se están... cambió la modalidad, entonces sólo se están poniendo recursos, se ve que hay contratos de comercialización, y han sido bien puestos estos últimos años

E.: ¿Ustedes han recibido asesoría por alguna consultora, asistencia técnica?

S.: Nosotros recibimos una asesoría de INDAP, pagada por INDAP, solamente cuando empezamos con los proyectos mapuches, los proyectos del convenio INDAP venía con una asesoría cuando construimos en invernadero

E.: ¿Y vinieron consultores de afuera?

S.: No, una persona que se inscribió como consultor INDAP

E.: Ya, ¿y qué tal fue la relación con esa gente?

S.: Sí, fue buena. O sea, aprendimos juntos, porque cuando nosotras empezamos con flores no había consultores acá que supieran del tema, y trabajar juntos con la persona fue aprender juntos. Era más para tener un respaldo de la persona que nos ayudaba más que nada en lo que era papees, en las cosas de oficina. Pero en cosas técnicas, productivas, ha sido muy poco lo que nosotras hemos recibido, porque no había, ahora ya hay personas que se han metido en el tema de flores y saben de flores, pero cuando nosotras empezamos, teníamos que traer a la señora de la Universidad de Valparaíso no más, porque no había

E.: ¿Y eso cómo lo hacían?

S.: Lo costeábamos nosotros no más con la venta de completos en la plaza...

E.: Entonces hicieron todo solas

S.: Claro, si por eso le digo que nosotras pagamos el noviciado en todo, nos hemos sacado la cresta. Y el otro problema que tuvimos es que casi todos los maridos de nosotras son socios de otras organizaciones, entonces ellos tenían SAP, entonces se supone que eso es familiar,

nosotras no entrábamos ahí, pero eran tan distintos, rubros tan distintos que nosotros ni siquiera lo pescamos, porque dijimos no nos sirve para nada, no nos servía. Y tuvimos ese problema, nunca pudimos acceder a una asesoría. Después cuando estuvimos en el proyecto de modernización tuvimos por un año una asesoría, y qué hicimos, pedimos la plata nosotros, que la entregaran a la organización, y nosotros contratamos al viejo más capo que hay en flores en Chile, y lo traíamos en momentos muy puntuales. Entonces él venía, nos hacía medio día sala, medio día invernadero y nos cobraba ciento veinte mil pesos por vez. Nos dieron un millón doscientos, así que alcanzó para diez meses el caballero, porque venía una vez por mes. Y las otras consultas se las hacíamos por teléfono

E.: En general, ¿cuáles han sido los cambios significativos que ha producido INDAP en su organización?

S.: Yo pienso que todos, porque si nosotros no nos hubiéramos ligado a INDAP de partida los campesinos no tienen en ningún lado crédito, aunque se diga que el Banco del Estado, que Banefe... la única alternativa que tiene los campesinos de crédito es INDAP. Y bueno, si después están morosos le dan facilidades. Y si nosotros no hubiéramos tenido a INDAP nada habría pasado. De partida, cuando nos formamos como cooperativa tuvimos el apoyo, vino una asesora a elaborar el proyecto de cooperativa, y las platas las hemos sacado de INDAP con créditos, o estamos pagando, pero igual confiaron en que nosotras éramos meritorias de un crédito, igual que las exposiciones, hemos ido a todas las exposiciones de Santiago, entonces hemos tenido todo el apoyo de INDAP. Y eso lo digo también a ellos, también nos han utilizado, cada vez que ha pasado algo bueno nos tiene para mostrar. Pero yo le digo al director nacional que nosotros nos utilizamos mutuamente, así tiene que ser. Eso me lo enseñó don Luis Marambio, otro director nacional que hubo en INDAP, él me dijo Albertina usted es muy problemática, usted es muy polémica, usted no tiene que ser así, sea negociadora, tiene que negociar, cuánto me dan, cuánto les doy. Y aprendí

E.: Cuando ustedes se formaron lo hicieron en un concurso nacional de proyectos, ¿verdad?

S.: Sí

E.: ¿Y en qué año fue eso?

S.: En el año '98

E.: Y esa propuesta la elaboraron... ¿alguien les ayudó?

S.: Buscamos a una señorita que se llamaba Carolina no sé cuantito, una consultora que nos hizo el proyecto. Pero ella nos hizo el proyecto no más, o sea, lo traspasó de lo que nosotros teníamos hecho a mano, e hizo los malditos flujos de caja que eso los campesinos nunca van a poder hacer

E.: ¿Y cuánto duró la implementación?

S.: Súper rápido, si nosotras teníamos todo claro lo que queríamos, cómo era lo productivo, cuánta plata salía por bulbo. Y después quien lo peleó, porque nosotros lo hicimos, todo el lobby del proyecto, y tuve que catetear hartito, ir a hablar con don Luis Marambio, le hicimos un recibimiento allá afuera con borgoña, todavía se acuerda de que estaba rico el borgoña, y que viera lo que estábamos haciendo, lo mostramos, y realmente tuvimos que catetear por el proyecto, porque nunca habían invertido esa magnitud de plata en mujeres

E.: ¿Cuánto fue?

S.: Fueron veintidós millones

E.: ¿Y eso lo subsidiaron?

S.: Venía por subsidio, venían cuatro millones de subsidio

E.: ¿Con eso qué hicieron?

S.: Con eso hicimos la importación de los bulbos

E.: Esos resultados, ¿contribuyeron a un mejoramiento de la organización?

S.: Claro, porque si no, nos hubiésemos quedado en la rueda. Si nosotros no hubiésemos producido para exportar nos habríamos muerto. Con la exportación de diez socias se hizo la cooperativa... si no hubiésemos tenido esos veintidós millones, que nos pesan hartito, porque ahora estamos renegociando la deuda en este momento, pero si no fuera por eso no habría habido cooperativa

E.: ¿Después ustedes concursaron a otro fondo, verdad?

S.: El año pasado concursamos para el bono de diversificación productiva, y salimos aprobadas y con eso construimos la... o sea, el bono era para la cámara. El packing lo aportamos nosotros, con decirle que hasta la plata del contador la ocupamos ahí. Cuatro millones el parking, cuatro millones la cámara

E.: ¿Los resultados de todo esto se han mantenido en el tiempo?

S.: Yo creo que sí, mientras siga alto el precio de las flores, seguimos paradas, el problema es que mucha gente puede sacar depósitos de INDAP, y de todo. Lo bueno es que nosotros como tenemos inversiones y tenemos infraestructura nos vamos a mantener en el tiempo, van a ir pasando y van a ir quedando los demás, sobre todo los que están con un monto en subsidio, se les acaba el subsidio y quedan ahí. Nosotras vamos a seguir progresando, creo, porque tenemos mucho conocimiento y tenemos muchos años, entonces eso le da a uno un mejor pie

E.: ¿Con respecto a la red, en qué año ingresaron?

S.: Nosotros somos los creadores de la red

E.: ¿En qué año fue eso?

S.: Eso fue el mismo año noventa y ocho. Yo fui presidenta tres años

E.: ¿Le ha ayudado la red a posicionar sus productos en el mercado?

S.: Todavía no, porque nosotros estamos vendiendo como red de este año no más. Empezamos haciendo ensayos ahora como en octubre, falta todavía convencer a hartos socios de la red, porque la gente se acostumbra a sacar mejor precio por sus cincuenta varitas y no seis mil a un solo precio. Es una mentalidad que cuesta cambiar. Pero pienso que se puede, hay mucha gente interesada, hay gente que quiere trabajar

E.: ¿A través de la red ustedes sienten que han sido representados ante organismos públicos, en negociaciones?

S.: Sí, por ejemplo SERCOTEC que nos aportó plata para funcionar ahora

E.: ¿Le ha tocado viajar por esto de la red?

S.: Fuera de Chile no, pero dentro de Chile sí, el año pasado

E.: ¿Pero eso fue por medio de la red?

S.: Por medio de la red

E.: ¿A dónde le tocó viajar?

S.: Quillota, Chillán, Concepción...

E.: Ah, ya, ha viajado más que nosotros...

S.: Ay, yo me la paso viajando. Siempre decía que yo estoy más fuera que en casa. Ahora por ejemplo el 28 tengo que ir a Concepción. Y, sí, estamos metidas en muchas cosas, aparte de la red estamos seleccionadas para INETPACK y PROCHILE, y muchas cosas en que hemos participado, en las exposiciones, una que inventamos nosotros como red de flores, que por dos años la hemos hecho

E.: ¿En general, la red le ha servido a su empresa?

S.: Hasta la fecha, yo he aportado más a la red que la red a nosotras, de partida está partiendo la red. No tanto como quisiéramos, pero yo confío en que a la red le podemos sacar más provecho, por ejemplo, yo estoy peleando ahora para que a la red le sean aprobados los insumos, necesitamos capital pata eso, la cosa es que la red no tenga productos caros, que sean muy carísimos que a nosotros nos cuesta comprarlos, pero que nos sale mejor en red. Hay muchas cosas que la red puede hacer, y hacer mejor. Hasta la hora nosotras hemos aportado más, años de experiencia, todo, hemos traído gente para acá para que vean cómo se hace, se produce, estamos aportando porque nosotras sí sabemos que después les vamos a sacar rentabilidad, cuando tengamos a toda la gente nivelada, y todas produciendo para el mismo lado. A nosotros no nos importa ceder hasta a nuestros clientes, porque sabemos que después nos va a ir mejor, a ellas y a nosotras. Y esa gente que nos catetea en el mercado después los vamos a tener adentro. Claro que eso de que tengamos grandes aportes de la red todavía no, pero a futuro sí

E.: Última pregunta, ¿cómo ve usted el futuro de su organización?

S.: Lo veo terrible por endeudamiento, eso lo hemos dicho en todos los tonos cuando hemos tenido a gente del INDAP acá, que nosotras le tenemos terror al endeudamiento, es muy grande, y si la rentabilidad de las flores baja, nos vamos para abajo. Entonces estamos nosotros ahora negociando para que no nos quede trancado todo, negociando a más años, porque sabe qué yo temo que nos pase, que nos vamos a aburrir de estar produciendo flores para puro pagarle al INDAP y que no nos quede ni un peso para nosotras. Entonces si lo renegociamos, a lo mejor nos va a quedar con más interés de mercado, pero al menos nos va a ir quedando una luquita para el bolsillo, porque así como estamos ahora, vamos directo a trabajar para el puro INDAP, y no es la idea, porque nosotras queremos mantener... no la casa, porque nos mantiene el marido, pero tener una entrada adicional. Entonces ahí me asusta como directiva y como que tengo que poner la cara, me asusta. Entonces estoy viendo ahora la posibilidad, se la he planteado al director que nosotros vamos a tener que hincarle el diente al subsidio, por eso queremos renegociar, estar sin morosidad, porque nosotras tenemos que hincarle el diente sólo al subsidio, porque yo sería una dirigente muy irresponsable si le dieran

a mi gente más crédito. Bueno, y así como se lo dan a gente que no hace nada, nosotras también necesitamos, porque de lo contrario vamos a morir en el intento. O sea, a todos le han dado, y va a servir para que otros progresen, y nosotras vamos a quedar endeudadas con todo el camino recorrido, y no es la idea. ¿Nos hemos sacrificado diez años para quedar en el camino y que otro surjan más que nosotros? Nosotros no hemos sido tacaños, todo lo que hemos sabido se lo hemos enseñado a otros

COOPERATIVA CAMPESINA
EL TOMÉ, IVª REGIÓN
JUEVES 6 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto:

E.: ¿Cuál es su cargo en esta empresa?

S.: Presidente

E.: ¿Desde hace cuánto tiempo está usted aquí?

S.: Cuatro años. Pero hasta el año pasado cumplí mi... lo que me correspondía. Pero fui reelegido

E.: Fue reelegido. Y cuatro años como presidente, pero usted forma parte de esta cooperativa...

S.: Sí, desde cuando empezó, del '93

E.: Del '93. Bueno, usted es el presidente, ¿cuáles son los cargos que hay en esta empresa?

S.: ¿Los cargos?

E.: Cargos directivos

S.: Tenemos presidente, secretario, tesorero, director y segundo director

E.: Ya

S.: Y tenemos el Comité de... Junta. Para ver lo de los créditos, a quiénes les damos y a quién no le damos, y varios cargos, somos pocos, vamos quedando pocos. Al principio éramos hartos

E.: ¿Cuántos socios tiene actualmente?

S.: Quince

E.: Quince socios. ¿Y en proporción, cuántos son hombres y cuántas son mujeres?

S.: Mujeres hay una, una sola

E.: Ya. Y más o menos las edades de la gente

S.: Tenemos unos abuelitos, de cómo sesenta y cinco años, pero son como dos, uno... tres

E.: Son gente toda

S.: De edad

E.: ¿Y cuál es el nivel educacional de los socios, relativamente?

S.: Es bajo. Si, casi la mayoría de ellos está bajo

E.: Bueno, ¿desde qué año existe la Cooperativa?

S.: Desde el '93. El 3 de Marzo

E.: ¿Y cómo se formó?

S.: Vinieron estos grupos FONDAC y estos... ¿cómo se llaman? Transferencia Tecnológica

E.: Como, ¿FONDEP?

S.: Sí, JUNDEP. Vinieron de Santiago, formaron aquí, estaban en Ovalle y bueno, del INDAP nos dijeron que no era formar un grupo, sino una cooperativa. Estaba el boom de las cooperativas. Habían formado en tantas partes que por qué no formar una acá, y se formó la cooperativa. Pero lo malo que hubo fue que tomaron gente de muchos lados, e hicieron un presupuesto muy alto y la gente la verdad no fue lo que ellos creyeron

E.: ¿Cuánta gente al principio era?

S.: Por proyecto esta cooperativa era Huatulame, Parque y Monte Patria. Calculaban bastar cien mil cajas. Pero no se tomó a la gente para decirle oiga usted va a participar, sino que hicieron un volumen no más. Era mejorar la calidad, mejorar volumen, sacar mejores precios

E.: Y ahí, ¿cómo cuántos socios eran en la cooperativa?

S.: Nosotros éramos cuarenta y cuatro

E.: Se han ido retirando...

S.: Sí, se han ido retirando porque a veces los créditos no están, varios problemas que a veces INDAP no nos da créditos, por mal, tuvimos unas indemnizaciones muy malas. Nos pusieron un gerente que por poco nos dejó en la calle

E.: ¿En qué año fue eso?

S.: El '96. Entonces hubo que hacer un pago, pidieron plata a nombre de la cooperativa, entonces no... incluso hasta hoy día nos quedan dos letras que pagar a INP. Y eso por mala administración. Eso que era un hombre de contabilidad, hombre que...

E.: Hombre que sabe. Bueno del '93 han pasado diez años... ¿el 3 de Marzo?

S.: Verdad que el 3 de Marzo cumplimos diez años

E.: Le iba a preguntar que, bueno, en esos diez años ha habido muchos cambios políticos

S.: Claro

E.: ¿Cómo ha percibido usted en la empresa esos cambios, a nivel de locación, la cuestión del INDAP, la ayuda del gobierno?

S.: La verdad, del '93 hasta hoy día ha habido muchos cambios. Pongamos ya del '97 para arriba hemos pescado la administración general los que somos socios, y por ahí el que nos ayuda también es el técnico, que por ahí también nos ha estado ayudando, y hemos estado trabajando, y así estamos parados. Ha habido problemas pero seguimos trabajando. Mandábamos a hacer los almacigos, teníamos problemas, es decir mandábamos a hacer cien mil, llegaban ochenta mil porque en el vehículo según ellos se perdían. Así que ahora nosotros estamos haciendo almacigos, tenemos cuarenta mil y yo creo que se van a perder dos mil. Porque era mucha plata, y había que pagarla. Así que estos últimos dos años estamos mejor ya, estamos viendo mejor, estamos viendo para dónde va la máquina, porque no nos estamos quedando sólo en la producción, por ejemplo de tomate. Hay que ver lo que quiere la gente, no lo que nosotros queremos ver

E.: ¿Cómo se eligen a los dirigentes de la asociación?

S.: Por votación, cada tres años, pero todos los años tenemos reunión de asamblea. Siempre se está haciendo reunión, estamos viendo cómo va la cosa

E.: ¿Cuáles serían los motivos para remover a algún dirigente en la cooperativa? ¿Ha tenido que sacar a alguna persona?

S.: Sí, si el secretario no nos sirve hay que sacarlo, porque no puede haber una reunión sin nadie que la anote hay que sacarlo. Y al presidente si no sirve hay que sacarlo también

E.: ¿Y han tenido casos en que han tenido que decirle a una persona dirigente salga que usted no sigue?

S.: Sí

E.: ¿Y ha sido complicado?

S.: No, no ha sido complicado porque hay que reconocer que cuando a uno lo necesitan no está. Y usted sabe que si no hay acuerdo, y la asamblea es la que manda, no manda solamente la directiva, el consejo administrativo no se dirige... dicen, este no sirve, tiene que irse no más

E.: ¿Quién resuelve los problemas importantes de la cooperativa?

S.: Hemos tres personas que vemos...

E.: Que ven los temas importantes

¿Cómo están las relaciones entre las personas en la empresa? ¿Cómo están las relaciones humanas?

S.: Están buenas. Por algo somos los que estamos... ya estamos quedando los que somos no más, de todos los que habían ya estamos quedando quince, ocho que están trabajando fuerte

E.: ¿Qué personas usted diría que son importantes dentro de la cooperativa? Me refiero a que estén de mucho tiempo, que sean de gran ayuda...

S.: Hoy día somos todos importantes, porque todos estamos trabajando para una misma causa. No hay uno importante, que yo soy importante. Todos somos importantes. Porque si uno no está, está el otro, y si no, hay otros más para que resuelvan. Si a veces no estoy yo está él, sino mi hijo. Entonces ellos toman decisiones, y luego informan no más. Pero nunca para mal, sino que siempre para mejor

E.: ¿Cuáles son los valores que son importantes dentro de la cooperativa, qué valoran, qué se valora de las personas que trabajan en su cooperativa, de los socios?

S.: Eh, la confianza, el optimismo que tiene para trabajar, porque cuesta, en una organización cuesta para tener la gente. A veces no hay confianza, a veces dicen sabes qué, por decir, el compadre está vendiendo, el presidente, lo mandaron para tal parte y se echó la plata al bolsillo y todo el cuento. Entonces hay que ver eso que es importante en el momento

E.: ¿Hacen algún tipo de celebraciones en el año, tienen celebraciones importantes?

S.: Hacemos convivencias, cuando estamos procesando, el fin de semana, el próximo fin de semana vamos a hacer un asadito para estar ahí

E.: ¿Celebran alguna fecha en especial?

S.: ¿Celebramos alguna fecha?

S.2: Hace tiempo que no celebramos el aniversario
E.2: Ah, pero ¿lo celebraban?
S.2: Si
E.: Lo celebraban
S.: Pero yo creo que este año vamos a tener que celebrar
E.: ¿Tienen relaciones de familia entre la cooperativa, de parentesco entre los socios?
S.: Si hay
E.: ¿Y es alto el porcentaje, son hartos parientes o son pocos?
S.: Pocos
S.2: Pocos en este momento pero en un comienzo la mayoría
E.: ¿Ha ingresado más gente en este tiempo a la cooperativa?
S.: Si
E.: ¿Y cuántos socios, por ejemplo en los últimos dos años?
S.: Han entrado dos, dos personas. Pero también nosotros tenemos gente que no son de la cooperativa, pongámosle, terceras personas, mandan su producción para acá. No son socios, no son... que si tenemos almácigos nosotros, tenemos créditos... bueno, hace cinco, seis años que no tenemos ayuda de INDAP nosotros, por las deudas, y toda esa cosa. Pedimos crédito a ciento veinte días, a ciento cincuenta día, pagamos, y vamos teniendo crédito, hasta hoy día nadie nos ha cerrado las puertas, y por eso seguimos viviendo
E.: ¿De los socios pertenece alguno a algún grupo indígena de la zona, del país?
S.: ¿Indígena? Bueno, acá vivieron muchos indios pero no sé
E.: Usted mencionó terceras personas, ¿tiene aparte la cooperativa relaciones con otras organizaciones de la localidad?
S.: Si
E.: ¿Y qué tal son esas relaciones? ¿Con qué otras organizaciones?
S.: Buenas son esas relaciones, siempre estamos conversando, viéndonos, no hay roces
E.: ¿Son empresas también?
S.: Si, hay una cooperativa por ahí que son agrícola. Pero nunca hemos chocado, siempre estamos viendo cualquier cosa. Sobre todo con ellos más, vienen para acá supongamos a ver el precio de ODEPA, de Ovalle, llamamos para otros lados: nosotros pedimos fax, supongamos, a ODEPA y a Ovalle, entonces ellos vienen y vemos. Tenemos más contactos. A veces llamamos a Quillota, para ver como están los precios por allá. A veces llamamos a La Serena, a Santiago
E.: ¿Han sido importantes las organizaciones de la localidad para el desarrollo de la comunidad?
S.: Si, en este momento son súper importantes, porque nosotros somos en la organización supongamos, diez personas. Si somos unos solo no tenemos crédito, vamos a cualquier casa que nos de para semillas, nylon, y no nos dan. En cambio somos un grupo, tenemos respaldo
E.: Con respecto a esto de trabajar asociado, ¿qué ventajas y qué desventajas tiene?
S.: ¿Qué ventajas? Hay hartas. Porque nosotros procesamos el tomate y lo vendimos entre todos. Tenemos la máquina, damos un buen servicio, y vendemos a un mismo precio todo igual, porque si somos individuales cada uno vende como puede. Hay socios que no tienen factura, la cooperativa tiene, vende con factura. Y si no tuviéramos, no tendríamos nada. Incluso yo creo que no tendríamos ni siquiera almácigos, porque acá la mayoría de la gente está trayendo almácigos de allá de Las Carvas, de Vicuña, de allá por el lado de Quillota. Así que nosotros recién estamos empezando, si seguimos va a seguir poniendo más gente, porque antes, nosotros tuvimos almácigos pero después con la mala política se perdió todo eso, el '95, '96
E.: ¿Cuál es su opinión acerca de cómo están los caminos, los accesos hacia Tomé?
S.: Malos. Nosotros tenemos una, una cosa es que el camino de allá es malo, de repente cuesta para que llegue, a veces baja el río, quedamos aislados, cuesta para que salga la producción, a veces Canal Cogote para abajo a veces bajamos por el lado de... hacia el Parque, entonces cuesta para que salga, y no puedes llevar mucho, unos ochenta cajones, entonces si a veces salen trescientos, cuatrocientos entonces mejor hay que ir más allá. Hay muchas cosas que están malas
E.: ¿Y qué tal es el transporte público para acá? Las micros
S.: Si, hay colectivos, pero la gente de aquí es mala, no es buena, porque mucha gente de aquí... hay micros que si traes un paquetito de diez kilos se lo roban, entonces... La gente ya está usando más colectivo, paga su pasaje y los van a dejar allá a la casa, arriba o donde sea, casi por el mismo precio

E.: Aquí en la empresa, ¿tiene luz eléctrica usted?
S.: Si
E.: ¿Y agua potable?
S.: También
E.: ¿Teléfono?
S.: También
E.: ¿Y alcantarillado?
S.: Eso estamos... pero tenemos baños con alcantarillado
E.: Baños con alcantarillado
¿Usted cree que las autoridades municipales o gobierno regional están cerca de la comunidad?
S.: No, cuesta mucho que lleguen, o ir a ellos cuesta mucho
S.2: Si uno necesita hablar con el alcalde hay que pedir audiencia...
E.: ¿Y no anda por aquí?
S.: No, y los senadores y diputados vienen por aquí cuando necesitan el voto. Si es verdad
E.: ¿Y qué tal la presencia de carabineros?
S.: Vienen a veces también, una vez a la semana... depende de cómo esté la cosa, si está más o menos mala pueden venir más, pero si no hay nada, bueno aquí nunca hay peleas... no hay lazos tampoco
E.: ¿Y los bomberos? ¿Hay bomberos cerca?
S.: En Parque. Pero cuando uno los llama y pasa algo llegan sin agua. Estamos en un incendio, se quema todo y después llegan
E.: ¿La atención de salud aquí, dónde queda?
S.: Hay una posta. Pero vienen del Parque una vez al mes, ahora van a venir dos veces al mes
E.: Hay un consultorio allá
S.: Si
E.: ¿Vienen de allá?
S.: Si
E.: ¿Y qué tal es la atención de salud?
S.: La verdad, no sé, porque yo no voy casi nunca
E.: ¿Y colegios hay aquí?
S.: Si, hay una no más
E.: ¿Y tiene hasta qué año?
S.: Tenía hasta séptimo, pero ahora parece que tiene hasta sexto no más, porque hay muy pocos niños, los echan más al Parque, porque hay hartos problemas, no sé, de repente los niños no quieren que les digan ninguna cosa, que la profesora no los rete, niñitos, usted sabe que hay que decirles las cosas como son, si les dicen algo más...
E.: Cambiando un poco de tema, ¿el tipo de personalidad jurídica aquí es la cooperativa?
S.: Si
E.: ¿Y cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica?
S.: Como tres meses
E.: Y eso usted considera que fue mucho tiempo, poco tiempo...
S.: Bueno, en ese tiempo fue harto. Lo que pasa es que el sistema público es muy burocrático, va uno y le dicen falta este papel, falta esto, falta esto otro, ya le dicen que mañana, que no puede ser mañana. Entonces yo pienso que debe ser si usted va a ser esto tiene que traer este papel, este, este y este otro. Porque se necesitan. Pero si le va a decir de nuevo traiga este papel, le falta este otro, y siguen nombrando papeles, se gasta mucho en viajes que va una persona a buscar un papel...
E.: ¿Y cuánto en plata les salió a ustedes? El monto aproximado...
S.: Fue como...
S.2: Fue como ciento cincuenta mil pesos. Lo más caro es la publicación
E.: La publicación
¿Y fue fácil o difícil obtener la personalidad jurídica? Con el trámite y todo...
S.2: El problema es que uno desconoce muchas cosas en esas gestiones. Entonces ahí están los asesores para que no se cometa ni un error, y que uno vaya donde tiene que ir, trate con quien se tiene que tratar, entonces se alargan los trámites. Y a veces están los burócratas también. Por desconocimiento es que se alargan los trámites
E.: ¿Y quién escogió el tipo de personalidad jurídica?
S.: Fue en general... por el nombre...
E.: No, el tipo de organización

S.2: En ese momento nos hicieron varias charlas para ver qué nos acomodara a nosotros, porque estaban las sociedades anónimas, cooperativas, pero en general para nosotros por el número era mejor la cooperativa

E.: ¿Y quién los asesoró?

S.2: En ese entonces había personas que contrataba la empresa para que nos diera asistencia técnica, que venía dentro del presupuesto, plata para eso, así que nosotros nos ahorrábamos. Ahora, no eran muy buenos, a veces es mejor contratar a un abogado

E.: ¿Tienen patente municipal?

S.2: Eh, no

E.: ¿Cuándo se inició la empresa, cuál fue el aporte de cada socio al capital?

S.: Veinte mil

S.2: ¿En total o por socio?

E.: Por socio

S.2: Por socio fueron veinte mil pesos

E.: Veinte mil pesos, ¿y eso se hizo en plata?

S.2: Si

E.: La cooperativa ¿lleva contabilidad?

S.: Si

E.: ¿Y qué tipo de contabilidad lleva?

S.2: ¿Completa? Contabilidad completa

E.: Contabilidad completa

¿Han tenido algún problema en la rendición de cuenta, en los balances?

S.: Si. Hubieron. Pero muchos años...

E.: ¿Y qué tipo de problemas?

S.: Tuvimos un problema... corrígeme si me equivoco, porque en números

S.2: Es que en general el contador hace un balance y después ... con el asunto de los terrenos... no nos devolvió...

E.: Ya. ¿Y eso fue con un contador de afuera?

S.2: Eso es un auditor que nos hacía externamente... y después sacaron la cuenta y estaba mal

S.: Si me hubiese dado la cuenta en general de todo lo que nos cobraría como vendía con factura, entonces al contador yo le daba todas esas facturas. Pero resulta que esa plata no era de la cooperativa, era de los socios. Entiende. La cooperativa rendía, y a cada socio tenía que pagársele su producción. Mandaban su producción, se le vendía. El INDAP dijo que a la cooperativa nos habíamos ahorrado treinta millones de pesos, pero no era plata de la cooperativa, sino que era plata de los socios, y plata que se le había pagado a la casa comercial de donde se sacaba el nylon, las semillas. Entonces todos tenían que ir al... tenía que cuadrar

E.: ¿Cada cuánto tiempo renuevan la directiva?

S.: Cada tres años

E.: ¿Y cada cuánto tiempo... no, perdón, cómo calculan las utilidades de cada socio?

S.: Por la producción. Cada socio manda su producción y esa es la producción de su... a veces un productor manda cien cajones, eso es lo que le corresponde, si no otro manda doscientos, y se le da lo que le corresponde

E.: ¿Se conocen los estatutos de la organización?

S.: Poco. Teníamos un reglamento. Salió, lo quemaron, y hace como un año rescaté uno yo. Porque nosotros teníamos y esta persona que había quemó muchos papeles. Tuvimos que pagar de nuevo lo que era notaría, sacar títulos. Quemó todos los papeles. El diario, la publicación del diario también la quemó. Él hizo una auditoria, se llamaba Enrique Rivera Zúñiga. El vino para acá y dijo yo soy el contador que va a asesorar la cooperativa, y claro, nosotros felices en una reunión. Pero resulta que a mediados de cosecha, faltaban como dos meses, fue como en Octubre, le pedimos una rendición y no había rendiciones, no había plata, no había nada. Y esos días antes quemó todo, y se fue. Nosotros llamamos al INDAP, estaba Diego Peralta de jefe de área, y nosotros le dijimos que necesitábamos a la persona para que viniera a sacarnos cuentas porque había muchas cosas que no estaban, había muchas cosas que se le debía, platas que no estaban, y dijo Peralta, estaba Hernández de jefe de operaciones de INDAP, no se preocupen, dijo, la próxima semana está sin falta el hombre aquí, para que les rinda las cuentas. Y hasta el día de hoy, peleamos, yo peleé con Diego Peralta, fuimos allá mismo a la oficina, pero no fue por ir... fue por impotencia, porque resulta que una persona que mandan de la confianza, son escasas aquí. Entonces qué pasó, que nosotros nos

confiamos porque el INDAP lo había mandado para que llevara las cuentas... fue editor, y después lo mandó como gerente de la cooperativa. Ganaba como setecientos mil pesos mensuales. Entonces el vino y se hizo cargo y yo soy el jefe, tomó hasta la chequera y se hizo cargo, nadie firmaba un cheque sino que él no más. Yo ahora hace poco, revisando cheques lo encontré, había personas que recibieron doble sueldo, y así. En ese tiempo pidió un poder para la cooperativa, para arreglar la cooperativa, y esa plata fue toda al bolsillo de él. Entonces nosotros... nos dejó. Cuando lo echamos nosotros empezamos a sacar cuentas, debíamos a casas comerciales, a INP, AFP, debíamos teléfono, debíamos luz, le debíamos al contador, qué es lo que no se debía. Y a todos nos descontaban plata para pagar. Compramos un tractor, compramos cada una persona va a poner cien lucas, y nos tocó unos de dos millones de pesos, entonces a todos nos tocó, nos descontaron y después, por mes. Entonces sale que si nosotros pagábamos doscientos al final el cheque decía por dos millones de pesos, al último decía por dos millones... Y por eso mucha gente se fue. Y nosotros nos enojamos con INDAP

E.2: Y eso ¿en qué años fue?

S.: El '96 a '97. Entonces nosotros hoy día le estamos debiendo a INDAP. Pero fue eso. Nosotros le estábamos pagando las cuotas que correspondía, pero esto. Yo creo que como valientes nosotros estamos, por lo menos ahora nosotros ya estamos haciendo almácigos, si se nos cerraron todas las puertas, porque estábamos debiendo. Y empezamos a programas, y ahora ya nos queda una o dos cuotas que pagar a la INP. Llegó gente a embargar computador, embargar todo. Abogados, no sé fue un lío grande. Y ahora estamos con la... que según dice INDAP que no podemos estar dentro del INDAP porque somos deudores. Si yo digo si a las plantas queseras, tiene más de mil millones de pesos el INDAP repartidos en Choapa y en varias partes, plantas queseras que están botadas. Y todos los años a los, a la gente crianceros, subsidio porque van a la cordillera, subsidio para un lado, subsidio, y todavía les dan subsidio, y a los agricultores, que trabajamos, nada. Entonces los agricultores tiene su... yo pienso que el criancero si pierde, pierde la leche de un año pero no pierde la inversión, porque tiene las cabras y van teniendo leche, más barata pero tiene leche. En agricultura es difícil porque viene la helada y nos quemamos todo. Hubo un año que nos quemó todo la helada, cinco grados bajo cero a veces

E.: Con respecto a lo que es la cooperativa, ¿cree usted que de haber elegido otra forma, otra personalidad jurídica, la organización habría funcionado mejor? De no haber sido una cooperativa, sino sociedad

S.: Yo pienso que si hubiéramos tenido... puede que haya sido mejor, puede que no. Ahí si que, mejor no opino

E.: Cuando se formó la cooperativa, ¿cómo se enteraron los socios, cómo ingresó la gente, la invitaron?

S.: Es que cuando se formó la cooperativa había una asesoría que se hacía en toda esta zona. Entonces a todos nos invitaban a reuniones y hacían reuniones grandes. Íbamos veinte, cuarenta, ochenta viejos. Entonces ahora no, ahora es distinto porque nosotros tenemos una consultora nos atiende a nosotros, otra atiende al grupo de arriba. Entonces eso es lo difícil, a veces una es mejor y que la otra. Hoy uno dice cómo está la consultora, bien, va para otro lado y cómo está esta consultora de Fulano, mala, cuáles son los adelantos. Y por último dice... en las ciudades tanto, en qué partes. Y por ahí se van controlando las consultoras

E.: En relación al patrimonio, ¿con qué cosas cuenta la cooperativa en este momento? A grandes rasgos

S.: Con este packing, con este terreno, la máquina

E.: Y esos son propios

S.: Son del INDAP, están

S.2: Están todos prendados

S.: Están todo prendados. Entonces si INDAP dice que mañana se termina la cooperativa, quedamos pelados no más. Claro. Tendríamos que buscar otra, hacer una ramada y empezar a trabajar

S.2: Está todo prendado, pero nosotros tenemos fe como agricultores de que vamos a poder seguir trabajando. Hay otras organizaciones que nos han estado ayudando. Se han pedido créditos y gracias a Dios hemos estado pagando sin ningún problema

S.: Y no tenemos en la zona no más, tenemos en Santiago, tenemos en Limache, o sea, botados, botados no somos. Si tenemos... nosotros el año pasado, antepasado sacamos en Santiago seis mil, siete mil kilos, estamos hablando de doce, quince millones de pesos. Nosotros el año pasado pedimos un crédito de treinta millones de pesos, están pagados

E.: Y eso lo pidieron a un banco

S.: No, a casas comerciales. Donde se compra la semilla, los fertilizantes, y lo alcanzamos a pagar. Pero es distinto. El año pasado nos dijeron del INDAP ustedes deben tanto. Pero es que antes era difícil, distinta la cosa. Si usted hoy día me presta diez millones de pesos, yo compro las cosas al contado, yo voy a hacer lo que haya comprado. Supongamos nosotros pedimos a ciento cincuenta días, nos dan a noventa días precio contado. Pero de ahí ya hay que pagar intereses. En cambio si yo saco, compro, voy a sacar a precio contado y más rebaja. Distinto

E.: Y aparte de los tomates, ¿tiene algún otro rubro productivo la cooperativa?

S.: Pepinos, hay morrones, pero poco

E.: ¿Y lo producen y comercializan ustedes mismos?

S.: Si

E.: Y estos productos los ubican dónde, dónde los colocan

S.: Acá no más los vendimos a Ovalle, Santiago, Aconcagua, Serena. Estuve vendiendo para un supermercado, pero después no vinieron porque querían a sesenta, setenta días

E.: ¿Supermercados de dónde?

S.: Serena. O sea, el supermercado puede ser bueno, pero es muy largo el pago

E.: ¿Cómo calificaría su relación con INDAP? La relación que tiene con INDAP

S.: Eh... la relación yo creo que no están malas, están buenas con el INDAP, pero es la deuda. No tenemos relaciones, pongamos, yo voy a INDAP, converso. Somos una cooperativa que tenemos deuda, ustedes saben el problema. Ellos nos tienen mala... No sé si INDAP nos irá a decir si nos va a matar o dejar viviendo. Bueno, no sé si, espero que digan bueno... si parece que ellos están peor que nosotros, empresas grandes que han tenido capitales y capitales y no les han dado. Por eso yo pienso, yo te digo, INDAP va a hacer tanto. Si son los intereses, son los intereses que se lo han comido todo. Nosotros lo que le debemos a INDAP sin intereses debe ser como cuarenta, cincuenta millones de pesos

E.: ¿Y más los intereses?

S.: Con intereses más de cien. El '97 fue lo peor que hubo. Nosotros antes, el '96, '95 pagamos unos créditos, pagamos como once millones de pesos, quince millones de pesos, y ahí perdí cuando vino este compadre, se fue todo

E.: En ese tiempo ustedes recibieron un poder

S.: Se pidió un poder. Él recibió el poder y se lo gastó, no sé qué haría con la plata. Porque era gerente

E.: ¿Ustedes vieron algo de capacitación?

S.: A veces viene por acá, nos hacen curso, charlas, y vamos aprendiendo cada vez más. Entonces hoy día yo creo, no serán muchos los estudios pero estamos capacitados como para dirigir una empresa

E.: Y con respecto a la gente que viene a hacer cursos, intermediarios, ¿cómo ha sido la relación con esa gente, con los consultores, los asesores técnico?

S.: Ahora bueno, tuvimos la asesoría de Rolando Alarcón, a ese lo corrimos de aquí

E.: ¿Y qué hacía él?

S.: Nosotros al Rolando Alarcón cuando el '96 el INDAP los puso como consultores. Y tuvimos la consultoría, buscamos los niños, buscaron a Rolando Alarcón como ingeniero. Y Rolando dijo ustedes no se preocupen, vamos a sacar los créditos y vamos a hacer un proyecto y a ustedes por proyecto, este proyecto vale tanto y les va a quedar como un millón de pesos. Y no fue así. Aquí esto un día estaba lleno de cintas, cañerías, madera, estaba el Rivera de gerente y el otro era... entonces ellos... él se hizo cargo. Y cuando un día le pedimos cuentas qué pasaba con esas platas dijo que iban a llegar a la cooperativa, pero dijo, en el patio de mi casa no se mete nadie. Incluso se iba a llevar hasta un computador de aquí para trabajar, y yo le dije no, este computador es de aquí, así que si quieres vienes para acá a trabajar. No nos llegó ni un peso, nada, nada. Lo echamos. Ese año fue crítico, el '97 quedamos solos. Pero ahora yo creo que estamos capacitados para llevar la empresa, más grande o más chica. Y uno también aprende porque cada socio es pequeño empresario, porque tiene su plantación, hace y deshace con su plantación, ve para dónde va, qué es lo que necesita. Es un empresario. Y esta es una empresa más grande, y se asocia

E.: ¿Y en general, cuáles han sido los cambios más significativos que ha producido INDAP en la cooperativa?

S.: ¿Cambios?

S.2: ¿Usted se refiere a INDAP de, o sea, el cambio que hubo entre el trabajador, INDAP y sus tierras

E.: Claro

S.2: Bueno, en general fue bueno, pero a nosotros nos duró poco porque tuvimos los problemas, al final quedamos morosos. Que pasó que INDAP no pudo dar más crédito pero cuando tuvimos créditos fue bueno. En esos años trabajábamos con otros tipos de créditos que eran con más interés, y la producción no la manejábamos nosotros. Pero no pudimos optar a créditos y volvimos casi a lo mismo. Pero quienes no han tenido problema para pagar, están bien

E.: ¿Y en qué año fue que obtuvieron créditos con INDAP?

S.2: '93, '94, '95

E.: ¿Y fue uno, dos?

S.2: O sea, ¿te refieres a personas o a la cooperativa?

E.: No, créditos a la organización, a la cooperativa

S.2: A la cooperativa son como tres años

E.: Por tres años recibieron créditos

S.2: Cuando empezamos con los problemas tratamos de renegociar la deuda y fue imposible

E.: ¿Y esos créditos eran a corto, largo plazo?

S.2: Había créditos a corto y a largo plazo. Pero son problemas de no poder... o sea ellos, no se pudo renegociar como le proponíamos nosotros

E.: ¿Y qué inversiones se hicieron con esos créditos?

S.2: Con el crédito a largo plazo, este que está, el galpón, casi una hectárea más, y otro crédito que era de insumo para los socios, un crédito grande, le llamaban paquete tecnológico, y ahí venía todo, pero ese era a corto plazo. Quedó un saldo de ese crédito, pero casi todo se gastó en máquinas

E.: ¿Y con los créditos se produjo un mejoramiento?

S.2: Nosotros desde ahí partimos con que por el asunto de plata no podíamos innovar. Estábamos ahí no más. Y ahora me arriesgaría a decir que estamos con lo último ya, en riego y otros. Así que aparte de eso hubo un proyecto FOSIS y ahí empezaron todos con lo individual, las cooperativas

E.: Y esos créditos usted dirían que sirvieron para mejorar la cooperativa o para mantener una situación

S.2: Yo creo que más para mantenerse. Abaratar costos con el riego a goteo

E.: ¿En algún momento la cooperativa operó con algún SAP?

S.: Si

E.: ¿En qué consistió esa asesoría?

S.: Asistencia técnica no más, nos venían a ver cómo iba la evolución...

E.: ¿Y eso en qué año fue?

S.: El '98. El '97 empezamos, llegaron, no nos preguntaron nada si no que nos dijeron que ya teníamos un año como cooperativa y ustedes van a hacer un SAP. Así será. Empezamos. Después buscamos... íbamos a quedar sin asesoría así que buscamos a Allende. Llamamos a Quillota, teníamos amigos en Quillota, Antonio Cabezón y nos dijo que con él. Y llegó acá

E.: ¿Y qué proyectos pudieron hacer con él?

S.: No, nosotros no podemos postular a proyectos con INDAP, porque somos deudores, por ser deudores no pudimos pedir más, ni individual tampoco porque pertenecemos a una cooperativa

E.: ¿Entonces en qué consistió el SAP?

S.: En dar asesoría técnica no más

E.: Y a partir de eso, ¿qué cosas pudieron hacer ustedes?

S.: Ver más la tecnología en los almacigos, ya no hacemos en bolsa, sino turba, mandar a hacer, ver fertilizantes, pesticidas, los más comunes, los que no debíamos usar, para qué servía un veneno y otro, cuántas veces podemos ocupar otro

E.: ¿Tuvieron asesoría en gestión empresarial, cómo llevar la empresa?

S.: Si, también hubo

E.: Y en general ¿cómo evalúa lo que fue el SAP, a pesar de que no pudieran hacer un proyecto?

S.: Bueno, porque aprendimos hartos. Estamos viendo también las semillas, las que son buenas

E.: ¿Cuánto tiempo llevan con lo de las semillas?

S.: Llevamos como dos años con eso, porque resulta que el de Allende nos dijo esta semilla es buena, que no se fuera a infectar ni nada...

E.: Bueno, eso era lo de las preguntas que les teníamos que hacer. Gracias

AOCIACIÓN LECHERA.

BULNES
VIII REGIÓN
JUEVES 13 DE FEBRERO DE 2003

E: ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

S: representante legal

E: ¿Desde hace cuanto tiempo que está usted en la empresa?

S: desde cuando se fundó, el año 94, 95, esos años

E: ¿Cuáles son los cargos directivos que tiene esta empresa?

S: esta empresa tiene su directorio, presidente, secretario y tiene sus directores, pero el cargo más importante es el representante legal, no así el presidente, porque se llevan toda la responsabilidad.

E: ¿Cuántos socios componen esta organización?

S: 19 socios

E: ¿Y entre hombres y mujeres?

S: no, son la mayoría hombres, 4 mujeres

E: ¿Y en edades?

S: yo diría que son todos, el promedio de edad está sobre los 50 años. Son uno o dos las personas mayores de 50.

E: ¿Usted sabe o calcula cual es el nivel educacional de los socios?

S: yo diría que enseñanza media completa casi todos, promedio, pero sobre el 50% tiene enseñanza media completa. E: ¿Han recibido capacitaciones?

S: claro se han capacitado cuando han recibido asistencias técnicas, es una forma de capacitarlos, varios de ellos también han participado en cursos de seminarios que les han dictado a través del Centro de Gestión, por intermedio de organismos del Estado.

E: ¿En que año se fundó esta empresa?

S: como el 94, 95.

E: ¿Cómo fue todo...?

S: fue fácil el proceso de asociarse, cuando uno quiere crear una empresa es fácil hacerla, cuando uno las quiere desarmar es lo difícil, cuando quiere disolver, echar a algunos que están demás, eso es complicado. Es lo mismo que un matrimonio, je, je, facilito casarse pero separarse no.

E: ¿Y con cuantos socios empezaron?

S: 19, es que antes teníamos un club de agricultores y de ahí nació la idea de hacer una empresa y hacer algo en común, me entiende, después la leche, tenemos una planta procesadora de leche, eh, hoy día de esos 15 productores de leche quedarán 5.

E: ¿Cuáles cree usted que son hitos en la empresa, éxitos, fracasos, que usted recuerde?

S: éxitos pocos, yo diría que más fracasos que éxitos, eso hay que reconocerlo, es que es difícil conformar asociaciones, sociedades legalmente formadas, muy difícil porque todavía no hemos tocado fondo los pequeños productores, tenemos que tocar fondo, yo se los digo, cuando toquen fondo van a querer asociarse, mientras no pase eso, porque es un requisito para hacer tal cosa, asociarse, pero no porque sea una necesidad. Yo he participado en hartas organizaciones, estuve en el centro de gestión, pero, yo soy uno de los críticos, a mi me conocen en el INDAP y demasiado crítico de mis compañeros agricultores, amigos, porque es difícil que salga la pequeña agricultura adelante, es difícil, no es competitiva, porque para ser competitivo hay que hacer cambios y pasa por generacional por educación, cambios más profundos, porque yo te digo hay agricultores que tiene 5 has de terreno, 15 o 10, entonces es muy difícil, muy diferentes sus intereses, entonces asociarnos, cuando unos tienen más, para una empresa productora de leche, más que nada porque era un requisito para postular a tal cosa necesitábamos asociarnos, entonces no está la necesidad común. Entonces, finalmente, si aquí la planta se hiciera cargo de los que producen leche, 4 o 5 y que produzcan realmente leche, yo creo, que si todos producen 19 litros que no se arranque alguno con 500, que sean más o menos similares las producciones, porque si hay uno que produce 10 y otro 500, tenemos que participar proporcionalmente. Por ejemplo yo no produzco leche, yo no tengo vacas, pero participo de una organización, me entiende, participo porque veo que es necesario organizarse pero no es la necesidad mía porque yo no produzco leche. Produzco otras cosas, yo se los hago saber, organícense, pero veo que no han tocado fondo, que la única alternativa es asociativa para el pequeño productor, el grande se defiende solo.

E: ¿Cómo ha influido en la organización lo que han sido los cambios políticos de la organización, a nivel nacional, regional o comunal?

S: no, si son buenos, los cambios son buenos, la alternancia en el poder es mucho mejor para uno, uno que no es político activo, todos somos políticos en un punto, pero los que no participamos activamente en política, cada uno tiene su pensamiento pero no tiene porque andar divulgándolo, pero hay muchos beneficios que son buenos, del Estado, pero hay otros beneficios del Estado mismo que se diluyen en el camino. Entonces, dicen hay tanto beneficio para los agricultores, pero al final esos beneficios quedan por ahí, quedan en las empresas consultoras y lo que llega al productor, porque todo se va en consultorías, entonces yo te digo hay empresas consultoras, cualquier cantidad, no es por criticarlo a usted, pero falta entregarle al Estado, que distribuya mejor los beneficios, que sea más directo, yo por ejemplo soy un beneficiado de un subsidio de recuperación de suelos, de diversificación productiva, esas mismas cosas tiene que ser más controladas y no entregadas así no más. Cambios, se pueden hacer cambios.

E: ¿Cómo se eligen a los dirigentes de la organización?

S: democráticamente, en reuniones

E: ¿Y cuál es la forma en que se remueven a los dirigentes?

S: bueno, por voluntad, bueno en la sociedad nuestra no se han renovado, es que también la gente quiere participar pero cuando le hablan de ser dirigente no quiere asumir responsabilidad, yo le digo a nivel de todo, no solamente la organización nuestra, casi eso es normal entre los pequeños agricultores, no quieren asumir responsabilidad, porque las responsabilidades conllevan a que tiene que asistir a reuniones, alterar su horario de trabajo, todo eso, entonces, porque si uno asume una responsabilidad, si lo necesitan de Concepción tal día yo tengo que participar, claro que también, tiene su tiempo.

E: Oiga ¿Quién resuelve los problemas importantes dentro de la organización?

S: la asamblea, cuando nos reunimos, acordamos.

E: ¿Y como son las relaciones humanas dentro de la empresa?

S: son muy buenas, en este caso es muy buena, porque somos todos vecinos, amigos, pero muy buena relación, será que todos confían en le representante legal que no quieren que se cambie, por mi, hubieran cambios, pero no quieren, la gente asumir, que hay que ir a reuniones, participar en otras actividades, no quieren.

E: ¿Qué personas son importantes dentro de la empresa?

S: son todos importantes, ahora que algunos tengan un grado de importancia más grande que otros, hay productores importantes, socios productores de leche, que están comprometidos con la empresa, otros socios que no están ni ahí, hay otros que van a reuniones y hacen sus críticas y también es importante que hagan sus críticas, que participen.

E: ¿Qué se valora en esta empresa de sus socios?

S: de sus socios, la participación en reunión, que den apoyo a sus dirigentes, porque si no van a reunión es porque no apoyan ni a sus dirigentes, nosotros en ese sentido tenemos una participación de 14 socios activos, que van a reuniones, me entiende, es buena diría yo.

E: ¿Tiene alguna celebración en el año, alguna fecha en especial?

S: no, a veces nos reunimos, nos comemos su asadito a final de año, ahora mismo en abril a inicio del año, nos reunimos periódicamente, todos los meses, ahora ya en tiempo de verano estamos sin reuniones.

E: ¿Existen relaciones de familia dentro de la sociedad?

S: hay varios familiares, creo que ha sido algo importante, que ayuda a que esto continúe, que se mantenga unido, eso ha sido importante, que varios de los socios sean familiares. Cuando no está el otro, el problema en común, cuando le afecta, es porque hay otra cosa que lo une, pero ha sido importante.

E: ¿En la sociedad hay personas que pertenezcan a algún grupo étnico?

S: no, en nosotros no.

E: ¿Tiene su empresa relaciones con otras organizaciones de la localidad?

S: sí, participamos en el CEGE, participábamos, siempre estamos en contacto, siempre converso con gente de Queines, de Los Alamos y de Quinchamali, claro, con esas organizaciones que éramos socias en conformar este Centro de Gestión, porque éramos 5 organizaciones y formamos una sociedad anónima para operar el Centro de Gestión, nosotros operamos, la Sociedad Anónima que es conformada por cinco organizaciones y actualmente no quedamos ninguna dentro del Centro de Gestión, salimos porque no cumplíamos los requisitos para participar, pero sí la Sociedad Anónima es la que opera. Pero la S.A. sigue operando el CEGE, los recursos llegan a través, a esta sociedad.

E: ¿Cree usted que las organizaciones han sido importantes para el desarrollo de la localidad?

S: yo creo que sí, fijaté, porque la gente puede a través de sus organizaciones madurar más, aprenden, de los fracasos, madura más a través de su organización, está más en contacto con los problemas cotidianos de la gente misma, si bueno.

E: ¿Y que le parece esto de trabajar asociado...?

S. muy bueno, pero nos falta, falta que toquemos fondo todavía, como te digo, para que tengamos el real compromiso que le va a afectar a la pequeña agricultura, está empezando recién, para que no cerremos los ojitos, que n el problema todavía estamos recién, hay que hacer cambios profundos en la manera de ver la agricultura. Porque los tratados comerciales con Europa, EEUU, son muy buenos, pero cuanto nos llega de eso a nosotros y cómo podemos participar de eso ahí, son buenos, te digo, yo soy productor de berries, de frambuesas, espárragos, orgánicos, pero uno ve las trabas, son muy buenas las bajas de aranceles, yo mismo veo estoy sacando frambuesas, orgánicos, convencional vale nada, pero las exigencias que me están exigiendo son grandes, entonces como las cumplimos los pequeños productores, hay que estar asociativo, trabajar asociativo para la explotación, la venta la puede hacer individual pero la explotación para enfrentar este problema tiene que ser asociativamente. Las certificaciones, hay que certificar los predios, todos de buenas prácticas agrícolas, entonces eso hay que pagarlo, eso no es gratis, yo tengo mi campo certificado a través de una empresa, Hortifrut, ellos se ganaron un PDP a través de CORFO y con eso se financia, entonces si yo tuviera que pagar eso son casi 700 mil pesos, la certificación, no la pago esa porque me la paga la empresa, porque estoy organizado a través de ellos, pero si no estuviera organizado, no puedo vender, entonces yo digo que es importante organizarse, pero para eso los agricultores tienen que llegar a estos problemas, le pongan trabas y diga ¡oh! Asociémonos, recién ahí, a darse el porrazo, el problema de los registros, yo tendría que tener un administrativo para que me lleve todos los registros y llevar una montonera de papeles porque uno no puede pagar un administrativo, son costos que hay que asumirlos asociativamente, tener una persona parta que vea 4 o 5 predios, ahora si yo soy grande no es problema, eso lo asumo dentro de mi administración, el pequeño es el que va a tener problemas. Cual sería la alternativa, que los nichos de mercado interno lo dejen desocupados los grandes para uno hacer, ja, ja, lo que pasa con la leche, hay compras de queso en EEUU pero como vamos a hacer los volúmenes nosotros, es difícil, pero las calidades son diferentes, entonces yo digo que los grandes, que ellos exporten solitos, porque pueden hacerlo, son productores grandes y que nos dejen los nichos aquí, internos a nosotros, se va un competidor, pero nosotros no podemos unirnos porque los quesos no van a ser nunca iguales, en las calidades diferentes. No es lo mismo con las frambuesas o los espárragos, que el problema son los volúmenes, pero la transformación de producto de la leche a quesillo a queso hay otros factores que intervienen, es difícil. Yo te digo que la asociatividad es muy buena pero no está todavía, yo te digo, nosotros cuando estamos ganado plata queremos no más, pero cuando dejamos de producir.

E: Oiga le voy a hacer unas preguntas bien puntuales ¿Cómo cree usted que es el estado de los caminos?

S: es pésimo aquí, yo aquí hago tira vehículos, yo tengo una cámara de frío dentro del galpón, es tanta la exigencia de las empresas certificadores que me instalé aquí la cámara de frío porque me vana a decir allá tiene un galpón, tiene ratas, etc. tuve que hacer baños, con pozo séptico, con todo, para poder cumplir, entonces cuando uno tiene una carrocería térmica y se encuentra con caminos pésimos y se encuentra con caminos que son intransitables, ahora está bueno el camino le pasaron máquinas hace poco, pero meses que, yo te digo, lo único que peleamos es arréglenlos el camino, arréglenlos el camino, porfavorcito, yo llego con fruta que no se como, de milagro llega buena allá, porque es demasiado buena que llega buena, entonces uno hace todo el esfuerzo en el predio y se encuentra que los caminos, se rompe la cadena, los caminos rurales de estas localidades son malos.

E: ¿Y que tal es el transporte de pasajeros?

S: no, en este sector no tenemos locomoción colectiva

E: ¿En la empresa tiene luz eléctrica? La lechera.

S: sí.

E: ¿Tiene agua potable?

S: no, agua de pozo

E: ¿Tiene teléfono?

S: sí

E: ¿Tiene alcantarillado?

S: sí

E: Respecto al tema de las autoridades ¿Usted ha sentido que las autoridades regionales y gobiernos locales han estado cerca de su organización, se han preocupado?

S: la regional sí, con la municipalidad no, cuando hay una inauguración, una expo no más, por lo menos en el sector mío no.

E: ¿Qué tal es la presencia de carabineros?

S: buena

E: ¿Los bomberos?

S: también

E: ¿La atención de salud...?

S: bueno, van al hospital de Bulnes, buena, hay una posta más abajo, bueno, en salud. O sea para las necesidades básicas, cuando hay cosas más específicas, pero lo básico ha andado bien.

E: ¿Hay colegios acá...?

S: sí, hay colegios buenos, básicos, faltan alumnos no más, hay que llenarlo con alumnos.

E: Oiga usted que es el representante legal sabe mejor que nadie estas preguntas ¿Qué tipo de personalidad jurídica tiene la organización?

S: sociedad de responsabilidad limitada.

E: ¿Cuánto tiempo demoraron en obtener la personalidad jurídica?

S: fue rápido, un mes, por ahí sería.

E: ¿Cuánto les costó?

S: el año 94 fueron como 84 mil pesos

E: ¿Fue fácil o difícil?

S: fácil

E: Ahora ¿Quién escogió el tipo de personalidad jurídica?

S: la elegimos nosotros, ahí nos faltó asesoría, digo yo, para haber tenido más conocimiento, para haber colocado algunos artículos para normar bien esta sociedad, de repente hay socios que deberían irse, pero no los puede echar uno.

E: Siempre refiriéndonos a la lechera ¿Tiene patente municipal?

S: sí

E: ¿Y eso cuanto les costó aproximadamente?

S: pagamos como 30 mil pesos semestralmente me parece, 20 mil o 30 mil semestral.

E: Cuando ustedes se formaron como sociedad ¿Cuál fue el aporte que hizo cada socio al capital social?

S: 50 mil pesos creo, se hizo en dinero, apareció en dinero en la escritura.

E: ¿Lleva contabilidad la sociedad y de que tipo?

S: sí, completa

E: ¿Han tenido alguna vez problemas con rendiciones de cuentas con los tesoreros?

S: no, no, no, porque el administrador es quien se encarga de llevar toda la parte contable, pagamos una contadora externa en este momento que nos lleva la contabilidad.

E: ¿Cada cuanto tiempo se renueva la directiva?

S: esta directiva no se ha renovado, debiera renovarse, pero como le digo, ninguno quiere asumir responsabilidades, todos le sacan el quite.

E: En caso de tener utilidades ¿Cómo calculan lo que le corresponde a cada socio?

S: no hemos tenido.

E: ¿Conocen los estatutos de la organización?

S: la escritura sí, todos la tienen

E: ¿Se administra en función de la escritura?

S: bueno son los estatutos de la escritura misma.

E: ¿Usted cree que de haber tenido otra personalidad jurídica habría funcionado mejor la organización?

S: yo creo que sí, el apuro que hace de tener una personalidad jurídica para cumplir requisitos, creo que no es bueno, tiene que saber los por y los contra cuando uno constituye una sociedad, cuales son los beneficios y los problemas que se va a encontrar a futuro, realmente lo que significa constituir una sociedad, no solo el papel ante notaría sino el compromiso posterior, y ahí creo que estamos inmaduros en asumir esa responsabilidad.

E: ¿En que consiste el patrimonio de la sociedad?

S: nosotros teníamos un terreno, unas construcciones, todo lo que es la planta, lo industrial, nosotros tenemos patente industrial, de industria y optamos a los créditos de INDAP, estos créditos fueron respaldados por los mismos bienes que se contaban, quedaban hipotecados,

los mismos bienes, todo lo que está en la planta es de ahí pero además todo pertenece a la hipoteca, están todos eh, hipotecados a INDAP.

E: ¿Cómo definiría usted la actividad de la empresa?

S: la actividad de la empresa ha sido producción, es una empresa productiva, transformar la leche en producto lácteo, en quesillo o queso añejo, esa ha sido toda la actividad, la comercialización no ha sido directamente la empresa porque tenemos personas que nos venden, excepto un socio que vende y tiene un porcentaje de la venta.

E: ¿Y donde es la colocación de productos?

S: esto es en Chillán, Concepción, en la región, regional

E: Así en un cálculo estimativo, respecto a los socios ¿Cuál sería el tamaño de los predios en total?

S: Aquí hay socios que tiene 30 has, 40 has, 5 has y otros que no tienen terreno, que son herederos de un predio y participan ahí, pero es muy desequilibrada la cosa.

E: Ahora, le iba a preguntar acerca del INDAP ¿Cómo calificaría su relación con el INDAP?

S: como empresa buena, ha sido buena, diálogo, conversación directa, con el jefe de área sobre todo, bien directos los problemas, los aciertos que hemos tenido. Ahora si hubiera que hacerle alguna crítica, no con la empresa sino con la coyuntura misma es que la, yo siempre he dicho que debe haber más rigidez, más control en el, de los instrumentos que están al servicio del agricultor.

E: Con respecto a eso mismo ¿Qué opinión le merecen los instrumentos de fomento productivo de INDAP?

S: son muy buenos, cuando son bien utilizados y para ser bien utilizados tienen que ser bien controlados, y ahí es donde fallamos, el control que se hace el mismo INDAP es selectivo y eso no es bueno, entonces yo siempre le he dicho al jefe de área que el control debe ser más riguroso, que estos instrumentos cuando se otorguen sean realmente un beneficio para el agricultor y que no se transformen posteriormente en una carga, se lo digo, porque si yo me gano un BOGAN, de un 40% un 50% de ese BOGAN se lo financiamos nosotros, me gano un BOGAN de un millón de pesos, me subsidian 500 mil pesos, los otros los tengo que pedir en un crédito al INDAP y a lo mejor me estoy metiendo en un problema, porque esos 500 mil pesos yo tengo que pagarlos y a lo mejor ese negocio no era muy buenos, los animales, etc. porque me regalaron 500 mil pesos, entonces a veces no me compro lo más adecuado porque ha faltado el control.

E: Y ahí en el tema de los intermediarios, de los consultores ¿Qué le parece el temas de los consultores?

S: no ahí hay, son buenos, me entiende, pero no tanto el consultor sino el mismo servicio debería llevar el control. Tener un control del servicio mismo, no tanto control externo, que sena gente de la planta que vayan a controlar, de oficinas que el jefe, yo le dije a mi me dieron un bono de diversificación productiva y no he visto que nunca lo han venido a ver, yo les planté, le coloqué riego por goteo, hice un pozo profundo, pero yo se que hay otros agricultores que no lo han hecho y uno sabe, hay otras personas que plantaron y se les secó todo y quedaron con la deuda porque una parte les financió el, y la otra tuvo que financiarla del bolsillo, con un crédito muchas veces, más seguro que lo haya hecho con un crédito, entonces a esa persona en vez de ayudarlo le hicimos un hoyito más hondo, o no le dimos que se yo. Yo soy crítico de los agricultores y bastante crítico, le dimos un bono, ya suponte un BOGAN, pa' que se compre las mejores vacas lecheras, entonces se las compró pero no tenía donde tenerlas, esas vacas son de pesebreras y si no tenía esas condiciones fue un fracaso, entonces en vez de ayudarlo, esa vaquita llegó, se le enfermó y perdió, o no tuvo alimentación, esa vaquita no comía todo potrero comía alimentación, entonces no vemos el todo, el análisis no solo de producción sino de manejo, de otras cosas, la proyección que tiene como productor. Yo le digo, los créditos que da el INDAP son muy buenos, pero en vez de hacerle un bien, si un tipo quiere poner frutillas pero si el tipo ni tiene contactos donde vender esa frutillas qué va a hacer con ellas si no tiene lo comercial, que es más importante que la productiva, entiende, yo te digo en este momento como agricultor es más importante la parte comercial, yo en este momento estoy cosechando y la parte comercial tengo que verla, porque para la parte productiva tengo gente que la manejamos pero para la parte comercial tenemos que estar día a día y si yo no hago, no estoy dispuesto a hacer esa gestión comercial porque hay agricultores que no les gusta salir, dice yo soy de campo, soy todo terreno, no quieren irse al pueblo, porque eso les demanda, para partir, cambiarse ropa, cambiarse camisa o levantarse dispuesto a ir a Chillán, porque va a perder todo el día, y no uno tiene que estar dispuesto, a ir inmediatamente, entonces todos lo

agricultores no están dispuestos a salirse de ahí, yo conozco casos bien cercanos de mi misma familia, entonces hace todo bien en terreno pero la parte comercial.

E: ¿Ha recibido Transferencia Tecnológica?

S: asistencia técnica sí, ha sido buena porque la hemos elegido nosotros mismos, consultores, en la parte productiva de quesillos, de queso añejo, estamos constantemente recibiendo asistencia técnica en alimentos, ya llevamos como tres años con ellos, no sólo el INDAP sino otros organismos que están ligados con ellos.

E: ¿Y en general, cuales han sido los cambios significativos que ha producido INDAP en su organización?

S: bueno, cambios, se creo bajo el alero de INDAP, se creó con un crédito de INDAP, así que no podríamos hablar de cambios, salió de ahí, se generó de ahí.

E: Oiga, con respecto al crédito ¿Ustedes tienen el crédito como empresa?

S: como empresa

E: ¿Cómo se informaron de ese crédito?

S: bueno, fue directo con INDAP, el contacto ha sido directo y las necesidades mismas que se ha generado la empresa y ha tenido que recurrir a ellos, para poder salir

E: ¿Y cuantos créditos tienen?

S: creo que son 4 o 5 créditos

E: ¿Se acuerda en que fecha?

S: partimos el 94 y el último fue el 98

E: ¿Y que inversiones se lograron hacer?

S: toda la planta, demasiado alto, malas inversiones, inversiones mal hechas, asesorías mal ejecutadas al principio, asesorías de la parte gestión

E: ¿Y quien elaboró esa propuesta?

S: se hizo a través de una empresa, pero fue mal enfocada, partimos mal, las asesorías iniciales fueron malas, yo en estos momentos lo catalogo así, años atrás uno las consideraba muy buenas y lo otro es que ha cambiado la parte comercial, los mercados ha cambiado, del producto lácteo, la competitividad es muy enorme

E: ¿Y estos créditos fueron alargo plazo?

S: a largo plazo

E: ¿Y esto sirvió para mejorar la organización o...?

S: bueno de ahí se partió la organización, partimos de ahí, entonces todo se ha ido creando a partir de créditos, acaso mejoró o no, es difícil dar un veredicto pero yo creo que aunque haya sido malo siempre es bueno, porque uno tiene que aprender de lo malo también, yo en lo personal he aprendido bastante, yo le agradezco mucho a la organización porque he aprendido mucho, de los errores que se yo, y de los aciertos también, a mi en lo personal me ha servido.

E: ¿Y cual es la situación en la que están en este momento?

S: nosotros estamos en mora y creo que viene la cobranza judicial luego.

E: ¿Qué cosas le mejoraría al programa de créditos a organizaciones?

S: tiene que ser muy bien analizados, ver todos los pro y los contra y en definitiva el grupo que va a conformar estas sociedades, cuando van a participar en créditos, cuando no, no tiene mayor relevancia que se analice o no pero cuando van a adquirir compromisos hay que analizarlo, la responsabilidad que tiene cada productor dentro de ese grupo, responsabilidad como productor, la agricultura es muy cambiante y del pequeño productor, como maneja terrenos pequeños puede cambiar, el productor grande no, es más difícil, entonces si le vas a otorgar créditos a pequeño productor y ver también el tamaño de estos agricultores que van a participar en la organización, que tengan las mismas capacidades, porque es complicado participar en organizaciones donde hay grades agricultores y pequeños, donde van a decidir, es complicado.

E: ¿Usted se recuerda de haber sido beneficiado de un programa FODEM?

S: sí, nosotros fuimos beneficiados

E: ¿Cómo se informaron del FODEM?

S: a través del INDAP

E: ¿En que fecha se implementó?

S: esto tiene que haber sido el año 98, 97, 98.

E: ¿En que consistió?

S: se nos desarrolló un plan estratégico y se implementó el plan estratégico, vino una consultora de Concepción y se nos hizo nuestro plan estratégico e implementamos algunas bienes, un computador, y se hicieron reuniones de trabajo, muy bonito, muy bueno.

E: ¿Y les sirvió para orienta el negocio?

S: yo diría que más o menos, muy bonito pero no fue aterrizado, les faltó aterrizar sus, será que también uno se voló en sus momento, se puso a soñar pero no aterrizó, faltó aterrizarlos.

E: ¿Los consultores los eligieron ustedes?

S: los elegimos a través de un listado que tenía el INDAP, bueno y algunas personas la recomendaron. La relación fue buena con ellos.

E: ¿Le ayudó el FODEM a organizar el negocio?

S: sí, después del FODEM vino un contador auditor y empezamos a mejorar la parte contable

E: Y así globalmente ¿Cómo calificaría el impacto del FODEM dentro de su organización?

S: no fue muy relevante diría yo, o sea, en algunas cosas bueno, muy demasiado soñador, no nos aterrizamos entonces yo diría que demasiada plata, un gasto de bastante dinero.

E: ¿Qué cosas le mejoraría?

S. que nos tiene que aterrizar a la realidad de la agricultura, aterrizar a los agricultores no hacerlos soñar, ver las realidades, si aquí uno no tiene para que volarse, ver la realidad de cada uno porque el porrazo que nos damos al día siguiente es grande y ahí me conocen ellos, vino, claro porque les contamos la película a los agricultores, si uno va al campo y los visita y sabe exactamente lo que hacen y piden. Cómo se controla bien a los agricultores, para hacer el IVA, los bancos hacen todo, lo primero que hace el banco es pedirle todos los IVA de la declaración mensual y tráiganme el estado de situación que lo pueden falsear y listo, por ahí partimos, pero el INDAP no nos pide IVA a nosotros, a mi nunca me han pedido IVA, entonces como sabe que soy un productor que realmente produzco porque tendrá que recuperar ese dinero, pero si el Estado me está prestando dinero a bajas tasas de interés, fomentado con algún bono querrá recuperarlo en impuestos que yo pago después, ¿Y cómo sabe si yo pago impuestos si no llevo ni contabilidad muchas veces? Entonces tienen que mejorar esa parte desde ahí, primeramente que haga iniciación de actividades, para qué, con iniciación de actividades todos participamos de un mercado con las mismas condiciones, yo te digo Santa Rosa no pudo participar en Bulnes porque hay leche en tarro y esa leche no paga impuestos, como competimos con ellos, imposible competir, hay que exigir que todo el mundo pague IVA, las declaraciones de IVA, la renta.

E: ¿Participan de la red leche?

S: sí

E: ¿Y le ha significado una mayor inserción en el mercado?

S: no yo creo que más conocimiento de la realidad del problema del lácteo en el país, conocerlo, para conocer que no solo es problema de lácteos Santa Rosa que estamos morosos sino que hay varias tantas más. Falta ese compromiso real, la agricultora para salir adelante, el pequeño productor, de alguna manera tiene que hacer parte de los cambios. La red ha funcionado para conocer los problemas de cada planta uno anda bien, pero se ha pintado muy bonito, que se puede participar del mercado exportador, todas esas cosas se han hablado, exportar a México, Guatemala, Salvador, ¿pero como participamos en eso?

E: ¿Le ha tocado viajar?

S: a mi no, pero he sabido de otros, salen y conversan con otros de los mercados y hablan maravillas, pero hay que hacer volúmenes y cómo hacemos nosotros los volúmenes en ese mercado siendo que el queso no son las mismas cualidades, cada plata tiene su tipo de queso o quesillo, distinto a si yo digo que produzco tomate o frambuesas. Pero es más fácil, pero participar de un mercado externo de quesos, ahora si fuéramos más grandes ni un problema, habría que auspiciar la exportación de las plantas grandes, entonces nos dejan libre ese nicho as nosotros, je, je. Esa es la solución, digo yo, pero no como planta pequeña vamos a exportar

E: Para cerrar la entrevista ¿Cómo se informaron acerca del Centro de Gestión?

S: a través del INDAP

E: ¿Qué servicios les ha prestado el CEGE?

S: el CEGE en este momento sólo presta servicio contable y también participamos en seminarios, algunos cursos a través del centro de gestión

E: ¿A presentar proyectos?

S: sí, ha sido bueno, lo malo es que discontinuado

E: ¿Qué tal es la calidad del servicio?

S: hasta este momento era buena, hay cosas que muchos vamos buscando, ¿qué te dejo? Te dicen buscando algo tangible, pero hay cosas no tangibles que es lo más importante que uno aprende, que a uno se le grabó aquí dentro y de donde lo aprendió, del CEGE. Un seminario de exportación, cuales son los pasos a dar, evaluación de proyectos, formulación y evaluación de proyectos. No te digo que somos unos expertos en el tema pero sí sabemos en que consiste un proyecto y dar una opinión de él, también a través del centro de gestión, incluso gente de la

planta fue a un curso que se hizo en Quiriquina, a través del centro de gestión, otros que se hicieron en Talca, también participaron.

E.: ¿Qué cosas le mejoraría al CEGE?

S.: le mejoraría la participación que tiene el INDAP dentro del CEGE, no ser tan, hay participantes del INDAP que no dejaron tomar decisiones a los agricultores, yo en lo personal estoy feliz de no participar en el CEGE ahora, reuniones que partíamos a las 9 y media, llegaba la gente del INDAP a las 10 y media y nosotros como gueones, daban las 12, reuniones que no debía durar más de hora y media, 2, 3, de la tarde, agotados, yo te digo cosas así, discusiones que no llegan a ni un término, que a la próxima reunión se vuelva a discutir lo mismo, yo le cambiaría algunas cosas. Hay que aprender de los errores, a uno le sirve bastante, aprende y eso hay que traspasarlo a otros agricultores, como soy agricultor orgánico vienen a ver.

SOCIEDAD COMERCIAL
COMBARBALÁ, IVª REGIÓN
VIERNES 7 DE FEBRERO DE 2003

E.: ¿Y cuál es su cargo en esta sociedad?

S.: En este caso estoy como presidente de la sociedad

E.: Como presidente

S.: Claro, aunque todavía no legalizamos todos los documentos, pero ya está todo en trámite, entonces ya yo estoy ejerciendo como presidente de la sociedad

E.: ¿Y desde hace cuánto tiempo está usted aquí en la sociedad?

S.: Desde que se inició esta sociedad

E.: ¿Y en qué año sería eso?

S.: Esta sociedad la hicimos en el '96 me parece

E.: ¿En el '96?

S.: No, me equivoqué, en el '95

E.: ¿Cuáles son los cargos que tiene esta sociedad? Me refiero a qué... presidente...

S.: Claro, tiene presidente, secretario, tesorero, y directores. No hay vicepresidente

E.: ¿No hay vicepresidente?

S.: No, son siete miembros, el presidente, secretario, tesorero, y cuatro directores

E.: Ya. ¿Y cuáles son los socios en total de la sociedad?

S.: Son dieciséis

E.: ¿Y en proporción entre hombres y mujeres cuántos son?

S.: A ver... las mujeres serían una, dos, tres, cuatro, cinco, seis, seis

E.: ¿Seis mujeres y diez hombres?

S.: Si

E.: Y más o menos en edad, ¿cuáles son los rangos de edad que tiene la sociedad?

S.: Eh... yo creo que entre los sesenta y cinco y los cincuenta... los cincuenta y los sesenta y cinco

E.: ¿Y respecto al nivel educacional de la gente?

S.: Aquí estaríamos hasta por ahí no más, entre el quinto y sexto año. Me parece que hay uno con cuarto medio

E.: ¿Ustedes han recibido capacitaciones?

S.: Si, capacitaciones hemos recibido varias

E.: Ya

S.: Distintos programas que ha habido de capacitación, todos los hemos aprovechado

E.: ¿Y desde qué año existe la sociedad?

S.: Por ahí, no le digo, que entre el '95 nació esta empresa

E.: ¿Y cómo fue la idea de hacer...?

S.: Bueno, aquí empezamos... partimos con una asociación gremial de crianceros, que fue hecha por ahí... cuando era gobernadora la señora Laura Pizarro, y después de la asociación nació la idea de formar una sociedad, en la cual partimos como setenta y dos socios, pero en el momento de legalizarla quedamos veintitrés. Y después en una reestructuración quedamos dieciséis

E.: Oiga, y cuando se juntaron, ¿cómo fue el proceso para que viniera gente, para traer gente a la sociedad?

S.: Bueno, se empezó con las capacitaciones y se empezó a decir que formando una sociedad podríamos vender nuestros productos legales... Siempre nosotros buscábamos eso, cómo poder vender el queso, vender la cabra, todo venderlo legal, no estar vendiendo las cosas

escondidos, porque el queso artesanal hay que venderlo escondido. Entonces esa fue la idea y como nosotros nos organizamos, con la manera de vender la leche y vender el queso, que son el fuerte de nosotros, los socios

E.: Bueno, y ustedes existen desde '95, desde ese tiempo han pasado muchas cosas, ¿cómo han influido los diferentes contextos políticos dentro de la organización? Me refiero al entorno, a los cambios de gobierno...

S.: No, mire, en realidad no... bueno, de que nosotros nos iniciamos, nos iniciamos con el gobierno de la Concertación. En cuanto a eso no hemos tenido grandes cambios, así que eso ha sido... yo creo hemos se ha seguido la tónica de que no ha habido cambios entre las autoridades hacia nosotros

E.: No han percibido...

S.: No, claro que hay modificaciones a los programas a todo, pero grandes cambios no

E.: Respecto a la organización, a la estructura, ¿cuál es la forma en que se elige a los dirigentes de la organización?

S.: Bueno, siempre se ha elegido por voto secreto

E.: ¿Por voto secreto? O sea, se llama a asamblea...

S.: Si, se llama a reunión, que comparezca toda la asamblea más un ministro de fe, y se hace por votación secreta

E.: ¿Y en el caso de que usted tenga que remover a un dirigente, qué cosas tendrían que pasar para tener que remover a un dirigente, han tenido algún caso en el pasado, que hayan tenido que echar a alguien?

S.: Todavía no se ha dado el caso. Bueno, pero las medidas son claras, por ser un socio, un dirigente que ande haciendo negocios a escondidas de la sociedad, o pasando datos secretos de la sociedad a gentes ajenas a la sociedad, son causales de que un socio sea eliminado de la sociedad

E.: ¿Y eso por estatuto o por reglamento?

S.: No, por estatuto

E.: ¿El estatuto que tienen ustedes o un estatuto legal?

S.: No, el estatuto interno

E.: ¿Quién resuelve los problemas importantes dentro de la empresa? Cuando tienen una decisión que tomar o algo que resolver...

S.: Bueno, aquí hay tres representantes legales, que son el presidente, el secretario y el tesorero... por mandato formado en escritura pública... notarial

E.: Todo legalizado

S.: Claro, todo legalizado, ahí se delegan esos tres cargos a los tres representantes legales, que están autorizados para tomar cualquier decisión de la sociedad

E.: Y ya en el aspecto de las cosas más cotidianas, ¿cómo son las relaciones humanas dentro de la empresa, cómo están las cosas?

S.: Mire, de repente... hay... disconformidad ante los dirigentes, mayormente los dirigentes pasados hay gente, es que no hubieron cosas muy claras, entonces hay cierta distancia de unos socios a otros. Pero no grandes tampoco, porque usted bien sabe que todas las cosas conversando se arreglan, y nunca ha habido grandes discusiones como en otras organizaciones que las hay, sí, hemos sabido de organizaciones con tonos gruesos, aquí en la sociedad nunca los han habido

E.: ¿Qué personas son importantes para la empresa? Personas que usted diga esta persona es súper importante para mi empresa

S.: Ahí si que es grave...

E.: ¿Por qué?

S.: Mire, creo yo que... la persona que estaba como presidente anterior creo que es importante en la empresa porque es la única persona que entiende que es una organización, además de que es el único que tiene un poco más de estudios, que los demás pasamos por las puertas de la escuela no más...

E.: Y esta persona, ¿se fue?

S.: No

E.: No siguió en el cargo...

S.: Bueno, no fue propuesto como candidato, no está como dirigente, pero está como socio e incluso como trabajador en la empresa

E.: Ya, o sea, siguió ligado a la empresa

S.: Sigue ligado a la empresa como trabajador, porque tiene grandes conocimientos de la empresa, aparte de que es uno de los socios que tiene más conocimiento de cómo ha evolucionado esta empresa

E.: De la, desde los inicios

S.: Claro, desde los inicios... que siempre esta empresa la movimos los dos. Antes de que él era presidente yo era director, el último periodo porque el primero fue secretario, después fue presidente, yo fui primer director y trabajé siempre como maestro, y debido a eso a lo mejor ahora tengo mas conocimientos, y bueno, la asamblea me eligió como presidente

E.: ¿Hace cuánto fue esa elección?

S.: Esto fue en Julio

E.: ¿Del 2002?

S.: Si, del 2002

E.: Respecto a lo mismo, siempre dentro de la empresa, ¿qué cosas valora esta empresa de sus socios? ¿Qué cosas se supone que valora la empresa?

S.: Bueno, yo creo que lo que más se valora es de que sigue esto como siendo una empresa, como organización, que es una parte importantísima, porque si bien es cierto, lo que más cuesta es organizarse. Después ya, estando organizados, como que es un poco más fácil seguir las cosas, no como cuando recién se va a organizar, que cuesta bastante

E.: Pero qué cosas valoran de la gente, del trabajador, del socio. Me refiero a cosas como la honestidad...

S.: Mire, yo en realidad no tengo mucho que valorarle a los socios porque no... yo creo que de repente poco les interesa la empresa. ¿Por qué?, porque nunca han obtenido ganancias, entonces de ahí que los socios demuestran mucho interés, están siempre ahí poniéndose, pero no como debiera de ser. Eso es lo que creo yo, no le veo mucho valor hacia la empresa, porque creo que si hubiera más decisión, más interés, no estaría la empresa así como está

E.: Llevan ya siete años, ocho años van a cumplir ya de que existen como empresa. ¿Existen celebraciones que hagan, celebraciones importantes en el año?

S.: No, nunca ha habido nada

E.: ¿Existen relaciones de familia dentro de la empresa?

S.: Claro, hay sectores en que existen dos o tres hermanos, es lo más

E.: ¿Ser pariente de alguien es importante para formar parte dentro de la empresa? Me refiero a que se prefiere que sea alguien de la familia...

S.: Eh, no, yo pienso que no, que no influye mucho eso, pero aquí son personas que vivan individualmente, vivían separados, con sus casa y bueno, todos creyeron en que al ser organizados podían estar mejor

E.: ¿Hay algún socio que pertenezca a algún grupo étnico específico? ¿Indígena?

S.: No

E.: ¿Tiene su empresa... tiene vínculos con alguna otra empresa de la localidad, con alguna otra organización de la localidad?

S.: Mire, aquí nosotros, esta sociedad integra otra sociedad

E.: ¿Cómo es eso?

S.: Que esta sociedad es socia de una sociedad de un poder comprador de leche, con el cual nosotros... algunos socios somos socios de ella más la sociedad que es socia también. Es accionista en la otra

E.: ¿La otra es una sociedad anónima?

S.: Si, igual que esta

E.: Ah, ya, ustedes son sociedad anónima

S.: Si

E.: ¿Y esa otra empresa es de Combarbalá?

S.: Si, de Combarbalá

E.: ¿Y comercializa?

S.: Claro, recolecta leche, es un centro de acopio de leche

E.: ¿Centro de acopio?

S.: Se llama LARGALAT

E.: Eh... respecto también de lo que son las organizaciones que están en el entorno de su empresa, ¿usted cree que han sido importantes estas organizaciones de Combarbalá para el progreso de su comunidad, para el desarrollo de la comunidad?

S.: Si, yo pienso que si, porque en realidad nosotros como organización hemos aprendido bastante, y ya no estamos viviendo el mundo que vivían los otros que no son organizados. Entonces, por ese motivo yo creo que han sido importantes las organizaciones

E.: Con respecto a eso mismo, ¿qué le parece eso de trabajar asociado? ¿Qué ventajas tiene, qué desventajas?

S.: No, ya mire, yo creo que desventajas no, porque uno puede vender sus productos, tiene su trabajo y a través de esto todos hemos tenido capacitaciones, por mí mismo le digo, que yo llegué hasta cuarto en la escuela y creo que he aprendido bastante, y ha sido gracias a la organización, porque si no fuera organizado estaría viviendo en el mismo mundo en que viven otros que no están organizados, que no se dan cuenta en qué mundo viven. Y así organizados no estamos viviendo en mundos atrasados, porque estamos a lo actual, porque cada capacitación que ha habido nosotros la hemos aprovechado y nos hemos ido dando cuenta de cómo funciona el mundo. Creo que es importante

E.: Cambiando de tema, ¿cómo encuentra usted que es el estado de los caminos de aquí?

S.: Bueno, la ruta que une Ovalle con Combarbalá por lo menos ahora está asfaltada, está pavimentada. Claro que no es muy apta si, no me parece nada bien, porque el 99% de las personas que viajan en bus llegan mareadas de Ovalle a Combarbalá, o de Combarbalá a Ovalle. Es decisión del chofer si uno se marea, sino sale aquí, a la vuelta...

E.: Si, si sé. Sale mucho más largo

S.: Bueno, y los otros caminos... los caminos que unen la comuna acá de los sectores rurales esos son pésimos

E.2: Los caminos que tienen que pasar los socios para llegar...

S.: Esos son pésimos. Esa es una de las desventajas que tenemos, porque yo para ir a buscar una cabra al sector de Llahuino, o al sector del Durazno, encuentro una barbaridad, los caminos son demasiados malos. Si pago un flete, me sale súper caro

E.: O sea, súper en contra

S.: Claro, y ya no podríamos trabajar, porque una el camino mayormente es malo, y habiendo mala ruta, todo es más caro

E.: ¿Y qué tal son los transportes, los buses, qué tal, pasan seguido...?

S.: No, una vez a la semana, entonces esa es una desventaja para los socios de la organización que no tiene movilización para llegar a su empresa

E.: Salvo que tenga vehículo...

S.: Claro, y me parece que hay uno o dos socios que tienen vehículo. Los demás no tienen. Entonces si no hay medio de locomoción colectiva, no pueden llegar

E.: Bueno, esta empresa tiene luz eléctrica

S.: Si

E.: Agua potable

S.: También

E.: ¿Tiene teléfono?

S.: También

E.: ¿Y alcantarillado?

S.: Eh... sí

E.: ¿Usted piensa que las autoridades municipales y los gobiernos son gente que está cercana a la realidad de su empresa, o so gente que no tiene idea quiénes son, no viene nunca?

S.: Ya, esa es buena la pregunta. Partimos por la municipalidad. Para el municipio de Combarbalá la empresa no existe, con eso creo que le digo todo. Porque no conozco, dentro de mi empresa, desde el alcalde hasta el último concejal no lo conozco dentro de mi empresa. Incluso un día fui a solicitarle una ayuda, porque estábamos escasos de dinero y teníamos que cambiar una cámara, no, redijeron que era una empresa privada así que no... entonces tengo mala imagen

E.: No son gente que ande en terreno

S.: No, no, para nada

E.: Carabineros, ¿cómo es la presencia de carabineros por aquí?

S.: Sí, hubo un tiempo que fue importante la presencia de carabineros por acá, pero ahora hace tiempo que no se ven, pero nosotros estábamos medios parados también, hace un mes que estamos trabajando de nuevo, pero no por... era por falta de materia prima. Así que, en todo caso nunca ha sido tan desprevenido de carabineros, porque siempre nos han estado visitando

E.: ¿Y los bomberos, qué tal, no ha tenido problemas, no ha tenido ningún llamado?

S.: No, nunca

E.: Pero, ¿qué tal sabe usted que es el servicio?

S.: No, bueno, creo que está dentro de lo normal

E.: Y respecto a la atención de salud, ¿existe, qué tal es el servicio de salud?

S.: Si, yo creo que está por ahí
E.: Del promedio...
S.: Si
E.: ¿Y colegios, cuántos hay en toda esta zona?
S.: Ahí si que no sabría decirle
E.: ¿En Combarbalá?
S.: ¿Completo?
E.: No, estamos hablando de la zona cercana a su empresa
S.: Aquí está la pura escuela del centro de Combarbalá, Las Américas, y ya después estaríamos saliendo más hacia lo rural, donde hay más escuelas. Acá está la escuela y el liceo
E.: ¿Hay escuela y un liceo?
S.: Si
E.: Y volviendo a la empresa, ¿qué tipo de personalidad jurídica me dijo que tenía la empresa?
S.: Eh, Sociedad Anónima
E.: Sociedad Anónima
S.: Si
E.: ¿Y cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica, en hacer los trámites y todo?
S.: No, no creo que más de un mes
E.: ¿Y eso es poco tiempo?
S.: Si
E.: ¿Y cuánto en plata les costó aproximadamente tener la personalidad jurídica?
S.: Unos ciento sesenta mil pesos
E.: Contando el papeleo, la publicación
S.: Si, la publicación... lo más caro es el notario. Claro que no se hizo acá, se hizo en Ovalle, a través de una asesoría técnica se hizo el cambio, porque primero partimos como una sociedad limitada
E.: Sociedad de Responsabilidad Limitada
S.: Claro, entonces cumplió los cinco años, porque era por cinco años, y ahí la transformamos en una Sociedad Anónima, la transformamos a acciones
E.: Claro ¿Y este fue un trámite fácil, difícil, cómo encuentra usted que fue todo este trámite?
S.: No, no ha sido tan fácil porque ha costado mucho disolver la otra sociedad
E.: Ya. Por eso ha sido...
S.: Ha sido más complicado, eso sí
E.: ¿Y de quién fue la idea de tener este tipo de personalidad jurídica?
S.: Bueno, la asesoría nos ayudó bastante en esto. Porque era muy restringida la otra sociedad, nosotros podíamos vender puros productos caprinos, prendas de vestir, en cambio con esta otra sociedad es mucho más amplio el giro
E.: ¿Y los asesoró la empresa consultora que los estaba...?
S.: Si, la empresa consultora PROCABRA
E.: ¿Tiene patente municipal la empresa?
S.: Si
E.: ¿Y cuánto les salió más o menos la patente municipal?
S.: Actualmente ya tuvimos que pagar la primera cuota este año, veintidós mil... veintiún mil siete cincuenta y seis
E.: Hablando de lo que fue primero la Sociedad de Responsabilidad Limitada y luego la Sociedad Anónima, como Sociedad de Responsabilidad Limitada, ¿cuál fue el aporte de cada socio a la sociedad, en qué consistió el aporte inicial?
S.: Partimos con treinta mil pesos, ese fue el aporte inicial que hicimos nosotros, treinta mil pesos cada socio
E.: ¿Y cuándo se transformaron en Sociedad Anónima, cuando lo convirtieron en acciones?
S.: No, no pusimos capital ahí, partimos con el mismo capital que había. Había la idea de colocar un capital fresco pero no lo pusimos. Así que se cambió por el mismo patrimonio de la otra
E.: Ya. ¿La empresa lleva contabilidad?
S.: Si
E.: ¿Y qué tipo de contabilidad lleva? ¿Contabilidad completa...?
S.: Si, contabilidad completa. Tenemos contabilidad anual, con el señor De la Barrera
E.: Respecto a lo mismo, ¿han tenido problemas de rendiciones de cuentas, con los tesoreros, problemas internos de que falta plata, no cuadra?

S.: Claro, como le decía al principio había habido una cierta distancia de algunos socios con algunos dirigentes que habían porque hubieron unos gastos que no fueron bien justificados. Pero nada más que eso

E.: Puntuales

S.: Claro

E.: ¿Cada cuánto tiempo se renueva la directiva?

S.: Cada dos años

E.: ¿Cuánto... han repartido utilidades?

S.: No, nunca

E.: ¿No han tenido que hacer el cálculo para ver cuánto le corresponde a cada socio?

S.: No

E.: ¿En el caso de tener utilidades, cuál sería el porcentaje que le otorgarían a cada socio?

S.: Depende de la utilidad que haya. Lo repartimos por partes iguales

E.: Por partes iguales. ¿Se conocen los estatutos de la empresa, dentro de la misma gente, se conocen los estatutos de la organización?

S.: Si, por lo menos se los han leído, que a ellos se les queden es difícil. Como le acabo de contar, aquí la gente es de pocos estudios, entonces, debido a eso, si se les entrega un folleto poco lo leen

E.: ¿Pero los entienden?

S.: Si, pero más los entienden si uno se los lee, se los dice verbalmente

E.: Respecto a lo mismo, a los estatutos, a la escritura, ¿se administra la empresa de acuerdo a esos estatutos, a esas escrituras?

S.: Si, yo pienso... sabemos casi al 100% lo que son las normas de la sociedad

E.: Ustedes tuvieron un cambio de Sociedad Limitada a Sociedad Anónima. ¿Piensa usted que de haber elegido otra forma de personalidad jurídica la organización habría funcionado mejor? ¿De haber elegido no una sociedad anónima?

S.: No, en realidad no le podría comentar porque no conozco otro tipo de sociedades, de la Limitada a la Anónima no conozco, así que no le podría decir si será esta lo mejor, o no lo será

E.: Cuando se invitó a los socios a la sociedad, ¿cuál fue el motivo para elegir a las personas, para decirle participa tú y no otra?

S.: No, aquí se lanzó la idea general. Éramos los ciento y tantos socios de la asociación de crianceros, se lanzó la propuesta a todos, y de ahí fuimos quedando los más duros, o los que más creíamos en una organización. Y así sucesivamente ha ido quedando menos y menos socios, hasta ahora que quedamos dieciséis con una socia que está con su carta de renuncia. Es que esas personas son las que no pueden venir a reunión, además tiene su ganado, no pueden dejar al ganado solo, debido a eso ella va a renunciar

E.: ¿En qué consiste a grandes rasgos el patrimonio de la empresa? ¿Qué cosas tiene?

S.: Ya, la sociedad tiene un predio que es casi una hectárea, ahí tenemos un galpón grande que es cancha de matanza. Tiene ese vehículo, esa camioneta, que son propiedad de la sociedad. Todo lo que está dentro aquí es patrimonio de la sociedad, la cámara de frío es en comodato, y el inmueble de acá casi todo también es comodato, las otras partes son de la sociedad, pero está en terreno que es comodato así que...

E.: ¿Y de quién sería este terreno?

S.: Esto es municipal, y esta tranquera fue creada por la Comisión SEQUÍA, y en vista de que no pasó nada con las otras organizaciones la pasaron a esta sociedad, en un comodato por treinta años

E.: ¿Cuáles son los rubros de aquí de la empresa? ¿Solamente la producción, o producción y comercialización del charqui?

S.: Producción y comercialización del charqui. Nosotros lo producimos acá y lo comercializamos

E.: ¿Tienen algún otro rubro?

S.: Teníamos otro rubro que era la bodega de queso, pero esa lamentablemente la perdimos porque estaba en un local en el centro y tuvimos que entregar el local. Al entregar el local perdimos la bodega, porque teníamos una bodega y al lado un almacén, y lamentablemente los perdimos

E.: ¿Y cómo comercializan el producto, dónde es la colocación del producto?

S.: Este producto generalmente lo estamos entregando a Sabores del Campo, Santiago, y tenemos otro proveedor donde le entregamos el producto en Santiago también, FOCOR Limitada, esos son los dos compradores

E.2: O sea, los vende desde... Sabores del Campo está en el INDAP...

S.: Claro, nosotros le entregamos a consignación el producto, ellos lo venden y lo envían..., primero lo venden y luego depositan el dinero. Pero ahora legalmente estamos trabajando para este otro señor, y es un poco más grande el volumen

E.: Respecto a tamaño de los predios de los socios, en general, ¿cómo cuánta tierra tiene cada socio?

S.: Yo creo que tiene que estar por ahí entre las cinco y ocho hectáreas por socio

E.: Y ellos son propietarios...

S.: Sí, en la mayor parte son comuneros

E.: ¿Comuneros?

S.: Sí

E.: Ahora, con respecto al INDAP, ¿cómo calificaría la relación que tiene la empresa con INDAP, cómo es?

E.: Yo creo que de nota, si le ponemos del uno al diez le tendría que poner el once, buena, no hemos tenido problemas con ningún jefe de área, aunque hemos cambiado hartos de jefe de área acá en la comuna, pero todos los jefes han sido abiertos con nosotros, es uno de los apoyos más grandes que hemos tenido nosotros, es el INDAP, es como el padre para un hijo

S.: ¿Cuál es la opinión acerca de los programas de Fomento Asociativo que tiene el INDAP?, nosotros tenemos acá la base de que su empresa ha recibido... usted me corrobora si estoy equivocado, pero han recibido un crédito, ¿verdad?

S.: Sí

E.: Un SAP

S.: Sí

E.: Y un concurso nacional de proyectos para la asociación

S.: Sí

E.: ¿Qué opinión le merecen esos tipos de proyectos del INDAP?

S.: Sí... yo creo que sí, que también, porque no nos han tramitado demasiado con los beneficios, y siempre han sido abiertos hacia nosotros, hacia la sociedad. Hoy día estamos impedidos de usar los programas del INDAP porque estamos morosos, pero hay que hacerle empeño para poder ponerse al día y seguir usando los instrumentos del INDAP. Estamos impedidos como sociedad pero no como socios

E.: ¿Han tenido relación con consultoras, con organismos intermediarios de asistencia técnica?

S.: Claro, fuimos asesorados por PROCABRA, ahora estamos siendo asesorados por PORTADECO, esas dos empresas han sido...

E.: ¿Qué tal ha sido la relación con esa gente?

S.: Mire, yo creo que la relación humana ha sido buena. En el aspecto técnico no ha sido muy buena, porque ha habido falencias, pero en tanto lo humano, ha habido buenas relaciones

E.: No ha sido satisfactoria la asistencia técnica...

S.: Sí, ha habido falencias, como le decía, algunos técnicos que no han llevado al 100% lo que les corresponde. Nada más que eso. Pero siempre han estado dispuestos a colaborar en las necesidades más puntuales que tiene la empresa. Tanto como con la empresa, yo creo que no ha sido tanto como con los socios la sociabilidad donde ha estado mala... pero también yo creo que influye el camino, la dificultad de los técnicos para llegar a las localidades, están muy distante uno del otro, porque si hacemos cuentas un socio del otro estamos sobre los cincuenta kilómetros, entonces a los técnicos les cuesta bastante dar con las partes donde estamos nosotros

E.: Volviendo al tema de las consultorías, ¿cómo evaluaría usted la acción de los consultores del INDAP?

S.: Sí, yo creo que por ahí, por la mitad, no más allá. Incluso, con PROCABRA yo creo que tuvimos sobre un 60%, pero con PORTADECO no creo que estemos llegando al cuarenta

E.: ¿Y qué pasó con esa consultora?

S.: No, es que me parece que esa empresa es como que está quebrada la empresa, con la jefa hace tiempo que no nos vemos, quedamos en juntarnos, que nos da fecha, que viene, que no viene. Esta semana teníamos que estarnos juntando, el lunes, pero ahora sale con que vamos a tener que juntarnos el otro lunes. Pienso que son cosas que no deberían ocurrir, porque a los socios nos cuesta bastante llegar acá y chupalla, nos reunimos acá y la empresa no llega...

E.: ¿Ha venido gente a hacer capacitación en tecnología, intransferencia tecnológica, ese tipo de cosas, a la empresa?

S.: Sí

E.: ¿Y cómo ha sido la relación con esa gente?

S.: Bueno, aquí casi siempre hemos tenido buena relación con los monitores que han llegado. Nunca hemos tenido mala relación, y hemos tenido varias capacitaciones con distintos programas. Y gracias a eso hemos aprendido bastante, hemos logrado sobrevivir con esta empresa, porque de lo contrario creo que habría sido difícil, si no hubiese habido todas esas capacitaciones, creo que habría sido difícil que esto siguiera en pie. Pero gracias a las capacitaciones y a las distintas empresas que han venido, hemos tenido, hemos vendido

E.: Y así en general, para cerrar el tema de lo que ha sido INDAP, ¿cuáles han sido los cambios significativos que ha dado INDAP a su empresa?

S.: Los cambios... por ahí sí que me pilló

E.2: ¿Qué ha significado INDAP, en aspectos, positivos, negativos, en general si usted tuviera que decir qué ha sido el INDAP para usted?

S.: No, INDAP lo que ha hecho aquí... yo creo que ha sido lo mejor que hemos tenido, porque el INDAP ha sido lo que más apoyo nos ha presentado y gracias al INDAP han llegado todas las capacitaciones que hemos tenido

E.: Hablando de los programas de los que nosotros tenemos que hablar un poquito, ¿ustedes tiene un crédito en el INDAP?

S.: Si

E.: ¿Y ese crédito en qué año lo obtuvieron?

S.: Mire, el 2001 tuvimos uno, crédito de operación, ya como limitada, no como Sociedad Anónima

E.: ¿Cómo se informaron de ese crédito? ¿Cómo supieron que existía un crédito así?

S.: A través de los funcionarios de INDAP. Ellos... además tuvimos un BOGAN por ahí en esas mismas...

E.: Bueno, esto fue el 2001. ¿Fue un crédito a corto plazo, a largo plazo?

S.: No, a largo plazo... a corto plazo. El crédito operacional era a corto plazo

E.: A un año

S.: A un año. Desgraciadamente no lo pudimos pagar

E.: Ya. ¿Y de cuánto era el crédito?

S.: Tres millones setecientos

E.: ¿Y por ese crédito están morosos?

S.: Claro

E.: ¿Y han tenido otro crédito como empresa?

S.: Como limitada tuvimos otro, cuando nos iniciamos tuvimos un crédito de modernización, cuando nos iniciamos. Ese fue el más severo que hemos tenido, porque ese crédito traía un subsidio del 10%, que a la larga no era nada

E.: ¿Y con esos tres millones setecientos hicieron gastos de operación no más?

S.: Claro, en realidad no había nada para trabajar...

E.: ¿Qué inversiones hicieron con eso?

S.: Mire, habían bastantes deudas, que hubo que pagar. Entonces, desgraciadamente, quedamos sin nada. Bueno, eso se debe además a que los socios fue muy poco el aporte, entonces siempre hemos trabajado gracias a los proyectos, y usted sabe que los proyectos siempre viene limitados. Debido a eso es que a los proyectos hemos tenido que irlos recortando para... entonces cuando se sacó este crédito habían varias cosas atrasadas de los proyectos y que había que reponerse como sociedad, porque siempre los créditos traen su parte de aporte propio, y ahí tuvimos que aportar capital de ese crédito para poder aportar la parte de nosotros

E.: ¿El crédito ayudó a mejorar el funcionamiento interno de la asociación, con la plata de ese crédito?

S.: Si, la verdad es que pudimos quedar más al día en todo, en esos momentos teníamos el otro local, que estábamos en deuda con ellos, teníamos una casa que había también caído a la sociedad y había que estar pagando el arriendo, y esa es una parte de los causales de que no nos quedara financiamiento para la sociedad

E.: ¿Han podido generarle algún servicio a los socios?

S.: Bueno, nosotros hemos tenido a través de la sociedad varios beneficios que son los programas del INDAP. Por ser organizados que hemos hecho programas que si uno no está organizado

E.: No se pueden hacer

S.: Claro. Los otros beneficios que hemos tenido son los de la venta. Esos son una de las partes más beneficiadas que hemos tenido

E.: ¿El crédito con el cual ustedes están morosos lo han repactado?

S.: Eh... no, no hemos podido pactar la deuda porque teníamos que tener un millón seiscientos mil pesos. Y estábamos viendo hacerlo, y estamos juntado un capital para hacerlo, a lo mejor en unos meses más, porque hemos hecho socios... a ver si logramos porque un millón seiscientos era cien lucas cada uno. Pero eso iba a ir en calidad de préstamo a la sociedad, de los socios a la sociedad para repactar la deuda. Así que si lo logramos podemos ponernos al día

E.: Con respecto a este crédito, ¿usted piensa que este crédito sirvió para desarrollar a su asociación o solamente para mantenerla?

S.: No, para mantenerla

E.: Para mantenerla

S.: Claro. Además yo creo que fue muy poco, porque viendo la situación de la empresa, el crédito fue casi lo mínimo para poner lo que hubo de capital de operación, empezó a bajar...

E.: Por las deudas

S.: Claro, por cubrir las deudas, según creo yo, porque quedamos al día pero sin capital para trabajar

E.: Frente a lo que mencionábamos al pasar, a lo que se llamó el concurso nacional de proyectos, ¿se acuerda usted de eso, de ese programa?

S.: Si, algo

E.: ¿Y en qué consistió ese proyecto?

S.: Ahí si que me pilló, no me recuerdo muy bien qué se hizo

E.2: Pero usted habló de un crédito mayor... de modernización

S.: Si

E.2: Y ese crédito tiene que haber sido de ese proyecto

E.: No sabemos

E.2: Porque no ha recibido otro crédito

S.: No, es que recibimos ese...

E.2: Sale el año...

E.: El '98

E.2: Claro

S.: En esa oportunidad se recibe un crédito de modernización

E.: ¿Y eso consistió en un crédito

S.: Si

E.2: ¿Y eso era para qué?

S.: Ah, qué hicimos con esa plata. Hicimos todas estas dependencias del andén de la empresa. Estas salas son las de desposte, las salas de machacado y el horno, esas partes son con ese crédito

E.: ¿Ese crédito venía con un tipo de subsidio?

S.: Del 10%, claro

E.: ¿Y cómo se enteraron de ese programa?

S.: Ese programa lo vimos nosotros por medio de personeros de la gobernación. Vinieron acá a hacernos una reunión exponiendo que había ese proyecto para poder poner en marcha esta sociedad, la charquera no podía ponerse en marcha si no tenía todas estas dependencias

E.: ¿Y de quién fue la idea de postular a este proyecto?

S.: Bueno, la idea fue de todos los socios

E.: ¿Tuvieron que hacer algún proyecto para presentarlo y postular al crédito

S.: Si, no recuerdo si se hizo proyecto. Parece que se traían unos formularios para llenarlos y ahí se...

E.: ¿No tenían que especificar antes qué tenían que hacer con ese crédito?

S.: Me parece que no. En esa época yo era socio no más, no era dirigente. Pero aquí se gastó la mayor parte de la plata en las dependencias, quedó un pequeño capital de operación. Debe haber ido con un proyecto porque había capital de operación, estaban designadas las platas cómo había que gastarla

E.2: ¿Y esa gente que vino de la gobernación a ofrecerles a ustedes la plata, ese programa, vino a decirles que ustedes podían optar a eso y se lo entregaban, o que podían concursar?

S.: Que podíamos concursar

E.: ¿Y eso lo invirtieron en infraestructura principalmente?

S.: Claro, y quedó un poco de capital para trabajar

E.: ¿Y usted cree que este proyecto contribuyó al mejoramiento de la organización?

S.: Si, ha habido un mejoramiento porque la planta quedó como correspondía para poder trabajar, de lo contrario no habríamos podido seguir trabajando, porque Sanidad no la autorizaba con las dependencias que habían

E.: ¿Y los resultados de esto se han mantenido en el tiempo? Lo que se logró hacer...

S.: Si, ha seguido bien la sociedad

E.: Por último, para hablar de lo que se llamó el SAP ¿Se acuerda usted del programa SAP?

S.: Sí

E.: ¿Cómo se informaron acerca de esto, de la existencia de los SAP?

S.: A través del INDAP

E.: ¿Vino gente del INDAP a conversar con ustedes o en conversaciones con otras personas?

S.: No, es que nosotros somos muy llegados al INDAP, siempre estamos preguntando qué hay, entonces a través de la buena voluntad de la gente que haya, se nos ha ido contando siempre acerca de los programas que hay. Y ahí nació la idea de postular

E.: ¿Y en qué fecha se hizo esto, más o menos, se acuerda?

S.: No me recuerdo la fecha, porque esto fue el 2001, ¿2001?

E.: No sé, ¿en qué año lo recibieron ustedes?

E.2: No, pero junto con la plata que recibieron ustedes... después vino ese

S.: Claro. El crédito de modernización lo recibimos ese año, y después venía la asesoría... SAP predial

E.: ¿SAT predial?

S.: SAT predial, por cinco años. Después nos cambiamos de sociedad, del tipo de sociedad, pero seguimos postulando a los SAT. Porque después cambió nombre... Yo siempre discutí eso, porque nos pasaron a otro grupo, y nosotros ya habíamos pasado con estas partes del SAP, y volver... Primero fuimos SAL

E.: SAL

S.: Después fue SAP, y después volvimos a SAL de nuevo

E.: ¿A SAL de nuevo?

S.: Claro, volvimos a empezar de nuevo, que yo siempre se los discutí a los jefes de área que no me parecía, porque había grupos que se estaban recién integrando entonces nosotros que estábamos más avanzados volvíamos a lo mismo

E.: Iban para atrás

S.: Volvimos para atrás

E.: ¿Y qué proyectos técnicos se pudieron hacer gracias al SAT?

S.: Bueno, se lograron algunos bonos de riego individuales, se logró bono ganadero para mangas, sala de ordeña, incluso casi todos los socios, todos los socios tuvieron su bono ganadero

E.: ¿Pero eso se hizo individualmente?

S.: Si, individual. Y como empresa también tuvimos bono ganadero. Eso además, se lograron algunos suelos degradados

E.: Recuperación de suelos degradados

S.: Claro

E.: ¿Y quiénes fueron los ejecutores de esto?, ¿una consultora?

S.: Si, una consultora

E.: ¿Y qué consultora estaba en ese entonces?

S.: PROCABRA, y después PORTADECO

E.: Esas fueron las dos...

S.: Las dos consultoras que trabajaron con nosotros

E.: Perfecto. ¿Y cómo fue la relación? Vuelvo a preguntar el tema

S.: No, con PROCABRA fue buena, y con PORTADECO últimamente no ha estado muy buena pero no, no tan mala

E.: El SAP entre sus cosas tiene un elemento de gestión empresarial. ¿Le ha servido para manejar la empresa la capacitación y la asistencia que le ha dado?

S.: Si, ha dado resultado, porque la gente ha ido entendiendo, ha ido por lo menos midiendo cuál es la realidad de la empresa, y a qué apunta esta empresa. Entonces yo pienso que las charlas técnicas han sido importantes

E.: ¿En general qué cosa usted rescata del SAP, qué cosas le parecieron mal?

S.: Mire, yo pienso que a través de los años debería haber más modernización a lo que trae la asesoría. Siempre trae lo mismo

E.: Viene con la receta hecha

S.: Claro, si partimos con lo predial, más pasto, más agua, más leche. Ha habido pocas alternativas de cómo generar más alimentos hacia el ganado. Pienso que... siempre hemos discutido que deberían ir cambiando. Año a año, que haya otra cosa nueva. Eso pienso que ha sido lo que más le ha faltado a los SAP

E.: Con respecto a la situación, volviendo al tema del crédito, ¿cómo cree usted que se mejoraría el tema de asignación de crédito, qué cosa cree usted que está bien y que está mal respecto a eso?

S.: Mire, yo pienso que lo que está mal es la forma en que opera el INDAP con los créditos, que si yo este año no puedo pagar me corta los brazos y yo menos le pago. Porque si usted me presta me presta mil, y yo los gasto, y mañana no me quiere prestar con qué trabajar, no tengo nada para trabajar, entonces el INDAP nos prestó esa plata, nosotros esa plata la gastamos inmediatamente, no tenemos como pagarle, y hoy día si solicitamos... hoy día tenemos un mercado y no tenemos capital, entonces no tenemos capital para trabajar, menos le podemos pagar a INDAP si no tenemos capital para trabajar

E.: Y ahora que tiene la oportunidad de...

S.: De poderle pagar. Entonces esa es una de las cuestiones negativas que tiene, a mi concepto, el INDAP. Porque si no puedo trabajar, menos puedo pagar. Porque si yo tengo un mercado, tengo la posibilidad de pagar

E.: Para crecer, para vender

S.: Claro, si hoy día yo necesito mínimo mil pesos para trabajar, y voy al INDAP y me dice no... Eso sería lo que yo puedo acotar a eso

E.: Perfecto, don Juan, muchísimas gracias

SOCIEDAD LECHERA.
PUERTO VARAS, Xª REGIÓN
19 DE FEBRERO DE 2003

E.: ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

S.: Presidente

E.: ¿Cuántos cargos tiene la empresa... directivos?

S.: Tres cargos. Son... presidente y dos directores, uno de los cuales hace de secretario

E.: ¿Desde hace cuánto tiempo está usted en la organización?

S.: ¿En la organización? Desde el inicio, y eso debe ser... tres años

E.: ¿Cuántos socios componen la organización?

S.: Veintitrés socios

E.: Veintitrés... ¿Y eso en hombres y mujeres más o menos en porcentaje cuántos es?

S.: Son dos mujeres solamente

E.: Dos mujeres. ¿Y en edades?

S.: ¿En edades...? Personas mayores están alrededor de los setenta años, y el socio menor debe tener veintisiete aproximadamente. Pero la media es alrededor de los cincuenta, cincuenta y cinco años

E.: ¿Y el nivel educacional de los socios?

S.: Es bien variado. Hay de profesionales hasta personas que tienen... yo creo que enseñanza media. Creo que está sobre el nivel normal del campesino

E.: Cuénteme un poco cómo se formó esta organización, desde qué año existe, cómo lo hicieron para organizarse...

S.: Bueno, la organización comenzó... exactamente no recuerdo, pero el '98 aproximadamente. Nos comenzamos reuniendo como dos años, hasta que tuvimos a la organización... digamos... legalmente constituida. Es decir, nos reunimos primero un grupo menor y fuimos juntando más gente, buscando personas que sean más o menos de un mismo nivel, que sean... como dijera yo... compatibles, para poder salir adelante. Y posteriormente se cambiaron algunos socios, se retiraron y entraron otros, pero siempre hemos tratado de que la gente que entra sea compatible entre nosotros, creo que eso es fundamental para que la organización progrese... siga adelante. Y básicamente de ahí partió todo

E.: Y de estos años juntos, estos años que llevan trabajando como organización, ¿qué éxitos recuerda que sean importantes?

S.: Éxitos... bueno, dentro de la sociedad creo que hemos hecho varios progresos por el hecho de que hemos ido capitalizando, por ejemplo. También porque ya tenemos una pequeña oficina comercial, que hemos logrado representación de varios productos, como ser lubricantes, productos para equipos de ordeña y sustitutos de leche para ternera, todas esas cosas. Eso

nos ha llevado a tener un ingreso extra para la sociedad, fuera de los aportes que tenemos originalmente que es por comisión de venta de leche, porque la base de la sociedad nuestra es comercialización de la leche de los socios y de algunas personas extras también, de fuera de la sociedad, por lo cual nosotros cobramos una comisión, y su vez le otorgamos precios mejores a las plantas por el hecho de tener mayor volumen. Esa es la base del negocio nuestro. Yo creo que el éxito ha sido mayormente eso, el hecho de consolidar la sociedad económicamente y organizacionalmente también, porque hoy día estamos funcionando bien organizados, estamos creciendo

E.: ¿Qué cosas malas recuerda usted?

S.: Cosas malas... bueno, cosas negativas, algunos inconvenientes internos, cosas que han sido más que nada por un problema de comercialización que tuvimos hace dos años... una empresa que nos dejó de pagar la leche entregada, entonces tuvimos cuatro o cinco meses bastante complicados. Pero afortunadamente eso lo logramos saldar bien económicamente y se recuperó todo el dinero. Fuera de eso yo creo que no hemos tenido mayores inconvenientes. Ahora, con el INDAP hemos tenido un poco de inconvenientes el último tiempo, ya que se trata del INDAP, porque consideramos que, y esta es una opinión generalizada, que al parecer INDAP nos empezó a dejar de lado, aparentemente han visto que la sociedad va bien y nos ha discriminado en eso aspecto. A qué me refiero yo, específicamente a los bonos ganaderos o bonos de diversificación, en que no nos ha dado ninguno prácticamente en dos años, hemos estado en tres concursos y siendo que teníamos puntaje suficiente, proyectos bien hechos y todo, y ahí hubo inconvenientes que nos ha traído unos problemas para los socios, porque ellos se adelantaron un poco a los hechos, teniendo en cuenta de que eso iba a salir, hicieron inversiones y posteriormente no les llegó la plata, entonces hasta hoy día hemos tenido que estar solucionándoles ese problema, problemas de caja de ellos, han recurrido a la sociedad para... a la organización para tener la ayuda del caso. Fuera de eso yo creo que no hemos tenido mayores inconvenientes, hemos estado funcionando bastante relajados, creo que normal

E.: Durante este tiempo que lleva funcionando la organización, ¿usted cree que han influido los cambios políticos del país? No sólo a nivel nacional, sino a nivel local, regional, comunal...

S.: Cambios políticos... yo creo que podría ser, en la parte agrícola. Sí, porque nuestro negocio principal es la leche, entonces en ese aspecto lógicamente que nos ha influido porque hemos tenido que restringirnos en cuanto a la comisión que nosotros cobrábamos para no afectar tanto el interés de cada uno de los socios, hemos tenido que restringir la comisión que se cobraba por litro de leche. Eso es una, la otra es que el porcentaje, el valor del litro de leche también nos afecta en la comisión porque no es de nosotros. Eso más que nada. Ahora tal vez, en la parte de los incentivos de INDAP probablemente ha habido recortes a nivel nacional y también nos ha tocado a nosotros los recortes en ese sentido. Y más que eso no creo

E.: Volviendo al tema de su organización, ¿cómo se elige a los dirigentes?

S.: Bueno, nosotros tenemos por estatuto elecciones cada dos años, la elección es directa, abierta y, como decía antes, se eligen tres directores. Posteriormente los directores se reúnen y entre ellos eligen los cargos, los cargos no son elección directa. Fuera de eso se eligen dos personas para revisión de cuentas, cada año, y dos representantes ante el INDAP, o sea, son representantes para el control social ante el INDAP. Se llama control social a todo lo relacionado entre la organización, el INDAP y los socios, o sea, las personas encargadas del control social deben velar porque se lleven bien las relaciones del INDAP, con la sociedad y los socios, las tres vertientes. Y ellos son los voceros de los socios ante el INDAP, cualquier reclamo se canaliza a través de ellos. A su vez también, si hay algo del INDAP contra alguno de los socios también se canaliza a través de ellos, de estas personas. Ese es un cargo que dura un año

E.: ¿Cuáles son las formas de remover a la gente que... cuando hay que remover a alguien de algún cargo?

S.: Sí, bueno, hay varias causas que están estipuladas en los estatutos, sobre todo si los socios consideran que no están haciendo bien su gestión, tienen el derecho a pedir la renuncia con un quórum mínimo del cincuenta por ciento de las acciones, no de personas. Y hay otros motivos, por ejemplo poner en riesgo los recursos y... cómo se llamaría a las cosas...

E.: ¿El patrimonio?

S.: El patrimonio. Poner en riesgo el patrimonio de la sociedad o usar mal el nombre... hay varias que yo no recuerdo mucho en este momento... Tuvimos un caso hace unos meses atrás, se le pidió la renuncia a todo el directorio, porque la mayoría estaba en desacuerdo con cómo estaban manejando la sociedad, es decir, consideraron que no estaban haciendo lo que

correspondía, y bueno se votó y ganaron la moción de renuncia, por lo tanto se hizo una elección nueva y seguimos funcionando. Ahí hubo un pequeño quiebre, pero yo creo que fue momentáneo, y al final toda la gente entendió la situación

E.: ¿Pero fue por gestión o por alguna situación...?

S.: Fue parte de gestión y por una cuestión... diría yo... parte de convivencia, se puede decir, o sea la persona que estuvo de presidente actuó con mucha prepotencia, con mucha... cómo diría yo... dicho en palabras simples quería actuar como patrón de fundo, entonces cayó mal en muchas personas eso, y eso motivó la petición de renuncia. Yo estaba en el directorio anterior, pero no estaba de presidente en ese momento. Entonces los otros dos directores salieron y solamente quedé yo

E.: Con respecto a lo mismo, ¿cómo cree usted que están las relaciones humanas dentro de su empresa?

S.: Las relaciones humanas están levemente quebrantadas, levemente quebrantadas, pero yo diría que ya se ha superado el momento peor. Y las personas que produjeron problemas son pocas, o sea, fue una minoría, tres, cuatro personas, por lo tanto yo diría que ya se ha superado eso

E.: ¿Quién resuelve los problemas importantes dentro de la organización?

S.: Los problemas en general... bueno, las personas más indicadas para resolver son el gerente y el presidente. Normalmente es así, nosotros dos con don Francisco somos los que vemos todo tipo de detalles que solamente el resto del directorio toma conocimiento una vez al mes, porque una vez al mes nos reunimos para informar y para tomar ciertas determinaciones, pero lo demás lo vemos entre nosotros dos

E.: ¿Qué valores cree usted que tiene su empresa, qué valora de los socios?

S.: Creo que hay varias cosas importantes para tener en cuenta... Cómo definirlo, a ver... haciendo abstracción de lo anterior, creo que hemos trabajado muy unidos, salvo ese mini quiebre que mencionaba antes, pero aún así esas personas también han participado en forma muy positiva, una gran participación, porque nosotros nos reunimos, así como el directorio se reúne una vez al mes, el mismo día en la tarde nos reunimos todos. Y la asistencia siempre es muy alta, yo diría que casi no baja del 80%, entonces la participación es muy buena. Fuera de eso, creo que la gente en general está muy interesada en conocer cómo se maneja la sociedad, siempre consulta, por lo tanto está bien informada de su organización. Yo creo que es importante, porque no está pasando como en otro tipo de organizaciones que no se reúnen nunca, casi nunca una vez al año a lo sumo, y la gente no está ahí con lo demás, aquí eso no ocurre, la gente está muy interesada. Y se ve bastante colaboración yo diría entre los mismos socios, hay buen nivel de amistad. Eso es importante, que es una organización chica en cuanto a número, entonces es más fácil hacer convivencias a veces, una vez al año, o bien en las mismas reuniones de trabajo, que se terminan con una once, una comida. Yo creo que esas dos cosas son las que más valoro, la participación y el interés

E.: ¿Existen relaciones de parentesco dentro de la organización?

S.: Sí, hay bastantes relaciones de parentesco

E.: ¿Y eso es importante como para que alguien sea miembro de la empresa?

S.: Sí, ha sido importante

E.: Dentro de lo que son los socios, ¿pertenece alguno a alguna etnia?

S.: No, no que yo sepa

E.: ¿Tiene su organización vínculos con otras organizaciones de la localidad?

S.: Con otras organizaciones no

E.: ¿De tipo comercial?

S.: O sea, a veces podría ser con ACOLECHE, nosotros estamos asociados a ACOLECHE, podría ser eso. Y otra de tipo comercial no porque si bien es cierto tenemos contacto con otros productores, no hay una sociedad con ellos, no hay asociación con ellos

E.: ¿Usted cree que han sido importantes las organizaciones para el desarrollo de la comunidad?

S.: Esa pregunta es un poco complicada, creo que ha sido muy disímil toda esa historia. La organización nuestra ha sido una ayuda para que avancen nuestros socios. No sé si otras organizaciones han actuado o han funcionado de la misma manera. Me da la impresión de que no, pero para nuestro caso sí, yo puedo hablar por el caso nuestro, y nuestro caso ha sido, en cuanto a transferencia tecnológica por lo menos ha habido mucho avance

E.: Con respecto a trabajar asociado, en conjunto, ¿qué le parece esto, qué ventajas tiene, qué desventajas?

S.: Bueno, la ventaja sin duda es primero el aspecto comercial más que nada. Es decir, una persona, individualmente no es mucho, sobre todo que nosotros no somos grandes productores. Y juntos sí, hacemos más fuerza, en cuanto a comercialización. Ahora, cambiando digamos el objetivo en cuanto a mejorar la competitividad en el sentido de la tecnología, la tecnología solos no lo vamos a lograr nunca. En cambio así tenemos las opciones de tener charlas, cursos, incluso profesionales que nos atiendan, hasta más de un profesional. En ese punto, sin duda que es positivo estar organizado. Como viene esta cosa de la globalización, es mucho más necesario, específicamente en este sistema se puede. Nosotros hemos tenido un beneficio enorme con nuestros precios de la leche, nos ven distinto. Nos toman en cuenta

E.: ¿En qué sentido?

S.: Nos toman en cuenta porque tenemos un volumen importante. En el momento en que haya competencia...todavía no estamos compitiendo mucho en ese aspecto, aunque en el pasado sí, cuando empezamos había competencia, y las industrias nos iban a buscar, entonces no tuvimos nunca problemas en ese aspecto de entregar nuestra leche. Llegaban las empresas a buscarnos acá. A un chiquitito le ofrecen lo que quieren... si está de acuerdo bien y si no. Nosotros podemos... tenemos beneficios de las empresas

E.: ¿Cómo cree usted que es el estado de los caminos, para comercializar, de aquí a Puerto Varas...?

S.: Bueno, ese es el inconveniente acá, en realidad. En épocas heladas sobre todo. Hay un retraso en las vías naturales. No son buenas. En esta época si bien es cierto están mejor, igual hay problemas con los vehículos... En invierno se agudiza el problema

E.: Por las lluvias...

S.: Claro

E.: ¿El transporte público qué tal es?

S.: Yo diría que eso está bastante bien, está bastante bien, hoy día los buses, minibuses en los sectores rurales hay bastante. Se ha avanzado mucho

E.: ¿Esta oficina es propiedad de ustedes o está en arriendo?

S.: No, esta oficina está en arriendo

E.: ¿Y dónde funciona la planta, cerca...? ¿Tienen centro de acopio?

S.: No, nosotros no tenemos centro de acopio, tenemos estanques prediales, cada socio tiene su estanque en su predio. Nosotros partimos como centro de acopio móvil, esa era la idea, un camión que iba recolectando en los distintos predios. Pero luego desistimos, cambiamos a tener solamente estanques prediales, individuales, entonces no tenemos más que eso, nuestra idea futura es llegar a industrializar, y ahí hay varias ideas y proyectos, pero no hemos concretado todavía nada porque queremos pisar sobre suelo fijo, tratando de estandarizar primero, hacer las cosas con calma

E.: ¿Ustedes en sus dependencias están urbanizados completamente? ¿Tienen luz eléctrica, agua potable, alcantarillado, teléfono?

S.: Sí, sí, sí. Tiene de todo

E.: Con respecto a lo que son las autoridades municipales, de gobierno de la comuna, ¿ha sentido que están cercanas a la organización, vienen a hablar con usted, son parte de los procesos...?

S.: No, ahí podemos decir que no hemos tenido contacto. Ninguna autoridad fuera de lo que es INDAP ha andado por aquí, de las autoridades políticas no sé nada

E.: ¿Qué tal es la presencia de carabineros? ¿Se presentan?

S.: La verdad es que no vemos, no los vemos por acá. Es que este es un barrio tranquilo, no pasa nada, entonces habitualmente no se ve vigilancia... No sé qué pase de noche, porque nosotros funcionamos la pura mañana, y no sé qué pase después, pero en el lapso en que estamos acá no hemos notado presencia policial

E.: Bomberos, ¿qué tal es el servicio?

S.: Yo le aseguro que es buena, pero ninguno de nosotros vive acá, estamos de paso aquí nada más, medio día y nos vamos. Pero yo no he oído malos comentarios al menos. Creo que son eficientes

E.: Sobre la atención de salud...

S.: Tampoco tengo muchos antecedentes de eso

E.: Sobre colegios...

S.: Colegios, sí, sobre eso tenemos más antecedentes, educamos a nuestros hijos por acá. Hay buenos colegios, buenos colegios. Yo diría que eso está bien. En la ciudad aquí hay por lo menos tres o cuatro de muy buen nivel... de enseñanza media. Y universidad hay una acá, y otra que empieza a funcionar este año. Universidades por todos lados

E.: Volviendo al tema de la organización, ¿cuánto tiempo demoraron en obtener la personalidad jurídica de la sociedad?

S.: estuvimos en eso como un año diría yo. Cerca de un año

E.: ¿Fue fácil, difícil?

S.: No, fue fácil, es que todos los trámites externos, hubo que organizarse para llegar a eso y nos demoramos. Después los otros trámites, eso fue cosa de cómo cuatro meses

E.: ¿Se acuerda de cuánto le costó todo el trámite de la personalidad jurídica?

S.: Sí, eso salió sobre setecientos mil pesos

E.: ¿Cómo fue que escogieron este tipo de personalidad jurídica? ¿Fue por alguna asesoría?

S.: Sí, las asesorías del INDAP. El abogado que buscamos, él conocía lo que era la mejor forma de organizarnos. Posteriormente nos dimos cuenta de que la cooperativa no servía. Por qué razón, porque hay pro y contra de hartos tipos, tanto en cooperativa como en sociedades anónimas. El caso de las cooperativas tiene muchas más franquicias tributarias, nosotros tenemos que pagar más impuestos. Pero a su vez tiene otras ventajas el hecho de ser una sociedad anónima. Como comercial, es más conveniente. Porque la cooperativa no debe tener, o sea, no tiene fines de lucro. Entonces yo creo que da una como la otra al final

E.: ¿Tiene patente municipal?

S.: Sí

E.: ¿Cuánto le costó obtenerla?

S.: Ahí sí que me pilló. Pero está aquí, yo se lo puedo ver... Son noventa y cinco mil pesos anuales

E.: ¿Se pagan de una sola vez?

S.: Sí

E.: Cuando se inició la sociedad anónima, ¿cuál fue el aporte que hizo cada socio?

S.: El aporte original fueron ciento cincuenta acciones por persona, el valor era de mil pesos por acción. Ciento cincuenta mil pesos cada uno. Pero empezamos veintiuna personas. Posteriormente uno de ellos vendió sus acciones a tres personas distintas, por lo cual hoy día hay tres socios que tienen cincuenta acciones, y los demás ciento cincuenta

E.: ¿El aporte se hizo en dinero en efectivo...?

S.: Se hizo en dinero, pero en cuotas anuales. Se aportaba en tres años la totalidad. Pero en dinero en efectivo

E.: ¿Qué tipo de contabilidad lleva la sociedad? ¿Contabilidad completa...?

S.: Sí, completa

E.: Usted recuerda en algún momento... usted mencionaba un problema de dirección, pero una vez que hayan tenido un problema con rendiciones de cuentas...

S.: No, en las rendiciones de cuentas no ha habido problemas nunca, o sea, todos los informes de la comisión revisora han salido blancos. Fuera de eso nosotros todos los años tenemos una auditoría que la hace nuestra empresa asesora, la empresa que nos asesora a través de INDAP

E.: ¿Qué empresa es?

S.: PROAGRISUR, de Osorno. Ellos tienen un... todos un contrato con una persona que trabaja en auditoría, ingeniero comercial. Fuera de eso, todos los años se hace el balance respectivo explicado a la asamblea por el mismo contador, así que en esa parte de plata hemos estado absolutamente transparentes

E.: ¿Cómo se calculan las utilidades que le corresponden a cada socio?

S.: Bueno, hasta ahora no ha habido reparto de utilidades. El primer año tuvimos... a ver, llevamos dos años, tres años, pero este año no se ha hecho balance. Primer año no nos tocó utilidades puesto que estábamos comenzando y hubo más gastos que ingresos. El segundo año, hubo utilidades de alrededor de diecisiete millones, pero la asamblea acordó capitalizar y no repartir, o sea, si es que... capitalizar y darle otros usos. Hasta este momento, como digo, hasta el día de hoy no se ha hecho reparto de utilidades. De ser así, tendría que ser... correspondería hacerlo de acuerdo a las acciones. Según estatuto, nosotros tenemos una obligación de repartir un 39% mínimo de las utilidades, pero si en... si los dos tercios de la asamblea deciden no repartir, no se reparte. De esa manera funcionamos

E.: ¿Se conocen los estatutos de la organización?

S.: Los socios deberían conocerlo, porque se les entregó una copia a cada uno a comienzos del funcionamiento de la sociedad. Posteriormente, hace un año, hicimos un ajuste, un cambio en los estatutos, una modificación de los estatutos. Entonces discutimos en asamblea general los cambios que se iban a hacer. Entonces yo creo que los socios están cabalmente en conocimiento de los estatutos

E.: ¿Se administra la sociedad de acuerdo a los estatutos?
S.: Totalmente, lo seguimos plenamente. En eso hemos sido muy cuidadosos
E.: ¿Alguna vez han prestado servicios de asesoría o consultoría a otra organización?
S.: No
E.: Algo que usted mencionó brevemente hace un rato, ¿usted cree que de haber tenido otra personalidad jurídica habrían funcionado mejor como organización?
S.: Yo no sé, la verdad es que no sé. Uno se pone, como conoce, en el caso en que está, y tal vez no tiene la otra experiencia. Yo pienso que no, pienso que está bien así. Como cooperativa creo que podría haber habido menos participación de los socios, se me ocurre que no iba a andar mejor. Pero es una apreciación nada más, no tengo la experiencia
E.: Así, a grandes rasgos, ¿cuál es el patrimonio que tiene la sociedad, qué tiene como sociedad?
S.: Bueno, como sociedad prácticamente se refiere al mobiliario de la oficina, se refiere a los productos que hay en bodega, y actualmente todavía a los estanques de frío, hay unos que se están pagando poco a poco. Eso corresponde al patrimonio principalmente
E.: ¿Eso es de los socios, particular, o es propiedad de la sociedad?
S.: Originalmente es propiedad de la sociedad, pero se va pagando con un sistema de leasing
E.: Aparte del tema comercialización, ¿qué otro rubro tiene la organización, rubro comercial?
S.: Solamente ese
E.: Solamente comercialización
S.: Comercialización de leche y otros productos relacionados
E.: ¿Dónde comercializan principalmente? ¿Quiénes son los principales compradores?
S.: NESTLÉ y SONLAC. SONLAC es una planta lechera
E.: La comercialización se podría decir que es local...
S.: Sí, todo a nivel local
E.: Ahora, ¿cómo cuánto es el tamaño de los predios de los socios, en total?
S.: O sea, ¿lo que suma el total de hectáreas de todos los socios?
E.: Sí
S.: En promedio pienso que son alrededor de cincuenta hectáreas, debe ser. Por los veintitrés
E.: ¿Y cabezas de ganado?
S.: En promedio anda en alrededor de sesenta cabezas de ganado por socio
E.: ¿Cómo cuánto es el volumen de leche con que trabajan?
S.: ¿De leche?
E.: Debe ser harto volumen...
S.: Sí, más o menos, estamos yo creo que en cuatro millones
E.: ¿Cómo ha sido la relación con INDAP?
S.: La relación con INDAP partió muy bien, pero de un tiempo a esta parte la verdad es que estamos desilusionados. Yo marcaría un límite de cuándo empezaron los problemas, cuando hubo un cambio de jefe de área, estaba un jefe de área y andaba muy bien todo, por lo menos para nosotros. No conozco el resto. Pero se cambió al jefe de área y se deterioró absolutamente el servicio para nosotros. Después de él en un año han pasado como cinco o seis jefes de área y todos han andado así, al tres y al cuatro, no han dado en el clavo. Y ese fue el cambio fundamental para nosotros. Así que diría yo que en este momento incluso hay varios socios que se quieren retirar, renunciar a los beneficios de INDAP...
E.: ¿SAT Predial no han tenido?
S.: Sí, si tenemos, pero nunca ha andado muy bien. Lamentablemente, no sé por qué con todo el empeño que uno le haga nunca se cumple todo como debiera de ser. Muy superficiales, por lo general, el servicio
E.: ¿No se cumplen los objetivos a cabalidad?
S.: No, parcialmente...
E.: ¿Han tenido ustedes relación con alguna consultora o asistencia técnica, asesoría predial, dentro de la sociedad, como sociedad?
S.: No, fuera de lo que tenemos con INDAP no
E.: No, pero me refiero a las asesorías INDAP presta a través de consultoras. ¿Ha tenido relación con alguna consultora?
S.: Bueno, sí, eso sí
E.: ¿Qué tal ha sido la relación?
S.: Yo me refería a eso justamente cuando decía que se cumplen parcialmente los objetivos. Yo pienso que más que nada estas empresas tienen demasiado trabajo, quieren abarcar

demasiado, y no pueden cumplir con... me da la impresión de que eso es... Entonces al final hacen las cosas a la rápida y a medias

E.: ¿Han tenido que echar entonces a un consultor?

S.: Habitualmente sí

E.: Lo que le iba a preguntar yo es acerca de las transferencias tecnológicas, usted me habló de transferencias tecnológicas, ¿cómo va lo de ustedes con lo de la transferencia tecnológica, los transferencistas?

S.: Bueno, eso ha sido importante, a pesar de que ha sido bastante superficial si se quiere. Es que ahí hay una parte de que nos hemos preocupado nosotros también. Nosotros hemos estado consiguiendo a través de nuestros contactos y cosas personas que hagan charlas, incluso normalmente en cada reunión de trabajo tratamos de tener una charla que la conseguimos a través de laboratorios, empresas comerciales...

E.: ¿Pero eso lo hacen por contacto ustedes?

S.: Sí, los contactos los hacemos nosotros. Incluso yo mismo, que soy médico veterinario, así que normalmente si no conseguimos, hacemos alguna charlita corta en cada reunión. Entonces en lo relativo a las empresas de afuera no ha sido tanto en forma general, si no que más bien individuales en cada predio la ayuda que han prestado

E.: Bueno, veo que lo están solicitando, así que no le voy a hacer muy larga la entrevista

S.: No, no hay problema

E.: En general, ¿cuáles han sido los cambios significativos que ha producido INDAP en su empresa?

S.: Bueno, el hecho de organizarnos se lo debemos al INDAP, de eso no cabe ninguna duda. Y, bueno con las ventajas que la organización tiene. Pero eso... sí ha habido cambios en tanto mentalidad pienso yo, en la misma transferencia que decía antes, y bueno, el hecho de que tengamos, o que tengan los socios en general, unas asesorías profesionales del predio, con agrónomos, médicos veterinarios, que habitualmente nadie las tenía, salvo atención de urgencia, cosas así muy acotadas, entonces ahí yo pienso que ha estado lo bueno. Ahora, en tanto modificaciones, en esa parte hemos logrado poco, salvo al comienzo que algunos obtuvieron algunos BOGAN, pero después no nos ayudaron mucho en ese aspecto. Y lo que se refiere a suelos son ataques directamente al INDAP por parte del SAG, qué sé yo. Más que nada ha sido en la parte organizacional y en las asesorías

E.: Respecto a eso, ¿la sociedad tiene un crédito del INDAP?

S.: Sí, efectivamente, los estanques prediales se compraron con ese crédito del INDAP, y algunos socios tienen créditos

E.: Ya, pero la organización...

S.: Lo de los estanques prediales

E.: ¿Y ese crédito cuándo fue?

S.: Ese crédito fue hace tres años ya. Está pagado en un setenta por ciento

E.: ¿A largo plazo fue el crédito?

S.: A cinco años. Y nosotros hemos ido pagando adelantado, vamos adelantados

E.: ¿No tienen situación de morosidad?

S.: No, y en ese sentido nos hemos preocupado de que nuestros socios tampoco estén morosos en forma individual

E.: ¿Usted cree que el crédito le ha servido para mejorar su organización, o para dejarla como estaba?

S.: Sí, si nos ha servido para mejorarla, sin duda. La parte de comercialización de leche, es fundamental la instalación de los estanques. Eso ha sido muy útil

E.: Respecto a eso mismo, cuando ustedes se formaron como sociedad ¿recibieron algún tipo de asesoría por parte del INDAP?

S.: Efectivamente, sí

E.: ¿Recuerda en qué consistió, cómo se llamaba ese programa?

S.: Como SAP

E.: De una asesoría

S.: Por ahí comenzamos, y se legalizó la sociedad

E.: ¿Y cómo fue la relación con la persona de la asesoría?

S.: La verdad es que la persona que empezó a juntar a las personas fue un ingeniero agrónomo que quería tener la asesoría de la sociedad, entonces la sociedad en sí no partió de las bases, partió con otra finalidad. Finalmente los socios por mayoría decidieron no requerir los servicios de esta persona por ciertos antecedentes previos que teníamos algunos de nosotros, pero después seguimos nosotros con la idea. Tomamos la idea de ellos pero nos

independizamos y seguimos nosotros mismos y por medio de un asistente técnico del INDAP, él nos dio todos los antecedentes del caso

E.: ¿Con eso ustedes hicieron un proyecto para un crédito inicial?

S.: No, el crédito fue posterior, se tomó cuando ya estábamos organizados legalmente

E.: El SAP... Bueno, el SAP tiene dos patitas, una que es mejorar el aspecto empresarial, de la gestión, en una asesoría...

S.: Sí

E.: Y otra que es mejoramiento tecnológico

S.: También

E.: ¿Cómo ve usted esos dos servicios?

S.: Bueno, el SAP empresarial nos sirvió bastante, pero nosotros nos fuimos en forma paralela porque no era suficiente la asesoría del SAP, los recursos que había para eso. Nosotros fuimos más allá, por eso es que avanzamos más. La otra parte tecnológica, ahí sí, se basó todo en lo que el servicio de asesoría tenía contemplado

E.: Ahora, ¿ustedes forman parte de la red de leche?

S.: Sí, estamos formando parte de la red de leche... ya hace un año. Nosotros estamos asociados a COLECHE, y COLECHE forma parte de eso, estamos en la red

E.: A través de ellos...

S.: Sí, a través de ellos

E.: ¿Les ha servido la red para colocar mejor sus productos?

S.: No, como nosotros estamos estabilizados en esa parte no hemos cambiado en absoluto después de que eso empezó. Todos los cambios que hicimos fueron antes, tres o cuatro cambios, son casi todos asociados ahí. La red de leche no nos ha sido útil todavía, porque básicamente no tenemos productos que poner, salvo nuestra producción que la negociamos en forma independiente

E.: ¿Usted cree que funcionan las redes?

S.: No nos ha tocado todavía, no sabemos cómo funcionaría en caso que la necesitemos

E.: Por último, ¿usted forma parte del Centro de Gestión?

S.: No

E.: En general, ¿qué cosas le mejoraría a los servicios de los que hemos hablado, al SAP, de la red...?

S.: En lo que es asistencia técnica, yo creo que debería estar más manejado por la organización. Ahora, yo no sé si al nivel de otras organizaciones daría para eso, pero en el caso nuestro, sería mucho más práctico que nosotros contratáramos al profesional que necesitamos, porque ya nos proponen una asesoría x y la aceptamos y bueno, todo el año tiene que estar el profesional dando vueltas en algo que a lo mejor no se necesita. Nosotros necesitamos puntualmente a un profesional cada cierto tiempo y bastaría con eso, y sería un trabajo mucho más eficiente, yo creo. Hay profesionales que se están dando vueltas en los campos a veces sin tener más acción, y hallo poco eficiente eso. Además de que tenemos que seguir pagando mensualmente, y lo tenemos en servicio todos los meses. Entonces, qué es lo que haría yo, que la organización decidiera más qué es lo que necesita específicamente, porque durante el año a veces las necesidades van cambiando. Eso en cuanto a la asesoría. En cuanto a la red de la leche, no sé en qué nos puede apoyar a nosotros, la verdad es que no sé en qué nos puede apoyar. En cuanto a los créditos, con nosotros ha estado funcionando bien, si el cuento mayor es en cuanto a las modificaciones del caso, pero créditos sí, se otorgan, no hay problema, y eso hasta hoy. Lo que se ha solicitado se ha obtenido

E.: ¿Y en los temas del SAP, qué le mejoraría?

S.: Bueno, ese servicio no sé si todavía existe, qué es lo que existe, como que está todo por cambiarse. No sé, la crítica mayor que hago muchas veces es que el INDAP dirige mucho a sociedad, y yo creo que a nosotros nos pasó, y tuvimos por ahí algún encontrón, porque la gente del INDAP como que exige tomar un camino y muchas veces las decisiones deben partir de la base, es decir, las personas que organizan decidir hacer esto o lo otro. Y notamos en ese primer servicio, el SAP, que INDAP trataba de dirigir mucho el funcionamiento, y nos ponía condiciones a veces que eran inconvenientes para nosotros. Ahora, por ejemplo, nosotros queríamos hacer una organización e INDAP nos decía tal persona puede entrar a la organización y la otra no, y si no están todos dentro del INDAP no pueden organizarse, y eso para nosotros fue un poco inconveniente, porque estratégicamente a nosotros nos convenía tener socios dentro de la organización, aunque no estuvieran en INDAP. Por los beneficios del INDAP, que no estuvieran dentro significaba un aporte menos. Uno que otro nos servía, y eso nos perjudicó. Había personas que originalmente estaban con nosotros pero que tuvieron que

retirarse por esa objeción, y hoy no los echamos de menos, pero... Esa fue una limitante para nosotros. Yo opino que el INDAP apoye a las sociedades está bien, pero no debería poner obstáculos para que unas personas se asocien a ellas. Lógicamente que esas personas no serán beneficiados... No sé cómo lograr eso sí, porque finalmente algún beneficio van a obtener por el hecho de ser beneficiarios de la sociedad, pero como fin de la sociedad, eso fue bien perjudicial

E.: Bueno, gracias por todo

SOCIEDAD AGRÍCOLA
VALLENAR, IIIª REGIÓN
MARTES 4 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto.:

E.:Cuál es su cargo aquí?

S.: Bueno, en la empresa soy el presidente, y dentro de la sociedad soy el encargado de hacer todo lo que es la parte de ventas

E.: Y ¿desde hace cuánto tiempo está usted aquí?

S.: ¿En el invernadero?

E.: No, no, aquí en la empresa hace cuánto tiempo está usted aquí

S.: Del '99

E.: ¿Y la empresa es de esa fecha?

S.: ¿9 de febrero? La fecha exacta no la sé, parece que del 9 de febrero del '99. 9 de febrero del '99

E.: ¿Cuántos son los cargos que tiene la empresa? Por ejemplo, un presidente...

S.: No, somos la directiva completa, con un presidente, secretario, tesorero, hay directores, representantes legales, y eso no más

E.: ¿Cuántos socios componen la empresa?

S.: Trece

E.: Son trece

¿Entre hombres y mujeres, cuál es más o menos la...?

S.: Hay dos, cuatro, cinco mujeres

E.: ¿Y hombres?

S.: Ocho hombres

E.: Más o menos ¿en qué edades está la gente?

S.: Bueno, hay de todo, ¿quién es el más joven?

S.2: El Pacho

S.: No, el Mauricio, ¿tiene como veinticinco años?

S.2: Veinticinco

S.: Y el más viejo es...

S.2: Mi papá que tiene setenta y cuatro

E.: En cuanto al nivel educacional, ¿cómo es?

S.: Hay desde el más bajo...

S.2: Mi papá y mi mami son los que tienen el nivel más bajo

S.: Bueno, sí, tienen cuarto básico o preparatoria como le llaman ellos

S.2: Y los demás están todos arriba de octavo, hasta cuarto

S.: Sí, bueno, él por lo menos sacó el quinto medio, y yo de cualquier lado, yo soy técnico agrícola, el no alcanzó a llegar técnico agrícola, llegó hasta tercero medio. Y así con la mayoría más o menos. Pero son muy poquitos los que llegaron hasta octavo, los demás casi todos sacaron el cuarto

E.: Usted me contaba que desde el año '99 se formó...

S.: Claro, ahí se formó la sociedad, en ese año

E.: Y ¿cómo nació la idea?

S.: Es que bueno, con mi hermano y una hermana fuimos a hacer un curso SENCE, y hicimos el curso de cultivo bajo plástico, y empezamos con tres invernaderos, que después, junto con el curso teníamos la posibilidad de sacar un crédito INDAP, y ahí fue como empezamos con tres invernaderos, después ya nos dieron otro crédito, después hicimos un proyecto más grande, y así fuimos creciendo

E.: Recibieron un crédito por parte del INDAP

S.: Claro, el '95

S.2: '96
S.: El '96. Ahí empezamos con el primer crédito, y después se hizo un proyecto grande. Y eso fue en el '99, ahí se hicieron todo, bueno, por lo menos todo lo que está acá. Nosotros primero empezamos allá, como le digo empezamos con tres, después ya subimos a doce
S.2: Doce
S.: Después ya se hicieron más unidades. El proyecto grande era de sesenta y cinco unidades
S.2: Sesenta y cinco invernaderos
E.: Y de esos tienen...
S.: Todos estos que están aquí, que son sesenta
S.2: Casi ochenta
S.: Setenta
S.2: Setenta
S.: A ver, con este quedamos más o menos a mitad de camino, no nos alcanzó la plata
S.2: Eran ochenta
E.: Esto empezó el '99, con el cambio de presidente, hubo cambio de gobierno. ¿Sintieron ustedes algún cambio respecto de la relación que tenían con INDAP, a cómo estaban llevando los proyectos?
S.: Es que aquí no se sintió tanto a nivel de cambio de presidente de la República, más bien se sintió cambio a nivel...
S.2: Regional
S.: Regional y en la zona
S.2: En la misma área
E.: ¿El alcalde?
S.: No, no, con el INDAP, el nuevo jefe, el jefe que había anterior a esta persona era más accesible, como que escuchaban más los problemas, no que uno llegaba allá y que la responsabilidad no es mía.
S.2: No es que este caballero no nos escuche para nada, igual nos escucha
S.: O sea, escucha pero hasta por ahí no más, o sea de repente te dice al tiro que yo tengo las manos atadas y no puedo hacer nada, y nada más. La otra persona que había anterior a él era más accesible, o sea lo escuchaba a uno y trataba de solucionarle el problema. Ahora el nuevo director regional, o sea, la directora que había también era...
S.2: O sea, llegó con buenas ideas
S.: Claro, si tomó el puesto y como a la semana después viene y conversamos nosotros. Y con visitas en terreno y todo el asunto. Lo malo que la única visita que hizo por acá fue esa, se vino por el camino no más. Ahora el nuevo director nuevo que tomó el asunto no ha venido, o sea no se ha venido a presentar acá. Le pedí una reunión en... ¿diciembre?
S.2: En diciembre
S.: Le pedimos una reunión que queríamos conversar con él porque nosotros en este momento con INDAP estamos morosos, y queríamos conversar con él para ver qué forma, o sea, en qué forma nosotros podemos pagar, o sea que fuera más cómoda para nosotros porque en realidad el monto es hartito
S.2: Es hartito
S.: Y queríamos ver en qué forma podíamos pagar porque tampoco nos podemos hacer los lesos con el asunto. Y hasta ahora. No llama por teléfono. En todo caso él nos dijo que antes del quince de enero él no podía. Pero hasta el momento
E.: ¿Cuál es la forma en que eligen ustedes a los dirigentes de la directiva, cómo eligieron por ejemplo a esta directiva?
S.: Bueno, se reunió a todos los socios y ahí se fue sacando, quién tenía, no sé, si tenía más personalidad o más bla-bla, pero en total que así se fue sacando, quién iba a ser el presidente, quién iba a ser los representantes legales, el directorio, el tesorero
E.: Es decir, se pusieron personas y después fueron votando
S.: Claro. Los mismos socios los sacaron
E.: ¿Y cuáles son las formas que tienen para remover a esa gente en el caso de que, no sé, tiene algún caso en que hayan tenido que echar a una persona?
S.: No
S.2: Hasta el momento no. Retirar los socios si
S.: Era rotativo
S.2: Retirar los socios, en un momento éramos quince
S.: Claro, pero ellos se retiraron
E.: ¿Cuál sería la forma que ustedes tendrían para remover a una persona?

S.: Bueno, hay unos estatutos, pero esos estatutos para aprendérselos de memoria es un poquito difícil, además que uno generalmente nunca los ve, esa es la verdad. Además que hasta el momento no ha habido ningún problema

E.: En cuanto a la directiva, ¿quién se encarga de resolver los problemas que son importantes? Cuando hay un problema importante, ¿quién toma la decisión?

S.: En general en los casos importantes hay una reunión, se explica el problema, y por lo general la representante legal que es mi hermana, ella es la que va y... o de repente vamos con mi hermana acá y vamos y conversamos los problemas, a ver qué pasa

E.: ¿Esta es una empresa familiar, verdad?

S.: Claro

E.: ¿De cuántos familiares?

S.: ¿Cuántos familiares? Como diez, diez familiares, y tres niños que son nietos del caballero de la parcela. Y entre sí también ellos son...

S.2: Claro, ellos son hermanos y son primos a la vez

S.: Claro, así que prácticamente somos... familiares directos somos diez. Está mi papá, mi mamá, somos tres, cuatro, cinco hermanos y mi cuñado, mi... somos diez, y los tres niños

E.: ¿Y cómo se llevan internamente?

S.: Sí, bien. ¿Es que sabe cuál es el problema? De repente es un problema y de repente es una garantía. O sea, nosotros andamos siempre viendo donde podemos solucionar problemas, y los demás siempre están ahí no más, o sea, uno los puede llevar donde uno quiere. O sea, eso no significa que nosotros los podemos manejar siempre al antojo de nosotros, pero siempre ellos están ahí no más. No son tan, tan motivados, siempre están ahí a lo que los demás están haciendo. Inclusive ahora, el mismo sábado teníamos una reunión y llegamos los mismos de siempre pero faltaron los niños de acá, por ejemplo

S.2: Pero aún así no hemos tenido problemas, ni alegatos, ni nada

E.: Ya. ¿Qué personas piensan ustedes que son importantes, irremplazables dentro de la empresa?

S.: Nadie

E.: Pero una persona que sea muy importante

S.: ¿Usted dice que si sale esa persona y la empresa no..., o apagarlos?

E.: Claro, o tiene problemas

S.: Tendríamos que salir dos, tres, cuatro... entre cuatro o cinco tendríamos que salir para apagar la empresa

S.2: Sí, es que yo pienso que el otro niño también...

S.: ¿Seguir con la responsabilidad?

S.2: Asumirla. A pesar que este año, o sea el año pasado ya empezamos con la asesoría que nos están haciendo, y cada persona tiene responsabilidades, a todos, así que ahora hay más personas que tienen que estar en las funciones. El problema es que por ser... antes trabajábamos... yo soy tesorero y mi señora es la secretaria, y yo hacía los dos papeles

E.: ¿Y cuál es su nombre?

S.2: Iván Díaz

Entonces por el motivo que ella justo tuvo guagüita no podía ir a la reunión, entonces era más complicado. Pero ya no, ahora ya está cumpliendo sus funciones. Lo mismo lo que estábamos hablando del otro niño, que también... tenemos como seis personas que somos los que nos movimos en la empresa, si hay cualquier cosa, vamos pa' allá, pa' acá, entonces los demás se van quedando. Lo mismo que nos asesoraban, que también deberían las otras personas, tenemos que tratar que se incluyan también porque va a llegar un momento en que quizás ellos van a tener que empezar a hacer las gestiones. Pa' que sepan también

E.: ¿Y con respecto a lo mismo que les decía sobre los problemas, sobre la gente que es importante, si tuvieran que identificar valores dentro de la empresa, cuáles serían los valores importantes? Cuando digo valores me refiero a responsabilidad, por ejemplo. ¿Cuáles serían los valores importantes dentro de la empresa?

S.: Bueno, responsabilidad, si no tuviéramos responsabilidad ahora estaría mal. Pero bueno, lealtad de repente, porque si alguien tiene un problema los demás generalmente tiran pa'l mismo lado, si, bueno, por lo menos en las decisiones que se toman

S.2: Si, y por lo menos en las reuniones tenemos respeto. Ahora que aquí...

S.: Claro, aquí es diferente, pero en las reuniones generalmente hay respeto

E.: O sea, cuando hay que tomar una decisión...

S.: Se conversa serio y responsablemente

Pero la lealtad es casi por lo mismo lo que sobresale. Y responsabilidad igual, si no significa que si fallan en una reunión sean irresponsables, o por ejemplo, aquí mismo en el trabajo, cuando llega una carga, se hace, o sea no es que alguien no venga y... a veces el cuento no funciona también, y eso no es irresponsabilidad, pero si hay que hacer una carga, se hace. Pero no vamos a estar diciendo que por no ir a una reunión sean irresponsables. La lealtad yo la tiraría primero

E.: ¿Tienen alguna celebración, celebran algo?

S.: No, todavía no...

S.2: Bueno, las celebraciones del dieciocho...

S.: No, pero... generalmente cuando se termina la cosecha se hace un asadito... se juntan todos los socios más los trabajadores que están todo el año con nosotros. Se hace un asado y se comparte

S.2: Con copete incluido

E.: ¿Y en qué fecha se hace?

S.: Se hace a finales de noviembre... la hicimos el año pasado...

E.: ¿Tienen alguna relación con otra organización, o vínculos con otra empresa?

S.: La que nos asesora que es la... ¿TELUS?

S.2: TELUS

S.: Si, es una consultora que nos está... por lo menos el año pasado estuvo con la prensa aquí. Y la GENERAL. Y la Fundación ANDES, tiramos un proyecto para la Fundación ANDES y parece que lo ganamos

E.: ¿En qué consiste el proyecto?

S.: Bueno, la misma TELUS nos hizo el proyecto, lo mandamos, y bueno, se trata de un territorio equipado y un camión. Pero en todo caso no tenemos nada claro, la Fundación no nos ha dicho nada. La misma empresa que nos hace el asunto lo sacó de Internet, y ahí aparecimos como finalistas del asunto

E.: ¿Aquí en la zona son importantes las organizaciones que existen? Existen asociaciones, tengo entendido ¿Son importantes? Me refiero a lo colectivo o comercialización...

S.2: Son importantes para las cuestiones sociales... La misma asesora que nos hace aquí, les hace asesoría a ellos, y nos comenta

S.: Inclusive ellos perdieron con un proyecto de la Fundación ANDES

S.2: O sea, a lo que me refiero yo, o sea, también hicieron como una limpieza en la...

S.: Claro, sacaron a toda la gente que estaba... Es que eso es lo que le iba a decir yo, que de repente se pueden formar asociaciones o sociedades, y no faltan las dos o tres personas que son los más vivarachos de todos, se juntan con otros agricultores que son un poquitito más... no es que sean tontos pero son un poquitito más calladitos y todo el asunto, y eso tres, dos o tres se mueven con todo lo que es subsidio y todo el asunto, y a la final eso no va a dar a la sociedad completa, sino que generalmente queda para ellos dos o tres las prestaciones. Como antes que hacían proyectos para... ¿el transporte? Una sociedad que aprobaron con un tractor a FOSIS y aquí los tractores no tienen trabajo. Ahí está mal

S.2.: Es que yo pienso que la idea de informar, de agrupar a la gente estuvo buena. Hubo muchas sociedades aquí que se perdieron, pero fue por cantidades de gente, fueron demasiado grandes, y otras que se ve que metieron cantidades de gente a un mismo saco. Muchos productores de distinto rubro se juntaron, y ahí salió mal. Pero han personas que se han juntado y han...

S.: Parece que por aquí somos los únicos que seguimos funcionando igual... bueno, se fueron dos personas, pero no fue porque hubiera problema con ellos

S.2: Claro, se salieron porque querían meterse a otro rubro

S.: Pero yo cacho que somos los únicos que seguimos. Aquí hay varios grupos que se formaron y llegaron hasta ahí no más, o sea, no siguieron funcionando por falta de recursos, o porque tuvieron problemas entre ellos, o porque uno del grupo se avivó y se fue con la plata... Porque allá en Compañía pasa eso

S.2: Me parece que si

S.: Claro si la señora Cecilia ha venido por aquí, claro que allá era ella sola la que estaba luchando, los demás todos...

E.: ¿Existen por aquí otro tipo de asociaciones, no tanto productivas sino Juntas de Vecinos?

S.: Sí

S.2: Sí

E.: ¿Y esas asociaciones son importantes para las personas, para la gente, me refiero a lograr cosas?

S.: Es que ahora con este asunto de que salen comités a las Juntas de Vecinos no las pescan para nada. Porque aquí se ve en las poblaciones de repente hay gente que se dedica a hacer comités porque aquí la municipalidad se lo pide para postular a subsidios, tienen que ser comités, no puede ser la Junta de Vecinos que postule a ese tipo de cosas. Así que hay comités por todos lados, si las Juntas de Vecinos..., prácticamente tiene que retirarse la gente de la Junta de Vecinos para poder formar comités

E.: Y eso es por mandato municipal

S.2: O por las instituciones

S.: O las mismas personas que se dedican a hacer esos comités, que les exigen a las personas que se retiren de las Juntas de Vecinos para poder formar de los comités, si no, no tienen las mismas garantías que los demás. Y eso es falso, porque ya se comprobó ya que la persona puede estar en la Junta de Vecinos y también puede estar en el comité, no tiene nada que ver una cosa con otra. Pero la persona que se encarga de los comités de repente las hace retirarse de allá para poder estar en el comité, y eso no... Pero como le digo la Junta de Vecinos por lo menos allá en Atacama funciona súper bien, pero acá no sé

E.: ¿Cómo han encontrado que es trabajar así, asociados?

S.: Si, no, es bueno. Por lo menos nosotros, con la experiencia que hemos tenido no hemos tenido problemas, por decir otras personas, no, no. Pero nosotros como sociedad y como personas no hemos tenido problemas con los demás socios, se ha ido dando bien. Que las cosas de repente no se nos han dado como realmente esperábamos, pero ya es cosa aparte

S.2: El mismo proyecto lo hicimos aquí, que fue la inversión grande, y plantamos todo, y cayó la helada y nos llevó toda la plantación. Así que ya de ahí para adelante...

S.: Desde que empezamos a funcionar como que siempre nos ha fallado...El '99 que teníamos hartos, se nos helaron todos los tomates. El 2000 ¿qué fue lo que pasó? Que la producción estuvo ahí y fueron baratos los tomates. El 2001 fueron baratos los tomates y la inversión estuvo alta, por ahí nos salvamos. El año pasado, estuvieron los precios allá arriba, y la producción estuvo baja. Pero yo cacho que algún día tendremos que achuntarle que saquemos buena producción y estén buenos los precios

S.2: Pero yo encuentro que como estamos funcionando con invernadero estamos mejor que antes cuando estábamos solos. Porque antes cuando estábamos solos sembrábamos hartos, y teníamos menos...

S.: Antes éramos agricultores común y corrientes, de repente dos o tres arvejas, zapallo italiano, pero no daba para nada, ganábamos muy poco, andar a medias con el dueño de la parcela

S.2: Usábamos doce o quince hectáreas. En cambio ahora tenemos ¿dos hectáreas?

E.: ¿Cómo comercializan?

S.: Acá... O sea, en Santiago llevamos trabajando dos años más o menos. Viene el comprador de Santiago y nos dice cuánto les puedo pagar, el pago precio-día, o sea, por ejemplo, si tuvo que hacer una carga el lunes, nos llama el domingo y me dice cuánto les puedo pagar, y nosotros ya estamos informados de los precios acá, y ya, él dice más o menos cuántas cajas más o menos van a salir, tantas, él deposita la plata y nosotros le mandamos la carga. Ya nos pasó ya que mandábamos así no más y se nos avivaban, que el tomate era un poquito más chico, vamos a tener que bajar a quinientos pesos por caja, que bajaron los precios... Así que ahora, si está la plata depositada... el día que se está cortando va la representante legal al banco, si está la plata depositada, se le manda la carga

E.: ¿Tienen cuenta corriente?

S.: No, eso es lo que estamos tratando de sacar ahora. Tenemos la cuenta de un socio no más. Ahí mandan la plata. Inclusive devolvimos plata el año pasado de un comprador que se había pasado en lo que había mandado, se le devolvió plata

E.: Y gente de Santiago, y gente de aquí de Vallenar...

S.: Bueno, por lo menos el año pasado le vendimos a gente de aquí no más, de Vallenar. Estaba súper escaso

S.2: Escasos de tomates... si de repente los compradores se iban enojados porque no alcanzaba para todos

E.: El año pasado estuvo escaso el tomate, y caro

S.: Si, súper caro. Inclusive nosotros vendimos precio acá mejor que en Santiago. Bueno, que el comprador que venía de Santiago tenía que sacar también el porcentaje que tenía que ganarse por la venta. Así que, nosotros por lo menos, lo que nos ofrecían de Santiago, lo vendíamos dos lucas más caro, así que vendimos casi todo

E.: ¿Tienen vehículo?

S.: El plomo que está ahí no más
S.2: Pero no es de la sociedad eso sí
S.: No, es particular. Vehículo, vehículo no
S.2: Bueno, yo voy y vuelvo
E.: Vaya no más
S.: Si
E.: ¿Y cómo es el transporte aquí, las vías de comunicación?
S.: Bueno, de aquí a Vallenar hay colectivo, hay minibuses
E.: Los caminos son buenos...
S.: ¿Las carreteras? Sí, buenas. Nosotros tenemos... bueno, las mismas personas que vienen a comprar aquí generalmente nosotros le vendimos a cuatro mil pesos, y ellos por ir y llevar se gana mil quinientos cuando uno lo va a dejar. Eso es lo que nosotros pedimos por carga. O sea, de repente se ponen un aviso en la radio, llame a tal teléfono y lo vamos a dejar a domicilio, por eso queremos un camioncito, cosa que nos llamen, pidan una cantidad de cajas, y se va a dejar. Terminar con el intermediario, eso es lo que nosotros queremos sacarle. De repente ellos se ganan un treinta, un cuarenta por ciento de la plata si se toman la molestia de venir para acá y los van a entregar
E.: Le quería preguntar cómo son los servicios básicos aquí, el agua, la luz...
S.: Bueno, por lo menos aquí en la parcela no tenemos luz ni agua. Pero en cuanto a las poblaciones no hay problema, agua potable, luz eléctrica.
E.: Me estaba contando el amigo aquí de INDAP que el tranque que hicieron les arregló la vida por acá, el riego
S.: ¿El grandote de allá atrás? Si. Muchas veces las partes más altas, lo que es Ventanas allá arriba y Compañía en Vallenar, esos formaron los primeros y el canal de ellos sale más arriba de Vallenar, si venía poco agua en el río, prácticamente cloteaban...
E.: Y ahí hay una mina, ¿o no?
S.: No, se dedican a la agricultura, es un fundo grandote. Como ellos salían primeros, si traía poco agua el río, no tenían agua, si los años '96, '97, allá en Compañía prácticamente no sembraban si no tenían agua. Ahora, con este asunto del tranque, bueno, pasa lleno, si creo que tienen que estarle botando agua. Así que problemas de agua no
E.: Me dijeron que era agua para cinco años
S.: Claro, si tiene que estarle botando agua
E.: Aquí en la parcela usted me decía que no tienen ni luz
S.: No hay luz ni agua potable
E.: ¿Teléfono?
S.: Celular no más
E.: ¿Y alcantarillado?
S.: Tampoco. Acá en la parcela no tenemos
E.: ¿Este predio pertenece a qué comuna?
S.: A Traguín
E.: A Traguín, esa es la comuna
S.: Si
E.: ¿Y usted ve carabineros por aquí pasar, cómo es la presencia policial?
S.: Escasa, inclusive a nosotros aquí cuando salimos a tomar locomoción en invierno nos roban hartito. Pusimos un rondín, pero igual. Así y todo, de repente va una persona a llamar a carabineros. Ellos de repente se vienen a dar una vueltecita para que por los menos la gente los vea. Y también se puso un aviso, bueno en carabineros se pusieron a contar que nosotros de repente desinfectamos, y si alguien entra a robar y le pasa algo, se intoxica, para que tengan conocimiento. Y, pero, no se ven por lo menos, o sea, la única vez que los vemos es cuando llegan a una casa por ahí pero parece que llegan a tomar once. Siempre los vemos en las tardes. De verdad, si no es broma
E.: Y los bomberos, ¿qué tal?
S.: Bueno, los bomberos funcionan según los recursos que tengan, de repente, nosotros la otra vez cuando teníamos poquitos invernaderos mejor pagamos para que nos vinieran a lavar los invernaderos. Ese es el trabajo más grande que han hecho por acá. Inclusive nos quedaron debiendo cinco mil pesos. Pero no, no se ven
E.: ¿Cómo es la atención de salud por aquí? ¿Hay una posta, hay hospital?
S.: Ahí abajito, en el colegio, hay una posta rural
E.: ¿Y qué tal?

S.: Si, es bueno. Vienen el primer jueves de cada mes... vienen a hacer ronda. Y ahí hay en Traiguín un hospital

E.: ¿Y qué médicos vienen?

S.: ¿Nombre?

E.: Especialidad

S.: No, médico general no más. Y bueno, llegan enfermeras de repente a pesar los niños, a vacunar. Pero especialistas no

E.: Colegio hay

S.: Sí, ahí abajito, uno nuevecito

E.: ¿De qué tipo?

S.: No, básico. Tiene de primero a sexto básico

E.: ¿Y los niños estudian aquí o van a Traiguín o a Vallenar?

S.: No, aquí no más, y los que suben, los que pasan a séptimo se tiene que ir a Traiguín. Y bueno, si los papás tienen un poco más de plata se van a Vallenar, colegios mejores y todo. De repente les hace más mal que estar aquí en Traiguín

E.: ¿Qué tipo de personalidad jurídica tiene, esta es una sociedad?

S.: Sociedad de Responsabilidad Limitada

E.: ¿Cuánto tiempo demoraron en obtener la personalidad jurídica?

S.: Como un mes se demoraron en hacer todo el papeleo... es que en ese periodo era mi cuñado era el que se encargaba de todo el asunto. Mi cuñado es el que se retiró. Él se encargó de hacer todo el papeleo, inclusive, según él, nosotros no le creímos mucho eso sí, él es el que se llama René Fernando Báez Loyola, y nosotros somos los Otro. Según él, el abogado se equivocó en ponerle el nombre, que afuera del sobre decía René Fernando y todo el asunto. Según él, se equivocó el abogado en ponerle el nombre

E.: Y por eso no le puso Norte-Sur

S.: Claro. El nombre de la sociedad se iba a llamar Norte-Sur

E.: ¿Y por qué ese nombre?

S.: Porque nosotros somos del sur

E.: ¿De qué parte?

S.: De Lampa

E.: Al norte de Santiago

S.: Claro, somos de Lampa, y como nos juntamos con niños que son de acá del norte, Norte-Sur. Y el nombre de fantasía iba a ser Díaz. Ahí nos avivamos más nosotros

E.: ¿Díaz?

S.: Claro, Díaz Báez, que son mis cuñados, y ellos también son del sur, los que iban a joder aquí eran los niños de aquí del norte que no tenían... pero a la final quedó como Norte-Sur como nombre de fantasía

E.: ¿Cómo cuánto plata les costó hacer todo?

S.: ¿Todo el papeleo? Como trescientos noventa

E.: ¿Y fue fácil, fue difícil?

S.: Bueno, como él hizo el papeleo, como nosotros no andábamos en eso no lo encontramos difícil, o sea, en esos momentos estábamos en una actitud pasiva, igual que como los niños que le contábamos nosotros ahora, o sea, nosotros esperábamos que nuestro cuñado se moviera para allá y para acá, y así fue que después encontramos cosas

E.: ¿Y por qué decidió retirarse?

S.: Es que eso ya pasó a ser otra cosa, es que él estaba moroso en INDAP, y nosotros para poder postular a un crédito en INDAP, no podíamos tener a ningún dirigente moroso en INDAP. Así que por eso él optó por retirarse, además que él se dedicó a otras cosas, él está produciendo semillas, semillas de cilantro y todo. Así que por eso él optó por retirarse

E.: ¿Y quién escogió el tipo de personalidad jurídica? Podría ser sociedad anónima

S.: Es más bien porque nos aconsejaron que la sociedad anónima era complicada que la sociedad de responsabilidad limitada

E.: ¿Quién les aconsejó?

S.: Aquí en este cuento yo, como le digo, nosotros estábamos en ese tiempo en una actitud pasiva. O sea, mi cuñado hacía todo, pero yo entiendo que tiene que haberle aconsejado el mismo abogado, él le dijo qué tipo de sociedad tenía que ser

S.2: Creo que era más complicado porque las sociedades anónimas había que hacer acta, llevar a notaría, era más complicado para todo

E.: ¿Y tiene patente municipal?

S.: La otra vez alguien nos dijo que teníamos que tener patente municipal, y yo no la he visto

S.2: No sé de ese trámite
E.: Ustedes no tiene conocimiento
S.: Pero usted está haciendo las preguntas que están ahí no más, nada más...
E.: Si, siempre
S.: No, me parece que no está, y la otra vez alguien me pidió ese papel y no, no está
E.: Cuando se juntaron, ¿cuál fue el aporte específico de cada socio?
S.: Un millón y medio... Eso fue más difícil
S.2: Eso es lo que nos estaba diciendo el contador, ahora tenemos otro contador, entonces el de ahora nos decía que el contador ese tenía que haber esa plata, porque todavía cuanta como... contaba como capital, pero ahora ya bajó hartito, pero el problema es que eso lo pusimos como aporte, y era más bien en material, en bienes, tendríamos que haberlo puesto en bienes y no en dinero
E.: Y la contabilidad la lleva alguien de afuera. ¿Tiene contador?
S.2: Teníamos. El año pasado, supuestamente teníamos contador, la TELUS nos hizo una asesoría y a la vez nos dijeron cómo teníamos que llevar los registros y las actas de la contabilidad. Así que en estos momentos la contabilidad la llevan algunos socios de acá
E.: ¿Han tenido problemas con la rendición de cuentas, la contabilidad, en hacer los cálculos, el balance?
S.: No
E.: ¿Tienen algún tiempo para renovar la directiva? De que dure tanto tiempo, cómo se rige...
S.: Hay una duración de la directiva, si, en el estatuto sale, pero de lo cual yo no sé nada
S.2: No, si los estatutos... acuérdate que los estatutos se leyeron cuando fue todo, y a la final todos estaban durmiendo, aburridos. Además que a la final uno no los entiende
S.: Sale algo de parece dos años que dura la directiva
E.: Cuando reparten las utilidades, ¿cómo lo hacen?, ¿cómo calculan qué le corresponde a cada socio?
S.: Están todas por iguales
E.: Reparten por igual. Y de los estatutos los conocen pero no los entienden
S.2: Los vimos, o los escuchamos alguna vez, pero de ahí a que...
S.: Si, los escuchamos, algunos los entendimos. Sabemos de algunos no más, o por lo menos nos acordamos de algunos
E.: Son difíciles de entender. ¿Piensan ustedes que este tipo de personalidad jurídica, de responsabilidad limitada, los hace funcionar mejor que otra forma de asociación, de organizarse?
S.: Es que como es la única que hemos probado, y ha dado resultado
E.: ¿No piensa usted que de haber elegido otra forma habría funcionado mejor?
S.: Es que después otras personas nos han dicho que esta es la mejor, la de responsabilidad limitada
E.: Cuando tuvieron que reunir a la gente para organizarse, ¿cómo lo hicieron para organizarse?
S.: Es que todos trabajábamos aquí mismo. Trabajábamos aparte, pero todos aquí, porque todos teníamos un ganadero, dos, tres cada uno, y algunos que no tenían. Los niños no tenían, pero trabajaban aquí, ellos se dedicaban más a los animales. Así que un día nos juntamos, conversamos que podíamos formar una sociedad. Hicimos un proyecto para hacer los invernaderos. Se conversó, y tratamos de juntarnos los que podíamos llevarnos bien, o sea, no íbamos a traer a una persona que tuviera su genio
S.2: Hacer una sociedad grande no resultaba
S.: Claro, queríamos todos una sociedad para juntarnos todos, además que casi todos producíamos tomates más o menos. Yo pienso que ese fue el error que cometieron muchas sociedades aquí, era mucha gente y no todos tienen el mismo sueño
S.2: Aquí buscamos compatibilizarnos
S.: Es que a mucha gente le dijeron hagan asociaciones, y muchas lo buscaron por los recursos, porque mientras más gente, más personas tenía la sociedad, más posibilidades tenía de créditos
S.2: Se dedicaron hacer sociedades como salieron no más porque lo que ofrecían era plata, y como la plata siempre llama la atención, la gente se juntó y formó sociedades, el problema es que la mayoría no funcionaron
E.: ¿Cuál es el patrimonio que tiene la sociedad? ¿Los invernaderos?
S.2: Los invernaderos son de la sociedad, la fumigadora, el computador, todo lo que es de oficina

E.: ¿Y la oficina dónde está?
S.: Está aquí en Villa Santa Teresa, en la población
E.: ¿Este predio es arrendado, no?
S.: Sí, es arrendado
E.: ¿Y cómo cuánto pagan por el arriendo?
S.: Se pagan doscientos cincuenta mil por hectárea
E.: ¿Y cuántas hectáreas son?
S.: Son tres, más...
S.2: No, pero el invernadero no. Sin el invernadero son tres, tres hectáreas. Eso está contratado
S.: Son tres hectáreas, todo lo que es invernadero, eso lo exigió INDAP, por el tipo de proyecto que se hizo se arrendó por once años. Y todo lo demás no, ha sido de palabra no más
E.: Este terreno es de una persona particular
S.: Sí
S.2: De los que viven en la carretera abajo, que tienen vacas y todo
E.: Aquí el rubro productivo de ustedes es el tomate
S.: Eso es lo fuerte, tomate, sí, eso es lo que más se produce
E.: ¿Y qué más produce?
S.: Melón, o sea, en invierno, puro tomate, y en el verano, melón, y tomate, pero poquito
E.: Y almendra
S.: No, es que eso es lo que le estábamos diciendo, que nosotros antes producíamos eso, pero con los invernaderos eso se dejó de lado. El fuerte es el tomate
E.: ¿Cómo calificaría usted la relación con la gente del INDAP? El diálogo, cómo está la comunicación con la gente que viene. Ustedes se dirigen a Vallenar, con ellos
S.: Bueno, hemos tenido diferencias si con INDAP, cuando tenemos que decirles algo vamos y se lo decimos. Más que nada yo pienso que ahora último hemos tenido problemas con INDAP por el motivo de que no le pagamos, pero antes nosotros no teníamos problemas con INDAP, porque siempre llevábamos las cuentas al día
S.2: Claro, mientras uno no tenga deudas no hay problemas por nada
S.: Claro, pero el año pasado
E.: El 2002...
S.: O sea, el año anterior nosotros le pagamos a INDAP, supuestamente tenían que pasarnos un préstamo para seguir trabajando, de lo cual nos habían ofrecido de que si nosotros le pagábamos a INDAP no había problema en darnos otro crédito. Supuestamente tenían que darlo en diciembre, de lo cual dijeron que no se iba a poder en diciembre porque venía todo el recuento, balance... en enero. Después en enero que teníamos que hacer el proyecto, lo necesitábamos para tener respaldo. Por el hecho de no tener respaldo tuvimos que hacer un acta con el banco
E.: ¿Con qué banco?
S.2: O sea, eso es un crédito que se hace a través del FOGATE
E.: ¿Qué es eso?
S.2: Es una plata que tiene el banco para este tipo de crédito, o sea, ellos nos garantizan a nosotros el 80% de la plata que nos va a pasar INDAP, y nosotros tenemos que garantizar el otro 20% con cosas materiales, con prendas
E.: ¿Y en qué banco?
S.: Con el Banco del Estado
S.2: Banco del Estado
Y el problema que pasó es que después en Junio nos dijeron que...
S.: En Junio todavía el proyecto que habíamos tirado en diciembre o que nos habían pedido en diciembre, en Junio todavía andaba dando vueltas
S.2: Que lo habían devuelto para acá, que nos faltaba un estudio, que no estaba bien. Así que nos quedamos sin nada
Hay un caballero aquí, él tiene un negocio en que vende semillas, abonos y todas esas cosas, y con él fue que nos encallamos harto el año pasado, o sea, él fue el que nos salvó la campana prácticamente en todo lo que es... las cosas que se necesitan para producir
S.: Y ahí empezamos a chocar con INDAP, porque un día fuimos a hablar con don Pedro, incluso antes habíamos hablado con la directora regional, porque INDAP, incluso INDAP contrató a una consultora para que nos hiciera una auditoría. Entonces nos hicieron una y vieron que estábamos demasiado endeudados con INDAP. Entonces vino el ¿Sergio cuánto? Silva, y él dijo usted como empresa el único problema que tiene es que tiene deudas con

INDAP, pero la empresa pa' mí está sanita. Hablen con la directora y busquen otra forma de pagar, que ustedes puedan le pagar a INDAP y a la vez puedan quedar con capital para seguir trabajando. En todo esto se buscó como seis meses, se mandaron cartas a la directora, después en la EXPO la vimos y le explicamos el problema que teníamos, y dijo que ella llegando de la EXPO ella iba a tener una reunión para hablar, y ella se fue y nunca vino. Así que después fuimos a hablar con don Pedro, el año pasado, antes del... más o menos entre el 12 de Noviembre y 12 de Diciembre son las fechas de pago. Le fuimos a explicar el problema que teníamos, que no podíamos pagar todo a INDAP, porque queríamos quedar con un resto para trabajar. Entonces él dijo que estaba de brazos cruzados y que no podía hacer nada, porque había llegado un memorando y él estaba con las manos atadas y no podía hacer nada. Entonces lo que teníamos que hacer era pagar y pagar no más. Entonces le explicamos que si le pagábamos a INDAP, nosotros nos íbamos a quedar sin capital para seguir trabajando, e INDAP ya no nos iba a pasar más plata, si no nos había pasado el año anterior, menos nos iba a pasar... Así que optamos por no pagar. Por lo mismo el otro día estuvimos en reunión, en diciembre, y explicamos por qué no le habíamos pagado a INDAP, porque nos íbamos a quedar sin capital. Entonces quedó en que hasta el 15 no había tiempo. Y el 15 supuestamente con el Cristian íbamos a tener comunicación pero no. Así que ese es el problema de nosotros con INDAP, o sea INDAP nos estaba exigiendo que le pagáramos todo y nosotros dijimos no. O sea, no tampoco un no, porque sabemos que tenemos que pagar lo que debemos, pero si pagamos vamos a quedar sin capital. El arreglo que queremos es que nos den un plazo más largo para poder pagar, pero hasta ahí no más llegamos, porque no ha habido ningún acuerdo

E.: ¿Cómo se llama la consultora con la que tiene comunicación?

S.2: La TELUS

E.: ¿Cómo ha sido la relación con ella?

S.2: Si, buena. La del año antes pasado mala, es que nosotros también por ignorancia... vino un caballero de Copiapó del INDAP y nos dijo con esta empresa tienen que trabajar y trabajamos, pero resultó mala

S.: Yo pienso que también este niño, el Sergio Silva que fue el que empezó con nosotros tuvo hartos interés con esto. El problema es que después este niño tuvo la posibilidad de ser jefe de área en Copiapó. Tuvo la posibilidad de entrar a trabajar a Copiapó y se salió de la empresa. Entonces para reemplazarlo nos empezaron a tirar a personas que no estaban capacitadas realmente para hacer la labor que tenían que hacer

E.: ¿Y para esa asesoría tuvieron que postular, inscribirse?

S.: Si, inscribirse. La da el INDAP. Un aporte que pone INDAP y el otro... ¿uno pone cuánto? El dieciocho por ciento, quince por ciento

E.: ¿No saben cómo se llama ese programa?

S.2: ¿SAP?

E.: SAP

S.: En todo caso hay una niña en el INDAP que ella es la que está encargada de eso

E.: ¿El SAP?

S.: El SAP

E.: ¿El SAP con "p"?

S.: Claro, Servicio de Asesoría al Predio

E.: ¿En qué consistió... ese fue el de la TELUS?

S.: Ellos nos hicieron testeos más que nada a todo lo que es contabilidad, aprender a leer un balance, llevar registros, contabilidad

E.: ¿Cómo se informaron acerca de eso? ¿Vinieron del INDAP?

S.: No, ellos. La TELUS se vino a ofrecer acá. Lo que pasa es que había otras empresas, hubo varias empresas donde se estuvieron ofreciendo

S.2: A diferencia del año anterior nos dejaron elegir. El año pasado vinieron y nos dijeron

S.: Claro, el año anterior cuando les dijimos que no podíamos seguir trabajando con esa empresa, no le pareció muy bien a él. Es que él tenía un enredo también del jefe de acá y el de allá, entonces en un lado querían sacarlo, no le gustó, es que eran malos, y el caballero se enojó porque teníamos que darle otra oportunidad, y qué otra oportunidad si había trabajado todo el año y no había pasado nada, y ahí aparecieron ellos. Con buenas ideas y son buenos, si a nosotros... el proyecto que se mandó a la Fundación ANDES lo hicieron por cuenta de ellos. Pero son bien empeñosos, siempre andan preocupados del asunto, y si van a hacer una reunión y vienen, se atrasan un poco en la llegada eso sí, porque de repente tiene que pasar a otras partes. Pero, no, bien, por lo menos problema con ellos no tenemos

E.: ¿Y desde qué fecha fue?

S.: Fue desde Abril del año pasado hasta Diciembre, ¿o de Junio?

S.2: No, si nos decían que ahora posiblemente pueden empezar en Abril, para hacer de nuevo la asesoría

E.: ¿Y eso les sirvió para qué? ¿Qué tipo de proyectos hicieron aparte del de la Fundación?

S.: Bueno, no tanto proyectos, sino que aprender, por ejemplo, él y una hermana son los que están a cargo de todo lo que es contabilidad, yo no entiendo nada del asunto, ellos son los que están encargados

S.2: Es que a la vez aparte de ellos el año pasado nos estaban haciendo un curso de computación. Así que lo lógico era que ellos se hicieran cargo de todo lo que es la contabilidad. Y aparte los roles que nos dieron a cada uno, ellos se dedicaron a esa parte

E.: ¿Ha significado un cambio en la tecnología lo del SAP?

S.: Sí, por lo menos lo que es el SAG nos ayudó mucho, el Allende, porque nosotros cuando aplicábamos abono a los tomates lo aplicábamos al suelo no más. Y más encima le aplicábamos mucho fertilizante en el invierno, y es todo lo contrario. Él nos dio las dosis de qué tipo de producto y todo el asunto

S.2: Análisis de suelo y todo eso que nunca se habían hecho

E.: Allende es de la TELUS

S.: No, él es de otra consultora. Él es el que hace el SAG

E.: ¿El SAP?

S.: No, el SAG

E.: Yo me refería al SAP, a la TELUS, si eso les ayudó

S.: Sí si ahora estamos con la idea de nosotros llevar la contabilidad. No estarle pagando cincuenta mil pesos a un contador que a la final no hace nada, y cuando uno va a pedirle los papeles se demora dos o tres días en entregárselos porque está recién llenando todo lo que es documento, porque eso fue lo que nos pasó con el contador que teníamos. Nos cobraba cincuenta lucas mensuales y cuando le pedimos los papeles se demoró ¿cuánto?, como ocho días más o menos en entregar todo lo que es papeles

S.2: Más, fue como mes y medio

S.: Claro, si tenía que llenar todos los papeles que tenía que no había hecho para atrás.() Así que ahora se optó por llevar la contabilidad aquí mismo

S.2: O sea, de repente igual vamos a necesitar un contador para hacer un balance con firma del contador, pero...

E.: Son cosas puntuales. ¿Cómo evaluaría en general al SAP, en los resultados que tuvo para la empresa?

S.: ¿Cómo?

E.: Si les ha ayudado...

S.: ¿La TELUS? Si, por lo menos para ganar un poco. Es que antes por ejemplo no llevábamos ni un asunto de lo que era registro...

S.2: O sea, registro llevábamos pero todo revuelto

S.: No había orden. Ayudó mucho, la TELUS ayudó mucho, y Allende igual. Las dos empresas que nos estaban asesorando nos ayudaron mucho

S.2: Las dos primeras que tuvimos, tuvimos problemas. Porque primero estuvimos con la Universidad Católica, tuvimos problemas, o sea, no problemas con ellos, es que justo ese año que se nos helaron los tomates estábamos con la Católica, y el señor lo único que decía era arranquen y arrancar, arrancar, arrancar no más, y nosotros... era lo único que teníamos. Así que nosotros teníamos un cuñado que está en San Vicente y él nos decía que no, que no arrancáramos, que cortáramos no más, que cortáramos por todo lo helado y dejáramos el brote. Y así lo hicimos, y alcanzamos a sacar tres racimos. Y así nos salvamos. Le hubiéramos hecho caso al técnico y arrancamos, qué, no habríamos ganado ni para la sal

E.: Ustedes hablaban de un crédito. Partieron con un crédito del INDAP

S.: Si

E.: ¿Y eso fue a corto plazo, a largo plazo?

S.: A largo

E.: Eso fue el año '99

S.: '96

E.: ¿Y ahí cuánto habían solicitado?

S.: Ahí yo tenía como cinco, seis millones

E.: ¿Y con eso qué inversiones hicieron?

S.: De toda clase, todo lo que está acá, si prácticamente uno conseguía plata para puro meter acá no más

S.2: O sea, cuando lo hicieron, lo hicieron con el PID, cuando nos hicieron la auditoria, y bueno INDAP también lo hizo, o sea, supongo que lo hicieron con, si realmente nosotros habíamos invertido la plata para lo que ellos nos habían pasado. Y así se comprobó, todo lo que nos había pasado INDAP está todo facturado

E.: Y eso ha servido para mejorar la empresa...

S.: Para crecer más que nada.

S.2: Es que nosotros como empresa con INDAP no es tanto lo que se le debe a INDAP como empresa, se le debe como un millón siete, más o menos. Los créditos personales, es ahí donde estamos más endeudados. Hay un promedio de cómo cinco millones de pesos por socio

E.: Y eso se ha ocupado solamente en producción

S.: Claro

E.: Entonces la situación actual de ustedes es de...

S.: Estamos morosos. Es que si pagamos, no sé. El año pasado tuvimos la suerte de que nos apoyó este caballero. Nosotros estábamos debiendo la otra vez como catorce millones, y fue capaz de pasarnos las cosas

S.2: A nosotros como INDAP nos había dicho que nos iban a dar el crédito, entonces como se estaba demorando nosotros fuimos a hablar con él que nosotros necesitamos tales cosas para que nos saque la plata del INDAP. Fuimos a hablar con él porque ya parecía que...

E.: ¿El crédito ha servido para que la población crezca o se mantenga?

S.2: No, para que crezca

S.: Nosotros teníamos muy poquitos invernaderos, si después con el crédito grande fue que se hizo todo esto. Además que aquí no trabajamos sólo nosotros, de repente se trabaja quince, veinte personas trabajando, o sea trabajadores

S.2: O sea, todo el año aparte de nosotros hay con contrato unas cuatro, cinco personas, que trabajan con nosotros. Y en el tiempo de cosecha son como veinte personas que trabajan como cuatro meses. Y ahí si que se va plata

S.: Es que hay que invertir para sacar

E.: Bueno, eso pues caballeros

SOCIEDAD AGRICOLA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES
VALLENAR, IIIª REGIÓN

MARTES 4 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto:

E.: Y usted es la representante legal

S.: Representante legal, si

E.: Le voy a hacer algunas preguntas bien generales y después otras bien específicas. Bueno, ya me dijo el nombre de su organización, su responsabilidad, pero ¿hace cuánto tiempo está usted aquí en esta organización?

S.: Desde el año en que se formó esto, el '96

E.: El '96

S.: Si

E.: ¿Cuántos son los cargos y cuáles son los cargos que tiene la organización?, ¿la directiva?

S.: ¿Los cargos? Bueno, tenemos un presidente, un secretario, un tesorero y eso son los cargos, bueno, yo tengo que decir como estamos, cierto, lo real... Siempre se elige una directiva pero realmente esa directiva no va cumpliendo sus cargos, empezando de la cabeza. Entonces nosotros hemos hecho, ya hemos hecho la segunda modificación de la escritura porque al inicio de la organización Primores del Desierto cuando INDAP propiciaba la asociatividad, mucha gente quiso unirse a esta organización y a muchas otras, por el hecho más que nada creo que para optar a créditos, pero lamentablemente después poco a poco se han ido, esta organización y las demás que yo tengo conocimiento se han ido, cómo dijera yo, liberando, perdiendo la motivación, el interés, así que poco queda ahí de las organizaciones, y la nuestra está en esa situación, de desmotivación, de falta de recursos. Lamentablemente también como personas nosotros estamos muy endeudados con INDAP, pero como grupo no, como grupo en si no le debe nada al INDAP

E.: No tiene crédito...

S.: No tiene crédito como empresa. Pero sí los que la formamos estamos en una situación bastante complicada, y eso nos ha llevado también al quiebre como organización, porque la

gente ya no tiene recursos... estamos muy limitados en ese sentido. Aunque sí el INDAP a las personas que han demostrado que han demostrado, a pesar de todas las limitaciones, de poder ir cancelando poco a poco, le dan las facilidades de pago, en ese sentido hemos tenido bastante ayuda, pero también como en todo orden de cosas no falta la gente que quiere aprovecharse de la situación y que a veces tiene los recursos pero no cancela los créditos, entonces eso perjudica a todo el resto

E.: ¿Cuántos socios componen la organización?

S.: La organización está formada por veinticuatro socios

E.: ¿Y de esos cuántos son hombres y cuántos mujeres?

S.: Mujeres, de las veinticuatro, somos cuatro, son veinte varones

E.: Y más o menos en edad, ¿cuál es el rango?

S.: Desde veinticuatro años hasta yo creo que cincuenta años, debe haber, si

E.: Y más o menos el nivel educacional de los socios, de educación formal

S.: Yo diría que en un nivel medio, porque hay muchos que tienen una enseñanza básica y hay otros que se han quedado con enseñanza... la media y la básica completa. Eso, no sé el porcentaje

E.: Pero así en rangos generales.

¿Usted me dice que existen desde el año 1996?

S.: Si

E.: ¿Cómo se formó?

S.: Bueno, en ese tiempo me acuerdo yo que había un programa que se llamaba GESTOR del INDAP, y allí habían recursos como para formar organizaciones. De ahí partimos nosotros, con un programa GESTOR. Bueno, ahí iniciamos nosotros con trece agricultores. Con el correr del tiempo quedamos once, hasta que llegamos al año '98, '99, cuando ya hicimos una modificación, porque como nuestra organización estaba más dedicada al rubro tomates, entonces había agricultores afines a la organización, entonces le hicieron ellos también...

E.: Pero que no producían tomates

S.: No, igual tomates. Igual ellos del rubro tomates. Pero es que somos distintos sectores, como el Tranque Santa Juana, el sector aquí de Compañía, tenemos otro socio que está ahí en Chacritas que está hacia el norte, hacia la costa, Longomilla, entonces estamos muy físicamente...

E.: Dispersos

S.: Claro. Entonces ese también ha sido un factor que al momento que nosotros hemos querido comercializar en forma conjunta ha sido un impedimento, tanto porque no hemos podido completar volumen por el hecho de que cada lugar tiene como un clima especial, entonces no hemos tenido nosotros un volumen bueno, y también ha faltado el compromiso de los socios para poder concretar una asociación en forma asociativa

E.: Y cuénteme, ustedes funcionan desde el año '96, ¿cómo le han afectado los cambios políticos que ha habido en todos esos años, porque ha habido cambios de gobierno, cambios de alcalde...?

S.: No, nosotros en ese sentido, lo que sí hemos tenido a veces son los cambios de política que tiene el INDAP, más que cambio de gobierno, o cambio de alcalde, pienso yo que no. Pero las políticas, los programas del INDAP, cambian de un año a otro, o por ejemplo de un director nacional a otro director nacional a veces cambia toda la... Pero, en ese sentido sí

E.: Dentro de lo que es la historia de la organización, ¿qué hitos usted considera que son importantes, qué fechas son importantes, para recordar, dentro de la historia?

S.: ¿Qué cosas son importantes para nosotros como organización?

E.: Si

S.: Yo creo que ha sido el poder consolidarnos nosotros como agricultores, porque de hecho hay muchos socios que son agricultores hace bastantes años, en cambio hay una generación en que nosotros empezamos a aprender lo que era la agricultura. Fue como una necesidad que hubo de tener un rubro porque nosotros pasábamos por una etapa bastante crítica en el tiempo de la sequía, mucha gente acá, es cierto que tuvo grandes terrenos, bastantes hectáreas, pero no teníamos las herramientas necesarias para poder trabajar esas tierra, muchos nos desprendimos de esos terrenos por la misma situación que estábamos viviendo, y en mi caso personal fue un alivio encontrar esto, una alternativa, de poder hacer un curso de invernadero con riego, y también a muchas jóvenes del grupo, mujeres también les sirvió bastante. Y a la agrupación, bueno, poder conocernos, poder saber cómo manejan el rubro otras personas. Yo creo que por ese lado, porque como empresa no hemos logrado muchas cosas, pienso que hemos logrado como grupo

E.: Cuénteme, y ¿cada... cómo es el mecanismo de elección de los dirigentes, cómo se eligen?

S.: Bueno, ahí también no hemos sido muy diplomáticos, porque desde que se formó la organización siempre ha tenido la misma cabeza, los mismos dirigentes. Cuando se hizo la modificación se trató de...

E.: ¿Qué modificación?

S.: La modificación de escritura cuando se anexaron otros agricultores. Tratamos de que la representante legal fuera otra persona que tuviera esa responsabilidad pero tampoco, no hubo quién se sintiera como responsable de asumir ese cargo, así que lamentablemente tuve yo que tomar ese cargo hasta la fecha. Y el presidente fue así, porque alguien se le ocurrió, no hicimos una elección como debería haberse hecho. Ese fue el método que nosotros empleamos

E.: ¿Y han tenido que renovar la directiva?

S.: No, porque como le digo, nadie del grupo quiere asumir costo, nadie se siente como...

E.: Responsable

S.: Claro. Así que también nosotros hemos pedido que en la etapa de la asesoría nos hagan una... cómo le dijera yo, ser mejor dirigente, formar líderes

E.: ¿Capacitación?

S.: Claro, capacitación en ese sentido

E.: Bueno, y respecto a lo mismo, ¿cómo se resuelven los problemas importantes para la empresa, y en el fondo, quién los resuelve? Cuando tienen algún tema importante, algún problema

S.: Yo creo que ahí se trata de resolver de la mejor forma dentro de las personas que estén en ese momento, porque la directiva tampoco... hemos llegado a sesiones en que no estaba completa, a veces no está el presidente, no está el vicepresidente, o a veces no está el tesorero, entonces las personas que estamos en ese momento en esa situación tratamos de arreglar el problema que tenemos

E.: ¿Y cómo están las relaciones humanas dentro de la organización?

S.: Yo creo que mal. Bueno, por la misma relación que le estoy conversando, está desmotivado el grupo, no se ve algo... nosotros asistimos todos los días Lunes, cada Lunes vamos a reunión, pero no vemos logros, no vemos avances, entonces poco a poco la gente se está aburriendo, y es poca la asistencia que tenemos

E.: ¿Qué personas son importantes dentro de esta organización? Que sean personas que si no están la organización se vería afectada en su funcionamiento

S.: Yo creo que en este momento nadie de nosotros está asumiendo el rol que le toca cumplir. Como le decía en un principio, ni la cabeza está funcionando, entonces al no estar la cabeza presente o tomando decisiones es difícil que el resto también pueda cumplir funciones o deberes dentro de la organización

E.: Recién estábamos hablando de las relaciones humanas. Dentro de esta organización, ¿cuáles cree usted que son los valores importantes dentro de la organización? No sé, como responsabilidad

S.: ¿Valores dentro de la organización?... Yo creo que primero sería la lealtad con del grupo, entre nosotros mismos, el compromiso... valores, la amistad puede ser también, y poder comprendernos unos a otros, si como la situación estaba tan difícil, si yo no comprendo al que esta al lado mío es difícil que entre ambos podamos solucionar los problemas, cada uno en sí tiene problemas en su casa y después va a la organización y vemos que también hay problemas, que no tenemos a veces los recursos cómo pagar el agua, cómo pagar teléfono, la luz, entonces es como otro problema más que llevamos. Entonces también yo creo que saber conocernos, y aceptarnos más como somos podría mejorar más las relaciones humanas dentro del grupo

E.: ¿Hacen algún tipo de celebración en el año?

S.: Si, hemos hecho algunas convivencias para la Navidad, o a veces para motivar el grupo, hacer un asadito, cosa de levantar el ánimo, pero llega hasta ahí no más. Y volvemos otra vez a la rutina cada uno ya por su lado, entonces nos movemos en el mismo círculo vicioso

E.: ¿Existen relaciones de familia dentro de la organización?

S.: Si

E.: ¿De qué tipo?

S.: Madre-hijo, entre hermanos, hay cuñados

E.: ¿Son importantes este tipo de relaciones como para formar parte de la organización?

S.: En cierto sentido no más, no es fundamental que sean lazos familiares para unirse a la organización. Porque también yo creo que no todos somos iguales entonces pensamos de

distintas maneras, o de actuar también. Es lo mismos que si fueran familiares, lo problemas son los mismos

E.: ¿Existe algún miembro de un grupo indígena o alguien de alguna etnia que sea parte de la organización?

S.: No. O sea, yo creo que aquí hay diaguita y colla, pero nosotros no nos hemos unido a la organización que están en este momento en la región

E.: Dentro de lo mismos, ¿tiene relaciones con otro tipo de organización? Asociación grande, asociaciones gremiales, otras empresas

S.: Si, dentro de la misma asesoría se ha tratado de tener contacto con otras organizaciones, ver cómo están ellos, en qué situación, si hemos tenido los mismos problemas, cómo han solucionado ellos sus problemas. Por parte del INDAP ha mantenido ese tipo de acercamiento con otras empresas, tanto familiares, empresas familiares, como particular

E.: Bueno, la empresa está disgregada y bien esparcida

S.: Si, si

E.: Pero dentro de lo que es la localidad, toda esta localidad, las organizaciones que hay funcionando aquí, ¿han sido importantes para la comunidad, como para el desarrollo de la comunidad, trabajo, entretención?

S.: Bueno, me voy a referir al sector donde estamos nosotros que es el sector de Compañía, aquí también hubo una mala experiencia con una comercializadora, también formada por el INDAP. No, no ha dado buenos resultados

E.: Y dentro de la misma gente de acá...

S.: Si, con la gente del sector. Y yo creo que fue por lo mismo yo creo que faltó el compromiso, compromiso de los mismos socios, el compromiso de la misma comunidad. Y nosotros no podemos luchar a veces contra ellos, contra el intermediario... que tiene más fuerza que nosotros, tienen más herramientas que nosotros, entonces eso también limitó, y producto que esta comercializadora no estaba funcionando antes. Entonces ya la gente no cree en esto de las organizaciones, se ha puesto más individualista

E.: ¿Y a usted qué le parece esto de la asociatividad?

S.: La asociatividad es buena, hay que saber trabajar en forma asociativa y yo creo que nosotros, ninguno de nosotros está preparado para trabajar de forma asociativa. Tiene muchas ventajas, ventajas y desventajas también. Las ventajas por ejemplo, que nosotros vimos en el grupo y dio buen resultado, fue hacer compras asociativas, dio muy buen resultado. Pero lo que no logramos hacer, que era el objetivo de la comercializadora, fue vender en forma asociativa, para que esos otros recursos se quedaran en la asociación, y no se fueran a los bolsillos de otras personas. Entonces, la asociatividad en sí es buena, porque nosotros como estamos viendo la situación que se está llevando ahora en el mundo, la persona que no está asociada es muy difícil que pueda salir adelante. Pero yo creo que debieran hacer asociaciones más pequeñas, no con tantas personas, buscando afinidad. Que trabajen en el rubro o en el ambiente, en recursos humanos, ahí podría ser como la salida

E.: Mmm ¿Este sector pertenece administrativamente a qué comuna?

S.: A la comuna de Vallenar

E.: ¿Qué tal son las vías de acceso hasta aquí? Caminos, transporte...

S.: No, caminos en mal estado. Transporte no tenemos nosotros, no tenemos locomoción colectiva. Cuando tenemos que ir a reunión aquí cada uno tiene que desembolsar y es caro. De aquí a Vallenar no hay más de seis kilómetros, sin embargo nosotros estamos pagando alrededor de mil quinientos, mil setecientos pesos, tres mil pesos ida y vuelta. Entonces eso también ha afectado la inasistencia, qué sé yo, y como los recursos están muy escasos a veces

E.: Ustedes aquí tiene luz eléctrica...

S.: Si

E.: Tiene agua potable, alcantarillado...

S.: No, alcantarillado no, hay un pozo

E.: ¿Teléfono sí?

S.: Celular no más, el celular ahora sirve tanto...

E.: ¿Y qué tal la recepción por aquí, es buena?

S.: Si. En todo el sector

E.: ¿La presencia de carabineros por aquí cómo es?, ¿frecuente?

S.: No, solamente aquí en la Junta de Vecinos hay un libro de... donde uno... están para una denuncia. Y a través de la Junta de Vecinos va un carabinero encargado aquí a través del asunto este vecinal, y ahí se ven los problemas. Pero vigilancia no

E.: ¿Y con los bomberos, qué tal es el servicio?
S.: No, con los bomberos no ha habido necesidad, gracias a Dios. Pero sí, yo creo que ellos están dispuestos a cualquier llamado, por matorrales, siempre están atentos
E.: La atención de salud aquí, ¿dónde hay que dirigirse?
S.: Bueno acá en el sector, como en todos los sectores rurales, hay una ronda médica, que es mensual
E.: Una posta rural...
S.: Claro. Y en caso de urgencia, hay hospital
E.: El de Vallenar
S.: Claro
E.: ¿Y qué tal el servicio?
S.: Bueno
E.: Colegios por aquí cerca...
S.: Sí, tenemos una escuela de primero a sexto
E.: Y si alguien quiere seguir sus estudios...
S.: No, bueno, la municipalidad tiene un bus que viene a buscar los alumnos y después los trae
E.: ¿Gratis?
S.: Financiado por la municipalidad y gente de aquí
Y los otros chicos, bueno, si quieren ya seguir cursos superiores tienen que salir fuera de la ciudad. Copiapó, La Serena
E.: Ya... ¿Qué tipo de personalidad jurídica tiene la empresa
S.: Sociedad de Responsabilidad Limitada
E.: Sociedad de Responsabilidad Limitada. ¿Y cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica?
S.: Harto tiempo, cerca de dos años, porque como estábamos a través de la municipalidad consiguiendo la... Bueno, el primer año no fue tanto, porque como había recursos del INDAP entonces fue como más rápido, porque había plata cancelada. Pero después ya nosotros mismos tuvimos que financiar la modificación y ahí hubo que acudir a la municipalidad. Y ahí se demoró año y medio. Claro, porque siempre había detalles, cuando estaba la minuta no coincidían los RUT, o cambio a veces de apellido. Entonces había que estar nuevamente haciendo las modificaciones, leyendo, cambiando...
E.: ¿Y cómo cuánto les salió en plata?
S.: Ehh. La modificación, nada. Pero después tuvimos que hacer la publicación en el diario oficial, y ahí salió como ciento cincuenta mil pesos, pero el INDAP nos aportó una parte
E.: Pero en total todo el gasto...
S.: Como trescientos
E.: Y en general el trámite ¿fue fácil, difícil?
S.: Difícil
E.: ¿Quién escogió este tipo de personalidad jurídica? ¿La misma organización?,
S.: No, la escogió la misma consultora que estaba trabajando en ese tiempo con nosotros nos dijo a ustedes les conviene por el grupo que son la responsabilidad limitada
E.: ¿Qué consultora trabajó con ustedes?
S.: En ese tiempo era Inversiones Ambientales
E.: Y con ella trabajaron por...
S.: No, fue poco tiempo. Yo creo que durante dos años, algo así
E.: ¿Y fue por algún proyecto del INDAP?
S.: Sí
E.: ¿Qué tipo de programa?
S.: Ese, el mismo programa GESTOR que le hablo yo. En esa etapa
E.: Ya. ¿Y tiene patente municipal la organización?
S.: Sí
E.: ¿Y cuánto les costó la patente?
S.: ¿La patente? A ver... nosotros no tenemos patente. ¿A qué se refiere con patente?
E.: La patente municipal
S.: No, no tenemos. Lo que sí tenemos es el ROL que da Impuestos Internos
E.: Ya
S.: Ese sí
E.: Cuando ustedes se juntaron para la sociedad, ¿cuál fue el aporte de cada socio al capital?
S.: Según la escritura, nosotros tenemos un aporte que fue de como ciento cincuenta mil pesos
E.: Fue el aporte real...

S.: No, ese fue el error más grande que nosotros cometimos. Se puso el aporte ahí, pero fue ficticio, nadie puso un peso. Entonces por eso creo yo que nosotros no analizamos lo que estábamos haciendo, porque fuimos muy afortunados... No, todos los valores que se puso ahí fueron ficticios. Lo que sí, la gente que entró ahora en las modificaciones, como nosotros a través del INDAP el mismo programa gestor nos dio un computador, silla, escritorio, un esquinero, entonces a eso nosotros le pusimos un valor, y cada socio que entró tuvo que pagar un valor de treinta mil pesos para formar parte de la organización. Ellos sí.

E.: Después de la modificación, pero inicialmente no

S.: Claro

E.: ¿Lleva contabilidad la organización?

S.: Si

E.: Y la llevan interna o...

S.: No, la contadora

E.: Y todo ha andado bien

S.: Si

E.: Y con la contadora...

S.: No

E.: ¿Han tenido problemas con la rendición de cuentas, con los tesoreros?

S.: Si, la gente alega que aunque hay pocas entradas, igual debería darse a conocer, pero el tesorero no

E.: ¿Cada cuánto tiempo se renueva la directiva?

S.: No se ha renovado la directiva

E.: ¿Cada cuánto tiempo reparten utilidades?

S.: No tenemos utilidades

E.: Y cuándo las han tenido...

S.: No, todo lo contrario, tenemos pérdidas más que utilidades

E.: ¿Conoce los estatutos de su organización?

S.: Sabe que nosotros recién este año empezamos a ver que necesitábamos un estatuto, un reglamento. Y con las consultas este año hicimos un reglamento. Pero tampoco quedamos contentos porque yo pensaba que al hacer un estatuto ese iba a ser como, comparando, como la Biblia para nosotros. Pero no ha sido así porque al no llevar un timbre notarial la gente como que no le da valor a eso. Si no tiene algo notarial no es válido. Entonces yo miro esto como cualquier cosa, así que tampoco ha tenido el valor que queríamos darle por no tener esa firma. No es como la escritura, si alguien ve una escritura firmada por el notario tiene validez, en cambio este reglamento no tiene eso. Entonces la gente, bueno, cualquiera lo lee y no tiene ningún peso, no tiene nada. Aunque nosotros hicimos más consultas, ahí en mi casa hicimos más consultas si nosotros podíamos legalizarlo, pero me dijeron que no, que como era reglamento interno no tiene por qué ser notarial. Entonces tampoco nos sirvió

E.: ¿Cree usted que de haber elegido otra forma de personalidad jurídica la organización habría funcionado mejor?

S.: Yo creo que sí y que no. Nosotros nunca miramos qué tipo de organización era, sino que miramos quiénes eran. Porque hay distintos tipos de agrupaciones con distintos estatutos legales, sociedad anónima, abierta, cerrada, la nuestra, pero los fracasos han sido los mismos. Entonces yo creo que faltó más compromiso, ser más participativos nosotros mismos, más comprometidos con la organización. Yo creo que los ideales que nosotros teníamos eran bueno, pero se fueron derrumbando poco a poco. Y cuesta para volver... yo creo que va a costar para que volvamos otra vez. Yo creo que vamos más al paso de desaparecer que de empezar a levantar

E.: Cuando ustedes formaron la organización, ¿cómo llegó la gente? ¿Las invitaron?

S.: Ya, ¿cómo se hizo esto? Bueno, nosotros los iniciales primores fue por un programa SENCE, el CHILE JOVEN me acuerdo, que había capacitación en ese tiempo para... andaba una persona buscando justamente para formar un registro y hacer un curso justamente de invernaderos. Mucha gente que eran joven no se interesó. Y ahí formamos parte personas fuera de la edad, formamos parte de ese grupo. También fueron jóvenes si. Como dos o tres solamente. Y a nosotros nos capacitaron allí en la Escuela Agrícola. Y cuando ya teníamos casi hecha la capacitación, dentro del programa venía la participación del INDAP. Y ahí empezó, empezamos nosotros a conocer qué era el INDAP, cuáles eran los requerimientos, cuáles eran los tipos de asesoría que ellos prestaban, y de ahí justamente venía este tema de poder nosotros formarnos en forma legal

E.: ¿El patrimonio de la sociedad en qué consiste?

S.: Tenemos un computador, tenemos, silla, poco es lo que tenemos

E.: Los predios son arrendados...

S.: No, son individuales. Cada socio tiene su predio

E.: Y ahí están los invernaderos, ¿no?

S.: Si

E.: ¿Y los invernaderos se construyeron con créditos individuales?

S.: Individuales, si

E.: El rubro, bueno, producen tomates. ¿Algo más?

S.: Tomate y bueno, el ají, poroto

E.: ¿Y lo comercializan cómo?

S.: El 80% en forma individual, y el resto a través del grupo, pero no con muy buenos resultados

E.: ¿Y quiénes son los compradores?

S.: ¿De acá? feriantes

E.: ¿De Vallenar?

S.: Si. Y también hay socios que están ofreciendo acá a los supermercados, local y regional, como. Y parte de los socios también envía a Santiago, cuando los precios están buenos

E.: ¿Cómo calificaría la relación que ha tenido usted con INDAP? ¿Qué le ha parecido esa relación?

S.: Buena. Porque INDAP en el primer momento nos ayudó tanto en la parte de gestión como la parte empresa. Pero si me gustaría que fuera un poco más, porque como le conversaba, nosotros, es cierto, estamos en una situación bastante difícil en la parte financiera ante el INDAP, pero ese recurso nosotros no lo hemos malgastado, sino que todo está invertido. Están los riegos, están los ganaderos. Entonces a nosotros en algún momento como que nos cortaron las alas en ese sentido porque cada socio está necesitando cómo financiar esta temporada, y muchos están recurriendo a otros organismos, a veces endeudándonos en las casa comerciales, en las pocas casas comerciales que hay acá en que son bastante caros los insumos, y esa situación se nos está haciendo cada vez más difícil porque nos estamos endeudando por otro lado con la gran deuda que tenemos con INDAP, entonces también me gustaría que... es difícil, el INDAP también tiene problemas, como nosotros, ellos también están en una situación bastante difícil, no tiene recursos, son pocos, no hay más dinero disponible acá en el área... Pero yo considero que es buena, porque sirvió bastante, yo considero que... hablo ahora en forma personal, a mí si, me ha servido mucho porque nosotros vivimos de esto, vivimos de la agricultura. En cambio hay otros socios que tiene otras entradas, y aunque también yo creo que el 50 o 60% de ellos vive de la agricultura

E.: Aparte del GESTOR, ¿qué otro programa del INDAP los ha beneficiado?

S.: El SAP predial, ahora el ...

E.: ¿Qué opinión le merecen esos programas?

S.: Bueno, los programas, yo me voy a referir al SAP predial. Considero que ha sido fundamental en la asistencia técnica del predio, porque muchos como no manejamos el rubro, entonces la asistencia aunque es poca, una vez al mes, dos veces al mes...

E.: ¿Quién lo hace?

S.: Un asesor técnico que es de Quillota

E.: ¿Y él es de una consultora?

S.: Si, una consultora contratada por INDAP

E.: ¿Qué consultora es?

S.: Allende y...

E.: Ah, ya

S.: Entonces es fundamental la asistencia técnica, sobre todo en el predio, aunque ya uno empieza a conocer las distintas enfermedades, las plagas, pero como uno trabaja con el tomate, entonces hay muchas enfermedades que son nuevas, y que son muy rápida, porque con las condiciones, el plástico. Y bueno, los otros programas, las otras asesorías, bien, han sido importantes, aunque cada una yo creo que ha tenido su parte positiva y negativa

E.: La gente que viene a hacer las asesorías técnicas, ¿qué tal es la relación con los intermediarios?

S.: ¿Usted dice de la asesoría?

E.: Claro, los intermediarios entre INDAP y ustedes, asesores técnicos

S.: También ha sido como... ha habido elementos buenos y elementos malos. Porque a veces las consultoras quieren ellos llevarse un recurso pero no se la juegan por los agricultores o por

el grupo. Pero con esto que hemos estado trabajando este tiempo, el SAP predial, ha sido muy buena, entonces ellos sí que se la han jugado por nosotros

E.: ¿En general, cómo percibe usted los cambios que ha producido INDAP? ¿Ha producido cambios significativos dentro de la sociedad, la acción de INDAP?

S.: ¿Cambios? Es que a veces los cambios son muy bruscos, entonces cuesta asimilar a veces los cambios, los programas de un año a otro. Y a veces yo considero que ni ellos mismos tienen claro para dónde van, si ellos mismos tienen claro, menos el agricultor va a poder asimilar los cambios

E.: Claro. Con respecto al GESTOR que fue el programa con que ustedes empezaron, ¿Cómo se enteró acerca de esto?

S.: Yo le conversaba que cuando hicimos el curso a través del SENCE, ahí llegó el INDAP con su línea de crédito y todo, y ahí nosotros empezamos con el... ellos mismos empezaron a fomentar lo que era el GESTOR

E.: Ya, perfecto, y eso fue el '96

S.: Claro, '96, '98 una cosa así

E.: ¿Eso duró? ¿Dos años?

S.: Sí

E.: Y ahí trabajó INDAP, me imagino que otra gente

S.: Claro, otras consultoras y nosotros

E.: ¿Y ahí se recuerda usted qué consultora trabajaba?

S.: Inversiones Ambientales

E.: Ya, la que me hablaba usted. ¿Y qué tal fue la relación con esa gente?

S.: Buena, porque ellos nos ayudaron a buscar las alternativas de cuál sería la sociedad legal que nosotros... aunque creo que ellos venían predispuestos a decir ustedes esta sociedad van a formar, aunque nos dieron las opciones, yo creo que nosotros ya estábamos definidos que íbamos a hacer de responsabilidad limitada, y ninguno de nosotros estaba en conocimiento de cuáles eran las ventajas de ser de sociedad anónima o de responsabilidad limitada... yo creo que por el número a lo mejor, por el número de socios nosotros dijimos ah, no, si esta que nos dicen es buena, y por eso nos quedamos con esa

E.: ¿Contribuyó el programa este...? Bueno, a partir de ese se formó la organización

S.: Claro. A lo mejor cada uno habría seguido individual. También en ese tiempo la política del INDAP era asociativa, hasta para los créditos era requisito ser asociado

E.: ¿Ayudó el GESTOR para clarificar la idea de negocio que ustedes tenían en mente?

S.: Yo creo que sí

E.: Bueno, a partir del GESTOR se definió la forma jurídica

S.: Claro

E.: Respecto del SAP, ¿En qué consistió el SAP que se implementó aquí

S.: Servicio de Asesoría al Predio ¿En qué consistió?

E.: ¿Cuándo? ¿En qué fechas empezó a funcionar?

S.: Yo soy la representante del grupo y veo lo de los programas y las asesorías, pero no me recuerdo. Pero tiene que haber sido al año subsiguiente en que nosotros empezamos a trabajar... ya en terreno empezamos a recurrir a lo que es el SAP predial. Tiene que haber sido el '99

E.: ¿Qué les hizo hacer el SAP?

S.: Definir las fechas de plantación, definir el tipo de variedad que íbamos a trabajar, dónde iba a estar dirigida la cosecha, todo lo que es parte del terreno

E.: Claro, todo lo que es el trabajo del predio. Y eso lo ejecutó la consultora, ¿esa fue Allende?

S.: A ver..., sí, nosotros trabajamos con Allende en esa fecha. Aunque entre medio también hubo una consultora que parece que nosotros trabajamos un año con ella primero en SAP predial. Después no dio muy buenos resultados y ahí optamos por la consultora Allende

E.: ¿Cuánto tiempo duró más o menos el SAP predial?

S.: Me parece que fueron dos años... porque, a ver, primero se llamaba SAL, la primera etapa, Servicio de Asesoría Local

E.: Sí

S.: Después tuvimos el SAT, Servicio de Asesoría...

E.: Técnica

S.: Técnica, después tuvimos el SAP, Servicio de Asesoría al Predio, eran como distintas etapas. Parece que duraban dos años, dos años, y ésta hasta la fecha

E.: Ya, y ¿qué tal han sido los resultados que han tenido con eso?

S.: No, si nosotros no tenemos problemas en el predio. Nosotros estamos claritos de cuáles son las mejores variedades, las mejores fechas, que también nos hemos dado bastantes costalazos en ese sentido porque nosotros las fechas de plantación estábamos asimilándolas al sur y nosotros tenemos otro tipo de clima, así que teníamos que buscar un nicho que quedara para nosotros. Y también nos afectaron a veces las heladas, y fuimos variando las fechas de plantación. Pero yo creo que en el terreno no tenemos problemas, si los problemas están en la parte empresarial y financiera

E.: Es decir, tiene problemas de gestión, de cómo organizar la empresa, de asociación, liderazgo

S.: Exactamente, esos son las debilidades que nosotros tenemos. Pero de sacar un buen producto, lo sacamos. Incluso yo le decía que hay personas que están abasteciendo el mercado regional, y eso yo encuentro que es un logro. Y si algo se está llevando a Santiago también encuentro que debe ser de buena calidad, porque no cualquier tomate se va a Santiago. Entonces en lo que nosotros estamos fallando es en la parte ya empresarial, financiera, y nosotros mismos, como personas que integramos esta sociedad, ahí es donde están nuestras limitaciones.

E.: Bueno, y este año ¿cómo le fue con la cosecha?

S.: Bien, gracias a Dios

SOCIEDAD PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BERRIES

BULNES, COMUNA DE CHILLÁN

VIII REGIÓN

VIERNES 14 DE FEBRERO

E: ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

S: ahora en estos momentos, Vicepresidente

E: ¿Y desde hace cuanto tiempo está usted en esta organización?

S: uf, desde el año 95 pa' adelante más o menos, fuera desde que se formó legalmente desde le 96 pa' adelante, como sociedad.

E: ¿cuáles son los cargos directivos de la organización?

S: está el presidente, el vicepresidente, secretario y tesorero y los directores que van.... que eran, en este momento quedamos 8 personas

E: ¿Cuántos socios componen la empresa?

S: la Sociedad son 14, y bueno quedamos 7 u 8 que salimos adelante con la sociedad los demás se quedaron ahí, dormidos en los... laureles y el problema fue que el INDAP nos asoció y después sigue dando individual, lo ideal habría sido que no, eso lo conversamos con... y bueno no dio resultado en nada, además que no se comprometieron a pagarnos las deudas, tampoco, hay agricultores que nos están debiendo y no participan y no quieren salirse de la sociedad. Ese es nuestro gran problema, yo creo que si le hiciéramos empeño podríamos pagar, bueno poniendo plata de nuestro bolsillo, pero que sacamos con poner plata de nuestro bolsillo si vamos a darle a los demás, que están sentados y que además no venden a nombre de nosotros, venden en forma individual, ese es uno de los problemas que tenemos

E: ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres componen la organización?

S: en estos momentos eran dos mujeres pero unas se retiraron y la otra no quiere retirarse, pero para eso hay que hacer una escritura de nuevo, es un lío, por una mala información que nos dieron para constituir nuestra sociedad, no tenemos claro, o seano dejamos tan fácil la entrada y la salida de los socios, es muy complicado, entonces eso nos perjudica bastante

E: Oiga, ¿y en qué edades fluctúan las edades de los socios?

S: no, tenemos de 40 hasta 56-60 por ahí, más o menos por ahí

E: ¿Y el nivel educacional de los socios?

S: la mayoría cuarto medio, enseñanza media, por lo menos yo tengo cuarto medio, y el presidente es contador

E: ¿Y han recibido capacitación?

S: eh, sí, bueno en contabilidad, hicimos un curso en pequeña empresa, se han recibido esos beneficios, pero igual cuesta porque la gente no responde al grupo, bueno ahora estamos con 7 u 8 socios más otras personas de afuera juntamos 11 personas y bueno ellos dan un porcentaje menor.

E: Oiga cuénteme un poquito, la organización se formó el 95 más o menos

S: 97 o 98, por ahí, se formó antes la idea de nosotros era hacer una cooperativa, pero son tantos los pa' allá y los pa' acá que, no que no estaban las bases, que faltaba una u otra cosa, se optó por la sociedad pa' poder hacer algo. Poder postular a algunas cosas

E: ¿Cómo fue el proceso de formar la organización?

S: bueno, nos reunieron a nosotros, bueno se hizo por este grupo que estaba formándose en agricultura orgánica, e año 95, empezamos a formar el grupo, yo tenía frambuesas y empecé, había plantado convencional y las tiré orgánicas ahí, así que empezamos a juntarnos, en el fondo eramos como 30 personas, al final quedamos 24 y pa' la sociedad quedamos 14.

E: Oiga y ¿dentro de esta historia cómo ve usted algún éxito, algún hito?

S: bueno los que hemos seguido en la empresa, el logro que hemos tenido es que hemos seguido unidos los que estamos los que en realidad queremos tener un grupo y poder salir a delante, hasta el momento nada nos ha echado abajo, esa es la idea que tengo yo, me gustaría que en el futuro la empresa saliera a flote, pero logramos hacer un galpón pero lo tenemos parado porqué, la idea era buena del galpón, pero nosotros echamos 200 mil 250 mil kilos de frambuesa entre todo el grupo, cuando habían problemas... bajaron los volúmenes, no ahora sacamos 30 toneladas y quedamos... es que algunos no les resultó la frambuesa entonces ya no pudieron ponerlo.

E: Oiga y en todo este tiempo como empresa ¿cómo han influido los diferentes contextos políticos sucedidos en el país? No sólo a nivel nacional, sino regional y comunal

S: tenemos malas experiencias, hemos conversado para solucionar el problema de la deuda que tenemos y en realidad no hemos tenido respuesta de nada, hasta el momento se le ha mandado por escrito, que se los hizo un estudio, que la empresa no era capaz de pagar, bueno en realidad tiene razón en ese sentido, pero la idea, pero la palabra de uno en que se puede pagar, o no sé, bien, que rematen el galpón, lo que nos perjudica a nosotros es que tenemos nuestros vehículos en garantía

E: Vehículos individuales

S: Vehículos individuales, y entonces, lo que le decíamos la otra vez al INDAP, le mandamos una carta donde nosotros le abonábamos tanto por cada vehículo para retirarlo, también necesitamos cambiarlos, renovarlos, muchas cosas, porque van a empezar a bajar y no hemos tenido respuesta, total que hemos ido a Concepción, el presidente ha ido pero no hemos tenido respuesta. No hemos podido bajar esa deuda, estamos preocupados, nos afecta a nosotros porque tenemos nuestros vehículos, además nos ha afectado nuestra relación con INDAP porque no hemos recibido subsidios por parte de eso por ser dirigentes de la sociedad nos han postergado de subsidios y de cosas que han recibido los demás. Entonces esas cosas, no es justo, no corresponde, porque hemos hecho el esfuerzo por salir adelante.

E: Oiga, ¿cómo se eligen a los dirigentes de la organización?

S: en asamblea, se vota y se saca la mayoría, el 50% más uno y se saca la elección

E: ¿y han tenido que remover a algún dirigente?

S: remover no, bueno yo era presidente antes, renuncié después y por ahí elegimos el nuevo presidente, yo no quería cargos, estuve por cortar el asunto, estaba aburrido porque no hay apoyo de las personas, no tiran pa' arriba, en realidad uno podría salir solo a flote, pero esa no es la idea.

E: ¿Quién resuelve los problemas importantes para la organización?

S: la directiva, se reúne la directiva, porque de primera lo hacíamos con todo el grupo, pero después la directiva y si era importante después la asamblea y decía si sí o no.

E: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la organización?

S: dentro del grupo que tenemos sí ha andado bien, no, no ha habido ningún problema en eso

E: ¿Existe alguna persona importante para la empresa, que forme parte de los socios, que usted diga que esta persona es una persona relevante para la empresa?

S: bueno el presidente, ha hecho muchas cosas y se ha movido ahora con el asunto de la deuda y se han mandado cartas, y se toman decisiones igual... (suena teléfono)

E: ¿Qué cosas valora usted de sus socios?

S: bueno, la unidad y que nos damos, bueno, nos comunicamos, mira me resultó mejor así esto con este abono, cosas así que son buenas, no hay drama en eso, buena comunicación, hoy día mis lechugas están malas, por eso esto otro, los compost como se hacen, eso es bueno, hay buena llegada.

E: ¿Tiene alguna celebración importante en el año?

S: no, no hemos hecho nunca, ja, el otro día nos estuvimos acordando, uno de los socios me dijo: cuándo vamos a juntarnos, ya por ahí hagamos algo y no lo hemos hecho. Bueno el año pasado intentamos hacer algo pero no resultó, pa' al año nuevo pudimos haber hecho un

asadito pero no resultó. No se ha hecho, este año tampoco, estamos viendo si se puede hacer algo, pero vamos a ver si resulta. El tiempo nos perjudica de la fruta, empieza la fruta, los días clave tuvimos vacaciones así que no pudimos.

E: Oiga, ¿entre los socios existen relaciones de familia?

S: no, muy pocas, no, no hay parientes.

E: ¿No es importante para la sociedad que sean parientes?

S: sí, yo diría que sí, o sea en este momento yo estoy tratando de meter a mi suegro, pero el terreno está a nombre mío igual. Pero yo creo que es importante cumplir y ver las cosas de manera grupal, anda bien, debía ser más la familia meter a sus propios parientes para agrandar el grupo y tener mejor producción. Bueno, en cuanto a convencer, tengo a un primo que no he convencido, ja, los hijos son jóvenes... pero no hay caso, no me estáis lesiando, ja.

E: Oiga, dentro de la empresa tiene algún miembro que sea parte de un grupo indígena, mapuche?

S: que sepa no

E: ¿Tiene la organización vínculos con otras organizaciones de la localidad?

S: no, antes teníamos algunos vínculos con Prosur, y Machi, teníamos contactos para hacer un grupo más grande, pero al final no resultó, se hicieron los contactos y todo y después no quedó en nada

E: ¿Esta empresa está ubicada en Pinto, verdad?

S: o sea, tenemos galpones en Pinto, y una oficina acá en Chillán

E: ¿Usted cree que las organizaciones de la localidad han sido importantes para el desarrollo de la misma?

S: eh, sí, porque los grupos forman dentro de los agricultores damos más trabajo, mano de obra a al gente, o sea es esencial, o sea uno igual de manera individual da mano de obra, pero el grupo en realidad ha andado bien, porque se ha formado, la idea del galpón también era mano de obra de ahí, esa es la idea de tener unas 10 o 15 personas y bueno desgraciadamente no resultó, a lo mejor un día podemos sacarlo adelante.

E: Lo que usted me ha contado, algo me ha dicho, pero concretamente ¿qué le parece esto de trabajar asociado? ¿qué ventajas le ve y que desventajas le ve?

S: bueno, eh, antes le veía ventajas cuando recién empezábamos, porque bueno, recién todas las empresas bueno, era importante hacer un Profo, trabajar con INDAP, con algunas instituciones y eh, bueno lo que se desmoraliza ahora, como ahora soy dirigente, eso ha desmoralizado ahora a trabajar en grupo, porque tenemos una deuda que en verdad, o sea, pero eh, nos han quitado algunas garantías que teníamos como agricultores, a lo mejor hubiera sido como agricultor solo habría estado trabajando lo más tranquilo con INDAP y ni un problema, pero ahora no lo tengo, se me ha marginado de algunos proyectos, que el del año pasado fue el de la modernización, nos dejaron afuera por ser dirigentes, entonces no se pa' uno no le da confianza de seguir en grupo, o sea a mi me gusta, pero ene ese sentido uno se desmoraliza un poco dan ganas de trabajar individual y tener más beneficios, no tener tantos problemas.

E: ¿Cómo encuentra usted que es el estado de los caminos por aquí?

S: regular, no tan buenos, nosotros tenemos agricultores que el camino es malo pa' su fruta, camino ripiado es malo, pasan muchos camiones de madera y ha andado malo, bueno es complicado pa' ellos pa' la fruta. El transporte, no pueden sacar fresco, les cuesta sacar fresco, sacan más congelado...

E: ¿Qué tal son los transportes de pasajeros?

S: no ahí son malos, digamos a veces es malo, hacia dentro es malo

E: Oiga y su empresa ¿tiene luz eléctrica?

S: sí, tenemos luz eléctrica

E: ¿Trifásico?

S: sí, ahí estamos pagando eso

E: ¿Agua potable tienen?

S: no, bueno tenemos un pozo, agua de pozo. Como no se alcanzó a terminar faltaron lo frigoríficos, no se pudo, en el fondo queríamos meternos, pero nosotros dijimos no, no podemos agrandar más la deuda, y no vamos a tener una respuesta.

E: ¿Teléfono tienen?

S: en la oficina sí

E: ¿Y alcantarillado?

S: no

E: ¿Usted cree que las autoridades municipales o gobiernos regionales han estado cerca de su empresa, se han acercado a conversar con usted o han tenido conversaciones?

S: no, nada. En realidad cuando hicimos el proyecto fuimos a la municipalidad porque incluso estaba yo como presidente, pero no, muy poco, nada y nosotros llevábamos a gente pero nada, regional menos no hemos tenido respuesta

E: ¿Y que tal es la presencia de carabineros?

S: es buena

E: ¿El servicio de bomberos?

S: tienen carros malos, no es bueno

E: ¿La atención de salud que tal es?

S: yo no tengo problemas mi señora trabaja en salud, je. Eh, más o menos, yo no asisto al consultorio, pero en el promedio.

E: ¿Y los colegios?

S: eh, tienen buenos colegios ahí, bueno mi hijo estudió en Chillán pero, son buenos colegios

E: Ahora le voy a preguntar de lo que estábamos hablando antes, ¿el tipo de personalidad jurídica es una sociedad anónima cerrada?

S: sí

E: ¿Cuánto tiempo demoraron en obtener esta personalidad jurídica?

S: chutas más de un año

E: ¿Cuánto les costó aproximadamente?

S: algo de 600 mil, no me acuerdo bien, fue complicado.

E: ¿Quién escogió este tipo de personalidad jurídica?

S: eh, bueno el grupo después de que tratamos de hacer la cooperativa fue más complicado, tenían que venir personas de afuera, y en esa oportunidad no podíamos estar más así además que el INDAP nos dijo que teníamos que tener un grupo y al último decidimos hacer la sociedad para poder obtener los beneficios que se obtuvieron, la plata para el galpón, y otras cosas para poder salir adelante. Pero esa fue la decisión que tomamos para poder funcionar porque como cooperativa estuvimos como dos años y no pasó nada

E: ¿Funcionaron como cooperativa en algún momento?

S: no, tratando de hacerla y decidimos hacer la sociedad

E: ¿Y recibieron asesoría para formar la sociedad?

S: sí recibimos asesoría, del abogado pero hasta por ahí no más

E: ¿Abogado externo?

S: sí, pero ahí no más, no nos dijo... ahí encuentro que quedó mal constituido en ese sentido en las normas internas de la sociedad en los estatutos internos, que debía ser más fácil remover a una persona, entrar y salir. Y eso nos ha perjudicado, como le contaba anteriormente. Porque hay personas que nos están debiendo, socios y no quieren salirse. Y salen como 800 mil pesos hacer la escritura de nuevo, sacar a los socios, sale mucha plata.

E: Oiga, ¿tiene patente municipal la empresa?

S: mmm, la otra vez se iba a sacar pero no me acuerdo. No sé, la otra vez estuvieron los inspectores pero yo no estaba de presidente, ni me he acordado del asunto, como el presidente es contador ni le he preguntado.

E: ¿Cuándo se inició esta sociedad cuál fue el aporte inicial que hizo cada socio al capital social?

S: fueron 30 mil pesos, se hicieron por acciones. De nuestras ventas se nos descuenta el 5%

E: ¿Y ese aporte inicial se hizo en bienes, en dinero?

S: eh, en dinero

E: ¿Lleva contabilidad la empresa?, ¿de qué tipo?

S: sí, eh renta presunta

E: En todo este tiempo ¿han tenido problemas con rendiciones de cuentas con el tesorero, la directiva, que falte plata?

S: no, de todas las cuentas que se han hecho no ha habido inconvenientes, de faltar plata no, o sea las deudas que tenemos los socios, pero problemas de pérdidas no. Incluso cuando INDAP nos hizo la auditoría por el asunto, no, no hay problema, se estaba gastando lo que correspondía, estaba yo en ese tiempo, se estaba gastando como corresponde. No, además que cuando se hizo eso el INDAP se dignaron a entregarnos unas platas y se disparó el costo, así que no alcanzamos a poner frío y nada

E: Oiga ¿y cada cuánto se renueva la directiva?

S: cada dos años

E: ¿Cómo calculan las utilidades que le corresponden a cada socio?

S: es que en realidad utilidades hasta este momento no hemos tenido, nada, el 5% que ponemos nosotros es pa' pagar secretario, pagar oficina, pagar teléfono, Internet, todas esas cosas de oficina, cosas de operaciones.

E: Cuando usted me mencionaba el tema de los estatutos, ¿se conocen los estatutos de la sociedad dentro de los socios?

S: hasta por ahí no más

E: ¿Son muy complicados?

S: son complicados, son enredados, entonces ese es el problema. Eso es lo que nos ataja un poquito, en realidad de los demás ninguno nos hemos dedicado, en realidad quién se los va a leer. No hay tiempo para uno para leer los estatutos, las partes más importantes que fue lo que vimos la otra vez que no podemos echar a los socios, están prácticamente amarrados.

E: ¿Se administra la sociedad según los estatutos?

S: sí, ha andado, bien, no ha habido problema

E: ¿Ustedes prestan servicios de consultoría, de asesoría técnica?

S: lo hicimos, tiempo atrás, pero después ya no, el INDAP cambió el sistema y ya no se hizo.

E: ¿En ese momento intentaron inscribirse como contratistas?

S: nos estuvimos como un año, para nuestros mismos socios y para algunas personas de afuera que pudimos contactar para hacer, pero eso no más. No me acuerdo si fue un año o dos

E: ¿Cree usted que de haber elegido otro tipo de personalidad jurídica habría funcionado mejor su organización?

S: no, yo creo, que no sé, yo creo que habría sido lo mismo sí lo que depende son de las personas, si eso es lo principal. Los que queremos salir adelante con el grupo y no quedarse metido ahí no más, nosotros teníamos buenas perspectivas de mercado, exportar solos, pero con la cantidad de fruta que teníamos pero ahora no hacemos nada con 30 mil kilos, no, muy bajo. Cuando empezamos estábamos bien, con 200 mil kilos está bien, se hacía harto

E: ¿La sociedad se formó gracias a unos talleres verdad?

S: sí eran unas reuniones de agricultura orgánica, ahí empecé a asistir y de apoco... y ahí empezamos a formarnos

E: ¿Cuáles fueron las características que ustedes eligieron para elegir un socio?

S: la idea es que tuviera la línea orgánica, que fuera hacia allá.

E: En estos momentos ¿cuál es el patrimonio con el que cuenta la empresa?

S: el terreno, el galpón, unas maquinarias, la oficina está arrendado

E: ¿La actividad principal de esta sociedad es producción, comercialización...?

S: y exportadora, digamos esa era la idea de los productos orgánicos

E: ¿Y qué otras cosas, venta de insumos?

S: ventas a los socios, compramos y les vendimos a los socios, eso lo tenemos, pa' bajar los costos hemos comprado la empresa y ha ido vendiendo a los socios, nos da algún tiempo pa' pagar 30 o 60 días

E: ¿Dónde colocan los productos principalmente?

S: en la exportadora, que es Hortifrut y la otra es... eh, Frusan, frente a la lansa y también Frutícola Olmué.

E: Dentro de los socios, ¿son propietarios los socios?

S: no, todos propietarios

E: ¿Y el tamaño de los predios?

S: no, tenemos uno que tiene dos hectáreas, dos hectáreas y media.

E: ¿Y el que más tiene?

S: 20 has. 22 has. Más o menos. Hasta 25 has.

E: Ahora, volviendo donde empezamos esta conversación, ¿cómo calificaría usted su relación con el INDAP?

S: bueno, en ese sentido, en el sentido personal que me ha perjudicado, en las opciones que he tenido para postular a algo ha sido malo, o sea, no lo encuentro justo porque cierto, al presidente también, nos ha perjudicado a los dos porque tenemos mayor cosa... nos ha perjudicado en ese sentido, a lo demás para el asunto de la deuda ha estado mala, porque hemos tratado de conversar idear alguna forma y no se ha optado, se nos ha ido que la sociedad no es capaz de pagar, eh bueno tienen razón. La sociedad no genera tanto pa' poder pagar pero si nos dieran una oportunidad no sé para que nos condonaran parte del crédito nosotros le hacíamos empeño, como sociedad, pero en el grupo poner 100, 200 mil pesos y pagar, seguir pagando. La otra vez pedimos una repactación a 18 años, para poder pagar, pero hicieron un estudio en que se gastaron un millón y tantos en vez de hacer el estudio poner toda esa plata y... no es cierto, encuentro algo absurdo. Entonces, conversábamos eso la otra vez

con otras personas del grupo de Cautín, de otros lados, gastaban plata en hacer una auditoría a una empresa, no es cierto, a veces empresas que debían 900 mil pesos pagaban un millón de pesos o más entonces es algo absurdo...

E: ¿Ustedes han tenido relaciones con consultores, han venido a hacerles consultorías?

S: Ah sí, asistencia técnica sí

E: ¿Qué tal ha sido la relación con esa gente?

S: buena, no jha sido mala, ahora que tenemos asistencia técnica con Juan Ajavir, no ha sido mala, dentro de las cosas que se han dedicado ellos a hacernos las naves, buena

E: ¿Qué asistencia les están haciendo?

S: de los huertos, los insumos, para ver los costos, en animales, ha andado bien, conforme con eso e incluso afuera las cosas con eso ha llamado y le dan alguna receta para los animales

E: ¿Cómo ha sido la relación con a gente que hace transferencia tecnológica?

S: ha sido buena también, antes más que ahora, ahora es menos digamos, ahora don Juan Ajavir que nos ha estado asesorando, y ha sido bueno, ja, son catates porque a nosotros nos cuesta ordenarnos un poco, como en papeles, a mi los papeles no me gusta, es una lata estar llenando papeles, ahora con las nuevas prácticas agrícolas, de salud y todo el asunto es un jaleo.

E: Y en general ¿cuáles ha sido los cambios significativos que ha producido INDAP en su organización?

S: bueno, la asistencia técnica en ese sentido ha sido buena, ha cambiado porque hemos tenido nuevas técnicas y bueno no nos apoyó la individualidad de la persona, pero no, ha sido positiva en forma grupal nos ha dado asistencia que ha sido buena.

E: Le voy a preguntar directamente por el tema que le da problema que es le crédito, ¿cómo fue la postulación a ese crédito, se hizo un concurso ustedes presentaron un proyecto?

S: claro, se presentó un proyecto de esas época pero no se pensó en la distancia que iba a tener la salida del proyecto y en ejecutarlo entonces pasaron tres años y cuando empezamos a construir nos dimos cuenta de eso, eso nos perjudicó, los costos eran otros no los de cuando se hizo el proyecto.

E: ¿Y cómo se informaron de este crédito?

S: por el INDAP, sí. Que era un proyecto de modernización que se podía postular, sí. En ese tiempo Mielagro, ellos nos hicieron los proyectos y todo junto con nosotros. Lo que pasó es que se nos demoraron mucho en salir las cosas, ya cuando venimos a hacer...

E: ¿En qué fecha lo empezaron a elaborar?

S: 96 y 97, ah y por eso se formó la sociedad y empezamos a construir el 98, 99, por eso tuvimos que hacer la sociedad para hacer legal el asunto del crédito

E: ¿Este crédito fue a largo plazo...?

S: a largo plazo, eran 10 años, eran 33 millones. Con eso se compró el terreno, se hizo el galpón, se compraron esas maquinarias, y eso se alcanzó a hacer pero el galpón quedó la construcción con baño y con todo, pero no alcanzamos a ponerle el frío. Porque cuando fuimos a ver el asunto de nuevo eran 50 millones más, para poner las cámaras de frío, todo eso.

E: El crédito ¿cree usted que ayudó a mejorar la organización o sólo para mantenerla?

S: en el fondo sí, si ayudó se hubiera concretado el proyecto habría sido mejor, sí porque al menos nos entusiasamos a trabajar, ira a limpiar el sitio, esas cosas, pero ahí no más, después quedó ahí, se apagó un poco, bueno y ahora le estamos haciendo empeño a salir y ver qué se puede hacer.

E: ¿Pudieron tener algún servicio a los socios a partir de eso, del crédito?

S: sí poh, la venta directa de nuestro productos, la exportación directa, eso rea el ideal, lo que nos quedaba más cerca, la calidad, no entregarla a una empresa que nos dan lo que ellos querían, todas esas cosas ahí, era un buen proyecto, además que podíamos usarlo pa' comprar las cosas también. Para exportar.

E: ¿Han repactado este crédito o están en situación de mora?

S: se ha repactado una letra que había, no sé si ahora último, estamos en mora. Le decíamos a INDAP que nos remataban el asunto y decíamos que remataran, para poder nosotros sacar a las personas que no... si esta es una sociedad... además que no sé sería ideal y no sólo eso

E: ¿Y han tenido que pedir otro crédito a INDAP?

S: no, no hemos pedido

E: la idea es pagarlo, pero le estamos pidiendo a INDAP que nos bajara el crédito, que nos condonara una parte y repactar eso que quede y pagar tanto al año, pero pagar, en realidad cuesta un poco pero hay que hacerlo, eso nos está perjudicando a nosotros, a nosotros como dirigentes.

E: Respecto a las Asesorías Técnicas, ¿en qué fecha las han tenido?
S: todo el año, o sea digamos una vez al mes, en veterinaria son cuatro o cinco veces en el año, y en lo otro son todos los meses está una persona yendo pa' allá cateteando, ja. Son consultoras, ha andado bien.
E; ¿Le ha servido para fortalecer su negocio la asesoría técnica?
S: sí, ha sido buena, en principio ha sido buena, nos ha acostumbrado a ordenar más el papeleo, sí ha andado bien.
E: ¿Qué recomendaciones, que cosas le mejoraría al servicio de asesorías técnicas?
S: no, lo que podría ser es que sea más continuo pero por la cantidad de plata que reciben... se da cierta cantidad y es poco lo que recibe entonces es poco lo que se puede exigir tampoco
E: ¿Un porcentaje lo pagan ustedes?
S: claro, el INDAP paga un porcentaje
E: ¿Forman parte del CEGE, del Centro de Gestión?
S: Centro de Gestión, no. O sea yo no sé he estado alejado
E: ¿Forman parte de la red de berries?
S: ¿orgánico? Sí, convencional y orgánica...
E: ¿De la red Prorrubro?
S: no, INDAP no tiene red orgánica...

RED DE TURISMO RURAL PULLALLY
PULLALLY, COMUNA DE PAPUDO
V REGION

Entrevistador:

Sujeto:

E: ¿Y cual es su cargo en esta organización?
S: presidente, o representante, como usted le quiera llamar
E: ¿Y cuanto tiempo lleva usted en la organización?
S: desde sus comienzos hace aproximadamente 4 años atrás, cuando se empezaron a vislumbrar el nacimiento de los proyectos, digamos, eh, se logró, digamos un acuerdo para una presentación en forma conjunta a todos los que fueran a presentar la idea, más o menos hace 4 años
E: ¿Cuáles son los cargos que tiene esta organización?
S: lo que pasa es que es esto más los representantes, el resto son representantes de cada proyecto que pertenece a esta red, ya, vale decir lo que estoy yo, el proyecto de hospedaje que tiene su representante, el proyecto de invernadero, entonces no es una organización con una estructura formal de las que uno tradicionalmente conoce, sino que para efectos de promocionar, para promover este proyecto y para sacarlo para afuera, para la difusión y para irlos conociendo a cada uno individual y juntos.
E: Pero esta red tiene un representante fijo que es usted, que hace como de presidente.
S: correcto, básicamente funcionamos, porque hemos estado en muchos lados, o sea difusión y apoyo corporativo en muchos lados, interno y externo, entonces para eso funcionamos como red, igual si a mi me preguntan por Pullally yo hablo por todo lo que yo se que es posible encontrar acá y si uno de los proyectos integrantes se encuentra con que le requieren algo, está informado de todo lo que... esa es más o menos la...
E: Y ahora ¿cuántos son los socios que componen esta red?
S: son cuatro proyectos de pequeños grupos, hay uno de 8, otro de 9, el de mujeres también es de 8, son grupos de más o menos esa cantidad que son representados en la...
E: Y en total ¿cómo cuantos serán?
S: unos 30, porque son grupos no tan grandes
E: Y hay mujeres también.
S: sí, en le grupo de invernadero hay mujeres
E: ¿Cómo cuantas mujeres hay en comparación?
S: yo diría que uno 20 hombres y unas 8 o 9 mujeres
E: ¿Y que edades tienen los socios en promedio?
S: todos ya son adultos, yo diría desde 25 años, hay uno que tiene un poco menos, 23, hasta, yo diría, casi 60 años, en el grupo de mujeres que es de plantas, así que un amplio espectro, abarca todo.
E: ¿Usted los conoce personalmente a todos?
S: a todos

E: ¿Usted sabe cual es el nivel educacional que tiene, más o menos, la gente?

S: eh, digamos, el máximo porcentaje sería de enseñanza media, algunos con enseñanza superior incompleta y otros tanto con enseñanza media incompleta. Es una ínfima parte que tiene sólo enseñanza básica.

E: ¿Desde que año existe esta red?

S: yo diría que desde el año 99

E: ¿Y como fue eso de formarse, de organizarse?

S: porque primero cuando se empezó a trabajar en los proyectos, en forma individual, luego se empezó a dar, no una necesidad, sino que una cosa afín a todo este interés que había por difundir, tocar el tema ambiental, turístico en el campo, y por todas las alternativas que se estaban abriendo a nivel externo de acá, se dio la posibilidad de poder juntarnos para poder tener un trabajo más efectivo y eso ha resultado porque en muchas partes hemos participado y hemos ido representado todos los proyectos que están integrados. Hemos estado tres años en la expo rural con el proyecto, como red, hemos estado en la operadora de turismo, por aquí, por allá, de repente nos invitan, encuentran los datos, encuentran el correo, encuentran la página, en fin, encuentran datos en otro tipo de documento como usted ve y en otros documentos que sabemos que aparecemos, entonces por ahí van apareciendo contactos. Continuamente llegan llamados a don Jaime Ahumada o a mí, por distintos motivos, pero siempre por alguien que se relacione con el tema y eso yo creo que ha sido positivo porque los mismos proyectos se han dado cuenta que la representación corporativa y el apoyo a nivel corporativo conseguido de esa manera es más práctico y mucho más ordenado, claro.

E: ¿Pero que tal fue juntar a la gente? ¿Fue complicado? ¿Fácil?

S: a ver, el proceso organizacional de cada grupo tiene su historia normal, que se juntan, que conversan, que lo analizan, que lo piensan y que dan el puntapié inicial, eso en cada grupo. El proceso de juntarse así no fue, extrañamente, tan difícil porque cada uno empezó a ver que era interesante, primero que nada porque estábamos todos muy cercanos a lo que estábamos haciendo, segundo nos dimos cuenta que los intereses eran muy similares, porque empezamos a descubrir por contactos por afuera, lo que había en materia de turismo en el campo y nos encontramos con estos programas de turismo rural y de ahí se empezó a dar la necesidad de afianzarnos un poco en el camino. No es tan fácil, siempre hay dificultades, cada proyecto ve lo suyo, en términos de crecimiento organizacional de cada uno, pero igual nuestro trabajo como red se basa fundamentalmente en la carta de presentación en distintos lados, ya, eh, continuamente como esta viniendo gente, están llamando. A propósito, toda la difusión que se ha hecho, tanto por nuestra iniciativa como por distintos esfuerzos donde hemos estado participando, que nos integramos a los respaldos corporativos y por ahí lo proyectos se han ido dando cuenta que también se han visto beneficiados, cuando llega la gente todo el mundo le pregunta cómo se enteró y claro, sale por distintos lados.

E: Ahora dentro de todos estos años como organización, ¿Que éxitos recuerda usted y que fracasos son importantes?

S: los éxitos, bueno cuando uno piensa que toda la organización ha partido de cero y uno mira en que momento están, uno dice sin duda que en el camino han habido logros, como por ejemplo mantener la organización, haber tenido buenos apoyos y asesorías para postular a distintos proyectos, por distintos lados que han beneficiado a uno u otro grupo, ha habido buenos momentos cuando se ha hecho giras tecnológicas a nivel interno dentro del país para conocer distintas iniciativas del mismo estilo, para ir aprendiendo, y que más, los crecimientos que ha tenido cada proyecto que ellos han visto que, el proyecto de la cabalgata por ejemplo, ellos, para mí es un éxito que de nada ellos tienen hasta ahora elementos de cabalgar, caballos pony, todos los elementos de carpas, de sacos de dormir y todo lo que necesitan para el servicio que prestan, entonces, claro para mí es un éxito en el momento que de repente por la vía de financiamiento de proyectos o vía esfuerzo de los mismos muchachos, en un momento lograron hacerse de ese patrimonio, es un paso adelante y lo mismo el grupo de hospedaje, que son los que han construido cabañas campesinas, desde cero, varias de ellas listas, utilizándose, prestando servicios y generándoles recursos, es un éxito. Usted ve que son pasos que se han dado y que debe ser analizado a nivel interno, lo de las mujeres es otro ejemplo, las mujeres también partieron de la nada, con un proyecto chiquitito que partieron en el predio del marido de una de ellas, cuando empezaron y ahora uno las ve de forma independiente, ocupando predios que estaban antes perdidos y que ellas los habilitaron con viveros grandes, con una infinidad de productos, y uno dice no estaban tan equivocados. A ese aspecto, a ese nivel. Han sido éxitos, lo del parque en Pullally, este parque tiene una historia muy larga pero no se la voy a contar porque le quitaría la hora que tiene pero lo que sí puedo decirle es que

estaba botado y abandonado por un asunto cultural, digamos que, que no identificaba a la gente porque esto simbolizaba lo que fue antiguamente la opulencia de la hacienda. Pero en algún momento va pasando el tiempo y van cambiando las generaciones y van cambiando las ideas fuerza a nivel global, se metió la idea del ambiente, de todas esas cosas y se logró formar un equipo para recuperar eso. Se ganaron varios proyectos, se invirtieron muchos millones en recuperar y dar trabajo a la gente en tratar de cambiar, porque así como está es una maravilla en comparación como estuvo, que era una selva que quedó botada no más y la han tratado de hacer algunas cosas. Esas son como. Ahora está iniciándose un proyecto de granja agrícola que está integrado también a esta red, está comenzando, ya está instalada sus cositas, sus animalitos y estamos comenzando, y espero que crezca también como estos otros en el tiempo, pero son ideas que van saliendo y que van por el mismo tema, nosotros estamos embarcados en el tema del turismo rural en la orientación que nos ha enseñado básicamente el INDAP, no solamente la parte comercial porque hay muchos aspectos eh, y estamos embarcados en ese tema viendo cómo podemos generar atractivos que de repente la gente urbana o potenciales clientes les guste o les interese, porque para uno tener corrales con animales es lo más sin gracia que hay, para uno que los ve todo los días y que no le llama la atención, pero uno sabe ya que para demás gente es un tremendo atractivo, y eso puede ser hasta educativo. Eso en cuanto un poco a eso a las cosas más o menos positivas.

E: ¿Y que traspiés recuerda usted?

S: también ha habido traspiés, como toda historia donde hay convivencia humana. Vamos a dejar de lado las típicas discusiones que hay al interior de los grupos, porque esas son muy normales. Significan que hay crecimiento, cuando se va discutiendo y hay problemas significa que se va avanzando también. Entonces también hay traspiés, por ejemplo en el asunto del hospedaje no ha sido posible sacar arriba todas las cabañas que estaban en el proyecto, hay unas que todavía están inconclusas, ha habido dificultades en cuanto a financiamiento, en cuanto a planificaciones que no se dieron como se esperaba. En cuanto al grupo de cabalgata creo que el traspié más grande es que en estos momentos hay una especie de conflicto a nivel humano, no significa que haya pasado nada, pero no es una cosa que los tenga derrumbado sino que son conflictos, no veo un traspié grande ahí. Tal vez el traspié más complicado fue el traspié que le acabo de contar que fue, se produjo un conflicto de intereses cruzados en la recuperación del parque, luego de tres años de una seguidilla de proyectos ganados por buenas asesorías y donde se invirtió mucha plata y se ayudó a mucha gente hubo un conflicto de intereses cruzados porque pareció otra gente, o sea, apareció gente que antes no estaba embarcada en el proyecto y que se quiso embarcar para complicarlo, para decir basta ya, de donde sacan tanta plata, qué es lo que hacen, una cosa así, y eso coincidió con la elección municipal del año 2000 entonces produjo un problema grande, que se cruzaron intereses de todo tipo.

E: Eso le iba a preguntar, con respecto a eso mismo ¿Han influido los cambios políticos que han sucedido, no sólo a nivel nacional sino regional y comunal, dentro de lo que es el funcionamiento de la red?

S: de la red no mayormente, no ha habido influencia, lo único que hubo a nivel más específico es que la municipalidad antes estuvo mucho más involucrada con el proyecto del parque principalmente. Luego de este conflicto que se produce en el tiempo de las elecciones, también hubo cambio a nivel comunal, entonces también cambió la relación con ese tema, yo le digo eso ha afectado por los intereses cruzados que se dieron en ese momento, porque yo le digo esa carta de presentación era muy buena, entonces lamentablemente se confundió con algo que cruzó los intereses políticos de ese momento y nos complicó yo creo más de la cuenta, y eso ha significado que en la práctica se haya dejado de invertir en ese proyecto y se haya dejado su responsabilidad exclusiva a quienes siempre han sido los dueños de ese terreno, ya, o sea el apoyo económico de ese proyecto lo hizo un comité que se formó especialmente para eso, sabiendo que a nivel local no hay ninguna posibilidad de recursos para recuperar y mantener, por el estilo de vida propio del campesino a nivel local, porque los campesinos, los propietarios son los dueños de, se hizo eso sin comprometer la propiedad ni nada sino que solamente para invertir y trabajar, en vista de ese conflicto se ha optado por no seguir comprometiendo recursos en ese lugar por las dificultades propias que le estoy contando y eso ha significado también que la responsabilidad, digamos, de su mantención la tenga la administración que ha tenido siempre el parque, pero como no hay recursos se ha notado que hay un detenimiento, que ha quedado ahí todo, que se está descuidando, eso es todo. Como situaciones difíciles que le puedo contar. Nosotros nos hemos sentido muy bien con las consideraciones que hemos tenido a diverso nivel, nos han considerado por tres años en la

expo rural, nos invitan, nos laman, conocen nuestro proyecto, se interesan y estamos bien evaluados más allá por lo que nos damos cuenta, gente que se manifiesta cuando salimos en el país a conocer iniciativas, estamos siendo conocidos y lo detectamos también por el número de contactos que se hacen por gente que nosotros no conocemos pero que sí se encontraron con, usted ha sido uno más de un, se lo agradecemos verdad, de una serie de. Yo ayer le envié un trabajo de estos mismos por fax a una periodista de una revista que no me acuerdo cual fue, también por el mismo tema encontró los datos, constantemente, recibimos una gente de Centroamérica que anduvieron por aquí, se encuentran con los datos, siempre es la misma historia, queremos ir, conocer, como es esto y nos favorece la relativa cercanía con Santiago y la ruta hasta aquí. Aquí estamos con, eso, por ese lado.

E: Ahora, volviendo al tema de la red ¿Cómo se elige a los dirigentes de la red?

S: ha habido una sola elección, lo que pasa es que se funciona mucho en base a la voluntad de los integrantes y a la afinidad de intereses en el tema, ese es el asunto, en todo caso yo se que igual este año hay que hacer algo en ese tema porque ya se está conversando de que hay que reestructurarla para darle más consistencia y eso significa que hay que haber renovación o confirmación de todos los antecedentes.

E: Bueno, ha tenido una sola directiva, nunca ha habido que hacer una remoción, en algún momento

S: no, no ha habido

E: Pero en esos casos existe algún arreglo informal, formal, para decirle a una persona que no siga en un cargo directivo.

S: de todas maneras, existe la libertad para hacerlo, peor la red está formada por las organizaciones, las organizaciones que la integran tienen todo su proceso totalmente legal y como corresponde, para que no haya dificultades y no se vaya a pensar que es toda una cosa que está armada así, ellos tienen todo su proceso legal como corresponde como organización y nosotros estamos como un cúmulo de representación de todo esto.

E: ¿Y quien resuelve los problemas importantes para la red?

S: eh, entre todos los integrantes, cuando hay un problema importante

E: Se hace una reunión...

S: si, correcto. Incluso nos juntamos depende a quien afecte más o a quien afecte menos, depende, por que por A o por B se pueden sentir afectados o beneficiados, siempre hay que hacer la consulta más allá e nosotros mismos dependiendo a quien le interese más el tema que se está tocando.

E: Ahora usted tocaba el tema de las relaciones humanas ¿Cómo son las relaciones humanas al interior de la organización?

S: entre las personas que están normalmente representando las organizaciones dentro de esta red no hay mayor dificultad, hay mucha unidad, mucho sentido, los problemas de relaciones humanas se producen por los procesos específicos que se producen en cada agrupación, en el estado de los objetivos que se van planteando cada uno y de la situaciones que se les van presentando a cada organización, verdad, de la red, ya, si por ejemplo tiene conflicto porque unos trabajan más y otros trabajan menos, típica esa cuestión, dentro de la organización, eso provoca un problema de relaciones humanas, con el tiempo se ve quienes se están comprometiendo más o menos, provoca un conflicto de relaciones humanas, o cuando no se le dan las cosas no más, usted presentó un proyecto porque pensaba que con esto iba a hacer tal cosa y no le salió no más y queda cojeando, queda con problemas pendientes y le sale a medias no más, porque cuando uno da un paso hacia un objetivo quiere dar otro, pero eso significa mayor compromiso y también significa conflicto, porque todos quieren crecer pero las cosas no se dan tan fácil. Eso es el problema de las relaciones humanas y el que se produjo por el conflicto que le mencioné, pero eso es pasado, es una cosa puntual que quedó y se terminó porque ya no aparecen los intereses cruzados ni de orden, digamos, temporal, político, ni de orden de los intereses por lo que se estaba haciendo o no se hacía, ni por los recursos que se ocupaban porque quedó en nada. O sea, prácticamente, se pensó que se podía dar por finiquitado todo el apoyo que se dio a esa iniciativa para evitar, para no.

E: Ahora ¿Qué personas cree usted son importantes para la red?

S: dentro de la misma red, yo creo que tenemos conformidad en base a representaciones que hay en esta agrupación, y aparte de eso han sido muy importantes para esta agrupación las distintas asesorías y la relación con las áreas de INDAP a nivel local, y a nivel de la región, han sido importantes personas capacitadas que han estado desde un principio con nosotros, que entienden del tema y que han sabido detectar por dónde se pueden buscar más contactos o establecer nexos para posibles presentaciones de proyectos, eso nos ha significado, que como

se pierden proyectos en las postulaciones, también haber ganado varios proyectos por distintas fuentes de financiamiento, eso gracias a la capacidad y al conocimiento de una persona que está desde un principio con nosotros, eso también ha significado elegir buenas empresas consultoras que se adjudiquen los proyectos que se licitan, que las empresas públicas aprueban, porque las empresas públicas no hacen ellas mismas los proyectos, se los adjudican a consultoras que se dedican al tema, nos ha ido bien también con las consultoras porque ellos están embarcados en el tema y lo conocen bien y hemos tenido mucha ayuda, o sea, han enseñado más que ejecutado los proyectos y hemos tenido la buena suerte que las consultoras han seguido con nosotros mucho más allá de su compromiso meramente profesional, se estableció hasta un vínculo de relaciones humanas que ha sido muy positivo, porque esa gente viene para acá, ahora somos amigos, la gente viene para acá en cualquier cosa que sabemos que nos pueden ayudar y vienen, no les pagamos ni el pasaje y ellos viene porque son amigos y les encanta venir y conversemos y que pasa, han ayudado más allá porque se estableció un vínculo humano, han sido importantes y ha sido importante haber abierto puertas a nivel central, nosotros conversamos con gente de Santiago interesada en el tema y eso nos ha servido mucho para la información, para estar atento, para conocer más del mismo tema, para aprender, ha sido importante para la red, usted sabe nosotros estamos considerados en el programa nacional de turismo rural de INDAP, nos apoyan corporativamente por todos lados como puede darse cuenta, y nos hemos dado cuenta que eso lo hemos logrado porque un día se nos ocurrió la idea de juntarnos y salir y porque hemos tenido la suerte de contar con personas que nos han orientado bien cuando estábamos comenzando. Así que esa gente: las personas que nos han orientado en casa, lo que nos permitió la elección de una consultora buena, que fue más allá de su trabajo, la relación con los encargados de área a nivel regional y local, incluso yo diría más allá de la región, considero que son importantísimas mantenerlas, o sea estar bien, mantener eso, aparte de la importancia que tiene que cada grupo esté integrado a esta red y participe en ella.

E: Con respecto a lo mismo ¿Qué valores cree usted que tiene esta organización? ¿Qué valora esta organización de sus socios?

S: de los socios, hay un tema que nos une a todos y que nos cruza a todos, que es lo que yo le esboqué hace un rato atrás, que es poder hacer turismo en el campo pero preservando lo que hay y cuidando lo que hay y que ojalá pudiera ser una alternativa a lo que uno hace, no dejar de hacer lo que uno hace, que eso signifique recursos económicos en algún momento, no es para llenarse los bolsillos sino que aparte de las posibilidades económicas que pueden haber, se valoriza que se pueda hacer en base a los recursos que hay acá y que son naturales y no lo estamos inventando, si hay un bosque, si hay un parque, si hay unos cerros se puede cabalgar si podemos construir cabañas, si podemos hacer un invernadero porque hay mucho lugar para hacer flores, eso son valores en qué sentido: que se sustente en lo que hay, que la gente profundice el arraigo con lo que puede tener acá, para no ensanchar los cordones periféricos de los grandes barrios urbanos, porque la gente del campo migra, usted sabe. Y no se mira solamente lo comercial, en algún momento puede dar, porque si usted le pregunta a la gente de las flores cómo anda la parte plata, no, lo que menos se ve es plata pero ellas están felices con lo que están haciendo, porqué, porque está esta otra cosa, y eso lo viven los integrantes del grupo. Y usted le pregunta a los de cabalgata, de los caballos, no nosotros necesitamos plata pagar lo que debemos con todos los que nos han ayudado, créditos digamos con, o sea hay proyectos subsidiados y otros con crédito, no si juntamos plata pa' puro pagar pero estamos en estos, estamos felices, nos encanta ofrecer estos servicios, nos gusta, me entiende usted, entonces cada uno valoriza lo que está haciendo. Han sufrido, les ha costado, de pronto viene apreturas económicas, es verdad, y cualquier empresa que tenga sólo el signo comercial a la hora de la cuestión plata, se termina no más y sin problemas, no acá no, bueno hay problemas veamos cómo lo hacemos y seguimos. O sea, se valoriza el interés por mantener la organización y también se dan cuenta que en esto del turismo rural, y la cosa ambiental y los recursos naturales en el campo, hay varios valores que también vale la pena poder mantenerlos porque en último término ser responsables con el entorno no es una cosa que me afecte solamente a mí que vivo aquí, porque le puede afectar a usted también que de repente se interesó por esto y ve que lo están destruyendo, o sea para nosotros sería fácil hacer mucha plata cortando árboles que hay bastante, pero eso de qué sirve, en el corto plazo de qué va a servir, que yo eche a perder un recurso que me va a servir siempre, la vegetación que hay en las alturas que es fácil hacerle mucha plata, puede que nosotros discrepemos en ese tema porque el tema ambiental usted sabe que es muy amplio, pero así lo pensamos, estamos

tratando de pensarlo así, y eso nos trae problemas de repente porque las aperturas económicas también tiene su peso de repente.

E: ¿Tienen alguna celebración en el año?

S: como organización, celebración propia, no estrictamente, yo creo que eso es una pregunta nueva para mí, nunca me la habían hecho ah, como organización, convivencia hacemos hartas sí, pero no así como, mire este es el día del turismo rural en Pullally, no, pero sí nos juntamos cada tanto, en grupos, hacemos convivencia, salimos de repente, y bueno creo que eso no debe servir, pero no hay, como somos un grupo nuevo a lo mejor estamos en otra cosa, pensábamos, siempre cada grupo se hace una fiesterita el día que se forma, o sea cuando cumple años, pero no se nos ha ocurrido

E: ¿Y existen relaciones de familia entre los socios?

S: entre algunos sí, lo que pasa es que acá todo el mundo se conoce y sabe de alguna manera se han ido medio emparentando

E: ¿Usted cree que es importante esto de ser pariente para formar parte de la organización?

S: fíjese que nunca me ha llamado la atención y no creo que sea un requisito sino serían grupos familiares, no, no, se da porque se dio, porque son más cercanos, lo invitaron a la reunión, pero los parentescos que hay son circunstanciales, o sea no tiene ninguna condición ni limita nada.

E: ¿Pertenece algún socio a algún grupo indígena?

S: no, acá no

E: Ahora ¿La red tiene vínculos con otras organizaciones de la localidad?

S: eh, la gran mayoría de sus integrantes pertenece a otras organizaciones y eso se da mucho en pueblos chicos y eso provoca un vínculo normal. Todas las organizaciones nos conocemos acá e inevitablemente se produce un vínculo pero por intereses comunes no hay ninguna dificultad, y para el exterior también, como le contaba denantes hemos tenido bastante en La Ligua, también para afuera, sí tenemos organizaciones, hemos participado en varias capacitaciones en el tema a nivel nacional vamos cambiando gente eso sí, y estamos en jornadas de capacitaciones y donde se vaya a hablar del tema. Hemos salido para afuera y ha venido gente hacia acá, yo creo que tenemos vínculos, no podemos decir que no conocemos a nadie, tampoco que conocemos a todo el mundo y que nos las sabemos todas, no, pero se ha dado la posibilidad que hemos tenido alternativas de conocer de capacitarnos y darle la vuelta la mano a la misma gente que ha venido a ver el tema a conocer, la red nacional de turismo rural nos ha servido bastante porque estamos bien involucrados en ella, yo por lo menos por la red y por salir, porque me toca mucho salir a Santiago por lo mismo. Le voy a dar un dato adicional, yo pertenezco a la Asociación Chilena de Turismo Rural y ahí también tengo un puesto clave y eso me significa salir a Santiago y a veces más allá de Santiago

E: ¿Qué puesto tiene ahí?

S: presidente, es de organizaciones del mismo tema, de turismo rural que también transmitimos la misma onda y eso nos ha significado conocer gente de prácticamente todo Chile y nos juntamos en Santiago, pa'l norte, pa'l sur y tenemos un catálogo bastante amplio de antecedentes, de experiencia y ahí he visto proyectos que llevan mucho tiempo más que nosotros, que están consolidados, que les está yendo mucho mejor económicamente sobre todo pa'l sur que tiene recursos de sobra, y también proyectos que están comenzando como una vez comenzamos nosotros, yo me siento involucrado en el tema porque me gusta el tema y porque tengo raíces en el campo, en el mundo rural, y porque también me interesa el asunto de la, poder hacer sostenible, sustentable, un trabajo con lo que se tenga, estoy en esa, digamos.

E: Claro que sí ¿Usted cree que han sido importantes las organizaciones para el desarrollo de la localidad?

S: organizaciones en general, de todas maneras, a ojos cerrados se lo digo, más allá de los problemas que tenga cada organización, más allá de las peleas circunstanciales que tengamos nosotros mismos en el pueblo, de todas maneras. Aquí esto se ha notado mucho en los últimos 15 o 10 años, se ha notado un proceso de interés de participación de las organizaciones por involucrarse en sus propios procesos de desarrollo a nivel local, se ha notado un tiempo se notó bien, hubo un cumplimiento bastante amplio, un montón de cosas que ha habido aquí han sido por inquietud, por presión, por participación, y por ponerse en materias. Pero no me cabe ninguna duda que las organizaciones aquí a nivel local han sido fundamentales, a veces más, a veces menos, pero yo creo que no hay posibilidad de no trabajar con organizaciones en los procesos de desarrollo y creo que debería ser igual en todos lados, sin conocer ni meterme en

otros lados, creo que son fundamentales, o sea lo digo por conocimiento porque he estado metido en hartas cosas antes y me doy cuenta que sí, que es la única manera.

E: Con respecto a lo mismo ¿Qué ventajas le ve a esto de trabajar asociado y qué desventajas le ve?

S: la desventaja más notoria en cuanto a trabajar individual es que la toma de decisiones es más complicada, primero que nada. Se ve menos el recurso económico al trabajar asociado y yo pienso que trabajar asociado tiene la gran ventaja de que consolidamos lo que acabamos de hablar, hay más posibilidades de aportar al desarrollo local, la primera cuestión, y porque nos hemos dado cuenta por la experiencia que trabajar en forma individual, si quisiéramos trabajar en forma individual, no tenemos ninguna posibilidad, aun cuando hay proyectos familiares de turismo rural, igual se agrupan en redes, entonces individual, mirando el desarrollo, así como lo miramos nosotros de que sea una cosa que sea para la comunidad no hay ninguna duda que sea el trabajo asociado y por lo demás en la dirección que va toda esta cosa de trabajar en comunidades chicas, o sea se ve. Si entramos a otro tema, con todos los tratados que se están haciendo a todo nivel, van a potenciar el desarrollo a nivel macro en Chile, menos posibilidades tiene de trabajar solo el hombre, por decirle algo, cuales son las principales ventajas y desventajas, ahora menos que nunca pensar en algo solo porque no hay capacidad a este nivel digamos y porque trabajar solo no aporta al desarrollo, cuando yo trabajo solo yo trabajo para mí y si yo veo que gano cero peso me cambio para otro lado, hago otra cosa, en cambio el trabajo asociativo, pienso en otra cosa. Es desarrollo sacar a Pullally, tenerlo en un correo, tenerlo en una página y que todo el mundo lo conozca por A o por B y que usted llame y pregunte por esto y que llame la periodista, eso es parte del desarrollo también y eso no lo habríamos logrado nunca andando solos por ahí, quizás que andaríamos haciendo.

E: Cambiando de tema drásticamente ¿Cómo es el estado de los caminos hacia Pullally?

S: tenemos una sola entrada principal que es por la cual usted viene, regular, usted sabe que se le han hecho de asfalto, acá hay un drama en este instante porque han habido cambio en la figuración administrativa del pueblo, lo están sacando a semi rural o semi urbano, por políticas comunal de gobierno comunal, que algunos estarán de acuerdo y otros no, de acuerdo con el criterio que se le mire, y eso ha significado que este camino tenga un conflicto con quien le corresponde la responsabilidad de su mantenimiento, entre el gobierno local, entre la dirección de vialidad, entre no se quien más, entonces eso ha significado que le estén sacando un poco el cuerpo al bulto, claro significa plata y todo, entonces eso ha ido deteriorando. El único camino de entrada es éste, los demás son calles interiores, todas paralelas, esas no están en buen estado, pero el camino de acceso por el cual usted llegó, regular lo encuentro pese a que tiene una imprimación asfáltica siempre todo fue un camino de tierra, este también fue una posibilidad de un proyecto de desarrollo donde se vieron involucrados las organizaciones locales hace unos años atrás.

E: ¿Y que tal es el transporte de pasajeros hasta acá?

S: normal, yo lo encuentro que es bastante adecuado porque todo el día hay locomoción pública hacia acá, desde La Ligua que es el lugar donde se concentra el movimiento y de vuelta de La Ligua desde la mañana hasta la noche, con frecuencias menos y más porque ellos también saben la demanda de ocupación de servicio, hay horas que son peak para la demanda y otras no tanto y también está la alternativa del servicio de taxis colectivos que llegan hasta justo hasta la carretera, su tarifa llega justo hasta el cruce de afuera, y la posibilidad de llegar hasta acá usted tiene que pagarle una tarifa diferenciada que tiene un, para que lo vengamos a dejar hasta acá. Pero la locomoción colectiva de las micros está todo el día.

E: ¿Ustedes tienen un lugar de reunión en algún lado?

S: aquí nos juntamos, normalmente nos juntamos acá y cambiamos de lugar cuando hacemos una convivencia, nos vamos a otro lado más adaptado a la convivencia, je, je. Donde haya un hornito, una parrilla, de repente nos juntamos porque también es bueno, como le digo no tenemos un día fijo que sea de la organización.

E: Dentro de estas organizaciones ¿Cómo son los servicios básicos de luz, agua potable, alcanatrillado?

S: lo que pasa que las organizaciones que forman la red tienen sus proyectos específicos de trabajo pero no tienen sedes propias, ya, entonces no hay como, como organización no, pero servicios básicos en cuanto agua, luz, otras cosas más, no, generalmente están cubiertas.

E: Le preguntaba pero como no tienen un sitio de reunión

S: claro, exactamente, me doy cuenta de su pregunta, pero en general, por ejemplo nosotros nos juntamos acá y no hay problema de luz, de agua, etc. este es un lugar facilitado para estas cosas, hay algunas organizaciones, las más antiguas que sí tienen sedes propias y la verdad es

que no ha sido nunca un objetivo tener una sede propia, más que nada son otras cosas las que, no es prioridad en el fondo, porque o si no tenemos que reunirnos y nos juntamos en la calle, si no hay problema, o en las casas nuestras.

E: Con respecto a un tema que usted mencionó hace un momento ¿Usted ha sentido que las autoridades municipales o gobiernos regionales se han preocupado por la red de turismo rural? ¿Ha sentido cercanía por parte de las autoridades locales?

S: respecto a la organización, bueno a mi me gustaría que fuera una cosa diferente, a mi me gustaría que se interesaran más en, que entiendan que es a nivel de gobierno comunal, porque pertenecemos a la comuna de Papudo, las prioridades en ámbito turístico van por otro lado, les interesa mucho el turismo pero ellos están en otra parada, Papudo es balneario, esa es la carta de presentación de Papudo. Pienso que al gobierno comunal está jugado por esa carta y ocupará esta como alternativa dentro de sus cuestiones pero no como prioridad, porque yo entiendo que cuando le es funcional a sus objetivos toman en cuenta las posibilidades que tenemos acá, pero no es una política permanente, no hay versiones municipales del tema, por lo menos a nivel local, pudiera ser por lo que le digo. A nivel regional es relativo porque hay más posibilidad de contactarse con más autoridades de este rubro o de otro que tengan que ver con el tema y a veces ha habido interés, encuentros, hemos participado, y el interés depende de donde uno ande, en la CONAMA a nivel regional les interesa mucho, nos ha favorecido en algunos proyectos, nos ha ayudado, y lo conoce, pero SERNATUR va más por el lado difusión que apoyo concretos, porque también yo sé que SERNATUR todavía está como, como este tema no está masivo todavía, yo sé que SERNATUR difunde pero no hay un apoyo y parte del interés natural de todas las autoridades que dicen que se interesan por todo pero en la práctica uno sabe, o sea la experiencia le ha ido indicando que hay que ser prudente en el tema porque uno va aprendiendo.

E: Con respecto a lo que es la seguridad ¿Hay presencia de carabineros?

S: acá hay rondas permanentes, los retenes más cercanos son Papudo y Placilla, hay rondas permanentes y la presencia de ellos cuando se les requiere por asuntos puntuales. Eh, los servicios básicos de la comuna están todos conectados radialmente, acá hay bomberos, hay una posta y con carabineros, está todo comunicado ante cualquier emergencia. Esos son los elementos básicos de.

E: ¿Y el colegio que tal es?

S: el colegio es de enseñanza básica completa, solamente enseñanza básica. Los lugares más cercanos de enseñanza media están en La Ligua, La Ligua, concentra todas las demás alternativas y bueno, cada uno en enseñanza media es libre de ir donde quiera, hay gente que va al Melón, a La Calera, va para otros lados dependiendo de los intereses de la familia, pero acá en La Ligua están concentrado las posibilidades más cercanas de enseñanza media, para allá se va el grueso de toda la gente de todas maneras.

E: Volviendo al tema formal ¿Esta red tiene algún tipo de personalidad jurídica?

S: no, no, no nos formamos a nivel de organización comunitaria a nivel municipal, porque entendemos que hay que hacerlo de otra manera porque son organizaciones las que participan, nos ha hecho la sugerencia que se debe de hacer de otra forma y yo espero que sea una situación que se solucione este año. Lo que pasa es que no cumplimos los requisitos para formarnos como una organización más porque es una organización de organizaciones, esa es un poco la dificultad para hacerlo a nivel local, eso tiene que ser a otro nivel, vía conductos judiciales o de economía dependiendo de la, o sea hay un abogado de La Ligua que nos está investigando el caso para concretarlo.

E: Volviendo al tema que me interesa ¿Cómo calificaría usted la relación que tiene con el INDAP? ¿Buena, mala, de diálogo, conflicto?

S: la relación con INDAP ha habido de todo pero por cuestiones del propio trabajo y de intereses, hemos tenido momentos buenos y no tan buenos con el área local, con el área regional no tanto porque es menos el contacto incluso tenemos buenas relaciones con el nivel central ya, da la casualidad que nos llevamos bien con una gente de la red nacional de turismo rural y también con la dirección regional de INDAP. Estoy bastante conforme con la relación del INDAP porque ha sido una relación que ha ido creciendo y se ha ido estrechando, no quiero decir nada, nada contra el INDAP con decir que de repente han habido dificultades porque es propio que en el camino hayan, pero en cuanto al servicio de ellos es bien, porque nos han ayudado mucho con la evaluación de proyectos, con la acogida, con tiempo para conversar, con salidas a terreno, y también un tremendo respaldo corporativo con los programas que el INDAP tiene, en eso más bien agradecer, pese a que hemos tenido dificultades muy específicas, digamos, en niveles menores, digamos.

E: En general ¿cuáles han sido los cambios significativos que ha producido el INDAP en la red?

S: a ver, primero la importancia de capacitarse en el tema, yo participé en una de esas jornadas en un momento y me di cuenta, y otros también han partido, lo importante que es capacitarse. El turismo rural no sólo es tener una cara bonita o decir tenemos recursos, hay que preocuparse de muchos detalles en relación a la gente porque si usted, si un cliente se va satisfecho se lo va a contar a 5 personas, si tiene algún problema o queda decepcionado se lo va a contar a 50. la capacitación para poder satisfacer las demandas específicas, primera cosa, segunda cuestión, lo tocaba hace un rato atrás, casi la necesidad de trabajar de forma asociativa, con INDAP no hay otro camino, tercero, el cambio para ir abriéndonos a esa ventana en cuanto al tema en Chile, que es lo que le contaba denantes, que tenemos mucha experiencia, ya estamos asociados a una red y conocemos gente, y eso provoca cambios porque uno aprende, todos aprenden y de repente de solo mirar uno se da cuenta en que pie está uno, cuanto más o cuanto menos, todos esos cambios yo creo que INDAP ha sido un aporte importante, hablando de este tema que es un tema de servicios, no me hable de temas productivos que tiene a cargo el INDAP en el campo.

E: ¿Como red han accedido a algún tipo de proyectos del INDAP?

S: ya, a ver, como red no, lo que pasa que económicamente tampoco es uno de nuestros objetivos adquirir plata como red porque la prioridad son los proyectos, ellos sí han sido favorecidos por los programas de INDAP. La capacitación sí, eso sí ha sido por intermedio de INDAP, el INDAP nos ha capacitado a través de su programa de capacitación, el SENCE también ha capacitado, por el intermedio de la red capacitaciones digamos, más que proyectos ganados con recursos son las capacitaciones, eso sí.

E: Aparte de las capacitaciones ¿Han recibido algún otro programa de INDAP FODEM, FONDAC?

S: bonos de modernización, han recibido, pero para la red no, para grupos específicos sí. De INDAP han recibido básicamente bonos de modernización y créditos de INDAP y como red nosotros les hemos conseguido a los grupos todo el apoyo corporativo, eso sí ha sido posible gracias a nuestras salidas, que nos hemos ido metiendo como red a todo lo que usted ya ubica.

E: ¿Qué opinión tiene usted de todos estos programas de apoyo a las organizaciones que tiene INDAP?

S: bueno eso, no puedo opinar, tengo que opinar que me parece bien que existan todavía, se que las cosas van cambiando se que cuesta, que es todo un proceso, burocrático, pero en el fondo es positivo, se que de repente no se logra, no se gana la postulación, se pierde, no se puede porque no hay otros recursos, pero que existan es un paso positivo con respecto al INDAP.

E: Ahora como última pregunta ¿Cómo ve usted el futuro de su organización?

S: la red, pese a las dificultades yo soy optimista, espero que se siga consolidando, cuando yo miro los proyectos expreso mi optimismo en las historias de vida, pese a los conflictos humanos de los que le he contado porque yo he visto que los conflictos no han impedido que ellos sigan batallando, que se siga saliendo adelante, que se siga participando, que se siga con la consultora, con la persona que nos ayuda en cuanto a las orientaciones, yo creo que estamos llamados a consolidarnos, estamos concientes de que este tema va creciendo a todo nivel, la demanda por un turismo alternativo, diferente, estamos concientes de que hay que seguir creciendo a nivel local, con todos los peros, debilidades, dificultades, yo soy optimista, me puedo equivocar y ojalá que no me equivoque, yo tengo mucha esperanza y me gustaría que sí que la gente que está pudiera motivar a muchas más y pudiera crecer creando iniciativas en la misma dirección. Espero que no cambien las cosas, en lo que hablamos, de las relaciones con este o con este otro. Todo depende de varias situaciones, pero sí pienso que si hemos estado todos estos años en esto como los que les he contado y otros éxitos que nos han dado satisfacciones, espero que sigamos avanzando y que las cosas sed sigan dando, que no cambien las cosas a nivel muy macro porque uno no sabe con que cosas se puede encontrar. Eso es.

E: Gracias.

SOCIEDAD QUESERA
TULAHUÉN, IVª REGIÓN
JUEVES 6 DE FEBRERO DE 2003

S.: por el tema de ver cómo motivar, incentivar a los jóvenes hijos de crianceros de quedarse en el campo, o sea así parte la idea. De no inmigrar, qué se yo, los temporeros, de que ellos pudieran hacer su propia empresa, sacar varios productos que nosotros no usamos, por ejemplo el suero, no es cierto, los extremos, entonces ellos sacar los derivados, trabajar en el tema de sacar los derivados de la leche de cabra, ¿ya? Entre ellos el manjar, el yogurt, el queso fundido, esos son temas en que ellos han recibido capacitación a través de la Universidad de Chile, con profesionales, por ejemplo ha venido para acá en dos oportunidades don... tú me ayudas, tengo mala memoria yo... Vicente Guzmán

E.: ¿Y usted forma parte de la empresa?

S.: Es socia

E.: ¿Socia?

S.2: Si

S.: Entonces don Vicente Guzmán de la Universidad de Chile ha venido aquí en varias... en dos oportunidades a hacer capacitación en el tema de los lácteos a los jóvenes.

¿Cómo ayudamos nosotros? Aparte de ayudar a formar una organización de jóvenes, a la vez nosotros en comodato les cedimos un pedacito de terreno para que...

E.: ¿... Que era de la sociedad?

S.: Claro, que era de la sociedad para que ellos hicieran su propia fábrica, ellos tienen una fábrica de lácteos, equipada a través de apoyo del INDAP

E.: Ya... Servicio Rural Joven

S.: Servicio Rural Joven. Eses es un programa que se hizo con el director que se fue don... Luis Marambio, y empieza aquí y se dejó armado este cuento del Servicio Rural Joven, el cual incluso este año ni siquiera hay recursos para el Servicio Rural Joven, o sea, de nuevo hay un programa que se arma y se deja, es igual que cuando uno le dice a un niño, oiga, te traje un dulce rico, la próxima vez te voy a traer uno más y no se lo trae nunca, o sea quedó ahí, quedaron armados, afortunadamente ellos hicieron una sociedad y quedaron armaditos. Pero el mismo tema de la organización de la sociedad grande, porque nosotros..., lo que pasa es que lo hicimos pensando en que este programa seguía... de hecho en el INDAP sigue

E.: Cuando se hizo el presupuesto de la... ¿ustedes pensaban que iba a seguir siendo apoyada por el INDAP?

S.: Claro, entonces quedamos en el mismo tema, hicimos todo, implementamos todo, tenemos todo, pero no tenemos de nuevo capital operacional. Tenemos armado el cuento, tenemos la infraestructura, tenemos la materia prima, tenemos los dueños, tenemos los empresarios, pero no tenemos el capital operacional. Yo estoy contándole una historia con respecto a esto. Entonces aquí se implementa un programa que es, con el gobierno europeo, digamos y con el gobierno regional, que es el MÁS REGIÓN, no sé si usted lo conoce. Aquí hay un programa del MÁS REGIÓN. Postulando al MÁS REGIÓN, técnicamente con el proyecto aprobado, y aquí hay un tema, lamentablemente es un tema digamos... yo tengo que decirle, que en este cuento la municipalidad no se ha metido mucho en este desarrollo empresarial de esta organización campesina dentro de la comuna, ¿ya?, no ha apoyado mucho a la sociedad. Ahora, llegó el proyecto de la municipalidad, de que aquí había que priorizar, y dentro de la priorización, nosotros no fuimos priorizados. Aún viniendo apoyados de la región, técnicamente nuestro proyecto no es bueno. ¿Cuál era el tema? Era mejorar el envase del yogur, mejorar el envase del manjar, y la imagen corporativa, ese era más o menos de todo el tema, era comprar en masa, era armar todo el cuento de esto con el apoyo del MÁS REGIÓN, y salir a los supermercados y decir señor, este es el producto de leche de cabra, aquí está presentado, se lo ofrecemos, y empezamos a armar el cuento. No fuimos apoyados en ese tema, y seguimos cojos, o sea, estamos ahí, tenemos la maquinaria, está toda la maquinaria, está todo, pero no podemos, cuando estamos hablando de capital operacional, de todo ese tema, nosotros estamos postulando a un proyecto del MÁS REGIÓN de tres millones de pesos, como organización, y con eso nosotros, o sea, digo nosotros porque los hemos apoyado bastante en este tema a los jóvenes, con eso los jóvenes deberían hacer su propio capital de trabajo. En estos momentos ellos no están pidiendo capital para... necesito plata para comprar la leche: la leche y la materia prima se la... la Sociedad Tulahuén los abastece de materia prima para hacer este tipo de cosas, porque ellos no son grandes volúmenes, porque de hecho van a hacer un manjar que son 100 ml., por lo tanto son pocos litros, o sea un yogurt de 100 ml, es muy poca la cantidad que necesitan para hacer un yogurt de 100 gramos. No son como el queso, nosotros procesamos mil, mil doscientos litros de leche

E.: Usted no forma parte de la empresa, de la asociación

S.: No formo parte, yo solamente los he asesorado, apoyado en este tema. Yo estoy contándole la historia porque he estado bien cerca. Entonces hoy día aquí tenemos un fuerte desarrollo, digamos, que está trancado solamente por un pequeño capital operacional de los jóvenes. Y debería tener un éxito, porque hoy día usted va al mercado y no hay yogurt de leche de cabra, no hay manjar de leche de cabra, no hay ricotta, no hay queso fundido, no hay de ese tipo de cosas. Por lo tanto ellos tienen un...

E.: Nicho...

S.: Claro, un nicho de mercado aún regional, ni siquiera nacional, pero regional lo pueden explotar fuertemente. Pero necesitan esto, necesitan... porque ellos son jóvenes, y por el hecho de ser jóvenes, vana pedir un crédito, necesitan garantía, y si no tiene están sonados, y nosotros lo hemos conversado con la señora que está aquí del área, que lo único que veo yo de los jóvenes es esto de cómo le armamos el tema de subsidios para que solucionen este problema, para que anden, ¿Qué quiero decir yo? Que si le armamos este cuento, si le solucionamos el problema de envase, de imagen corporativa, ellos mismos van a formar su capital de trabajo propio, con las ventas y todo eso. Porque este manjar lo venden aquí en forma local, más rato lo van a ver ustedes ahí, pero no es el envase óptimo, y no es la imagen corporativa óptima como para ir a un supermercado, no, no es, porque si bien es cierto, Tuluahuén ya tiene un prestigio, y no vamos a ir con un envase mediocre, no, no tampoco necesitamos un envase de lujo, si no que necesitamos un envase de acuerdo al producto, y una imagen corporativa de acuerdo al producto. Eso es lo que hay hoy día con el tema de los jóvenes, o sea, hay una cuestión implementada, hay una empresa implementada, hay una empresa que tiene materia prima, hay una empresa que tiene dueños, pero lamentablemente no podemos armar el cuento. Si usted me dice, oye, pero por qué no ponen el capital de trabajo ellos, volvemos al mismo tema, porque la mayoría depende de los papás, la mayor parte de los jóvenes hoy día todavía trabajan con sus papás. Y ellos no son los dueños del ganado, los dueños del ganado son los papás, no los jóvenes. Ese es más o menos el preámbulo que yo le puedo hacer de la Junior, que está dentro de la empresa y además nosotros como empresa tenemos dos, tenemos tres aportes. Uno, haberles habilitado el terreno para que hicieran su estructura, el otro, habilitarles todo el tema de comercialización, que use los mismos canales de comercialización que Tuluahuén, con el mismo nombre incluso que la marca Tuluahuén, y lo otro es haberle, o proporcionarle, la materia prima, el pago, hasta que ellos vendan, o sea, aquí faltan otras manitos no más.

E.: Claro, muchas gracias.

Usted participa en la organización. ¿Tiene algún cargo ahí?

S.2: Ninguno

E.: ¿Pero desde hace cuánto tiempo está usted ahí?

S.2: Desde que la formamos. Hace cuatro años

E.: Cuatro años. ¿Cuáles son los cargos que tiene la organización?

S.2: El cargo de representante legal no más

E.: ¿No tienen secretario...?

S.2: Entre nosotros no más tenemos no más tuvimos pero al final no...

E.: No se mantuvo...

S.2: No

E.: Ya

S.: En ese sentido, aquí hay una formación de una empresa con representante legal, pero internamente ellos tienen una directiva, pero internamente. Eso es para manejarla internamente, tienen al presidente, tienen al secretario, incluso alguien que administre, pero al final eso se ha desinflado porque administrar qué. Al final quedó sólo la idea pero para administrar qué. Por ejemplo a ella le dijeron ya, tú vas a administrar esto, pero administrar qué...

S.2: Pero igual están presentes...

E.: O sea, existen

S.2: Sí, pero acá no más. Para nosotros, digamos

E.: ¿Y cuántos socios componen la empresa más o menos?

S.2: Eh..., somos... a ver, es que hemos tenido tantos problemas con eso, porque empezamos... éramos quince. Por problemas de una compañera que no tenía la edad no pudo seguir, quedamos catorce, y esos somos los que aparecemos como socios, catorce. Porque donde... se me olvidó... donde estamos legalizados somos catorce

E.: En la escritura

S.2: Sí, en la escritura

E.: ¿Y en proporción entre hombres y mujeres cuántos son?
S.2: Somos seis mujeres y el resto hombres
E.: ¿Y más o menos en edad?
S.2: El mayor es el que tiene treinta y seis, si, él es el mayor
E.: ¿Y más o menos el nivel educacional?
S.2: La mayoría con el octavo, el octavo básico. Y unos con menos también. Dos de los socios que tienen sus estudios completos
E.: Me hablaba de la directiva, que tiene una directiva interna...
S.2: Claro, nosotros la directiva que formamos fue así como para nosotros no más
E.: ¿Y esa la eligieron?
S.2: Entre nosotros la elegimos
E.: ¿No han tenido cambios de directiva?
S.2: No
E.: A nivel de decisiones, ¿quién resuelve los problemas importantes de la empresa? ¿Quién es la cabeza, cuando hay un problema importante, esa es la persona que lo soluciona?
S.2: De repente es la Mónica, que ella hace el papel de contadora, y a la vez es socia, porque ella tiene su título de contadora, entonces... ella hace la mayor parte, claro, porque cuando hay que firmar papeles, documentos importantes, ahí tiene que ser el representante legal, y hay que buscarlo, pero es porque alguien tiene que hacerlo
E.: ¿Cómo se han dado las relaciones personales dentro de la empresa, cómo han sido las relaciones humanas, el trato entre los socios?
S.2: Entre nosotros, entre los socios, por el trabajo, porque nos hemos mantenido trabajando sí, bien, pero son pocas las instancias si, porque no hemos estado trabajando estable
E.: ¿Qué personas son importantes dentro de la empresa? Si esta persona faltara dentro de la empresa, la empresa no funcionaría
S.2: Nosotros empezamos... bueno, éramos todos importantes, porque si uno decía no, ahí jodíamos, porque el proyecto venía destinado para los catorce socios que somos. Entonces si uno decía que no a nosotros no nos daban ni un crédito y nada. Y ahora último somos nueve no más los que sí estamos participando, o sea...
E.: Activamente...
S.2: Claro, activamente somos ocho no más, porque nosotros contábamos con uno más, pero la otra persona está más lejos, está en la ciudad, así que no, no participa mucho con nosotros. Al final somos ocho las personas que estamos más... que estamos más cerca. Con lo que nos pasó a nosotros, con el crédito que tuvimos primero, ahí unas personas fueron más débiles y dijeron nosotros no seguimos
E.: ¿Pidieron crédito como empresa o crédito individual?
S.2: El crédito, primero el crédito que nosotros tenemos es individual. Y el otro... o sea ese es mitad, el subsidio es mitad de crédito. Ese es el que nosotros tenemos individual. Y el otro es el que nos dieron para las maquinarias, ese es a nombre de la empresa. Pero ahí participamos los ocho que estamos dentro de la empresa no más. Para las maquinarias
E.: ¿Y ese crédito que pidieron a medias fue por algún programa que hicieron, el Servicio Rural Joven?
S.2: Ese fue con el que nos organizamos primero, el...
E.: ¿Del Servicio Rural Joven?
S.2: Claro, del Servicio
E.: ¿Servicio Rural Joven?
S.2: Sí
E.: Ahí subsidiaron la mitad del crédito
S.2: Claro, la mitad del crédito, y la otra estamos pagando las cuotas anuales
E.: Ya
S.2: Eso fue... las platas se invirtieron todas en la salita que tenemos para hacer los productos, algunas cosas que se compraron, entonces toda la plata se invirtió ahí. Y ese crédito es el que tenemos que pagar individual porque no hemos hecho la plata, digamos, trabajando
E.: Eh, con respecto a la empresa, ¿qué valores son importantes, qué se valora con respecto al trabajo...? ¿Qué valores cree usted que serían importantes para la empresa? No sé, por ejemplo, el respeto, la honestidad. ¿¿Qué valores cree usted que son importantes para su organización, para que la organización funcione y funcione bien?
S.2: No sé, yo creo que lo principal debiera ser la unión, unirse y sacar esto adelante entre todos, porque si todos dijimos vamos a hacer esto, que lo hagamos. De repente eso también lo desanima a uno, porque unos dicen ya, hagamos esto, y ya, lo vamos a hacer, estamos todos

juntos en una reunión, y después no resulta ni parecido, ni parecido sale porque después hay que andar... Por eso nosotros cuando nos ponemos de acuerdo en que vamos a hacer esto, tal día va a venir una persona, otra persona, así lo hacemos. Pero, que se cumpla, porque de repente, como le decía recién, de repente hay que andar buscándolos y eso no es lo más seguro. Porque nosotros aparte con el problema que siempre hemos tenido de los envases y todo, para vender, este año fuimos a la EXPO, y el año pasado también...

E.: ¿No se hizo en Ovalle?

S.2: No, en Santiago. Ahí nosotros para hacer los productos teníamos que buscar una persona. Entonces así todos nosotros... de repente hay algunos que tienen su trabajo y no pueden venir a hacer cada uno un poco de manjar, tampoco es la gracia, si no que, nunca va a salir igual. Entonces aquí era una sola socia, y nosotros le hacíamos la plata, digamos, un sueldecito para que ella hiciera todo el producto. Pero no es aún así... todos pusimos una cuota y todos le pagamos. Entonces...

E.: En ese sentido funcionó bien

S.2: Sí, pero trabajar nosotros igual así cuando hay cosas más pequeñas, si igual uno tiene su tiempo el fin de semana, entre todos lo... como ayudamos

E.: ¿Tienen cuatro años funcionando?

S.2: ¿Legalizados?

E.: ¿Legalizados?

S.2: Sí. Desde que nos formamos sí, porque el primer año fue como el trámite en realidad. Después empezamos a hacer productos así, poquitos, como para vender acá no más, porque primero era un vasito más blando que ese en que está sirviéndose la bebida el que teníamos para el manjar, entonces lo teníamos en el vasito, y no teníamos tapa, no teníamos nada. Era como para venderlo así, en el momento en que uno lo envasaba, servirlo

E.: En estos cuatro años, ¿tienen algún tipo de celebración durante el año, fiesta?

S.2: No, no nos ha alcanzado para eso

E.: ¿Existen relaciones de familia adentro de la empresa? ¿Hermanos?

S.2: Sí

E.: ¿Y eso es muy fuerte o no se da mucho?

S.2: Cómo dice usted, ¿en el trabajo?

E.: No, de los quince socios, cuánta cantidad de hermanos...

S.2: Nosotros somos tres, tres hermanas, y somos los más, porque hay un primo y nosotros tres hermanas y nada más

E.: ¿Es importante el hecho de que sea algún familiar para formar parte de la empresa?

S.2: No sé si tan importante, no. O sea, lo principal de esto del cuento del grupo joven aquí el caballero fue el que nos dio la idea y nosotros acá trabajamos dos hermanas. Entonces por el hecho de que era joven, éramos jóvenes las dos al final después resultó que por ahí venía la otra hermana, y le contaron y le gustó la idea, y ya, también, también hagámoslo, porque ella igual tenía cabros, el marido, entonces por ese lado aceptó también. Pero no de estar eligiendo porque hagámoslo porque somos hermanas, no. Y a la vez como es hija de socio también, porque lo que se pretendía era hacer la empresa con todos los hijos de los socios de la sociedad grande, de la industrial

E.: ¿Hay algún miembro de la sociedad que sea parte de un grupo indígena, que ustedes sepan?

S.2: No

E.: Bueno, acaban de mencionar la relación que tienen con la sociedad grande, como empresa. ¿Tienen algún tipo de relación con alguna otra empresa? Me refiero a estar asociados con otra empresa, tener algún tipo de vínculo

S.2: No, con ninguna otra

S.: No, no entendiste la pregunta. Ellos están asociados a la red también, y al centro cristiano

S.2: Ah, a la empresa, sí, sí

E.: ¿Han sido importantes las organizaciones en el desarrollo de esta comunidad, por ejemplo? El que hayan organizaciones, que hayan empresas

S.2: Es que a que hayan y a que se les vea futuro, hasta aquí a nosotros no se nos ve por el problema de que no hemos tenido, digamos, grandes ventas, no hemos tenido eh... o sea los productos que tienen aceptación, la tienen, pero nosotros, con el problema que tiene, no se ha visto

E.: ¿Qué opina usted de lo que es el trabajo asociativo, de trabajar asociado con otras personas? Cree que es bueno, que es malo, tiene ventajas, desventajas

S.2: En algunas ocasiones yo creo que es bueno, pero en otras no es muy bueno, porque de repente, por ejemplo, al estar dentro de otra empresa si uno tiene un mercado y después se va a vender al final se convierte en una competencia, y de repente para hacer, para salir, para sacarlo a otros lados, al hacerlo en común es más lenta la venta también

E.: ¿Cuál es su opinión acerca de lo que son el estado de los caminos para la comercialización de su producto? ¿Qué le parece el estado de las carreteras, los caminos?

S.2: De Carén para acá no es muy bueno. De aquí para allá para Santiago también hay que tener, por ejemplo, para nosotros, un vehículo cerrado, en buenas condiciones, porque si vamos a llevar el manjar, a nosotros nos ha pasado, si vamos en el bus a Santiago llega la mayoría roto, por lo menos con el problema de los envases que tenemos y no fue seguramente la manera exacta para mandarlo, y el transporte no era muy bueno tampoco, entonces no... tendría que ser un vehículo que esté apto para enviar mercadería, para enviarla de un lado a otro

E.: Bueno, ustedes tienen un lugar donde hacen hartas funciones. ¿Tienen luz eléctrica?

S.2: Sí

E.: ¿Tiene agua potable?

S.2: Sí, también

E.: ¿Teléfono tienen?

S.2: No

E.: ¿Y alcantarillado?

S.2: Sí

E.: ¿Tiene algún tipo de cercanía con las autoridades municipales, el gobierno, que visiten el lugar?

S.2: Por parte del INDAP de repente. Hace tiempo que no nos visita

E.: ¿Cómo es la presencia de carabineros aquí?

S.2: Sí, de repente aparecen por ahí. Cuando quieren comer queso... No, si de repente andan haciendo la visita, ¿cómo le llaman?, la visita de ellos...

S.: Visita de rutina...

S.2: Claro

S.: Es relativo, puede ser semanal, quincenal...

E.: Pero hay presencia

S.2: Sí

E.: ¿Respecto a bomberos?

S.2: No..., no

E.: No los han llamado

S.2: No

E.: ¿Qué tal es la atención de salud?, ¿dónde se atienden acá?

S.2: En el consultorio de acá

E.: ¿Hay consultorios por acá?

S.2: Sí, allá en el pueblo

E.: Ya. ¿Y la atención es buena?

S.2.: Yo no me he atendido, pero es buena, porque cuando hay un enfermo, llaman a un paramédico y lo llevan a su casa y todo

E.: ¿Colegios hay aquí?

S.2: Sí, si hay un colegio

E.: ¿Y hasta qué curso llega, qué cursos tiene?

S.2: De kinder hasta octavo

E.: Hasta octavo. ¿Salen muchos jóvenes a estudiar?

S.2: Todos los años están saliendo de acá sesenta, cincuenta niños, pero no todos los días

E.: ¿Y para seguir estudiando se van a Ovalle?

S.2: Claro, si lo deciden se van a otros lados, a Ovalle. De repente se quedan unos en Monte Patria, todo a la medida del bolsillo

E.: Volviendo al tema de la organización, ¿qué tipo de personalidad jurídica tiene?

S.2: Sociedad de Responsabilidad Limitada

E.: ¿Quién hizo los trámites?

S.2: Los hizo la Mónica, es decir, la contadora con el representante legal

E.: ¿Cómo cuánto se demoró el trámite?

S.2: No, no sé... serían unos seis meses

S.: No, fue poquito. Un trámite normal no más

E.: ¿No sabe cuánto costó?

S.2: No
E.: ¿Quién escogió el tipo de personalidad?
S.2: Por intermedio del CEGE, vino un señor y nos dijo que eso podía ser, y decidimos ponerle así
E.: ¿Tienen patente municipal?
S.2: No, es que estamos como parte de la Sociedad Agroindustrial
E.: Ya. Cuando se hizo la sociedad, cuando se formó, ¿hubo algún aporte de parte de los socios, en dinero, en bienes?
S.2: Nosotros, no porque nosotros lo que pusimos como aporte fue para el crédito, pero para organizarnos no
E.: ¿Lleva contabilidad la empresa?
S.2: Si
E.: ¿Y qué tipo de contabilidad lleva?
S.: General, igual que la de la grande
E.: Hasta el momento ¿han tenido algún problema en la rendición de cuentas, con la directiva?
S.2: Eso lo lleva la Mónica, pero no, no hemos tenido problemas
E.: Pero me refiero en general, si ustedes han tenido algún problema en reuniones...
S.2 Lo que siempre hemos tenido problemas, las cuentas, pero no...
E.: ¿No han tenido problemas con el tesorero, por ejemplo?
S.2: No
E.: No han renovado directiva
S.2: No
E.: Pero de renovarla, ¿cada cuánto tiempo se haría?
S.2: No sé, porque se supone que este año nos correspondería cambiar la directiva. Sí, porque aparte de eso de que alguna... estamos esperando para juntar más gente, porque no estamos todos tan cerca, entonces yo creo que va a venir a ser cuando estemos más...
E.: Entonces, desde que se formaron que tienen la misma gente en la directiva
S.2: Sí
E.: Y pretenden cambiarla
S.2: Sí
E.: ¿Han repartido utilidades en la empresa?
S.2: No
E.: ¿Conocen los estatutos de la organización?
S.2: La escritura la conocemos, pero de decir que la leímos bien no, yo creo que ninguno la leyó bien
E.: ¿Por qué? ¿Es muy complicada?
S.2: No, porque del tiempo que estoy aquí ninguno ha dicho voy a ir a leerla
E.: ¿Usted cree que se administra la asociación tal como dicen los estatutos? ¿La escritura?
S.2: Ah, sí, si así está organizado todo
E.: Ya. ¿Piensa usted que de haber elegido otra forma de personalidad jurídica, la organización habría funcionado mejor?
S.2: Mejor, sí porque la otra vez nos comentaban de la sociedad anónima y es mejor que esta, porque el problema es que no todo es positivo, hay cosas negativas también de los socios y en la sociedad anónima si no coopera, si no trabaja como trabajan los demás, no tiene los mismos derechos, y en la sociedad limitada si los tiene. Por lo que nos informó después ahora el señor, nos dijo que eso quizás era mejor para nosotros, una sociedad anónima que limitada
E.: Cuando se formó la organización, ¿los socios fueron invitados a participar?
S.2: Hicimos una reunión donde se nos contó todo el cuento del Servicio Joven, y todos, por el hecho de que se necesitaban personas mayores, todos éramos grandecitos de decir yo sigo, yo acepto o yo no acepto, así que ahí dijimos todo como era
E.: Entonces se hizo una reunión y se explicó...
S.2: Sí
E.: Usted tiene un predio que les cedió la empresa...
S.2: Sí
E.: Aparte de eso, ¿qué otros bienes tienen?
S.2: Bueno, tenemos lo que quedó de la compra de las maquinarias
E.: ¿Cuáles son los productos que ustedes tienen?
S.2: Nosotros tenemos el manjar, la ricota, el yogurt, el licor de leche, el queso fundido y eso no más, porque la mantequilla no...
E.: Ustedes producen y lo comercializan ustedes mismos

S.2: Eh... de primera lo hacíamos así pero por el problema de que acá nosotros no tenemos patente, permiso, se vende como Agroindustrial. Nosotros si facturamos cuando hay más productos a la Agroindustrial, pero para venderlos acá se vende con ellos

E.: ¿Y dónde coloca los productos principalmente?

S.2: Nosotros en este momento tenemos acá no más, en el mercado en una vitrina

E.: ¿No han sacado productos hacia fuera?

S.2: No, porque de repente cuando vienen acá compran algunas personas para vender afuera, pero nosotros vender fuera no

E.: La tenencia de la tierra, ese terreno que ustedes tienen, ¿fue cedido, fue arrendado?

S.2: En comodato

E.: Ya. ¿Y ese terreno en dimensiones cuánto es?

S.: No, es chiquitito, es para la construcción de la planta no más, unos veinticinco metros cuadrados

E.: ¿Y eso está equipado?

S.: Está todo equipado

E.: ¿Qué cosas tiene?

S.2: Tiene la olla del queso fundido, la tina para cocer el suero, la ricota, tiene puras cositas así más chicas

S.: Envasadora de yogurt

S.2: Tiene todos los instrumentos para ver la calidad de la leche, termómetro, todas esas cositas

E.: A ver, yo tengo aquí que tienen un... han recibido un crédito...

S.2: Sí, un crédito del INDAP

E.: ¿Han tenido hartas visitas de gente del INDAP?

S.2: Sí, de repente vienen, hubo un tiempo en que venían bastante seguido

E.: ¿Cómo calificaría la relación con la gente?

S.2: Eh, yo creo que bien. El problema es de nosotros que de repente también no nos acercamos... Pero en un principio era mejor sí, porque siempre teníamos visita, la señorita, la chica... siempre venía a visitarnos, había dejado hasta un curso pendiente para ser más... era un curso organizacional. Pero quedó pendiente. Y la otra vez dijo si yo fui a Tuluahuén y no encontré a nadie, así que por eso había sido que ya no viene más, porque acá justo había sido que de repente bajamos a Ovalle y queda cerrado. Entonces dijo que fue a buscar al dirigente y que no lo había encontrado, así que no, ello dijo que no había encontrado a nadie ese día

E.: Y de los programas que ha tenido INDAP, que ha trabajado con ustedes, ¿qué opinión le merece su ayuda? Me refiero al SAP, al Centro de Gestión, a todo ese tipo de programas que tiene el INDAP para apoyar a la empresa ¿Qué opinión le merece a usted ese apoyo, cómo ha sido?

S.2: No sé cómo puede ser porque, es que de repente, no sé, nos hacen capacitaciones, de repente esas capacitaciones no se siguen. Lo que más nosotros muchas veces necesitamos, no sé, algo para seguir, y nos hacen una capacitación, van a venir o no... de repente por el hecho de que vienen una vez, al final lo que aprende uno ni siquiera lo aplica porque ya pasó... Muchas veces pasa eso

E.: ¿Y eso ha sido a través de consultoras?

S.2: Claro

E.: ¿Cómo ha sido la relación con los consultores?

S.2: Sí, porque de repente nos dicen vienen los profesionales, nos cuentan una historia bonita que se ve, que se ve, pero la historia queda hasta ahí, porque no se hace, no se puede seguir haciendo, porque faltan

E.: ¿Y así, en general, con respecto a la labor de INDAP y de la gente de ahí, cómo han sido los cambios que ha producido? ¿Han sido cambios significativos?

S.2: ¿Cambios?

E.: Me refiero a la acción que ha tenido INDAP con su empresa ¿Ha producido cambios en la empresa?

S.2: A nosotros, por ejemplo..., el cambio de lo que más..., cuando tenemos que dar cumplimiento al crédito que tenemos para recién poder decir INDAP nos va a seguir apoyando en lo que dijeron, porque si nosotros no damos cumplimiento tampoco, lo que dijo la señora, no tenemos ninguna posibilidad de crédito... nosotros no pedimos más créditos, pero por parte de subsidios tampoco, no sé hasta dónde podamos tener ayuda de ellos

E.: Ese crédito que dijo del programa... cuando se fundó la organización, el Servicio Rural Joven...

S.2: Sí
E.: ¿Ese crédito se contrajo a nivel de la empresa, o a nivel individual?
S.2: ese, al final, primero no sé, ahí fue individual
E.: Ya, o sea cada uno de los socios tiene...
S.2: Tiene crédito. El subsidio fue para la empresa sí. Pero el crédito fue para cada uno. Individual
E.: Con ese capital, ¿qué inversiones se hicieron?
S.2: Esa fue la inversión de la salita, la parte de dónde sacan suero para la ricota, donde se compró la tina, y por ahí no más fue, porque de ahí cortaron, no sé si fue el proyecto que no iba bien detallado, hubo problemas, porque tampoco sacamos las platas que deberíamos haber sacado, porque después nos dijo la señora que fue muy chico lo que sacaron, por eso es que de un principio fuimos quedando cojos
E.: ¿Y eso lo pactaron a corto o a largo plazo?
S.2: Eso era, como nosotros éramos que podíamos pagarlo...
E.: Pero el crédito fue a largo plazo, a corto plazo, o no se establecieron los términos...
S.2: Eso fue a largo plazo. Creo que por cinco años. Y el de la maquinaria ese sí que no lo tengo muy claro
E.: Con respecto al crédito, al mismo crédito, ¿ha mejorado el funcionamiento de la organización, ha servido para mejorar la organización?
S.2: En estos momentos las máquinas esperan ahí no más sin trabajo. Al final no ha sido muy bueno el crédito, digamos que no tiene qué hacer con las máquinas si no... qué vamos a envasar si no tenemos el envase. El año pasado nosotros habríamos, eso es lo que no supimos de dónde, decían hagan proyecto acá, proyecto allá, pero esperando el proyecto al final esperando el proyecto pasó la temporada de proyectos y no resultó tener los recursos. Nosotros invertimos en comprar un vasito así pero al final resulta no ser bueno tampoco porque es muy débil entonces cualquier apretoncito se rompe
E.: Y respecto al crédito cómo está con la situación del pago?
S.2: El crédito individual, ese la mayoría lo ha pagado. Y el crédito de las máquinas se vencía ahora el 20 de diciembre, ese todavía no lo pagamos. Porque fue el representante a conversar con la señora, que le había dicho que justo iban a salir de vacaciones y llegaba la posibilidad de que ahora en marzo podíamos conversar pero igual es altísimo lo que tenemos que pagar
E.: ¿Cuánto es aproximadamente?
S.2: Son seiscientos mil pesos
E.: Ahora, ustedes han recibido los beneficios del SAP, un programa que implementó INDAP...
S.2: ¿SAP Predial?
E.: ¿SAT Predial?
S.2: Sí
E.: Eso fue
S.2: Sí.
S.3: Vinieron técnicos constantemente, ese es el SAT Predial...
S.2: Cuando vienen ellos, de repente hacen reuniones, nos citan igual
S.3: Pero ¿entran? ¿Hay asistencia técnica?
S.2: Como yo estoy acá sí, de repente pasan para acá
S.3: Permiso, ¿puedo acotar? La idea es la siguiente, que ellos la relación que tienen con el INDAP nació en el Servicio Rural Joven, y con eso existe la posibilidad de que sean clientes o usuarios del INDAP, eso debiera estar unido a lo que es asistencia técnica. Y por lo que yo veo al parecer no hay asistencia técnica
E.: No
S.: De hecho la asistencia técnica por parte del INDAP vendría a ser un colega y un veterinario. Si ellos dicen que los vienen a ver, claro, pero después se acabó lo que es Servicio Rural Joven, y después siguen solos, o los toma INDAP como asesoría técnica. No podrían tener un SAP siendo algo nuevo
E.: Claro, un SAP o un Concurso Nacional de Proyectos. Me da la impresión de que el Concurso Nacional de Proyectos, por la fecha que tengo acá, consistió en el crédito, en postular al crédito, porque ¿ustedes no han tenido ningún otro proyecto aparte, que haya venido la gente del INDAP a hacer capacitaciones, a hacer asesorías técnicas?
S.2: Antes del proyecto no
E.: No, me refiero después del '98, después de que ustedes se formaron
S.2: Venía igual con un proyecto...

S.: A ver, lo que pasa es que cuando ellos se constituyeron y todo nace la idea de hacer este producto alternativo y hubo en ese proyecto, algo de un concurso, de financiar hasta diez millones a un grupo joven

E.2: O sea que el capital de ellos parte del Servicio Rural Joven

S.: Claro, lo del concurso... Pienso que ahí la asesoría estuvo mal, los asesores dijeron ya, para que no se endeuden tanto pidamos cinco millones al INDAP. Después la mitad y la otra crédito. Y así venía. Ahí hay un error, piense usted que de repente los asesores no son tan buenos, deberían haber hecho el pedido completo, haber solucionado el problema de trabajo y también el de... de todo el envase. O sea, qué es lo que pasa, que el asesor no se proyectó hacia el futuro. Armemos esto, lo de ahora, pero no mañana. Entonces mañana empezó a funcionar la cosa, salió el yogurt y el manjar, tenía futuro, pero vamos a hacer otro proyecto para el INDAP, todo un tema de un crédito para la organización ahora, para la maquinaria. Ahí perdieron porque si hubiese sido completo, los diez millones, habrían sacado la maquinaria, la mitad subsidio, la mitad pagada. Les dieron un crédito chico para la maquinaria. Viene la maquinaria, empiezan a envasar, ahora viene el tema capital operacional, eso no se... o sea, el problema es que los montos son restringidos, ellos postulaban a platas ya, digamos, sobrantes del área, porque como no estaban incluidos en el presupuesto ni nada la plata para crédito de dónde la sacamos, de aquí, el problema es que hasta este monto le podemos financiar, porque el proyecto en sí eran tres millones, tuvieron que financiar con tres millones las máquinas, pero quedaron cojos en el tema del envase, porque también contemplaba envase. Ahora, de nuevo, pedir otro crédito más, no, no tienen más capacidad

E.: ¿Y respecto a los SAP, en qué consistió su ayuda?

S.: El problema del SAP también, es un apoyo individual...

E.: Ah, el SAP es individual... No, de eso no salen datos. Entonces nos quedamos con el crédito. Muchísimas gracias

SOCIEDAD AGRÍCOLA Y COMERCIAL.

RÍO CLARO

VII REGIÓN

MARTES 11 DE FEBRERO

Entrevistador:

Sujeto:

E.: ¿Cuál es su cargo en la organización?

S.: Soy presidente y representante legal

E.: ¿Desde hace cuanto tiempo esta usted en esta organización?

S.: Desde que se inició, el 97 parece, sí

E.: Ahora, en esta organización ¿cuáles son los cargos directivos que tiene?

S.: Tiene un presidente, un secretario, y directores

E.: ¿Cuántos socios componen la empresa?

S.: empezó me parece eran con 10 y actualmente quedamos ocho o nueve me parece, porque uno se murió y otros que dicen que no quieren saber nada. La mayoría ya se han retirado, ni se acercan pa' acá. Porque están endeudados con la sociedad, entonces se corren no más. Y el pobre guevón tiene que apechugar.

E.: Aparte que usted es el representante legal

S.: sí, se corren se corren no más

E.: Claro, después no se sabe nada, cuando andan bien...

S.: ahí es cuando se allegan

E.: Claro ahí llegan todos...

S.: sí, así que después chao no más

E.: Oiga, y más o menos ¿cuántos hombres y cuántas mujeres componen la empresa? ¿o son sólo hombres?

S.: no, hay una dama

E.: ¿Y en edades la gente cuáles...?

S.: eeh, creo yo que debo ser uno de los más antiguos, je, je. Creo

E.: ¿Pero, más o menos las edades de los demás socios?

S.: entre 50, si todos en un promedio de 50, 50, 55, 51. Creo que debe ser un cabro, pero ese se retiró mucho tiempo, ese es el más joven pero tiene más de 40 años. Todos sobre 50 años

E.: Oiga ¿y cuál es el nivel educacional de la gente?

S: aquí todos mal, yo creo que ninguno ha pasado de tercero básico, básico o primario, si, yo creo que debe ser muy difícil que alguno tenga octavo, porque yo mismo estuve como tres años en la escuela. Es poco lo que aprendí y mis hermanos son todos profesionales universitarios y yo desgraciadamente no pude llegar ahí.

E: ¿Ha recibido capacitación la gente de la organización?

S: poca. O sea yo he hecho cursos porque yo me dediqué a la ganadería, o sea en ese sentido mi fuerte toda la vida es la ganadería y he estado sacando leche y por ahí me he especializado en la cuestión de la leche. En el rubro leche me he especializado hartito. He hecho varios cursos de eso, de leche, sanidad animal, mantenimiento, eso es lo único que he hecho.

E: Oiga, esta empresa existe desde el 97

S: me parece, desde el 97, sí

E: ¿Cómo se formó, cómo fue la idea?

S: eh mire aquí, eh, en esos tiempos dijeron porqué no hacen una sociedad y háganse un grupito lechero. Ya, nos juntamos, empezamos a hacer la sociedad y hicimos el grupo lechero, compramos vacas algunos, en este momento habimos cuatro que sacamos leche, de los socios y... ahí empezamos a sacar leche, entonces un día teníamos sembrado pasto nosotros y había que darlo por maquila poh, entonces le dije yo al agrónomo que los atendía ese tiempo, por la asistencia técnica que daba el INDAP, le dije yo oiga le dije yo, porque no hacemos un proyecto de maquinarias le dije yo, de unos 10 millones de pesos le dije yo, para comprarnos un equipito pastero para que nos sirva a nosotros no más. Y eso le dije yo, lo paga cualquiera, ya poh me dijo y le hice el proyecto. No después que no que tenía que ser el tractor por lo menos nuevo, que sacaba con comprar cuestiones usadas que pasaban en pana y empezaron a agrandalo, agrandalo, agrandalo, agrandalo, y llegamos como a 22 millones de pesos y nos ha encachado pagarlo; la agricultura mala, la gente poco se preocupa, pienso yo que el próximo año ya se puede arreglar la cosa no ve que el animal está valiendo, ya los viejos puede que empiecen a hacer empasta y comida para el invierno a los animales. Pero en este momento, no ve que la agricultura está, pero, hedionda, por lo menos esta zona, hedionda, hedionda, hedionda, entonces los viejos están demasiado encalillado, oiga. Aquí hay socios que me deben oiga, 800, 700, el que menos debe debe 200 lucas. Harta plata y yo veo que no tienen por donde pagarla así que, que saco con ir adonde ellos, putas páguenme, páguenme, páguenme, así que por ahí yo lo que junto se lo voy tirando pa' allá a los INDAP. Por ahí se conforman, pero como le digo la agricultura, aquí hacen tres años que nos está pegando fuerte. Además yo no hago mi trabajo en preparación de suelo porque, putas, vienen aquí, vaya a prepararme el suelo pa' cosecha le pago esas cosas, después llega el momento de la cosecha y no alcanzan a pagarle a las empresas con las que han hecho contrato y uno queda... ahí quedó no más. Aquí ha pasado, aquí un caballero que es contador aquí en Cumpeo dijo yo voy a formar una empresa, dijo, de preparación de suelo, ya poh, compró dos tractores, en Río Claro pediría crédito no sé, equipao, y se puso a trabajar, compró horquillas todo, y se puso el año pasado y no le pagó naiden, que el año pasado no ve que con las lluvias el tomate se pudrió todo no le alcanzó a los viejos pa' pagarle ni a la industria, entonces ahí el caballero quedó... este año ni se movió, ya tuvo que vender los tractores ya, entonces ya como empresario sonó también. Si ese es el problema poh oiga, que la agricultura estando mala se echa, y aquí ha estado mala, este sector ha estado malo. Hay harta cesantía, que aquí no había cesantía, cuando yo llegué, llegué el año 77 aquí hasta el ochenta y tantos putas, aquí la gente faltaba. Desde el noventa y tantos pa' adelante ¡uh! la gente anda dándose cabeza con cabeza. Les quitaron la siembra de remolacha a los chicos, todo lo mejor se lo dan a los grandes, y los chicos que... y si llegamos a sembrar se meten los intermediarios, empiezan a joderlos y todo, yo estuve un tiempo plantando tabaco y me cabrié, porque en vez de subirlos nos iban bajando. Entonces y el abono subía, la mano de obra subía, todo subía y ellos bajaban los precios. Entonces, pa' que estar sembrando para trabajar para las empresas no más.

E: Oiga y desde el 97, tiene como cinco años la empresa...

S: sí, cinco para los seis años ya

E: ¿Cómo ha influido en lo que es la empresa los cambios políticos que ha habido en todo ese tiempo? Cambios de alcalde, de gobiernos regionales.

S: no, aquí no ha influido tanto eso porque aquí el alcalde desde que yo estoy aquí, fue designado por el gobierno militar y todavía está. Los presidentes, cuando estuvo, yo siempre le digo, el tata Aylwin, no estuvimos mal nosotros, pero estos dos gobiernos nos han aporreado fuerte a nosotros

E: Ha sido fuerte el impacto...

S: si pueh, si pa' nosotros no hay ni un amparo. Imagínese que yo cuando empecé sacando leche el noventa y... póngase usted que fue el 98, putas vendía la leche a 130 pesos el litro, más IVA, y ahora estoy vendiendo a 94 pesos. Entonces, ha sido muy bajo los... y eso es lo que yo alego y les digo y cómo en los supermercados las cosas no bajan y sube y suben y suben y porqué a uno lo castigan tanto. Entonces eso es lo que yo les alego y alego, ahora mismo cuando la contadora a declarar esa es otra cosa, yo tengo gastos de 50.000 pesos mensuales de contabilidad, le dije yo porque me estaba subiendo, oiga señora si usted me sube yo me voy. Pero me dijo, yo tengo que entrar a pagar más, todo sube, ya poh le dije yo, pero es que a nosotros no nos sube, entonces me dijo usted siempre anda llorando, y yo le dije no es que llore le dije yo, defiendi mi interés, le dije yo, que saca usted con cobrarme 60, 70 mil pesos si no puedo pagarle, cóbreme lo que le pueda pagar y se lo voy a pagar. Ahora hay muchos a los que les cobra usted y a lo mejor ni le pagan, así es, me dijo, si aquí uno para hacer algo tiene que competir también, porque hay hartos servicios oiga, entonces uno pa' poder que le quede un margen pequeño pero ya le queda algo, porque si está parado menos gana. Así que eso es lo que ha pasado, y como le digo yo si aquí los socios en esta sociedad, es lo que le digo yo, aquí un año hicimos una reunión y nos fijamos una cuota extraordinaria de 200 lucas al año por socio pa' pagar la maquinaria. Chutas, todos lo encontraron muy lindo, putas, listo, listo, listo. Llegó el momento del ingreso y nada, nada, nada, nada y ahí se empiezan a alejar.

E: ¿Cómo se eligen a los dirigentes de la organización?

S: aquí por elecciones, aquí nos juntamos todos con las empresas que nos asesoran, ellos hacen de ministros de fe. Ahí los elegimos por dos años.

E: ¿Y cuál es la forma que tienen ustedes para remover a los dirigentes en caso de que exista...?

S: mire, en este momento ha habido suerte de que nunca hemos tenido que remover a nadie, porque yo pertenezco a otra organización, a la empresa Agrolácteos del Maule, soy director y representante legal también. Ahí cuando un gallo anda mal se pide una reunión extraordinaria y se le pide la renuncia no más o renuncian voluntario.

E: ¿Y quién resuelve los problemas importantes para la sociedad?

S: el presidente, claro, yo todo, todo, si yo a veces les digo putas gueón, saben gueón hay días que no tengo un peso ni pa' petróleo, pónganse con algo, y qué, si se arrancan. A mí me ha pasado, he tenido que recurrir a mis hermanos, a mis amigos, pásenme un cheque para ir a comprar alambre. Y de ahí a veces tengo que vender los fardos a lo que pueda para cubrir los cheques. Porque no voy a cerrar una cuenta que me hacen el favor de pasarme un cheque, voy a echar a perder la cuenta, no. Así que de alguna manera me muevo y gracias a Dios tengo hartos contactos, o sea no se que cara me encontrarán pero, donde voy, el alambre donde voy a comprar el alambre me dan 40 días, con un cheque, petróleo no porque pa' eso hay que tener plata todos los días, porque si usted va a pedirlo fiado a pesar de lo caro que está le cargan 10 pesos por litro. Claro, entonces ahí hay que apretarse para tener pa' petróleo.

E: Oiga y ¿cómo son las relaciones entre las personas en la empresa?

S: bien, no hay problema, nunca hemos tenido problemas, nadie ha tirado pa' allá, nadie ha tirado pa' acá, si como lo digo se alejaron solos no más. Los llamé un día y les dije ya poh, les dije yo, pongámonos a tono poh cabros les dije yo, si a mí me apretan ¿y con qué quiere que nos pongamos? Oiga pero, la otra vez les dije a los ejecutivos de INDAP que hicieran una reunión e iban ellos, hicieron en varias partes pero aquí no han venido, ha andado don Víctor Sandoval, aquí no. No han venido, me gustaría que vinieran, como le digo, aquí hay socios que me deben sobre 800 lucas.

E: ¿Qué personas son importantes para la organización o qué cargos?

S: ¿el más importante será el presidente? Digo yo, el representante legal, lo demás... que tan importante puede ser.

E: Bueno, usted me dijo ¿cuántos socios eran actualmente?

S: deben haber ocho o nueve, póngale ocho porque más no son

E: ¿Qué cosa se valora de los socios, qué cosas importantes ustedes valoran de los socios?, me refiero a la responsabilidad, etc., esas cosas

S: no tienen nada que valorarlos, nada, nada, nada, porque mire, esta es una sociedad anónima cerrada esta, se comprometieron cuando se hizo la sociedad, hicimos una masa, como le dijera, un montoncito de acciones, nos comprometimos a pagarlas en dos años, nadien pagó, que ese sería un respaldo para la sociedad, que eran 225 mil pesos, teníamos que ponernos con 100 y los otros 125 nos daban dos cuotas me parece. Entonces, nunca pasó eso.

E: ¿Existen celebraciones importantes dentro de la organización, se celebra algo durante el año?

S: no

E: No hay celebraciones. ¿Existen relaciones de familia dentro de la organización?

S: no, o sea hay una señora y un hijo, esos son los únicos parientes que hay

E: ¿Tiene esta organización vínculos con otras de la localidad?

S: ¿con otras empresas?

E: Sí

S: con Agrolácteos del Maule, claro porque somos socios de esa empresa. Agrocomercial San Enrique es socio de esa empresa.

E: También tengo que conversar con gente de ahí

S: ¿con quién va a conversar ahí, je?

E: No sé

S: yo también soy representante legal de ahí

E: Entonces después si usted tiene tiempo... pa' hacerle las mismas preguntitas para la otra empresa... oiga ¿usted cree que han sido importantes las organizaciones de...?

S: las organizaciones eh...

E: ¿Pa'l desarrollo de la comunidad?

S: La, la, la, mire yo encuentro que las organizaciones son buenas, pero el problema es que a nosotros no nos educaron primero. Que la gente chilena tenemos el mal hábito de ser aprovechadores, cuando podemos aprovechar aprovechamos y cuando no aprovechamos hasta que podemos u enseguida nos vamos corriendo y eso es lo que les digo yo, y les digo y les repito, les digo y les repito, y ustedes les dije yo... y otra cosa que a veces este mismo instituto a veces, como INDAP, a veces a usted lo endilga, lo deja endilgado y enseguida le da la espalda a uno, y ahí es donde empiezan los aporreos de la gente, he visto tantas cosas, me acuerdo, porque a mí me citan siempre a las reuniones y fui una reunión con ejecutivos de INDAP de Santiago, era más pa' los viñeros porque hay viñeros que están por sobre de aquí pa' arriba. Entonces le dijo, salió un caballero educado, representante de Villa Alegre y les dijo, miren yo les voy a decir una sola cosa, ustedes empezaron mal ahora como nos hicieron plantar viñas, encallarnos, porqué no hacen una bodega. Nadie le contestó. Y eso debió haber sido lo ideal porque yo, como le digo todos mis hermanos son profesionales, tengo un hermano que trabaja por el sector de Molina pa' arriba y ese siempre ha estado involucrado en San Pedro. San Pedro a un rico le paga 140, 150 pesos por el kilo de uva, a un fundo, y a un parcelero va y le paga 30 pesos, y con hechos comprobados. Entonces dígame usted, cuándo va salir así una persona hacia arriba. Nunca. Yo mismo tuve aquí un caso el año pasado porque a mí la señora empezó aquí que putas porqué no plantamos aquí unas frangüesas (sic) me metí en un ministerio de frangüesas, llegó el asesor que nos atendía aquí, a cargo de las frangüesas don Gustavo Troncoso y me dijo, pariente, me dijo, porque nos decimos pariente como somos Troncoso, nosotros les dimos un subsidio y tenemos una cámara de frío allá en Los Montes y les dimos un subsidio a los dirigentes para que se compraran una camioneta, así que por lo tanto ellos le van a comprar las frangüesas. Ya, ni un problema, júntese me dijo, pa' que las planten. Ya, ni un problema, eh... empezó pagando 650 pesos por la bandeja, a la semana bajó 20 pesos, a la otra semana 30 pesos, la otra semana 50 pesos, llegó a 470. Llegó a 470 y pagaba 300 por la toma y me quedaban 170 pesos, ¿qué hacía yo con 170 pesos por bandeja?. Le dije, sabe que más, le dije yo, está gueá me sirve más es suelo pa' tenerle comida a mis vacas le dije yo, que mis vacas sean como sean me dan plata, y me olvido de esta gueá. Entonces llegó un vecino que tiene por ahí frangüesas, me dijo que va a hacer esa lesera ñor, yo se las llevo, las voy a dejar a no sé a donde, y nunca me pagaron menos de 600 pesos. Putas y si esta empresa tenía camioneta, con subsidio de INDAP y toda la gueá ¿porqué nos castigaban tanto a uno?, esa es las preguntas que yo les hecho y nadie me ha dado contesta. Así que la gente cuando llegaron a los 470 pesos nadie le entregó una bandeja más, empezaron a buscar por el lado, por aquí por allá, vender a otra parte. Si eso es lo que pasa en estas organizaciones, hay mucho aprovechamiento, se aprovechan, yo cero que no debe ser aquí, debe ser en todas partes. Si poh, se ve. Eso lo tengo claro.

E: Oiga y con respecto a trabajar asociado, ¿qué le ha parecido esto de trabajar asociado? ¿qué ventajas le ve usted y que desventajas?

S: mire a trabajar asociado, siendo, al tirar parejo sería bonito, pero aquí como le digo, mientras tanto no eduquen a la gente, es imposible, imposible... imposible, imposible.

E: Ahora le voy a hacer unas preguntas bien puntuales. ¿Cómo cree usted que es el estado de los caminos hasta acá?

S: nosotros tenemos buenos caminos.
E: ¿Qué tal es el transporte público?
S: bueno, bueno. Aquí tenemos locomoción a cada rato. Hay colectivos a Molina a Curicó a cada rato. Hay harta movilización, no hay problema.
E: En su organización ¿tiene un sitio físico de reunión?
S: sí, ahí.
E: ¿Y aquí hay luz eléctrica?
S: sí.
E: ¿Agua potable?
S: sí.
E: ¿teléfonos?
S: celulares no más que tenemos.
E: ¿Alcantarillado tienen?
S: no.
E: ¿Usted cree que las autoridades municipales, los gobiernos regionales se han preocupado de su empresa, de la zona, han visitado?
S: no, para nada, para nada, usted va a la municipalidad a pedir algo y no están ni ahí. No si ahora con el gobierno regional yo nunca, nunca lo he visto pa' nada si a nosotros nos tienen botados, botados.
E: Oiga ¿y la presencia de carabineros que tal es?
S: buena.
E: Bomberos ¿qué tal es?
S: sí, también hay.
E: La atención de salud...
S: sí, aquí hay consultorio, hay doctor, hay de todo. Sí, municipal, como todo lo municipal, cuando están con la buena lo atienden y cuando no mire que vuelva mañana.
E: ¿Y hay colegios?
S: hay un colegio, liceo, técnico agrícola parece, sí porque salen los cabros, los perfeccionan en alimentos y no sé en qué otras cosas.
E: ¿Cuál era el tipo de personalidad jurídica de la Sociedad?
S: Sociedad Anónima cerrada, aquí tengo los papeles (enseña los documentos de la escritura).
E: Oiga ¿y cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica?
S: nada, deben haber sido unos dos meses, eso fue rápido, lo único que fue rápido, mire ve que aquí están las firmas de los socios...
E: ¿Y cuánto le costó en plata obtener la personalidad jurídica?, más o menos, aproximadamente.
S: oiga, ahí me pilló. Si nada, si esto lo hizo un niño que fuera Ingeniero Agrónomo, los hizo todo esto, venía y me pedía, oiga don José tiene plata pa' hacer esto, claro, el hecho en la última reunión que tuvimos de constitución de la sociedad tuve que pagar como 20 mil pesos. Después hubo que sacar unos papeles en bienes raíces y esos fueron unos 30 mil pesos, se gasta.
E: ¿Y quién escogió el tipo de personalidad jurídica? ¿cómo se decidieron a hacer una Sociedad Anónima?
S: una abogada que estuvo aquí, doña Pilar Ramírez, ella fue la que hizo la...
E: ¿Ella fue la que les dijo que era buena idea hacer una sociedad Anónima?
S: cuando hicimos esta sociedad yo no se quien pago esto, porque vinieron unos señores que trabajaban en el CRATE, y ellos hicieron todo esto ahora que me acuerdo, o sea nos hicieron la iniciación de actividades, ¿qué otra cosa hicieron más ellos?, la constitución de la sociedad, o sea la escritura esa la hicieron la Pilar Ramírez. Pero ellos hicieron todo lo demás, incluso estuvieron aquí, nos mandaron un psicólogo una vez, vino un contador como dos veces, un abogado vino como dos o tres veces también.
E: ¿Tiene patente municipal la empresa?
S: no.
E: Cuando se inició la sociedad ¿de cuánto fue el aporte de cada socio?
S: cero, cero aporte, por eso le digo yo que he tenido que pedalear y por eso nadie quiere hacerse cargo, nadie, y yo como inicié esta cuestión no la voy a dejar botá. Entonces, ese es el drama, yo mismo ahora estoy entrando en edad y me quiero alejar de todo, porque es mucho pelear oiga. Ahora mismo yo tengo, personalmente una demanda con el gerente que había en la planta, le pasaron como 90 millones de pesos y se los farrío en dos años y enseguida se echa el pollo y nos deja con cero pesos poh oiga. Y nunca quiso rendir cuentas, entonces yo le

dije al directorio: miren cabros esta cuestión esta cuestión tenemos que pedirla jurídicamente y cuánto te cuesta un abogado y cuánta cuestión, les dije yo, miren cabros yo el abogado, le dije yo, me cobre lo que me cobre le digo a mi hermano, pásenme un abogado de los que tienen ustedes por ahí y le pago como pueda, pero es que hagamos la cosa porque este caballero se va a quedar riendo. Ya, hácelo. Los cité un día a Talca un día que estábamos citados con un abogado y no apareció nadie. Les dije a los señores de INDAP que se hicieron los sordos. Y esa cuenta se las pasan a nosotros. Me dijo. Conversé con un abogado y con un hermano mío, le dije yo ¿puedo hacerlo? Sí me dijo, con esto se está cubriendo, me cobró 300 lucas por hacer la demanda todo junto, y yo me encargo de cobrarle el resto al caballero porque sé que este pleito lo voy a ganar aquí y donde sea porque este caballero tiene muchas yayitas. Ya, y ahí está andando la cosa, claro, se le mandó una carta certificada pidiéndole que entre 15 días hábiles una cuenta amigable, de persona a persona y no lo hizo, entonces como ya no lo hizo a esas alturas se el demandó.

E: Oiga don José, ¿qué tipo de contabilidad lleva la sociedad?

S: completa, se le pagan las imposiciones al operador, está todo, todo legal.

E: ¿Han tenido problemas con rendiciones de cuentas con el tesorero...?

S: no

E: ¿Cada cuanto tiempo me dijo que se renovaba la directiva?

S: cada dos años

E: ¿Han tenido utilidades en algún momento?

S: como le digo yo, si la cosa estuviera buena y pagaran... sí, se podría, el problema es que de repente aparecen detalles, ahora mismo llevo dos días, tres días perdidos ya y son panas que nadie las puede evitar. Y usted trae un mecánico pa' acá y los costos son carísimos, sale más barato llevar la máquina pa' allá.

E: La escritura, los estatutos, ¿los conocen los socios?

S: todo, todos, si está todo firmado, yo nunca les he hecho cosas turbias

E: No, pero me refiero a si las entienden

S: ahí si que me pilla, yo no le puedo decir si las entienden o no, pero yo creo que algunos las entenderán algotros no las entenderán y otros se hacen los lesos. Si hay que decir las cosas como son, yo le digo. Claro, ustedes se avivan cuando les conviene, les dije yo, y cuando no les conviene se quedan calladitos.

E: ¿Y la organización se administra según los estatutos?

S: sí

E: ¿Cree usted que de haber elegido otra forma de personalidad jurídica habría funcionado mejor la Sociedad?

S: ¿cómo qué?

E: Como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, una Cooperativa...

S: pa' mi sea como sea yo creo que, como le digo desgraciadamente, desgraciadamente, los chilenos somos oportunistas y aprovechadores, eso estoy cansado de predicarlo. No le importa a nadie que el que esté a cargo de está gueá, arréglatelas como podai no más. Yo aquí, y es feo que lo diga, he tenido problemas con mi familia aquí porque yo le recibo, yo le facturo en pesos de leche mensuales y de lo único que me preocupó es de la comida. De vivir, y putas... todo pa' la sociedad poh oiga, mire lo que facturo, si yo le muestro con documentos y eso es lo que les digo a ellos. Ahora mismo no he tenido pa' pagar la luz como la empresa ha estado medio malona, hacen tres meses no pagaban la leche, así que por Dios que he tenido que hacer gimnasia. Ir donde mi hermano o un amigo, enderecen a este cojo que algún día se va a enderezar, los cabros me retan poh oiga: cuando te vai a dejar de andar gueviando gueón, perdiendo el tiempo en esta gueá. Ahora mismo el electricista me dijo yo le voy a ver el tractor pero no tengo en qué ir, putas le llamé a uno y putas le dije tenís tiempo mañana pa' que me carretís al eléctrico pa' que me venga a ver el tractor, ya, vinieron en la mañana y le faltaba un repuesto y partieron pa' Talca a buscarlo y allá están armando el alternador, van a llegar aquí a colocarlo, deben estar por llegar ya. Yo nunca me he querido comprar un vehículo porque es gasto, y eso es lo que yo les alego al resto de los socios porque todos tienen vehículo. Y yo que soy el presidente cuando salgo por ahí salgo en bicicleta, en el tractor y pa' Talca en micro, pero ellos van en auto particular. Bueno y yo les digo cómo tienen pa' pagar el vehículo y pa' pagarle a uno no les alcanza.

E: ¿Cómo fue esto de juntar a los socios cómo fue esto...?

S: ¿el ánimo, la idea?, es que no ve que a veces los señores de INDAP aparecen con sus ciertas cosas medias rarificas, y aparecieron aquí que el sistema de la leche era bueno.

Entonces, y como los cabros que contratan tiene que ganarse la vida y esas cosas, ya poh hagamos un grupo lechero, ahí apareció la sociedad

E: ¿Recuerda cómo se llamaba ese programa de INDAP?

S: Banco Ganadero, si y ahí también soy representante.

E: Entonces los juntó el INDAP

S: si, éste fue don Luis Marambio cuando fue director regional, nacional, de INDAP, el fue el que empezó con estas famosas sociedades y la otra cosa, es que, a uno lo miran, no sé, dirán, bueno este gueón es ignorante no tiene educación, pero es que debían de tomarlo en cuenta a uno, es pocaso lo en cuenta que lo toman a uno. Yo a mí cuando me salió aprobado el proyecto tuve una pelea, he tenido unas peleas, yo creo que cuando voy al INDAP algunos me quieren, el otro que me quiere es José Lobos, eh, porque yo alego con ellos porque ellos tienen la culpa. Y la otra gueá es que hay mucho... yo esa gueá la grito en cualquier parte, ahí si quieren ayudarlo a uno lo ayudan y si lo quieren cagar a uno lo cagan. Si esa gueá la tengo pero más que claro. Mucho muñequeo, favoritismo, mire aquí yo tenía que llevar mi leche cuando sacaba leche como ocho kilómetros de aquí pa' arriba, pagar flete y pagar frío, entonces le dije un día oiga, con todo lo que pago en flete y en frío yo pago un estanque, ya, nos juntamos cuatro, los de Pelarco y los de aquí, postulamos pa' comprar un estanque cada uno, pa' sacar precio, ya, llegamos a sacarlos en dos millones seis mil pesos, ya, entonces a mí me los vinieron a dejar y me exigieron un millón de pesos de pie, y ya habíamos hablado de pagar cien mil pesos mensuales, me exigieron a mí que tenía que ponerme con un millón de pesos y el resto lo pagaba en cien lucas mensuales, y de adonde quiere que le saque un millón de pesos, no... fui y hablé con el INDAP, les dije: me pueden dar un crédito, ojalá con BOGAN, no, me dijeron un crédito si quiere le damos pero no con un BOGAN y a los otros tres se los dieron con BOGAN.

E: ¿Y porqué no le dieron el BOGAN?

S: esa es la pregunta que me he hecho yo y se lo dije el otro día a don Víctor Gutiérrez que es el ejecutivo de cuentas de esta cuestión. Es más, le dije yo, usted siempre me tira a rajar, le dije yo, se acuerda un año dieron créditos, le dije yo, pa' hacer silos, pa' las vacas en el invierno, yo tenía maíz sembrado, cuando me dijeron los técnicos, putas encantado, de algo me ayuda, ya, aquí postulamos tres, le dije yo, enseguida le da el crédito a los otros tres y a mí no y era el único que tenía maíz sembrado y el único que hice silos. Si los otros nunca sembraron y recibieron su platita con ayuda, entonces eso es lo que a mí me revienta entonces voy y se los grito, entonces por ahí hemos andado. La otra cosa que tienen es que le imponen a usted, lo obligan, putas a ver, como le iba contando en denantes si usted, cuando me salió aprobado el proyecto de las maquinarias... (suena un teléfono)

E: ¿Tiene algún patrimonio la Sociedad, algo que sea de todos, algún bien?

S: fuera de las maquinarias, nada más

E: ¿YCuál es el rubro de la Sociedad?

S: El giro es amplio, pero aquí lo más que nos dedicamos es el rubro pastero, pero como le digo (muestra el encabezado de una factura)

E: (leyendo) corretaje agrícola, frutícola y lechero, servicios agrícolas mecanizados, eso es por las máquinas ¿verdad?, comercialización de semillas, abonos y plaguicidas.

S: eso fue lo que hicieron los señores que hicieron la iniciación de actividades por las de ellos no más.

E: Pero pusieron de todo, ja, ja.

S: pa' uno es servicial, en algún momento que tengamos que vender leche en sociedad la vendimos, podemos si algún día nos ponemos de acuerdo podemos vender o comprar alguna cosa, en fin.

E: Oiga y los productos que aquí salen ¿dónde los comercializan?

S: Aquí mismo, como lo más que hacemos son fardos, aquí se venden. Ese es otro problema que tengo que muchas veces no puedo hacer mucho pasto porque no tengo donde guardarlo, la otra vez he peleado, denme un BOGAN, denme un BOGAN, ayúdenme en algo pa' hacer un galpón pa' guardar los palos, tengo que arrendar, un año arrendé una bodega y me cobraban 60 lucas mensuales, tenía cuatro mil fardos guardados, ocho meses, la arrendé en noviembre, hasta agosto, diez meses, 600 lucas. Y los fardos se vendieron en 800 lucas, se fueron casi 1000 fardos en puro arriendo. Así que dije yo, no arriendo más.

E: Oiga y ¿aquí los socios son dueños de sus tierras...?

S: sí, la mayoría. Los predios son grandes, ninguno sobre pasa las 20 hectáreas de riego básico, ninguno. Si el único que tenía uno más grande murió.

E: Aparte de todo lo que ya hemos conversado ¿cómo calificaría la relación que tienen ustedes con INDAP?

S: buena, buena porque yo les digo las cosas claras. Llegan con amenazas y yo les digo que no sacan nada con amenazarme. Son ustedes los que tiene que arreglar esto, ustedes los meten a uno ustedes tienen que arreglarlo. Porque en muchos casos, y es feo que yo lo diga, pero INDAP tiene mucha responsabilidad, mucha, mucha.

E: Oiga y ¿en algún momento la empresa ha recibido asistencia técnica de INDAP?

S: sí poh, una empresa que nos asesora, Desarrollo Campesino

E: ¿Se acuerda si era SAP, SAT o SAL?

S: no, SAT empresa nunca he tenido y de ahí no recibido ninguna cosa, y tampoco, le dije yo, quiero que me den.

E: La gente de la que usted me hablaba ¿son consultores, verdad? ¿cómo califica la labor de los consultores de INDAP?

S: pa' mi ha sido buena, buena, buena, porque yo, y es feo que lo diga, me tienen un poquito de respeto. Porque cuando yo tengo que decirles algo no se los mando a decir con nadie. Se los digo en su carita, en su carita. Yo cuando tengo que decir algo no tengo pelos en la lengua, yo se las mando no más, al que le caiga le caiga no más.

E: Oiga y la gente que hace transferencia tecnológica, los transferencistas ¿qué tal la labor de esa gente? Los que enseñan tecnología.

S: yo diría que esa hasta por ahí no más, hasta por ahí no más porque por aquí nosotros no hemos tenido adelantos. La única cosa que nos dicen los técnicos, los cabros que vienen por acá que hay que modernizarse, tratar de bajar los costos, y cuál es la manera que usted baja los costos. Yo no veo la manera, les pregunto a ellos, cuál es la manera.

E: En general, ¿qué cambios significativos ha producido INDAP en su organización? Malos, buenos, positivos o negativos

S: regular, creo yo.

E: ¿Ha notado algún cambio en su empresa a raíz de la acción del INDAP?

S: por lo menos por mi parte no, en otras empresas sí. En otras empresas sí lo he visto pero aquí de mi parte no.

E: Usted me hablaba de que las máquinas y eso lo lograron con un crédito para el cual ¿tuvieron que concursar, no? ¿tuvieron que presentar un proyecto?

S: sí, sobre las cosas que íbamos a comprar, etcétera.

E: ¿Cómo se informaron de este programa?

S: bueno ahí, este cabro que era un agrónomo hizo todo el trámite, todos los trámites, y como le digo yo, se lo dije y se lo he repetido, incluso salimos un día echémosle 20 mil pesos a su camioneta y nos vamos a Santiago a recorrer todo. La idea mía esos años era comprar un tractor refaccionado de los que venden en Valparaíso. Fuimos a ver unas máquinas enfardadoras, fuimos a ver unas máquinas aquí en la Feria de Los Agricultores de Talca y fuimos a ver cerca de Santiago ve que hay hartas máquinas, excelentes máquinas poh oiga, había una Ford, una Mainero, en buen estado que valían alrededor de dos millones de pesos, secadoras alrededor de dos millones de pesos, y así por nombrarle, y le dije yo, eso es lo que quiero. No quiero encallarme, porque si yo, la sociedad no anda mal, yo soy capaz de pagar los seis millones de pesos, yo personalmente. Ya, empezamos con eso, ya después empezaron que no, que tenía que ser el tractor nuevo, que después la enfardadora nueva, ya, se aprobó el proyecto y yo andaba en el sur viendo vacas me acuerdo ese tiempo, les veo el proyecto cuando llego aquí me dijo, le tengo listo amigo mío, donde usted me va a ir a comprar las cosas. No me acuerdo con quien dijo del INDAP había ido, fuimos a hablar, tiene que comprar todas las cosas, le dije amigo mío la plata la va pagar usted o la vamos a pagar nosotros, ustedes, dijo, bueno y ¿porqué tiene que andar imponiéndolos que tenemos que comprar donde ustedes quieran? Nosotros vemos donde compramos mijo. Primero donde usted me lleva son tractores Landine no los quiero ni ver le dije yo, yo lo único que quiero, le dije, porque los conozco demasiado, quiero un Ford o un Masi-Ferguson y si no un Band y de ahí pare de contar, entonces, me dijo yo tengo el paquete hecho, yo también lo tengo hecho le dije. Claro yo cuando empecé con este proyecto tenía relaciones más o menos con un caballero que era representante de la Ford en la 16 Oriente, Jebaro se llama la empresa, mire estoy postulando a un crédito le dije para comprarme un equipo pastero, ¿de cuanta plata disponís gueón? Me dijo, mire creo que entre los 18 y los 19 millones de pesos le dije yo, pero 18 puede que sean, empezó el hombre a sacar cuentas, sabís gueón, me dijo, te voy a vendete una buena máquina enfardadora, un buen tractor, lo único malito que vay a llevar va a ser la segadora, porque no te da pa' mejor. Pero enfardadora y tractor te vai a llevar bueno, y te lo

hago por 18 millones de pesos, entonces, ya poh le dije yo, hágame la cotización. Me la hizo, 10 millones 300, la máquina algo de siete millones y tanto, el rastrillo 500 lucas, la segadora un millón de pesos, casi los 19 millones. Me dijeron, esto es falso gueón te acordai cuando fuimos a Proterra te acordai cuanto valía un tractor brasileño, más encima, 14 millones y te van a vender este en 10 millones, claro que me lo venden, pero porqué, porque sí le dije yo, no usted me compra todo aquí italiano, no o sino no compro na'. Entonces, cuando me sale aprobado el crédito voy donde el caballero y le digo está listo el crédito, alrededor de 20 millones de pesos, listo me dijo, te pido las máquinas, ya poh yo en ese tiempo yo andaba en el sur cuando volví del sur estaba todo aquí. Después como a los tres meses, usted sabe que se demora, me llegó el cheque del INDAP fui y lo cobré y le entregué la plata y compré donde yo quise. Aquí metieron un tractor Landine, no en sociedad ni ninguna cosa, pero llegó un caballero con plata medio verdón le metieron un tractor Landine ha tenido dos panas y las dos panas han sido de seis meses, porque tiene que encargar el repuesto a Italia. Imagínese yo me meto en ese cachito. Y en otra parte que nos pasó la misma cosa fue donde hicimos esta planta láctea aquí, también impusieron, en tal parte compran todo y había que comprarlo no más, el otro día estuve en una reunión, por eso la señora del Centro de Gestión, no sé si usted pertenece a ellos, yo le digo que con esos caballeros no quiero nada, porque son... yo no sé son profesionales, yo no sé hasta dónde. Porque hicieron un estudio pa' la planta porque ahora nos metieron en la planta y le dije yo, pero que esta cosa no está buena, entonces me dijo es que nunca usted ha querido con nosotros, no poh porque ustedes no saben hacer las cosas. Entonces, llega la señora Estrada, el López y don Renato Sepúlveda, sí o sí nos dijeron, y qué le vamos a hacer nosotros. Si una institución que lo está financiando lo obliga usted tiene que agachar el moño no más.

E: Pero ahí ¿quién fue?, ¿fue el INDAP?

S: si pueh, sí o sí, pero ahora me parece que se van a meter con nosotros otra vez porque nosotros nombramos una comisión, en cual encabezó también yo, y les vamos a pedir a los señores del Centro de gestión que nos detallen el proyecto, porque tenemos que hacer una pila de trámites, una pila de modificaciones, entonces queremos conocer el proyecto primero y después vamos a hacer lo que vamos a hacer. Y agradadamente encontramos un gerente más o menos despierto y por la mitad de lo que nos cobraba el otro sinvergüenza que se llevó la plata y el también los está poniendo en su lugar. Entonces ahí estamos.

E: Oiga y este proyecto de la maquinaria ¿en que año fue?

S: el 97

E: ¿Mejoró la organización?

S: no tanto, el primer año, puta el descueve, porque llegaban acá oiga hágame esto, les decía ¿tienen pa' petróleo? No, rasguñeselas como podai. Después llegó el final de año y no hay plata y no hay plata no más.

E: Pero ¿y las inversiones que se hicieron con ese proyecto se han mantenido en el tiempo?

S: sí, incluso yo las he renovado y mejorado. Compré una segadora de barra que me costó un millón de pesos. Después con lo mismo que he trabajado y por las mías, le digo sinceramente por las mías me arranqué con una segadora de disco que me costó casi cuatro millones de pesos, el hombre me dio las más facilidades que pudo porque yo siempre le he cumplido, yo ahora te voy a conseguirte las gueás y vos me las vai a ir pagando ojalá mañana mismo lo más pronto que podai, yo la única gueá que le digo es que se la voy a pagar, cuando no sé.

E: ¿Cuántos créditos tiene usted con el INDAP como Sociedad?

S: dos

E: ¿Y por qué monto?

S: estee, el de las maquinarias fue alrededor de 20 millones y el de Agrolácteos de Maule, por 14, con el 50% de subsidio.

E: ¿Pero ese es por San Enrique o Agrolácteos del Maule?

S: San Enrique

E: Pero el segundo crédito ¿para qué fue?

S: para hacer la planta de Agrolácteos del Maule

E: Ah, pero ahí lo pidió Agrolácteos del Maule...

S: no, San Enrique

E: Ahí estoy perdido, ¿cómo fue el asunto?

S: eso pregúnteselo a los señores de INDAP usted. Si ahora me están cobrando la plata a mí. A esta sociedad. Ya poh, y nosotros tenemos toda la plata invertida ahí, por eso le digo ¿y quién entiende a estos muñecos. Si poh, es raro pero es así.

E: Porque entonces ustedes tienen una deuda por un segundo crédito que es para hacerle una planta a otra sociedad, a la que está en Pelarco.

S: sí

E: Y se la cargan a esta sociedad ¿o a usted?

S: a la sociedad, si dijeron bien claro un día en una reunión, por eso es que nosotros estamos picados, por eso le digo que los señores del Centro de Gestión pa' mí valen callampa, porqué, porque esos gueones le están tapándole el hoyo que dejó el señor Mauricio Oses que era el gerente anterior que había, y ese gerente tampoco lo pusimos nosotros. Ese lo pusieron el Centro de Gestión y el INDAP. Lo pusieron ellos ahí le pasaban plata, nosotros firmábamos, cuando llega y la empresa tiene un déficit de unos 40 millones de pesos y yo no sigo más porque me voy a otra empresa que es más viable que ésta. Dénos la cuenta entonces, bueno un día se las daré. Entonces estos señores vienen y hacen un proyecto por la plata que se farreó ese caballero, por 90 millones de pesos y la sociedad la deja atrás. Entonces, le dije yo, estamos mal, no poh me dijo la señora jefa de área, ustedes me lon aprueban sí o sí, de lo contrario nosotros nos paramos y nos vamos a lo legal. En vista de todas esas presiones, ahí teníamos una señora que la habíamos contratado como gerenta y duró como quince días y se fue porque le resultó otra cosa mejor y dijo cabros yo les voy a dar un consejo, agachen la oreja. Porque ella conversó con los guevones del Centro de gestión y el Centro de Gestión le dijo que nos aconsejara que agacháramos la oreja porque todo es manejado. Ya, entonces después llega una reunión INDAP, Agrolácteos del Maule y CEGE y dicen, háganlo así no más y nosotros vamos a presionar a estos muñecos que nos tienen que pagar como sea. Las sociedades nos tiene que pagar como sea la cuestión de la plata que hay aquí. Ya le dije yo, le voy a proponer un caso, van a decir que estoy tonto, que estoy pelando cable, tómelo como quiera. Mañana o pasado me doy vuelta carnero en unos 10 o unos 20 millones de pesos, y pago lo que les debo a ustedes y pesco el camión y otras guevas que compré y me los llevo. Porque yo los pago, la gueá es mía, es de mi sociedad, y me los llevo ¿en qué van a acarrear la leche? ahora si otra empresa viene y vende y les paga y les lleva el estanque, les lleva el pasteurizador, pa' que queremos planta entonces. Agacharon la cabeza y dijeron, este está gueón, no estoy na' gueón, le estoy diciendo la realidad, porque el camión se lo facturó Agrocomercial San Enrique, yo lo compré a nombre de Agrocomercial San Enrique pero yo les extendí la factura a ustedes, ustedes tienen que pagarlo, y eso es lo que no entienden o no quieren entender y allí es donde vienen los pro y los contra poh oiga porque está bien que nosotros seamos pajaritos, pero no nos gueveen de esa manera. Putas si está todo lo que nosotros pedimos invertido en la planta y lo que no tienen respaldo ellos, porque es eso lo que les pica a ellos que no tienen respaldo de la plata que le pasaron al otro caballero, por eso se están asegurando por otro lado.

E: Pero, ¿quién administra la sociedad Agrícola de Pelarco?

S: en este momento el gerente, el Centro de Gestión y el INDAP.

E: Esas son las tres entidades que administran la empresa.

S: debieran porque en la realidad la administra el puro gerente

E: Y ese caballero ¿de dónde es?

S: de aquí de Talca

E: ¿y lo nombró el directorio?

S: nosotros, y ahí se sintieron mal, eso sí. Porque no les pedimos... porqué, porque nosotros cuando este muñeco se vino llamamos a concurso, o sea se puso un aviso en el diario, que presentaran currículum y toda la cuestión y encontramos una señora pero excelente. Alejandra Luna Bustamante, puchas llegó la señora.

E: ¿Alejandra Luna?

S: sí

E: La conozco

S: trabaja en el...

E: ¿Es joven?

S: sí, buena moza, trabaja en este momento en la cuestión de turismo rural, hizo un proyecto por allá por Chanco y le fue bien la nombraron gerente y por eso se fue del lado de nosotros. La entrevistamos, nos gustó al tiro, se fue ella ordenamos el manajo y la llamamos altiro pa' que se hiciera cargo otro día. Entonces llegó el otro día y nos dijo por Dios que son rápidos ustedes, si pueh si nosotros andamos contra el tiempo. Entonces la señora empezó a ver un desorden de padre y señor mío. Los señores del Centro de Gestión metieron una cabra y le pagaban 340 mil pesos mensuales, para que no hiciera nada, y yo fui donde el señor gerente a decirle que es lo que hace esta niña ahí. Ahí trabaja me dijo, apoyo administrativo, ya, cuando

llegua la señora Alejandra y se mete al computador, porque ella pasaba todo el día sentada en el computador, señora Alejandra aquí es todo suyo, revise, se pone a revisar y empieza a encontrar, no le cuadraba nada, nada, nada y los llamó a Mauricio Osés y a ella. Le dijo aquí no me cuadra nada, nada, nada, tuvo dos semanas cabeceándose y no le pudo cuadrar nada, nada. Enseguida después andaba cobrando sueldo, cómo te van a pagarte sueldo le dije yo sí, anda a cobrarlo donde querai pero aquí no te lo vamos a pagar. Ya enseguida, habíamos escogido otro currículum por si las moscas, se nos va la señora y llamamos al otro pajarito, yo le puse el pajarito porque llegó con una pechuga enseguida llega y se sienta en la oficina del gerente y no tenía autoridad para nada. Viene el gerente que de antes y le dice: oye Pedro porqué no me pasai todos los archivadores del año 2002 pa' llevámelos pa' mi casa y el naranjo seco que es lo que hizo, fue y se los pasó.

E: ¿Se los pasó?

S: claro...

E: ¿Desaparecieron los archivos?

S: no, los devolvió, qué devolvió vaya a saber usted, qué sacó... quién los revisó... no si ahí se me fueron los humos arriba, le dije yo putas que serís guevón, maricón, le dije yo, cómo podís hacer esa gueá gueón. Cómo, te vai a la cresta altiro, no poh gueón me dijo el presidente que es don Carlos Verdugo, cómo se te ocurre, no te alterís gueón, perdonémoslo. Así, una reunión en Pelarco con los asesores de la empresa, o sea con el consejo asesor, cada representante, porque son 12 sociedades la que se compone Agrolácteos del Maule, hacemos una reunión y lo llevamos a él y se para un gallo y le empieza a hacer preguntas al señor gerente, no fue capaz de contestar ni una gueá y ahí estaba doña Alejandra Luna que le había dicho déjenlo, entonces nos dice cabros manden a la chucha, porque es bien chilena para hablar, pésquenlo y mándenlo a la chucha que este gueón no sirve pa' ni una gueá.

E: Oiga, ¿don Carlos Verdugo todavía participa en la sociedad de Agrolácteos del Maule?

S: él es el presidente

E: El es el presidente, ¿lo podré encontrar hoy día?

S: no, anda en vacaciones

E: Es que el es tío de un amigo mío, lo conozco

S: es político

E: Si fue alcalde de Pelarco, el 92 por ahí

S: acomódate cristiano le digo yo

E: Ja, sé poh si es demócrata cristiano

S: yo desgraciadamente soy demócrata cristiano también, porque mi padre fue dirigente de la falanga cuando fue joven. Con don Gabriel Valdés y don Aquiles Herrera de San Clemente, yo soy nacido y criado en San Clemente y de allá me vine pa' acá. Y seguimos la corriente, hay un solo hermano es de derecha, el que me sigue a mí, los demás seguimos la línea de mi padre, todos demócratas cristianos

E: Oiga y con qué otra persona podría hablar ahí en Agrolácteos del Maule que sepa, que se maneje bien.

S: tendría que ser con el gerente no más ¿cuándo quiere ir usted pa' allá?

E: Hoy día si se puede...

SOCIEDAD lechera
PELARCO, VIIª REGIÓN
12 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador

Sujeto:

E.: ¿Cuál es su cargo dentro de esta empresa?

S.: Gerente

E.: ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja usted aquí?

S.: Empecé el día 20 del mes de Enero, y asumí el día 27 dentro de lo que es la planta. Entonces llevo... todavía no cumplo un mes dentro de la planta

E.: ¿Cuáles son los cargos que tiene esta empresa?

S.: Existe un jefe de planta, y existe un jefe administrativo, y de ahí van derivando hacia abajo las funciones de cada persona. Hay unos socios... existen doce sociedades que están... a ver, como para contarte. La planta se proyectó en primera instancia, o se pensó con ciento setenta y ocho personas, de los cuales se crearon doce sociedades, y en las doce sociedades también existe un directorio, que lo comprenden cinco personas. Y así empezó, con capitales de

INDAP, en donde existen organizaciones que están ligadas a la planta como el CEGE, y existe otra organización que también está ligada directamente a la planta que es CODESER vía CORFO. Eso es lo medular de lo que es esta empresa

E.: Son doce sociedades

S.: Exacto, doce sociedades la componen. Y de ahí existe una ramificación lateral dentro de lo que son esas organizaciones. Todavía no tengo la suerte de conocer a los directores o cabezas de las otras sociedades, sociedades anónimas, y obviamente me va a costar un mundo conocerlos a todos porque en primera instancia, hace dos o tres años atrás se reunieron, se juntaron para formar lo que ahora es esta sociedad

E.: ¿Cómo llegó usted a la planta?

S.: Yo conozco en forma indirecta y a la vez directa a una persona que está haciendo a una persona que también asumió la función como gerente, a Alejandra Luna, que ahora asumió la función de asesora, y ella estuvo en la gerencia durante dos semanas. Y en conversaciones informales con ella me plantea una inquietud, y esa inquietud es de disoluciones. Me llamó un día x y me mencionó varias inquietudes respecto a la planta, sobre procesos y todo lo demás. Le di mi punto de vista y obviamente, inteligentemente ella lo analizó y después me plantea la posibilidad de poder trabajar juntos, planteándome el tema del desafío. Me dio a entender las condiciones en que estaba la planta, los problemas que tenía y todo lo demás. Entonces yo lo tomé como un desafío personal, y cada día sigo pensando francamente igual. Así me he enterado de esta empresa, no sabía que existía

E.: Bueno, ¿en este tiempo usted ha podido conocer la historia de esta empresa?

S.: Esa es la historia, o sea, a grandes modos, se reunió una cantidad de agricultores que tenían como necesidad la venta del producto leche, en donde se hizo la visión de que existía un valor agregado dentro del producto que podía ser el queso. Podía ser el queso, podía ser el yogurt, el manjar, la mantequilla, y se empezó a trabajar en ese cuento, y por ende se formó esta organización

E.: ¿Cómo se eligió a los dirigentes de esta empresa, al directorio?

S.: No, no sé

E.: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la empresa?

S.: Es lo que estábamos conversando ahora con ellos. Ahora es buena, yo diría más que buena. Me reuní uno por uno, parcelado, y ahora me reúno con ellos en grupo. Tenían bastantes problemas ellos mismos como personas, como compañeros de trabajo, y se presentaban problemas en que se tiene, se exige un jefe de planta, que ahora existe, y las relaciones entre ellos mismos ahora es buena, madura, están enfocados en un 100% a lo que es la planta. Estamos bien

E.: ¿Y cuánta gente trabaja aquí?

S.: En este momento están trabajando seis personas

E.: ¿Y entre hombres y mujeres?

S.: Entre hombres y mujeres son cuatro hombres y dos mujeres. Son pocos. Existía otra persona más con un local pero se cerró. Ahí había otra mujer. Pero ahora por ejemplo somos poquitos, pero con la idea de que a fin de año seamos más

E.: ¿Gente de acá de la zona?

S.: Es gente de hecho no de los alrededores de la planta, sino que es gente que viene... incluso hay una persona que vive en Cumpeo, bastante retirado de aquí. Entonces, es mixto

E.: ¿Y desde qué hora están aquí?

S.: Eso es relativo, pero por lo general el horario es desde las ocho treinta de la mañana hasta las dieciséis horas, hasta las dieciocho, hasta las seis de la tarde. Con su tiempo de colación

E.: Ahora que hablábamos de las relaciones humanas dentro de la empresa, ¿qué cosas se valoran de los trabajadores?

S.: ¿Los valores que yo veo hacia ellos?

E.: Los valores de ellos como gente

S.: Entonces la pregunta es amplia. ¿Los valores que ellos tienen entre ellos mismos?

E.: Lo que valora la gerencia, y los valores que se perciben de ellos

S.: Lo que yo veo de ellos es que están trabajando en equipo, están trabajando organizados, conocen lo que están haciendo, no se atropellan, no son de las personas que tienen que tratar de salir en la tele, robar cámara. En resumidas cuentas son un equipo bastante agradable, aunque yo no trato todos los días con ellos, sino más bien con el jefe de planta en la parte administrativa. Pero eso es lo rescatable, el hacer las cosas bien, el saber para dónde va la micro, saber las falencias y las virtudes de la planta, no se relajan, pero tampoco andan tensos.

Trabajan a conciencia. Trabajan por necesidad y por placer, les encanta lo que hacen, y eso es para mí más que bien

E.: ¿Sabe usted si existen relaciones de familia?

S.: No existe... existe parentesco. Dos personas son hermanos, pero cada cual tiene sus funciones. Y tienen claro que Rodrigo Rojas si toma una decisión de uno de los hermanos de que tiene que irse de vacaciones, ya tiene claro que su función es esta y la función de la otra persona es esta otra, por ende no existe el que si una de las dos personas se tiene que retirar de la planta, va a cojear o va a incomodar al resto con su prueba personal, el hecho de que su hermano quedó cesante. Ya está definido. Y aquí somos pocos, se transmite, se percibe y se sabe, como cuando existe el caso de que haya parejas, pololos, en que se va uno de los dos y el otro arrastra el poncho. Pero hasta donde se ve eso no ocurriría, aparte de que no pasan tanto tiempo juntos

E.: Recién hablábamos del CEGE. ¿Tiene relación con algún otro tipo de organización aparte de los socios? ¿Algún vínculo con otra empresa?

S.: Aparte del CEGE... CODESER, CODESER pertenece a los señores de CORFO

E.: ¿Qué viene a significar CODESER?

¿Y qué tipo de relación tiene con esta gente?

S.: Ellos prácticamente me inyectan... se presentan varios proyectos, ahora estamos trabajando en un proyecto llamado PROFO, y dependiendo de los proyectos a los cuales se presenta la empresa vía CEGE se adjudica, o se gana el proyecto, proyectos que hoy en día tiene el Ministerio de Agricultura o cualquier otro Ministerio del Estado. Se gana el proyecto y automáticamente se le inyecta capital fresco, plata

E.: ¿Usted es de acá?

S.: Todavía no me siento talquino

E.: ¿Talquino?

S.: No, yo soy de Santiago. Pero conozco la zona porque he trabajado en la región bastante tiempo. Y de hecho la casa maternal está en Talca

E.: ¿Cómo es el estado de los caminos aquí en la zona? ¿Para el transporte de los productos?

S.: Bueno, de lo que se ve las carreteras están buenas, están expeditas, señalizadas

E.: ¿Qué tal es el transporte?

S.: Malo. Malo porque está limitado a lo que es la locomoción colectiva, y la locomoción colectiva es, valga la redundancia, colectivos, que no tienen horario determinado, no tienen una continuidad, y menos aún lo que se refiere a los buses, al microbús

E.: ¿Aquí en la planta tiene luz eléctrica?

S.: Sí

E.: ¿Tiene teléfono?

S.: Sí

E.: ¿Agua potable?

S.: Sí

E.: ¿Alcantarillado?

S.: Sí

E.: ¿Esta empresa ha tenido alguna cercanía con autoridades municipales, de la gobernación?

S.: No, no. Lo que pasa es que cuando asumes te tienes que ir hacia atrás, hacia el pasado y ver dónde más menos vas a pisar. No ha existido, hasta donde yo sé, un apoyo de las autoridades locales, estamos hablando de Pelarco que es relativamente chico, la inquietud por ser una de las únicas plantas que existen por aquí. Entonces debería trabajarse en forma más simpática, más agradable, entonces cualquier tipo de negociación que tu puedas exigir o pedir, llamémosle, no sé, si el día de mañana necesitas hacer tal cosa, no se ha hecho, no se hizo. Ahora no sé si fue problema de la administración de la sociedad, de la administración antigua hacia las autoridades, o si la autoridad sencillamente no cumplió lo que dijo voy a hacer, o me gustaría hacer. Y dentro de mis ítemes de trabajo tengo cosas tan sencillas como basureros en la parte externa de la planta, o un paradero mismo, y creo que voy solamente a pedir el permiso para que el municipio me autorice, y hacerlo directo. La planta corre con los gastos...

E.: La presencia de carabineros en este lugar, ¿cómo es?

S.: Desconozco el cuento de carabineros de Chile en el sector. Sé que existen carabineros en Pelarco, pero la ruta, o las rondas que ellos tienen que hacer no las conozco

E.: ¿Esto pertenece a Pelarco?

S.: Esto es de Pelarco, estamos a un kilómetro de Pelarco

Está todo esto por parcelas, entonces tu tienes caminos laterales que están prácticamente dentro de Pelarco y que conducen a El Manzano. Pero El Manzano no tiene municipio, porque pertenece a Pelarco

E.: ¿Con bomberos, qué relación tienen?

S.: También desconozco el tema con bomberos

E.: No han tenido alguna charla sobre seguridad...

S.: No

E.: La atención de salud de este lugar, ¿hay algo por acá o van todos a Pelarco?

S.: Van todos a Pelarco, van todos a Pelarco por la cercanía

E.: ¿Y colegios hay?

S.: En Pelarco, y está lleno de colegios en el camino desde Panguilemu que está a orillas de carretera hacia acá. Yo vi como cuatro colegios

E.: La personalidad jurídica de esta empresa es Sociedad Anónima...

S.: Sociedad Anónima

E.: ¿Sabes tú cómo se obtuvo la personalidad jurídica?

S.: Sí y no, a mi no me gustaría referirme mucho al tema en estos momentos porque es un tema complicado. Estamos pasando por unas etapas poco simpáticas, y sería como algo íntimo de la empresa. Pero lo que te decía al principio. Empezó con ciento setenta y ocho productores, de esos se formaron unas sociedades, y dentro de esas sociedades se constituyó una planta que se llamaba Agrolácteos del Maule, fue así como capitalizado

E.: ¿Qué tipo de contabilidad lleva la empresa?

S.: Ahí en la contabilidad se ha tenido últimamente a una persona externa a la planta, y hoy en día toda la contabilidad la lleva una persona externa a la planta, el CEGE, el Centro de Gestión. Y ahí trabaja con nosotros doña Jacqueline Fuentes, ella nos ve todo el cuento

E.: ¿Conocen todos los de la empresa los estatutos de la organización?

S.: Sí, el personal tiene claro... lo que pasa es que antes el personal no tenía claro, pero ahora tiene claro todo lo que se refiere a la planta. Eh, todo lo que son las reglas tanto internas como las que pueden existir hacia fuera, normas sanitarias, por ejemplo, normas del tema legal, incluso les he estado hablando de la ley del tránsito. Entonces todo eso si no se tenía se está haciendo y yo se los estoy comunicando a ellos. Y existe una capacitación constante de Rodrigo Rojas vía jefe de planta. Constantemente estoy inyectando información, entonces así es como va esto encaminado. Son las reglas a seguir, las reglas de lo que están haciendo

E.: Así, bien general, no tan específico, ¿en qué consiste el patrimonio de la planta? ¿Este es un lugar propio, es arrendado?

S.: Propio. Son cinco mil metros cuadrados.

E.: ¿Qué es lo que se produce en esta planta?

S.: Se está produciendo... se trabaja con el queso maduro, tipo Chanco, se está trabajando con el queso con especies, y se está trabajando con el queso fresco

E.: ¿Y el queso con especies con qué especies?

S.: Con orégano. Se trabajó antiguamente el queso con ají, con pimienta morrón, pero obviamente el paladar del público todavía no está muy acostumbrado a ese cuento, y yo quiero en lo personal trabajar con el mundo de las especies, y a lo mejor muchos me han dicho o han pensado que yo estoy loco, pero quiero trabajar con el queso con aromas y colores totalmente diferente a lo tradicional. Quiero hacer eso. Es que no existe, y no sé si estará en alguna parte de Chile. Pero como planta, con la estructura que tiene, se pueden dar ese tipo de posibilidades. Y no tan solo el hecho de estar pensando en venderlo fuera, sino dentro de la región, tomar un número de público determinado, paladares exigentes y ahí entrar. Y tener una vía de escape. Entonces se me ocurre que no, que lo que más les interesa es el tema plata, inyectar plata por ese lado. Lo que yo quiero hacer es ya cuando la planta esté más consolidada como planta, hacer invitaciones y bueno, obviamente tienen que estar personas del CEGE y del CODESER, y todos aquellos que estén ligados a la planta, traer potenciales compradores y tal vez no presentarle la planta, pero si el cuento de, a esos posibles compradores, ya sean supermercados o cosas así, hacerles el show y entregarles de todo. No con bailarinas Axé, pero sí con algo simpático. Están todas las vías como para hacerlo

E.: ¿Y cómo va a conseguir el apoyo?

S.: Ahí tengo que hacerlo en forma directa. Es que conozco bastantes personas, entonces entre las que conozco quiero aprovechar un poco el pánico. El mismo hecho de haber vivido en Santiago me hace conocer gente del JUMBO, de ese tipo. No es lo mismo que estar trabajando con supermercados en Talca o con otros posibles compradores. Ahora mismos nosotros vamos a la feria de Chanco...

E.: Así estaba viendo por los cartelitos

S.: Ahí se pueden hacer otras cosas. Ahora, dentro de lo lamentable, tal vez no pueda ser este año, pero para allá va la cosa

E.: ¿Y hasta este momento, dónde está la colocación de productos?

S.: En forma masiva en el Megamarket Fiesta... y otros compradores individuales que también llevan cantidades

E.: Siempre en Talca

S.: Siempre en Talca. Por eso la idea es un poco ahora expandirse, pero hay que pensarlo bien

E.: ¿Y qué tal ha sido la aceptación del producto?

S.: Buenísima

E.: ¿Tienen degustaciones?

S.: Se trabaja con degustaciones en los supermercados, se trabaja con promotoras. Y yo también de repente hago de promotor, y me quedo en el supermercado esperando que la gente vaya a comprar el queso, y le pregunto al consumidor. Estoy pateando en todos los lados de la cancha, jugando en todas partes

E.: A su juicio, ¿cómo ha sido la relación con el..., o si ha tenido algún tipo de relación con la gente del INDAP?

S.: Buena, existe muy buena disposición, por lo que yo he visto, de gente del INDAP hacia la planta. Pero no hemos tenido el tiempo suficiente de conversar, dentro de las formalidades ha habido informal

E.: Ahora, yo no sé si usted tenga conocimiento sobre el INDAP, acerca de que algunos programas del INDAP hayan sido aplicados a esta empresa. Me refiero a programas de proyectos...

S.: Se está trabajando, bueno, de hecho en la administración antigua se presentaron proyectos y se está trabajando y se está cerrando el tema SAP. Se trabaja ligados a ese tipo de cosas

E.: ¿Y las capacitaciones?

S.: Capacitaciones en ese sentido, hasta donde yo tengo entendido tienen que haberse hecho

E.: ¿No conoces tu acerca de desarrollo empresarial, sistemas de ayuda al predio?

S.: Eso se estuvo trabajando, de hecho la empresa tiene una deuda bastante grande con INDAP. Entonces ahora estamos en el cuento de que hay que tratar de pagar, no sé cómo pero hay que tratar de pagar

E.: ¿Cuál es la situación actual con el INDAP, están morosos?

S.: Estamos morosos

E.: Ya. Ahora, lo que te quería preguntar es si esta planta pertenece a la red de leche

S.: Sí, creo que sí

E.: ¿Pero conoces tu más o menos cómo funciona esta red?

S.: No

E.: Con el CEGE, ¿cómo están las relaciones?

S.: Buenas. Lo que pasa es que dentro de las pautas que me he propuesto, aparte de organizar la planta como planta, canalizar lo que se le debe a INDAP, ver el sistema directamente en lo que se refiere a CORFO, existe el CEGE. Y ahora existe una persona directamente relacionada con la planta como veedor, no sé cómo llamarlo. Y la relación es bastante buena. Directa, sin tantas ramificaciones para concretar cosas. Entonces eso para mí es buenísimo. Y existe una disposición positiva en lo que se refiere al CEGE respecto de lo que es ayuda o asesoría a la planta. Y por ende existe la parte contable

E.: ¿Qué servicios aparte de la contabilidad reciben ustedes?

S.: Asesoría

E.: Ya. ¿Y la calidad del servicio?

S.: Ahora vamos a ver. Por lo mismo que te contaba que llevo poco tiempo, entonces... pero creo que está bien encaminada, eso es lo otro, que ya existe una persona que está cargo de todo lo que es leche, y ahí estamos nosotros directamente trabajando con productores en terreno y de repente ellos trabajan con nosotros. Entonces ahí estamos... creo que vamos al cuento de hacer buenas migas

E.: Bueno, nosotros necesitamos información sobre INDAP...

S.: De hecho el CEGE presentó un proyecto, y ese proyecto no sé si se hizo o no se hizo, para no opacar un poco las administraciones antiguas... se está haciendo, se está trabajando en eso, para el mejoramiento en sí del funcionamiento de la planta

E.: Bueno, pero hablando del CEGE, ¿qué cosas son buenas, qué cosas se pueden mejorar?

S.: Lo que es bueno es que tienen una excelente disposición hacia la planta, entonces yo le hice un comentario antiguamente, hace unos días atrás, de que para mí la planta es un

diamante en bruto, y que hay que pulirlo. Y creo que ellos tienen clarísimo y piensan igual que yo. Y lo importante es que con Pedro González, que es directamente a quien me tengo que dirigir y ver todos los problemas que se puedan presentar, ver los proyectos que ellos puedan hacer, que se yo, estamos hablando el mismo idioma, entonces para mí eso es importante. Entonces la relación que existe es buena, pero como te digo el camino es bastante largo, y ahí vamos a ir viendo cómo se van dando las cosas. Pero la intención y el ánimo de CEGE es positiva, en ayuda hacia la planta

E.: ¿Cómo cree usted que es el estado de la planta?

S.: Buenísimo. Por eso mismo te hacía el comentario de que si el día de mañana quiero sacar un queso violeta con olor a limón sé que, soy un convencido de que se puede hacer. Ya conversé con un ingeniero, una ingeniera, no voy a decirte las palabras que ella me dijo, pero me trató de loco. Pero ella lo maduró, y se atreve a experimentar, y quiere ser partícipe de eso. No estoy tan loco. Incluso ya conversé vía teléfono con una empresa que se llama ..., y también están interesados en el cuento. No les di toda la información que podría entregarles porque no quiero que ellos se la vendan a otro personero. Pero también les llamó la atención y les gustaría. No dije ni siquiera que éramos nosotros. Pero existe la posibilidad. Entonces si yo sé que la planta puede hacer eso, sé que esta empresa puede salir adelante y posicionarse tanto en el mercado regional como incluso hasta internacional, porque hasta para eso están los contactos. Ya tengo los contactos como para poder tomar una persona afuera que negocie el producto y venda el producto del queso

E.: Pero el queso es algo bien tradicional

S.: Lo que pasa es que el queso bien en la época de los ochenta y parte de los noventa ha tenido una caída bastante grande. En Chile existe algo que tal vez muchos desconocen, existen más de seiscientos mil productores. Y existen más de seiscientas mil hectáreas que se dedican solamente al tema leche. Pero el tema leche en sí no es muy rentable. Entonces se tiene que ver por el tema de otros productos que yo los llamo queso, y el queso como la leche en polvo, es mucho más fácil de comercializar que la leche como leche. Entonces para allá va el cuento, allá va el tema, tomarse y agarrarse de ese mercado, de ese potencial, y no empezar a producir por ejemplo bolsas con leche. Entonces yo sé que si la planta tiene ese potencial, si tenemos la tranquilidad de tener cierta cantidad de litros diarios voy a tener una cierta productividad, pero antes de producir necesito de otra potencialidad que son los compradores. Entonces sé que se puede hacer, le tengo bastante fe como dicen los cristianos a lo que es la planta, más con el equipo de trabajo con que está, para unos no, pero para mí sí, a mí me interesa el equipo de trabajo que tengo, no como cualquier otro organismo externo o paralelo a la planta

E.: Bueno, eso sería. Muchas gracias

SOCIEDAD COMERCIAL
QUINCHAMALÍ, VIIIª REGIÓN
14 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto:

E.: ¿Y cuál es su cargo en esta empresa?

S.: Presidente del directorio

E.: ¿Y hace cuánto tiempo está usted como presidente?

S.: Hace cuatro años, pero este año hay elecciones y hasta ahí no más vamos a llegar

E.: ¿Está cansado?

S.: Es muy matador este asunto. Mucha incompreensión, y creo que he dado mucho de mi parte para poder sacar esta empresa, en perjuicio de lo mío, que yo he tenido que dejar mi casa abandonada por dedicarme, porque creo en las organizaciones campesinas, y me interesa sacarlas adelante. Entonces he puesto lo mejor de mi parte, pero hay muchas cosas que no debieran ser así, uno debiera encontrar la fórmula para poder ayudar a la empresa para que salga adelante, sobre todo con este tremendo mercado que se está abriendo en el extranjero a través del gobierno, entonces debieran darles muchas más facilidades y mucha más ayuda a las agrupaciones campesinas. No se puede dar la ayuda a medias, porque en esa ayuda a medias no se puede salir adelante, la ayuda tiene que ser completa. Porque si usted le da ayuda a medias a los campesinos, en lugar de ayudarlos los está hundiendo más, porque qué es lo que pasa, que al final quedan endeudados, y al final quiebra la empresa y cuántos creyeron en ella y trataron de sacarla adelante... Además, debieran ir acompañadas de un

subsidio, nosotros tenemos una empresa, formamos un packing. Somos productores principalmente de cerezas. Después viene la uva, y qué sé yo, pero lo principal es la cereza, y tenemos la posibilidad de exportar. Entonces, a través de INDAP nos conseguimos de un préstamo para instalar un packing, pero un préstamo no sirve. Entonces esa parte debiera ser en parte subsidiada, porque un packing es una inversión grande, donde tenemos un cámara de frío, cinta de packing, es una inversión grande

E.: ¿Cuáles son los cargos presentes en la dirección?

S.: Los cargos directivos... está compuesta por cinco directores. Un presidente y cuatro directores. Ellos son los que debieran dar las políticas... la empresa debiera contar con un gerente, pero no tiene gerente porque no tiene recursos para pagar, entonces el presidente tiene que cargar con todo, tiene que hacer de gerente, tiene que hacer de presidente, tiene que hacer de junior, de todo. Entonces es imposible que una persona pueda hacer tantas cosas

E.: ¿Y cuántas personas componen la organización?

S.: En este minuto somos cincuenta y tres porque abrimos un poco para que ingresaran nuevos socios, sobre todo aportando capital. Porque nosotros partimos con cincuenta y tres socios, los fundadores, con un aporte de una acción de diez mil pesos. Entonces usted comprenderá que una empresa con quinientos treinta mil pesos no puede funcionar. Y cómo ninguno de nosotros puede aportar un millón de pesos, porque si los cincuenta y tres pudiéramos aportar un millón de pesos no le miraríamos la cara a nadie, sólo trabajaríamos, pero somos pequeños agricultores que no disponemos de esa suma. Entonces qué hicimos, vamos a emitir... o sea, estamos emitiendo acciones para llegar a dos mil acciones. Entonces, como tenemos cincuenta y tres son mil novecientas cuarenta y siete acciones que se van a emitir y que se están ofreciendo...

E.: ¿Y a quiénes las están ofreciendo?

S.: En primer lugar a los socios fundadores, y después a los nuevos socios que se quieran integrar a la empresa. A los viejos, un precio por ser los fundadores, y a los nuevos distinto porque aquí ya hay una infraestructura, una inversión, tenemos una... según una tasación que se hizo por un experto tenemos setenta y tres millones de pesos invertidos en infraestructura. Entonces eso tiene un costo. El nuevo accionista paga un cincuenta por ciento más por las acciones. E hicimos paquetes de veinte acciones, el que compra, compra todo eso. Nosotros, los que ya tenemos, tenemos que comprar diecinueve acciones. Ahora, si quiere comprar más, puede comprar más, pero nadie puede tener más del diez por ciento. Así nadie se adueña de la empresa

E.: Perfecto. Ha sido súper interesante la explicación. Cuénteme, de los socios, ¿cuántos son hombres y cuántos son mujeres? A grandes rasgos

S.: Uy, ahí me anduvo pillando. Debe ser más o menos la mitad. Me parece que predominan las mujeres. En el directorio predominan las mujeres, tres mujeres y dos hombres

E.: ¿Y en edad, la edad de los socios?

S.: La edad de los socios, ese es un tema preocupante, porque todos los socios somos de la tercera edad. O sea, la mayoría de los socios. Y no vemos recambio que venga detrás de nosotros. Los hijos nuestros ninguno vive acá, la mayoría están trabajando afuera, en algo nada que ver con, la agricultura. Entonces ese es un tema preocupante, y ahí es donde hay que buscar una motivación para gente joven que se meta en este cuento

E.: ¿Cuál es el nivel educacional de los socios más o menos?

S.: Mire, hay de todos los niveles. Tenemos muchos profesionales, tenemos muchos, hay arquitectos, ingenieros, contadores, periodistas, es bien variado. Pero hay unos diez profesionales de los cincuenta y tres. El resto, enseñanza media para abajo

E.: Cuénteme un poquito acerca de la historia de esta empresa, en qué año se fundó, cómo fue...

S.: Esto partió, no recuerdo la fecha exacta, pero primero partió como asociación gremial

E.: Una A.G.

S.: Una A.G. Éramos una A.G. Partimos como A.G., me parece que fue por el año '63 o '64, o '65... '64 o '65, por ahí. Partimos como A.G., trabajamos varios años, y ahí nos dimos cuentas de que necesitábamos una organización que nos facilitara hacer negocios con nuestros productos. La A.G. no nos servía, porque no puede repartir utilidades. Entonces ahí nació la idea de formar una sociedad comercial. Hasta que de ahí partió, qué sé yo, la A.G. compró un terreno, antes había una planta conservera ahí en ese terreno, tenía una infraestructura, qué sé yo, y pedimos un préstamo al INDAP, compramos esa propiedad, la pagamos sin atraso dentro de los periodos comprometidos, y después formamos la comercial, y la A.G. le hizo el traspaso a la comercial, porque la comercial es la que necesita tener terrenos, porque si va a un banco o

a cualquier parte necesita tener bienes. Y como A.G. no éramos dueños de nada, porque el día de mañana se disuelve la A.G., todos los bienes van a parar al servicio médico, porque así lo dicen los estatutos de la empresa. O sea, todo nuestro esfuerzo, toda la plata que habíamos puesto... En cambio ahora que formamos la empresa, somos todos dueños del predio, y mañana fallece uno y queda como herencia, o se vende, qué sé yo. Y la empresa se fundó, se hizo en diciembre del año 1998. ahí se formó, se hizo la escritura y todo eso, pero empezó a funcionar en octubre del '99 como empresa. Ahí hizo los primeros negocios, y de ahí para adelante, hasta el día de hoy hemos estado funcionando

E.: ¿Recuerda usted algún hecho importante, una fecha importante, algo que recordar?

S.: Sí, una muy importante que nos llenó de orgullo fue el haber exportado las cerezas nosotros el año antepasado

E.: ¿Cómo fue eso?

S.: Puro esfuerzo nuestro, porque sin la ayuda de nadie nos pusimos en contacto con una empresa norteamericana, ellos tenían un representante aquí, nosotros le ofrecimos nuestras cerezas...

E.: ¿Y ustedes hicieron la exportación?

S.: Nosotros fuimos a hablar con el SAG y... nadie cuenta la película, cuando uno hace las cosas solo nadie da la información completa, sino a medias. Nosotros tuvimos, tuve una experiencia buena, pero por ejemplo, si el día del primer embarque yo no hubiera estado en Santiago, habríamos perdido esa venta, porque nadie nos dijo que para poder exportar a Estados Unidos había que pertenecer a la A.G. de exportadores de fruta. Y eso no lo sabíamos, nadie nos dijo. Entonces qué pasó, que yo me fui a ver todo el proceso y lo miré para aprender más, y me dicen ustedes están inscritos en la Asociación Gremial de Exportadores de Fruta. Nadie me avisó. Entonces no podemos despachar esta fruta. ¿Y dónde está ese organismo? En Cruz del Sur, Santiago. Fui para allá, pedí una entrevista con el gerente, le expliqué todo, me dijo todo lo que usted me ha dicho verbalmente dígame por escrito. Había que pagar mil quinientos dólares, y tampoco los teníamos. Entonces yo le pedí que como éramos pequeños agricultores, si podíamos pagar un tercio de esa cuota. Dígame todo eso por escrito. La lesera, ahí estaba yo en una oficina del aeropuerto escribiendo y juntando plata. A las dos horas después tenía lo que debía pagar. Imagínese

E.: Una travesía...

S.: Sí, he tenido un montón de experiencias, he aprendido un montón a puro ñeque. Nos ganamos un INTERPACK de PROCHILE, y nos iban a enseñar a exportar, sí nosotros ya hemos hecho una exportación. Así que ahí tenemos, he viajado dos veces al extranjero, por la Comisión Chile País, con la Canciller primero y después con el Ministro de Economía. A El Salvador primero y después a México

E.: ¿Qué tal ve los negocios por allá?

S.: Buenos, si lo que nos falta a nosotros es infraestructura, nos falta ponerle valor agregado a nuestros productos, envasarlos, buena presentación. La fruta chilena es apetecida... yo conozco tres, cuatro países y la fruta chilena es apetecida. Todos los productos nuestros son apetecidos. Y negociar con Chile ni un problema, como nos decían los mexicanos, con ustedes ni un problema. Todos sus productos, viniendo con certificado del SAG, ni un problema. Creen pero...

E.: Tienen harta confianza

S.: Harta confianza en nosotros. Yo estuve en Brasil, igual, tremendos mercados, y cómo, cómo, cómo poder ofrecer nosotros. A Brasil fuimos a ofrecer cerezas confitadas, eh, perfecto, pero las queremos sin palo, sin carozo, sin cuesco... ahí nos echaron a perder el negocio. No tenemos las máquinas, no tenemos el poder económico para comprar las máquinas. Yo llegué de México y lo primero que hice fue pedir una cotización. Había que tener cuarenta mil dólares. Entonces uno se queda con todas esas perspectivas. Ahí es donde necesitamos los campesinos una ayuda fuerte. A las empresas que demuestran que tiene capacidad, porque lo que pasa es que siempre uno paga por las otras empresas, que les va mal, o que no pagan, entonces a todos nos ponen en el mismo nivel. Es así. En todo orden de cosas hay buenos y malos. Nosotros nos hemos sacado la mugre si se quiere por levantar esta empresa

E.: Usted mencionaba esto de los viajes con los ministros. ¿Cómo han influido los distintos cambios políticos del país al desarrollo de su empresa? No sólo a nivel nacional, sino también a nivel regional, local...

S.: No, o sea yo creo que ha ido cambiando, ha ido cambiando y fuerte. O sea, nosotros en primer lugar la modernización es un tema que uno no puede eludir. Si uno quiere competir tiene que modernizarse, y eso está en los organismos. Si uno tiene que perfeccionarse más y crear

más y preguntarle a los directores, pedirle su opinión. Porque hay muchas cosas que a veces uno cree que están tratando de imponerse. Entonces ahí está mal. Porque siempre nosotros hemos tenido la razón, cuando hemos dicho... a veces se nos impone un gerente, y decimos no nos va a servir. Y presionan, y presionan, y presionan y al final lo imponen. Y los resultados se ven a la vuelta de un año. Lo sabíamos, teníamos la razón nosotros. Y no somos responsables de esta situación. Pero los costos sí que tenemos que asumirlos. Entonces eso da una indignación. Yo he dicho cuando he estado conversando con todos estos organismos dejen a nosotros equivocarnos, denos la oportunidad, nosotros queremos esto, déjenos, y si nos equivocamos vamos a reconocer que lo hicimos, pero vamos a prender la lección, porque nos va a doler. Pero cuando se equivocan ustedes nosotros no, no es problema nuestro, porque nosotros lo dijimos, lo advertimos, y ustedes no nos quisieron hacer caso. Y uno se encalilla...

E.: Cuénteme, ¿cómo se elige a los dirigentes de la empresa?

S.: En Junta de Accionistas. Tienen que hacerse dos en el año obligatorias, se pueden hacer más, extraordinarias, ordinarias

E.: ¿Cómo... ha tenido que remover a algún dirigente de la sociedad?

S.: Por mal dirigente nunca, nunca. Una persona, el primer director tuvo que renunciar a ser director por el hecho de aparecer en el boletín. Tuvo que renunciar, porque eso nos perjudicaba en el banco, pero ahora estamos todos en mora, no estamos metidos en el boletín, pero hemos tenido deudas con el INDAP, porque hemos tenido cuatro años malos en nuestros principales productos. Y uno no es que no quiera pagar, si no que las cosechas han sido tan malas que si quiera se pueden pagar los sueldos de mano de obra. Y ahí estamos en problemas graves, y yo estoy desesperado, cómo salir de esto. Yo no soy responsable de que este año haya sido tan lluvioso, de que en Junio hubieran heladas de seis grados bajo cero, entonces...

E.: Hay cosas que no se pueden controlar

¿Quién resuelve los problemas importantes de la empresa?

S.: El directorio. Nosotros generalmente por lo menos una vez a la semana, y si hay cosas que tratar nos juntamos, y siempre estamos en contacto telefónico, porque en el campo no es como en la ciudad en que están todos juntos. Aquí estamos a kilómetros de distancia, estoy a dieciséis kilómetros de la oficina, y así

E.: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la empresa?

S.: Son buenas

E.: ¿No han tenido problemas importantes?

S.: No, hay distintos puntos de vista, pero no problemas mayores. Lo que sí yo me podría quejar es acerca de incidentes, porque no todos trabajan como debieran trabajar. Yo soy el único que no debe enfermarse, no puedo faltar, tengo que estar dispuesto para todo, porque si yo digo yo no puedo ir a esta entrevista, tiene que ir uno de los cuatro, pero no pueden, y ninguno hace el esfuerzo que yo hago por cumplir. Porque nosotros como ya somos conocidos, hemos salido al extranjero, estamos trabajando con diferentes organismos, qué sé yo, las invitaciones son hartas, los compromisos. Y siempre tengo que estar yo dispuesto

E.: ¿Quiénes cree usted que son personas importantes para su sociedad? Me refiero no sólo a personas, sino a algún cargo, a alguna posición que usted cree que esa persona es sumamente importante para la sociedad

S.: Bueno, el punto clave con mi experiencia es el presidente. Si tuviéramos otro cargo, pero desgraciadamente no tenemos, fuera de tener un funcionario que atiende el local comercial y que nos lleva la contabilidad. También es importante en relación a que él tiene bastante trabajo, y le pagamos poco. Lo ideal sería tener un encargado de negocios, pero todavía falta para eso. Necesitaríamos tener más negocios para que se justifique un gerente, pero sí un encargado de negocios que esté a tiempo completo buscando negocios, porque nosotros tenemos la posibilidad de tener negocios, nos falta quién los haga. Para comercializar la miel, yo fui a hablar con una empresa que compra miel, pero fui un poco tarde, qué sé yo, y no ha funcionado. Ahora tengo el negocio de la mora, y yo sé que estos viajes son importantes, eso de ir al extranjero uno conoce a sus propios compatriotas, muchas cosas que uno necesita aquí las conoció viajando al extranjero. Por ejemplo, para el negocio de la rosa mosqueta conocí a una persona que lleva años, conversé con él, me dijo, señor, yo lo voy a ayudar... Así que a la vuelta en una semana nos vamos a juntar. Porque hace tres años que estoy intentando sacar ese negocio. Así que ahora me aseguró, conmigo van a partir

E.: Ojalá que le resulte

S.: Ojalá que me resulte, porque lo necesitamos. Y tenemos deudas, porque desgraciadamente con el préstamo que nos hizo INDAP no cubrimos todos los gastos... porque ahí el proyecto

está mal hecho. El consultor no consultó que el packing es carísimo. No consultó que necesita de alcantarillado, sino pozo séptico, no consultó la cinta de packing, que es fundamental. Nos faltaron seis millones de pesos

E.: ¿Y ese proyecto como se hizo?

S.: Se hizo... no sé si usted ha oído hablar de los CEGE

E.: Sí

S.: Los CEGE no han dejado que sean los agricultores los que manejen los CEGE

E.: ¿Y quién opera el CEGE de acá?

S.: Principalmente las A.G. que está metida en el CEGE, y a nosotros nos hicieron la embarrá, así que no queremos verlos ni en pintura

E.: Oiga, y ¿qué valoran ustedes de sus socios?

S.: Que valoramos de nuestros socios, ahí hay que hacer un gran trabajo, no todos los socios son leales con su empresa, no todos los socios se ponen la camiseta de su empresa. Hay un poco de deslealtad. Sabemos que hay socios nuestros que tienen buena producción, y no entregan a la empresa. Hay un grupo que sí, que se la juega entera, pero hay un grupo que no tiene la conciencia clara, y por último no es algo que le va a servir sólo a los socios, sino a todo el sector, porque que haya una empresa, que da trabajo, que el producto tiene el mercado seguro porque la empresa se va a preocupar de buscar el mercado. Todas esas cosas, que haya con qué trabajar

E.: ¿Tiene su organización alguna celebración importante? ¿Celebran algo importante?

S.: Mire, nosotros nunca podemos celebrar porque siempre se está trabajando. Pero nunca hemos olvidado un aniversario de nuestra empresa. Lo hemos pensado, y no hemos tenido recursos para hacerlo, pero es importante. Lo que sí, las juntas las hacemos muy solemnes. Se iza una bandera con el logo de la empresa...

E.: ¿Existen relaciones de familia en la organización, parentesco?

S.: Sí, se da, y eso es bueno, nosotros lo promovemos que sea así. Hay problemas por lo de sociedad anónima, para ocupar un cargo si hay un familiar es medio complicado, pero debiera haber otra legislación para las sociedades campesinas, que son diferentes a las de la ciudad, el principal motivo de los accionistas allá es tener sus acciones y punto. Y no, acá el principal motivo es tener acciones y poder vender su producto a través de la empresa, porque es su empresa. Nunca hemos tenido problemas, porque algún día si alguien quiere crear un problema saque a relucir que es pariente, que aquí, que allá. Pero nosotros siempre hemos dicho que si hay que contratar a alguien, la preferencia es a los accionistas. Y eso ¿por qué?, porque ese el motivo, crear la empresa para dar trabajo a la gente de acá, porque si no hay trabajo la gente va a migrar, se va a ir, y uno quiere que los hijos estén trabajando. Nosotros para la temporada contratamos a treinta personas, dándole trabajo a treinta personas, más los de las camionetas, otros servicios, entonces eso le da vida al sector, le da movimiento, le da, qué sé yo. Otro aire

E.: ¿Pertenece alguno de los socios a un grupo étnico?

S.: Hay un señor de apellido, pero no sé si él estará... comprometido con... Yo creo que sí. En ese sentido hay un gran grupo que se une...

E.: ¿Han sido importantes las organizaciones en Quinchamalí para el desarrollo?

S.: Yo creo que sí, especialmente la nuestra, porque nosotros tenemos la capacidad de llegar a esferas de gobierno, intendentes regionales, al gobernador, al alcalde, qué sé yo. Siempre solicitando apoyo, por eso es que el Ministerio de Obras Públicas hizo pavimentar la calle principal, ahora está haciendo una plaza como teatro al aire libre. A la calle principal le puso escaños, faroles. Y así se van a construir, porque es por etapas, se van a construir edificios públicos, hay registro civil, hay correos, hay colegios, servicio electoral, hay un gran consultorio médico recién construido

E.: ¿Tiene la organización vínculos con otras organizaciones de la comunidad?

S.: Bueno, con la Junta de Vecinos, con el Comité de Agua Potable, con el Cuerpo de Bomberos...

E.: ¿Qué le parece a usted esto de trabajar asociado, la asociatividad? ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene?

S.: Una gran ventaja porque cuando uno quiere hacer un negocio y sacar sus productos afuera, lo primero que le preguntan es de qué volumen estamos hablando. Si no estuviéramos asociados yo no podría vender mil kilos de cereza. Nadie se va a interesar en comprarme mil kilos de cereza para exportarlas, en el mercado nacional a lo mejor. Para la industria tampoco. Entonces por eso la gran necesidad de asociarse. Por eso es que nos dimos cuenta nosotros, de que individualmente no somos nada, pero en conjunto somos poderosos. Y está todo en

nuestros productos. Ahora tenemos un proyecto presentado para crear la agroindustria. Qué pasa, que nosotros no podemos pretender vender todas las otras frutas. Y no nos podemos quedar con ellas, hay que envasarlas. Y hay que ponerle valor agregado, meterlas en tarros, hacer jugos, qué sé yo. Está bastante avanzado el proyecto, y lo tengo presentado a una agrupación... Bolívar, ellos nos están ayudando. Con los datos que ya tengo está bien, lo están revisando y haciendo algunas correcciones. Pero está bien avanzado, así que hay que hacerlo. Y como le decía yo, con un 50 % de subsidio, que eso es lo que más nosotros necesitamos. Si sale ese proyecto y montamos eso estamos al otro lado, porque aquí en este sector hay una gran cantidad de fruta, y se pierde mucha

E.: Con respecto a lo que conversábamos... usted me contaba acerca de los viajes que tenía que hacer la fruta. ¿Cómo encuentra usted que es el estado de los caminos hacia Quilpue?

S.: En los caminos de aquí en la provincia de Ñuble ha habido un avance enorme, a veces los caminos son más malos en las ciudades que los que tenemos nosotros aquí. La llegada a las ciudades son mortales, pero cuando salimos pa' allá, tenemos unas pistas...

E.: ¿Y qué tal es el transporte de pasajeros?

S.: Bueno, hay hartas micros y colectivos que creo pueden llegar hasta Concepción

E.: Puntual. ¿El terreno en que está emplazada su sociedad tiene luz eléctrica?

S.: Sí

E.: ¿Tiene agua potable?

S.: Sí, de cañería y también tenemos un pozo que construimos nosotros para la empresa, que necesita mucho agua

E.: ¿Tiene teléfono?

S.: Sí

E.: ¿Y alcantarillado?

S.: Sí. Tenemos fax, tenemos internet

E.: ¿Cómo ha sentido usted la presencia de las autoridades locales, gobiernos regionales?

S.: Muy cercana, muy interesada, sobre todo el intendente. Gracias a él pudimos instalar el packing porque como no nos facilitaba el resto del dinero INDAP recurrimos a él, y él ordenó que se nos diera ayuda, no 100% pero bastante más

E.: ¿Qué tal es la presencia de carabineros?

S.: Sí, buena

E.: ¿Y los bomberos?

S.: Esos, bueno, creados por la gente de Quichamál, especialmente por una directora nuestra. Claro, la perdimos un poco como directora porque se ha dedicado más a...

E.: ¿Y la atención de salud en Quinchamál?

S.: A pesar de que yo no me atiendo allá, por lo que veo es buena

E.: ¿Y colegios hay?

S.: Hay escuelas. Se ven buenas. Hay unas escuelas rurales también relacionadas con la agricultura para que los jóvenes no emigren del campo, hay que incentivarlas. Nosotros tenemos... fuera de la empresa nosotros creamos una consultora. Costó para que se aceptara que nosotros queríamos nuestra propia consultora, una consultoría interna que nos fuera a dar asistencia técnica, porque esas consultorías externas pasan una vez a las quinientas, mientras que con esta iban a estar encima de uno, hágame un buen trabajo en el huerto, pero que vayan periódicamente a visitarlo, porque si no se sigue... Uno deja un huerto una semana y se va a encontrar con un...

E.: El desastre no más...

S.: Claro. Entonces nosotros formamos nuestra empresa y eso tiene muy preocupado, hay un cambio en la política de INDAP que quiere eliminar la asistencia técnica, entonces ahí estamos muy preocupados

E.: La personalidad jurídica es sociedad anónima cerrada

¿Cuánto tiempo se demoraron en obtenerla?

S.: Cuánto sería... como un año

E.: Eso es hartó

S.: Los trámites burocráticos son terribles

E.: ¿Y cómo cuánto le costó?

S.: Más o menos quinientos mil pesos, porque es caro la publicación, el abogado

E.: Fue difícil entonces...

S.: No fue fácil. Cualquier cosa que uno quiera hacer es difícil. Y los temas burocráticos...

E.: ¿Y quién escogió esta forma de personalidad jurídica?

S.: Entre todos

E.: ¿Los asesoró alguien?

S.: Un abogado, la empresa consultora esa...

E.: ¿Tiene patente municipal?

S.: En trámite, hemos tenido problemas porque se nos exige que tenemos que pedir el cambio de uso de suelo, y es una localidad que ya pasa a ser como una ciudad pequeñita, o sea ya no hay casas, están las casas una al lado de la otra, como una villa. Y eso tiene un costo muy alto, tiene un trámite muy largo, y eso debiera hacerlo la autoridad. Y por ese hecho no tenemos la patente

E.: ¿Cuánto me dijo que había sido el aporte de los socios al capital?

S.: Diez mil pesos

E.: ¿Y eso en dinero en efectivo?

S.: En dinero

E.: ¿La empresa lleva contabilidad?

S.: Sí

E.: ¿De qué tipo?

S.: Completa. Ahí culpamos en muchas cosas al CEGE. El CEGE tenía al contador que nos llevaba la contabilidad, y ahí nos dejó la escoba, y todavía nos pena, no hemos podido arreglar todavía el problema entero

E.: ¿No ha tenido nunca un problema de cuentas con el tesorero, la directiva?

S.: No, el problema fue de cómo se llevaron los papeles, la documentación, pero no la pérdida de dinero. El tipo era muy irresponsable. Tuve que salir detrás de él a buscarlo para que me pasara los papeles. Los inicios fueron muy difíciles, tuvimos hartos problemas con personas que nos han perjudicado enormemente, económicamente

E.: ¿Cada cuánto tiempo se renueva la directiva?

S.: Cada tres años

E.: ¿Han repartido utilidades en todo este tiempo?

S.: No, porque el estatuto dice después de los cinco años

E.: Bueno... ¿conoce usted los estatutos de la organización?

S.: Sí, pues. Soy el fundador de la empresa, me la jugué entera por la empresa

E.: ¿Y los estatutos se entienden, los conocen los demás socios?

S.: No todos. Es difícil hacer que se lean los estatutos. Además nunca los hemos impreso para entregarlos, no porque no quieran ni quisieran, sino por capacidad económica

E.: ¿Y se administra la organización de acuerdo a los estatutos?

S.: Tratamos

E.: ¿Quién desarrolló los estatutos?

S.: El consultor de la empresa que nos asesoró, él nos escribió los estatutos. Fue una persona muy conciente no como todos los abogados que lo primero que piden plata, plata, no, él no pide plata, le debemos plata y sigue trabajando con nosotros. El otro día fui a hablar con él y le ofrecí acciones. Quería meterse. Así nos ayuda más. Nos cobra una miseria. No le puedo decir cuánto, él me dijo que no

E.: No. No se preocupe, no se sienta obligado a decirlo...

S.: Me dijo mis colegas me matan si saben...

E.: Cuando ustedes tenían esta consultora de la que me habló, ¿la inscribieron en los registros de INDAP, en los organismos públicos?

S.: Está inscrita solamente en INDAP. Queremos inscribirla en el SENCE para capacitación, porque los estatutos nuestros son muy amplios, nosotros ahí no dejamos nada por hacer. Nosotros podemos hacer servicios, capacitación, podemos negociar lo que se nos antoje. Es una cosa que... no dejamos nada por hacer, quisimos hacerlo todo, entonces todo está puesto en los estatutos. Podemos abrir cuentas, podemos arrendar, qué sé yo, todo

E.: ¿Le parece bien la forma jurídica que tienen, o cree que de haber tenido otra forma jurídica habrían funcionado mejor?

S.: Siempre he tenido mis dudas, porque yo conozca esta, sé de otras personas que funcionan con limitada, pero yo creo que ahí es más fácil que la cosa no funcione económicamente, o que haya muchas filtraciones... yo creo que esta es más controlable, más controlable. Tiene otros problemas, que hay que cumplir con un montón de requisitos, que entran, por ejemplo, cada... yo he tenido mucho con el abogado de INDAP, porque él se cierra a exigirnos que cumplamos con todas las publicaciones que nosotros no las queremos hacer no porque no queramos, sino que es por la parte económica, porque encuentro inoficioso hacer una publicación en el diario cuando yo sé que no hay uno salvo yo o dos o tres socios que compran el diario, entonces ¿para qué hacer una publicación que nadie la va a leer? Eso me desespera.

Entonces yo digo por qué... no cambian... A veces yo pienso que podría hablar con algún parlamentario para decirle, contarle, por qué ustedes no tratan de modificar la legislación. Si quieren ayudar al campesino también tienen que darle los medios, las leyes que sean favorables para los campesinos... no pueden ser las mismas que en la ciudad. En la ciudad uno va y... una fotocopia, uno va y saca una fotocopia, qué sé yo, tiene todos los medios. Allá uno va a visitar a uno de los socios nuestros para firmar un papel y tiene que firmar en un fardo, no en una oficina como estamos aquí. Y nadie tiene una máquina de escribir, ni un computador. Nosotros tenemos computador aquí, y tenemos dos, y ninguno de los dos es de la empresa...

E.: Ya... ¿Cuál es el patrimonio de la empresa, con qué cuenta?

S.: La empresa tiene un local comercial, que es muy bonito. Tenemos un arquitecto, el arquitecto...

E.: Lo diseñó...

S.: Claro, lo diseñó. Yo dirigí toda la construcción, qué sé yo, y ahí está funcionando. El computador es de la A.G. Un computador. Y el otro computador es parte... yo tengo dos partes, la pantalla, ah, no, y me llevé la impresora, ya compramos impresora. Y de otro señor es el PC

E.: ¿Y con qué otra cosa cuenta la empresa, el terreno me decía usted?

S.: El terreno, y toda la infraestructura. Hay un... ya lo nombré... que hace el medido...

E.: ¿Una tasación?

S.: Una tasación. Setenta y tres millones de pesos invertidos

E.: ¿Y cuáles son los rubros principales? ¿Comercialización?

S.: Comercialización

E.: ¿Producción?

S.: Producción. Servicios, estamos ayudando ahora con la asistencia técnica...

E.: ¿Dónde comercializan principalmente los productos?

S.: En pequeña escala en nuestro local. En volúmenes, con las empresas de la agroindustria

E.: ¿Pero en la localidad, de acá cerca?

S.: No, todas son de afuera

E.: ¿Afuera en Concepción?

S.: En Los Ángeles, por ejemplo, allá vendemos cerezas. Y la de exportación se va a Estados Unidos, pero a través de otra empresa, ya que no pudimos hacer nosotros el negocio en forma directa, porque teníamos que comprar los insumos, cajas, bolsas, todo, y no teníamos. Así que tuvimos que entregarle a una empresa exportadora donde se queda la gran ganancia para ellos. Nosotros entregamos a una empresa, le vendimos cerezas y logramos hacerle el servicio nosotros, el empaque, se lo hicimos en nuestra planta. Y llegamos a la tercera entrega y en Estados Unidos dicen, según lo que dicen ellos no tuvieron transporte. Dicen que no nos van a poder seguir recibiendo las cerezas porque en Estados Unidos les dijeron que a la cereza le faltaba dulce. Con otra empresa que estamos trabajando mandando cerezas a Estados Unidos nunca nos dijeron nada. Y esa empresa, si hubiésemos hecho todo el negocio para esa empresa sería diferente. Porque en esta otra hay que entregar las cerezas y ellos tenían su planta procesadora. Cobran cuatro dólares por servicio, mientras que a nosotros nos pagaban treinta y ocho centavos de dólar por el servicio

E.: Mucho más barato.

¿En cuánto a la tenencia de tierras de los socios, son propietarios, arrendatarios?

S.: No, la mayoría es propietario. No creo que haya un arrendatario

E.: ¿Y si usted calcula en total el tamaño de los predios, de cuánto son?

S.: Setenta hectáreas, en total. Eso es más o menos

E.: Ya. Ahora, entrando ya a tierra derecha, ¿cómo calificaría usted la relación con INDAP? La relación que tiene su organización con INDAP

S.: Buena. Buena con INDAP. Con algunos funcionarios tengo problemas

E.: ¿Cómo ha sido... su opinión acerca de los programas de fomento asociativo del INDAP, todos esos programas para apoyarlo como empresa, qué le parecen?

S.: Algo falta ahí, algo falta. Hay mucha burocracia, y ahora con todos estos problemas que ha tenido el INDAP se van a agravar más, porque le están dando como bombo en fiesta a INDAP, entonces eso va a perjudicar a los agricultores. El INDAP va a querer llevar más control, más... y eso significa presentar más papeles que hacen más engorroso el asunto

E.: Ha tenido relación con consultoras, me mencionaba

S.: Si

E.: Con consultoras externas

S.: Externas que nos habilitaron

E.: ¿Y qué tal fue la relación con toda esa gente?

S.: Buena. Nosotros transparentes entregamos todos los requisitos de nuestra empresa. Todo lo que quieran ir a ver no tenemos nada que ocultar. Yo siempre digo que nosotros podemos equivocarnos, pero hacer las cosas maliciosamente, no

E.: Oiga, ¿Y con la gente que hace transferencia tecnológica, los transferencistas, qué tal ha sido la relación con esas personas?

S.: La que tenemos ahora, buena. Me gustaría que gente externa fuera a preguntarle a los agricultores cómo encuentra a la gente que viene a visitarlo en el mes, tres veces, antes iba una vez al mes, cuando tenían que pagarle, para que le pagaran. Nosotros lo elegimos, hicimos un equipo de cinco. Y yo les dije que tenían que ser amigables con los trabajadores, ganarse la confianza de ellos, no llegar a mirarlos en menos, escúchenles sus problemas. Sean amigos de ellos, y va a ver como el agricultor se va a abrir y le va a contar cómo trabaja su campo. Le cuenta cuáles son las deficiencias. Decir pongamos para este lado, pero con pino, porque el agricultor es una persona muy especial, tiene su experiencia, y de la noche a la mañana no se la van a quitar. Pero si van en son de amistad con la cosa de la modernización que obliga a cambiar ciertas cosas. Si no, va a sucumbir. Entonces yo creo que la relación ha sido buena, no creo que haya ningún agricultor descontento

E.: En general, cómo califica usted lo que ha hecho INDAP para su organización? ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha producido INDAP?

S.: En ese sentido INDAP nos ha ayudado harto, y nos ha apoyado harto para salir adelante. Es una cosa que nosotros hubiéramos hechos antes, no sé cómo no se nos ocurrió haber emitido nuevas acciones al mercado capital fresco, o siempre pidiéndole plata al INDAP. Y el INDAP fue el que nos ayudó

E.: ¿El sugirió la idea?

S.: La sugirió

E.: Usted me hablaba de que debe mucha plata por concepto de créditos. ¿Esos créditos son de la organización?

S.: De la empresa

E.: ¿Cómo se informaron acerca de ese crédito?, ¿cómo supieron que existía?

S.: A ver, no entiendo. Nosotros tenemos una deuda con INDAP por el proyecto que le presentamos a INDAP para montar la planta

E.: ¿Pero cómo se enteraron de que existía ese crédito, de que INDAP ofrecía este crédito?

S.: Ah, a través de INDAP mismo. Ellos nos informaron, ustedes quieren no estar... que nosotros siempre pedíamos, y ahora está la oportunidad...

E.: ¿Se recuerda en qué fecha fue? ¿El '98?

S.: El '98 formamos la empresa. El año que exportamos fue el año pasado... 2001

E.: ¿2001?

S.: Sí

E.: ¿Y de cuánto fue el monto aproximadamente?

S.: Primero fueron quince millones y tanto. Después nos pasaron cinco millones más. Veinte millones

E.: ¿Y eso fue a largo plazo?

S.: A diez años plazo. Y ahora tenemos una solicitud presentada para renegociar y hacerlo a dieciocho años

E.: ¿Y con esa plata se invirtió en...?

S.: Todo está invertido. Hacer la planta, el empalme eléctrico, el pozo séptico, todo el alcantarillado, el local comercial, todo eso. Pero ahí de los veinte millones, antes nos habían pasado nueve millones para montar la empresa

E.: ¿Eso también fue por un crédito?

S.: Claro. Con esa plata montamos la empresa y construimos el local comercial. Ese fue el gasto mayor, lo demás fue abogados y todo eso. Los otros veinte millones de pesos fueron a la infraestructura, a la planta

E.: ¿Sirvió para el mejoramiento de la organización esos créditos?

S.: Claro, si mire, nadie se siente orgulloso por lo que tiene, pero yo siempre digo cualquier gran agricultor de este sector quisiera tener lo que tenemos nosotros, esa infraestructura. Cuando una de las hortofrutícolas, con la que negociamos, y hace años que esta negociando con otra que se llama La Cantera, tiene una planta procesadora igual que la nuestra, pero cuando vieron las nuestras... Buena, cámara de cable, cintas de embalaje

E.: Usted me dice que están re-negociando el crédito...

S.: Claro

E.: Están morosos

S.: Sí, y como nunca llegó esa plata para terminar de pagar las camas, porque ahí fue donde nos faltó la plata. Cuando nos llegó esa plata nosotros ya teníamos para construirlo todo, no solamente las cámaras, sino que también otras cosas como el empalme eléctrico, que sin él no podíamos funcionar. Entonces fuimos gastando la plata, gastando la plata, y a quién le quedamos debiendo, a las cámaras, y no pudimos pagar

E.: ¿Están pagando letras para eso?

S.: O sea, llegamos a un acuerdo, y estamos cumpliéndolo, ya hemos pagado más de la mitad, más de la mitad. Pero firmado ante juzgado, porque nos habían demandado, y ahí negociamos el pago de la deuda y hemos cumplido fielmente. Pero pagamos tres millones más, que es lo que me duele, porque los intereses, el abogado de la parte de ellos cobra más

E.: ¿Y los créditos le sirvieron para mejorar la organización, o sólo para mantenerla?

S.: No, hemos mejorado. Hay gente que entrega toda su producción as la empresa. Hay un poder que el día de mañana cuando salga todo esto, yo tengo una gran fe que pase...

E.: Por último, porque ya sé que hemos hablado harto rato, y el tiempo no le sobra a nadie, quería preguntarle acerca de los centros de gestión, usted mencionó haber participado en un centro de gestión, ¿Cómo fue esta relación?

S.: Al comienzo, muy bien. Yo creí en esta relación cuando estaba el convenio del INDAP y la Universidad de Concepción...

E.: ¿Ellos eran los operadores?

S.: Claro, pero el INDAP, los jefes de esa época no querían nada con la Universidad. Después nos hicieron hacernos cargo nosotros del centro de gestión, pero el centro de gestión no lo manejábamos nosotros. Tomábamos acuerdo y los agricultores a veces no lo mantienen. Bastaba que se dieran vuelta uno, dos o tres y se iba todo abajo

E.: ¿Y qué tal eran los servicios que prestaba el CEGE?

S.: Malitos. Tal como dice centro de gestión empresarial, la gestión empresarial... A nosotros una vez se nos ocurrió hacer una mesa de negocio. Le comunicamos al centro de gestión para que nos ayudara a manejar una mesa de negocio. Entonces para qué va a hacer eso. Porque queremos que vengan las empresas, decirles lo que nosotros tenemos para ofrecerle, queremos conocerlas, queremos que nos conozcan a nosotros. Se opusieron. Perfecto, si ustedes no quieren, lo vamos a hacer solitos. Entonces cuando nos vieron en esa postura se pusieron a trabajar y a ayudarnos. Pero el encargado no sabía nada de negocios. Entonces hicimos la mesa de negocios, llegaron nueve empresas, que para nosotros fue un éxito y de ahí tuvimos problemas con el encargado de negocios en la forma que hizo algunas presentaciones, ideas, y todos los empresarios me dijeron que los hacían conmigo cuando sacáramos a ese gallo. Qué es lo que está haciendo. Quería que ahí la gente le dijera cuántos kilos se interesaba en comprar, cuánto era lo que podían pagar. Eso no se hace en una mesa de negocios, eso se hace en una oficina privada después de que se hace la exposición, en forma individual... Yo lo encontré el colmo. Y después a los pocos días aparece en la prensa tirándose todas las flores del éxito de la mesa de negocios cuando nos había creado puros problemas. Así que yo no permití que él se metiera nunca más en nuestra empresa

E.: ¿Qué cosas le mejoraría usted al CEGE?

S.: Mire, yo estoy desilusionado de varias cosas, ahí vamos a llegar... estoy desilusionado de muchos profesionales. Hemos tenido muy mala suerte, profesional que ha llegado nos ha dejado la escoba. Entonces, los profesionales que tuvo el CEGE fueron malitos, en primer lugar. El INDAP que quiso ellos manejar el CEGE y no los agricultores como corresponde, como dicen las instrucciones y todo, porque yo fui, fui a Santiago, estuve en toda la preparación de cómo debían funcionar. Pero aquí en la región los de esa época lo cambiaron todo. No nos dejaron. Por eso fracasó. Quedó reducido a una mínima expresión. En la gira a México iban del CEGE de Pelarolo, otra cosa. Yo di la pelea aquí

E.: ¿Ese lo opera la Universidad de aquí?

S.: Claro, siempre viene aquí. Una de las molestias del INDAP con la Universidad es que ellos siempre nos encontraban la razón, porque teníamos la razón. Entonces para mí era un orgullo estar discutiendo en una mesa con el decano de Agronomía de la universidad. A ese nivel, cómo no iba a ser importante para los agricultores ir aprendiendo con personas de ese nivel, con profesores de la universidad. Entonces se cambiaron, y no dejaron que nosotros nos involucráramos. Si eso se lograra, otra cosa sería

E.: Ya pues, don Hugo. Muchas gracias

SOCIEDAD DE ACOPIO LECHERO

DALCAHUE
X REGIÓN
VIERNES 21 DE FEBRERO

Entrevistador:

Sujeto:

E: ¿Cuál es el nombre de su organización?

S: Sociedad Acopio Lechero Comuna de Dalcahe S.A.

E: ¿Y cuál es su cargo dentro...?

S: presidente en este momento

E: ¿Desde hace cuánto tiempo está usted en esta organización?

S: yo estoy desde que se inició, tiene 6 años de vida parece

E: ¿Y desde hace cuánto tiempo que usted es presidente?

S: hacen dos años

E: ¿Cuáles son los cargos presentes en la organización, qué cargos directivos tiene?

S: bueno, tiene todos los cargos que tiene una institución, presidente. Secretario, tesorero. Tenía los cargos de revisores de cuenta, tenía todos los cargos supuestamente, ahora funcionando je, je ,je prácticamente ninguno porque estamos en receso

E: ¿Cuántos socios componen la organización?

S: la organización se inició con 31 socios me parece, en este momento deben haber 28 o 27, algunos han fallecido, 28, 27 deben haber

E: ¿Y de esos cuántos son hombres y cuántas son mujeres?

S: todos hombres

E: ¿Y en qué edades fluctúan los socios?

S: la mayoría son mayores de 40, yo tengo 35, deben haber unos dos más jóvenes que deben tener unos 32 años. 64 debe tener el socio más longevo, dos o tres que están bordeando los 60, por ahí

E: ¿Cuál es el nivel educacional de los socios?

S: la mayoría tiene, todos los más jóvenes tienen su cuarto medio yo creo, y los mayores no sé, antes le llamaban sexta humanidades y a esta altura debe ser como llegar a segundo medio, por ahí. Antes era mucho más avanzado el estudiante en la básica de lo que es ahora.

E: ¿Desde que año existe esta organización, cuándo se fundó?

S: tiene seis años de vida, se fundó yo creo porque en el tiempo que iniciaron varias organizaciones, cuando salió el tema de las empresas consultoras, eh, alguien se le ocurrió formar una empresa consultora y para que esa empresa consultora funcionara necesitaba crear algún tipo de sociedad y por ahí, yo caí a última hora en el tema de la lista como dicen ellos, entregas, iban como en el 20 pero para llegar ahí deben haber estado hace un buen tiempo ahí, en conversaciones para poder formar la sociedad

E: ¿Ustedes prestaban servicios de consultoría?

S: a nosotros nos prestaban servicios de consultoría

E: Ah, OK, para recibir el servicio de consultoría

S: claro, para recibir el servicio de consultoría se constituyó la organización, y ese fue uno de los errores yo creo porque para mi parecer en este momento, nosotros tenemos el acopio cerrado, no funciona, se cayó como quién dice, y yo creo que fue en base a eso porque la gente lo que le interesaba era formar una sociedad no buscó la gente adecuada para la sociedad, simplemente buscó los 30 socios pero no se preocupó que los treinta socios fueran capaces alguna vez de entregar leche, sino que fue, yo creo que lo más importante para ellos fue formar la sociedad, que dilucidar al futuro si iba a funcionar o no, que es la idea principal yo creo

E: ¿Usted recuerda algún hito importante dentro de la historia de la organización, o algún éxito o fracaso?

S: yo creo que el fracaso más importante es que en este momento esté cerrado, que los socios hayan dejado de entregar leche. O que nunca hayan logrado el objetivo, el primer o segundo año por lo menos se cumplió la meta, el primer año fue malo, el segundo fue bastante bueno, por decir, y el tercero no me acuerdo y de ahí para abajo otra vez, pero como te digo para mí el gran error fue que no se buscó la gente adecuada, no se hizo un buen estudio antes de formar la sociedad de la gente que realmente fuera capaz de apechugar en el tema.

E: Ahora, en este tiempo ¿cómo cree usted que han influido los cambios políticos que han sucedido en el país, región, para su organización?

S: yo creo que para la organización en sí, no. Bueno, políticamente afecta a los que le gusta la política, a mí no me gusta la política, no estoy ni ahí, hay gente que vive pensando en el tema político, que estamos mal, que con este cambio vamos a estar peor, que la leche no se estabiliza, en cierto modo tienen razón. La política en sí...

E: ¿Cómo se eligen a los dirigentes de la organización?

S: eh, por mayoría se hace, se propone el nombre y votación abierta o con voto secreto, no sé

E: ¿Ha habido alguna ocasión en que hayan tenido que remover a un dirigente antes de que cumpla su periodo?

S: no

E: ¿Y si eso tuviera que suceder cuáles serían los motivos?

S: bueno, malversación de fondos, cualquier cosa rara yo creo que se atribuya para poder hacer un cambio pero no ha sucedido. Se ha hecho en los plazos correspondientes. Y ahora yo debería haber entregado hace rato pero va a ser difícil como esta cerrada la organización y hay ene problemas y nadie quiere asumir y está todo patas arriba, como se dice.

E: ¿Quién resuelve los problemas importantes para la organización?

S: en estos momentos yo, el secretario y el tesorero

E: ¿Cómo son las relaciones humanas dentro de la organización?

S: había funcionado bien, estaba todo perfectamente, hasta ahora que hemos tenido líos con el secretario hay un tema, unos líos de plata, y ya se pone feo el asunto, pero antes de eso andaba todo bien.

E: ¿Existen personas importantes dentro de la organización?

S: ¿como que lideren el tema?

E: Claro

S: el secretario es importante en sus funciones, harto bla, bla y manejaba harto la situación pero al final nos trajo harto problema, había mucho conflicto entre los socios

E: ¿Qué valores tiene su organización, que cosas valora la organización de sus socios?

S: no se, en este momento hasta que había funcionado, hasta el año pasado, estaba todo bien, y creciendo, habíamos hecho unas ampliaciones y que se yo lo habíamos hecho para lograr una meta distinta, trabajando nosotros y de ahí ha estado a medio morir saltando hasta el punto que hubo que pararlo ya que nunca funcionó, nunca se logró el objetivo en el tiempo, pero vuelvo a insistir que fue porque de los 30 que habían no era la gente idónea para la sociedad para lo que se requería, porque lo que se quería era entregar leche y en la realidad de los 30, yo creo que en la época en que más se apechugó fueron 14, y después cuando se puso más crítico yo pienso que más de 7, más de siete no fuimos los que estuvimos poniéndole el hombro estos últimos años.

E: Cuando funcionaban regularmente ¿había algún tipo de celebración que hacían en el año, alguna fecha importante?

S: no, una vez nos juntamos a fin de año, después hicimos una convivencia con algunos agricultores, un día de campo donde un agricultor, un día de campo con otro. Hicimos unas cuantas celebraciones.

E: ¿Entre los socios existían relaciones de familia?

S: no, algún socio... no

E: ¿Y hay algún socio que forme parte de algún grupo indígena?

S: no

E: ¿Su organización tiene vínculos con alguna otra organización de la localidad?

S: con CHILOLAC, nosotros le entregamos a CHILOLAC, nosotros somos socios de CHILOLAC supuestamente, somos un socio, de la cooperativa, el Acopio es un socio distinto de otros acopios que hay, el de Chonchi que es mucho más antiguo que cada socio es socio independiente, y cuando se inició se inició así, como se inició mucho antes, pero este no, cuando entró el acopio de Ancud entró como un socio

E: Como sociedad

S: sí

E: ¿Usted cree que han sido importantes las organizaciones de la localidad para el desarrollo?

S: lógico, eso es lo que uno pretende por lo menos, lógico mi opinión es que el Acopio en sí si hubiera estado funcionando genera en sí recursos para la comuna en sí y le da posibilidades a mucha gente, que intente, como te digo no logramos, no se logró el objetivo que era captar más socios, es que es difícil el tema cuando en un lugar no hay y nunca ha habido gente que se dedique a la leche. O sea que tu trates de insertarlos en el tema, haces todo lo posible pero de repente no se logra el objetivo, se logró con varios, yo creo que por lo menos 14 personas se cambiaron a producir, el problema es que de los 14 yo creo que 7 fueron, los que realmente

nos dimos vuelta y empezamos a producir leche, a producir, a producir, pero no fue lo suficiente para que el acopio funcione en cuanto a cantidad, tener un mínimo de litros para que sea, para que solvete sus gastos. Nosotros en última instancia estuvimos varios meses trabajando a pérdidas.

E: Ahora, por lo mismo que usted mencionaba ¿qué le parece esto de trabajar asociado, de trabajar asociativamente? ¿qué ventajas y qué desventajas le ve?

S: tiene sus ventajas si se logra cumplir el objetivo, tiene sus ventajas, buenas ventajas, lógico si tú tienes 30 socios y los 30 socios logran entregar su leche, vender su materia prima y que te la pasen a buscar es una gran ventaja, porque yo estuve haciendo queso para poder ocupar la leche que tengo, igual me va bien, pero se te cierra el círculo o sea ya tenías que meterte en la pega directamente, en cambio en la sociedad no te metes tan directamente, te metes más indirectamente. Quien te venda la leche deja de ser tu preocupación, tu te preocupas en producir no más y sólo tenís que hacer toda la pega, tienes que producir, tienes que buscar... ahora de hecho uno solo les saca mucho más valor agregado a sus cosas pero implica mucho más trabajo también.

E: Bueno, ¿y que tal es el estado de los caminos hacia el interior? Porque imagino que los socios la mayoría son del interior

S: sí son del interior, regulares en este momento eso sí el transporte de pasajeros ha crecido mucho

E: Ahora el centro de acopio ¿tenía luz eléctrica?

S: sí

E: ¿Tenía agua potable?

S: sí, nosotros teníamos pozo, o sea el centro se construyó con todo lo que exige la ley

E: ¿Tenía teléfono?

S: un celular

E: ¿Las autoridades regionales, municipales en algún momento se acercaron, usted sintió que estaban cerca a su organización?

S: eh, en este caso yo pienso que el INDAP no más, la municipalidad cuando uno iba a pedirle ayuda allá. O sea uno planteaba el punto de vista que cooperaran y operaban, pero porque tú insistías pero no es porque la municipalidad se preocupaba de tu organización o que se preocupara de que tratara de funcionar para el bien de la comuna en sí. El que se preocupa es el INDAP

E: ¿Que tal es la presencia de carabineros en el lugar?

S: nosotros estamos en un sector rural, casi nada

E: ¿Y bomberos?

S: tampoco

E: ¿donde se atienden de salud por ahí cerca?

S: nosotros somos de la comuna de Dalcahue y en Dalcahue hay consultorio

E: ¿Y que tal es la atención en Dalcahue?

S: pienso que buena, a mí no me ha tocado caer todavía, ja, ja, pero pienso que buena, se ha mejorado mucho la infraestructura y donde está ubicado el acopio hay una posta rural, ahora está quemada pero habilitaron ahora una casa particular que está funcionando como posta.

E: ¿Colegios hay, y que tal son?

S: sí, hay colegios básicos y colegios particular. No se si convendrá mi opinión ahí, ja, ja, ja. Se comenta que el colegio de Dalcahue es muy malo a nivel educacional, sobre todo por las pruebas SIMCE está en el penúltimo lugar, creo, por lo menos el año anterior este año no sé.

E: Volviendo a la organización ¿cuánto tiempo se demoraron en obtener la personalidad jurídica de la Sociedad Anónima?

S: un trámite normal, unos 30 o unos 60 días, no fue muy complicado

E: ¿Y se acuerda cuánto les costó la personalidad jurídica, todos los trámites?

S: como 300 mil pesos más o menos es lo que cuesta un trámite de ese tipo yo creo, 300 a 500 será.

E: ¿Cómo se escogió esta personalidad jurídica, fueron asesorados por alguien?

S: eh, bueno yo creo que asesorados por la consultora, si todo lo manejó la consultora

E: ¿Y qué consultora los estaba viendo?

S: en ese tiempo se llamaba... eh, era un contador que estaba a nombre de él y otros, el otro era el veterinario me parece

E: Ellos le sugirieron la forma de la Sociedad Anónima

S: lógico, ellos fueron los que formaron el grupo en sí y todo se manejó prácticamente en base a lo que ellos decían, o sea cuando a ti te juntan para hacer algo la gente sí que sí no más,

está todo bien y si usted dice es así... (suena la sirena de las 12:00, se interrumpe brevemente la entrevista)

E: Ya, ahora que pasó la sirena, me decía usted que esto lo escogió la consultora

S: sí

E: O sea que no vieron otra forma jurídica

S: la consultora en sí, ellos manejaban la parte como te digo, el que hacía de presidente con su veterinario, abogado también presentaron que fue el que hizo todo el trámite legal

E: ¿Tiene patente municipal o tuvo patente municipal?

S: sí

E: ¿Y eso cuánto les costó?

S: 20 y algo, 60 parece porque hay una cuota que te la rebajan o hay una multa por no presentar balance

E: ¿Llevan contabilidad?

S: sí

E: ¿Y de qué tipo?

S: completa yo creo

E: ¿Alguna vez ha tenido algún problema con el tesorero con la gente que lleva las platas?

S: un tiempo hubo problemas con tesorería, antes que yo recibiera el cargo, hubo una auditoría y creo que los resultados fueron cero, hubo un desorden más que nada, pero mal manejado no, y ahora está con un problema parecido pero se puede decir que fue por culpa mía, lo reconozco, pero fue por exceso de confianza que le di al secretario. Porque de repente uno no tiene tiempo para estas cosas y al último tiempo me pilló volando bajo y me tiene jodido con unos pesos. Al final lo puse yo, yo soy el responsable de haber firmado pero, son errores que se cometen

E: Claro, ¿cada cuanto tiempo se renueva la directiva?

S: dos años me parece que eran, debió haberse renovando pero como está cerrado ¿quién va a querer recibir el cargo? Yo entrego cuando quieran pero quien va a querer el cargo cuando está cerrado, ja, ja, ja.

E: ¿En algún momento han repartido utilidades?

S: no

E: ¿Se conocen los estatutos de la organización?

S: eh, sí si han leído se ha tratado el tema de los estatutos dos veces, como había problema con los socios, como habían problemas de fondos, eh, pero hay unos estatutos pero nunca fueron legalizados, estatutos internos, porque si no han sido protocolizados, el trámite en sí, al final nunca, ha estado cojo.

E: ¿Usted cree que se administra o se administraba la organización según los estatutos?

S: sí, en principio sí, después como te digo, el error fue el exceso de confianza yo creo.

E: Lo que le preguntaba denantes acerca de la consultora ¿usted cree que de haber escogido otro tipo de personalidad jurídica habría funcionado mejor la empresa?

S: de repente que sí, yo de la parte legal no entiendo mucho pero como hemos tenido otras empresas consultoras de repente se ha comentado, aparte que tú no tienes claro que después llega una empresa consultora y va a tratar mal a la que estuvo antes, eso al final de que de la parte legal uno no entiende mucho, pero se planteaba que de repente si habría sido una sociedad, no una sociedad anónima sino que otro tipo de sociedad, habría funcionado de otra manera y ahora tendría otras cosas, no se hasta que punto. Para mí el tema principal es que se debió haber buscado gente idónea para el tema, haberse buscado con más cuidado los socios, porque de los que han habido el tema estuvo ahí que muchas promesas, que se iba a entregar, que se iba a entregar, estaban firmados papeles de compromisos que este año sí, al final, no faltaba la chiva porque no, que no hubo agua, que hubo sequía, que hubo mucha agua, pero siempre habían excusas. No hubo compromiso serio y por último para algunos que entregaban 20 litros 30 litros que era algo ridículo para, que te digan sí estoy entregando pero no es algo que da al caso. Porque en tus papeles registran que tú tenís 15 vacas o 12 vacas no podís entregar 30 litros de leche ni 50. El tema principal: no hubo un compromiso serio de la gente hacia la sociedad, aunque se intentó que se hiciera un compromiso serio, firmando papeles, que se yo, que este año sí que sí, pero al final no hubo compromiso por lo menos del 70% de los socios.

E: ¿Cuál es el patrimonio de la sociedad, con que cosas cuenta?

S: en este momento el terreno donde esta ubicado el centro de acopio con toldas sus cosas, estanques, tarros, unas oficinas, una caldera, con todas sus cosas funcionando. O sea si tú lo

quieres hacer funcionar no tienes ningún problema en prenderlo. Un poco de aseo un día que está harto cochino donde no se ha ido, pero está todo OK.

E: ¿Y que solución le ve?

S: en estos momentos nosotros estamos tratando de renunciar a la CHILOLAC, lo que acordamos en la última reunión que tuvimos, pero hay socios que están en desacuerdo, hay que hacer una reunión nueva, pero estamos tratando de renunciar en base a que si renunciamos, el acopio lechero a CHILOLAC, nosotros tenemos un fondo del 10% que te retienen por leche y eso suma 10 millones y fracción que se pretende para pagar deudas que se tiene aquí, en INDAP se deben como 10 millones de pesos. Y se ha planteado que sí lo van a pagar de forma paulatina como fue recuperado para ellos que significan 6 años, que tampoco sería trágico sino que se pagaría la deuda de aquí a 6 años.

E: Habría que repactar, hacer el negocio con el INDAP

S: hacer el negocio con el INDAP, el problema es que se ha demorado el tema CHILOLAC han pedido papeles que no están bien enfocados de repente en, han pedido papeles de representante legal de la sociedad en sí que, en notaría no están claros, hay unos que se hicieron mal, cuando se formó la sociedad en sí hay errores, incluso no se acredita bien quién es el representante legal, no está ubicable el papel que diga quién es el representante legal como también hay errores ahora cuando yo soy presidente si tú buscas de repente en los papeles, aparece que tengo una mayoría de votos que se yo, pero no hicieron la minuta de las reuniones. No se hizo el desglose, donde se diga realmente que este es el presidente y que se firme abajo quede estipulado. Está la cantidad de votos, está como el resumen del tema pero no se finiquitó el papeleo, entonces tu vas a Impuestos Internos y te piden donde se acredite que soy el presidente y tenís problemas para acreditar. No está completo el trámite, entonces eso nos ha retrasado el tema con CHILOLAC ahí estamos dando una vuelta en errores de ese tipo, que son errores legales de la consultora que son los que tú estabas pagándole el servicio, que tenían el abogado y todo y.

E: ¿El rubro de la empresa es acopio y comercialización?

S: sí acopio y comercialización de leche y productos lácteos derivados

E: Ustedes les vendían principalmente a CHILOLAC

S: solamente a CHILOLAC

E: Ahora la gente son dueños de los predios

S: sí, son todos dueños, todos dueños

E: ¿Cuanto calcula usted que en has en total, cómo cuanto tiene cada socio?

S: lo tengo en oficina pero en este momento... mire que es relativo, lo mío eran 30, hay socios que tienen 50, 20 algunos tenían 200, 300 entre buenos y malos que aquí en la isla es tan malo el terreno. En cantidad de has y cantidad de vacas en este momento no me acuerdo, lo que se es que en cantidad de vacas eran hartas, por lo menos era para que el acopio funcione súper bien, demasiado, pero en la realidad no fue así

E: ¿Pero y vendían la leche a otras...?

S: no, simplemente no la sacan, es que aquí no hay costumbre, muchos se dedicaban a la crianza de machos solamente y después se cambiaron a la vaca de cierto modo, pero los que se cambiaron no ordeñaban sino que crían el huacho a toda leche porque el ser lechero es trabajo, es un trabajo más o menos complicado, es un trabajo esclavizado y si tú vas a tener mano de obra contratada al precio que está la leche es caro, si no entrega una cantidad considerable no vale la pena. La gente simplemente no hacía nada. El principal problema es el costo, la gente decía el costo, la gente intentaba decían que entregaban 50 litros al mes y sacaban las cuentas y chutas al tiro decían estamos puro gueviando pero como te digo yo creo que el tema es que es difícil sentar a la gente a innovar, el negocio no es tan malo, je, je, je no es malo es muy malo, je, je, je. En este momento es muy malo el tema de la leche, si uno es constante al final igual se hace, en este momento todos los trabajos son malos.

E: ¿Está muy bajo el precio de la leche?

S: bajísimo.

E: ¿Cómo calificaría usted la relación que tiene la organización con INDAP?

S: yo creo que la relación ha sido buena, yo creo que en estos momentos estamos morosos y tenemos problemas y a lo mejor hemos tenido algunos alegatos aquí pero en general ha sido muy buena, había sido buena porque ahora no se, yo vuelvo a insistir en el tema cuando se formó la sociedad fue mal formada y a lo mejor el INDAP tuvo algo de culpa en el tema de no preocuparse que vea que se forme idóneamente, en dejar, la consultora al principio pescó un paquete de gente para formar la sociedad y a lo mejor ahí INDAP nos debió al tiro haber metido mano en el tema de ver si la gente que estaba entrando a la sociedad reunía los requisitos

para lo que se estaba formando la sociedad. Porque esa es la idea, si tú estas colocando tener relación con las cosas que tú quieres hacer. Tanto económicamente como forma personal.

E: ¿Qué le parece a usted lo que son los programas que tiene el INDAP para apoyar las organizaciones?

S: me parece que bien, bueno, excelente, como te digo, estaba todo bien eso, el problema estaba en que, vuelvo a insistir, la gente que entró no fue la adecuada entonces empiezas a tener problemas y pasa lo mismo. Muchos que entran pensando sólo en los recursos que el INDAP te va a entregar y la empresa consultora cuando formó la cuestión también los colocó en base a eso, oye colócate no más que después te van a dar un bono, te van a dar esto y esto otro, entonces estaba todo excelente pero...

E: Respecto a lo mismo ¿cómo ve usted el asunto de las consultoras?

S. eh, para mi han funcionado re mal creo yo. A lo mejor, pero yo vuelvo a insistir si esto funcionara normal, en el tema en que fueron mal formadas las instituciones, hubiesen funcionado bien si la gente que estaba dentro hubiese sido la idónea pa'l tema que realmente de el apoyo hacia las organizaciones como en lo que debería. Las empresas consultoras se formaron en principio muy a la rápida en el tema de formemos una consultora para que van a haber fondos para la empresa, si definitivamente era eso. O sea va a tener pega el veterinario, va a tener pega el contador, va tener pega este y este otro y putas saquemos dos o tres instituciones, sacaban la cuenta. No pensaron a mas largo plazo, teniendo en mente, oye, hagámoslo bien porque esta cuestión va a durar 5 años, 8 años, hagámoslo bien hecho sino que fue muy al lote, si hubiese hecho con más calma si INDAP hubiese metido mano del principio

E: ¿Cuáles han sido los cambios significativos que ha producido el INDAP en su organización?

S: económicos, yo creo que han sido los más significativos, el que te estén dando recursos para mejorar las praderas, las vacas, que se yo, que en cierto modo algunos lo han aprovechado bien , otros no, pero es lo ideal, por lo menos habemos algunos en el acopio que lo hemos aprovechado bastante bien, tenemos varias vacas de calidad y buenas praderas y de todo, están funcionando y están a la vista. Otros que no, que las vacas, a lo mejor compraron vacas que eran buenas las juntaron donde no había pasto y se murieron. La vaca buena necesita buenos potreros, ser cuidada o si no, yo conozco socios que se le murieron 5 vacas, 7... tenís que tener vehículos acorde a tus necesidades.

E: De un crédito que tenían con INDAP

S. tenemos varios créditos, sí, más de uno

E: ¿En que año obtuvieron los créditos?

S: bueno, hacen 6 años o 7 cuando se inició la sociedad porque para construir la sociedad, el acopio en sí fue con un crédito

E: ¿Ese crédito venía con un subsidio?

S: sí, tenía subsidio, pedimos un crédito para comprar un camión también, que recogiera la leche, dos créditos que son los principales

E: El primero ¿cómo se elaboró el proyecto que presentaron a INDAP, hicieron alguna propuesta en específico?

S: postularon a un BOGAN muchos

E: Ya, un BOGAN

S: y en la construcción del acopio tuvo que ser un BOGAN también, ese era el tipo de crédito que se estaba dando en ese tiempo. En base a que tú hagas tu proyecto y no me recuerdo en este momento pero tuvo que ser un BOGAN, para que tenga subsidio o si no, no podía tener un subsidio. Un BOGAN también para el acopio. Me da la impresión que para el acopio en sí fue un BOGAN

E: ¿Y eso contribuyó a mejorar la organización?

S. no, lógico, porque antes se pagaba flete por la leche, había que tener un camión arrendado, generaba problemas, la leche no daba plata, teníamos ene líos, con el camión se mejoró hartito la situación y ahí fue donde se logró funcionar un tiempo, pero después de dos años el camión era un KIA y empezó a dar fallas, había que comprar repuestos y más encima la institución va decayendo hubo que cerrarlo por los repuestos mismos ¿y quien iba a tirar la leche? Y la leche ya era poca y ya estábamos a pérdida. Si era una cantidad de litros, ahora no me acuerdo, pero necesitábamos no se poh, 700 litros diarios para que el acopio funcione, que se financie, por decirle una cantidad, con 700 litros uno está cero pesos, entre el petróleo del camioncito, el chofer y el que recibe la leche y si estai entregando 500 estai 200 litros para atrás y día a día suma, vai haciendo un hoy más grande no más.

E: ¿Lo vendieron?

S. lo vendimos por unas deudas que se venían arrastrando para pagar casi todas las deudas que se tenían por afuera y el resto se le abonó al INDAP, pero por fuera se pagó todo lo que estaba pendiente, luz, agua, repuestos

E: Cuando se formó la institución tuvieron un programa SAP

S. sí, SAP empresa

E: Eso ¿en que año fue, se acuerda?

S: todos los años tuvimos SAP empresa hasta este año que no tuvimos

E: ¿Y qué proyectos se hicieron con eso?

S: funcionaba la administración más que nada, se postularon unos proyectos, no se si el camioncito en sí se postuló por SAP empresa, eh que más, se postulaba más que nada a los beneficios que había

E: ¿Y eso lo veía alguna consultora?

S: sí, una consultora

E: ¿Mejóro el aspecto empresarial gracias a este servicio?

S: en cierto modo sí, como te digo el acopio en sí funcionaba gracias al SAP empresa, murió SAP empresa murió el... porque por lo menos el SAP empresa te daba el administrador del acopio en sí.

E: ¿Y también hubo capacitación en tecnología de producción?

S: hubieron hartas reuniones de antropólogos y organizaciones a nivel administrativo, charlas, que se yo, algo así. Pero la gente en sí, de repente no esta ni ahí, no le interesa. Cuanta plata pueden obtener en su... pero no del tema, en este caso la leche. Cuando se empezó a ver que el tema era malo, la gente se empezó a retirarse

E: ¿Cómo cree usted que fue el servicio SAP?

S: bueno, pero habría que integrarlo más con la organización, que vaya más metido con el tema del grupo en sí, que sea menos la gente que sea de la empresa y que trate de trabajar más con la organización, que parte de esos fondos vayan a la organización de alguna manera.

E: ¿Participan en la red INDAP de leche?

S: no

SOCIEDAD COMERCIAL
VALLENAR, IIIª REGIÓN
MARTES 4 DE FEBRERO DE 2003

Entrevistador:

Sujeto:

E.: ¿Cómo... cuál es el nombre de esta empresa, cómo se llama?

S.: Mire... Germán Muñoz y Otro esta en que estamos. Yo también estoy metido en la Sociedad Nuevo Futuro

E.: Ya... pero la empresa...

S.: Esta... de productos lácteos es Germán Muñoz y Otro. Entregan leche ellos

E.: Ya. Sociedad Ganadera Nuevo Futuro es por la que yo estoy preguntando

S.: Ya, esa es otra.

E.: Ya. Sociedad Ganadera Nuevo Futuro.

Ahí usted ¿qué cargo tiene?

S.: Yo soy gerente. Soy primer director y hago de gerente

E.: Ya, en Nuevo Futuro

S.: Sí

E.: Y ¿desde hace cuánto tiempo usted está en esa...?

S.: Mire, yo soy fundador de la sociedad

E.: Ya. ¿Y en qué año fue eso?

S.: Eso se fundó por ahí por el '85

E.: Ya

S.: Claro. A ver ¿el '85 o el '95? No, el '85

E.: ¿El '85?

S.: Mmm... A ver, el agua potable fue el '85... No, es esta,

E.: Pero la Sociedad era de antes...

S.: Claro. La sociedad se comprende cuando nosotros empezamos a organizarnos y CORFO, INDAP vinieron para acá y conversaron con nosotros. Primero éramos treinta agricultores que teníamos los sectores formados, de la Reforma Agraria

E.: Ya

S.: Empezamos a reunirnos con CORFO e INDAP para organizar una planta, pero para productos lácteos

E.: Ya

S.: Y en la cual después nació la Nuevo Futuro allá se constituyó en una sociedad anónima, donde le dimos la libertad para... se fundó la limitada y después la sociedad anónima para adquirir racionamientos...Y esa es la que está actualmente trabajando con INDAP, que tenemos a cargo el matadero municipal

E.: Si me contaba

S.: Nos desviamos un poco en la trayectoria de la organización, pero empezamos a hacer una planta progresadora y que es en general para todos los agricultores de la provincia. No maduró esa idea porque en ese mismo tiempo salió la... cerraron el matadero. Había una persona particular a la cual la municipalidad canceló los contratos por falta de higiene y todos los requisitos... requisitos del Ministerio de Salud y el SAG, que son los más fregados

E.: Ya

S.: Y entonces ahí saltamos nosotros porque si dejamos el matadero, ¿dónde íbamos a echar los desechos de los animales, de la ganadería? Si veníamos a decirle eso, no teníamos un matadero, era como cosa que... se vino las dos cosas juntas, entonces ahí se pensó, hablamos con el alcalde, el alcalde tuvo muy buena su decisión, no nos hizo ningún problema y toda la cosa, pero después que ya teníamos amarrado al alcalde, el contrato y todo, sale el SAG y sale el Servicio Nacional de Salud de Atacama, mire esto nosotros lo tenemos sancionado...

E.: Ya

S.: Así que nos cerraron el matadero otra vez. Tuvimos que ir a Copiapó a arreglarnos, eran como quince puntos los que ellos exigían para poder echarlos a andar otra vez. Así que ahí ya nos metimos con INDAP, donde nos prestó plata, créditos y todo, y se hizo una remodelación al matadero total, se pintó, se..., así que cuando llevábamos como diez fuimos a hablar y nos dieron el pase al tiro, pero después de dos meses. Perdimos toda la clientela, perdimos todo, como sabe usted que cuando un negocio se cierra, y por algo de salud que era una cuestión... Así que empezamos y anduvimos bien pero lo único que la plata alcanzaba para la administración, pagar los trabajadores, pagar leyes sociales, pagar arriendo, pagar luz, pagar agua y todo, que es como cerca de de un millón de pesos el gasto que tiene un matadero actualmente

E.: Entonces la Sociedad Nuevo Futuro tiene ahora a cargo el matadero

S.: El matadero. Entonces ahí es donde INDAP nos ha estado apuntalando. Dos años no nos ayudó na', el año pasado sí que nos bonificó una plata por hacer, y ahí pudimos estar pagándole a INDAP la deuda de ellos

E.: Esta es una sociedad grande, ¿cuántos cargos la componen? ¿Cuáles son los cargos que tiene?

S.: Mire, gerente. Hay un directorio, hay un administrador, hay una médica veterinaria. Si gusta conversar con ella, puede ubicarla en el matadero. Hay un presidente, la directiva están los cinco, secretario y todo. En la mañana no más estuve conversando con el presidente, y decía que a lo mejor llamamos a una reunión el jueves o viernes para ver cómo vamos a trabajar este año, porque todo...

E.: Planificar

S.: Claro, el presupuesto...

E.: ¿Cuántas son las personas que componen la...?

S.: Sesenta. Son casi todos los agricultores que componen la provincia del Huasco, y hasta el dueño de... Jaime Pérez Yoma, ..., por eso la hicimos anónima, sociedad anónima, para que pudieran... Entonces la CORFO nos ayudó mucho, en la escritura, a arreglar la escritura, que son caras...

E.: Si pues... ¿Cuánto en comparación hombres y mujeres, cuántas...?

S.: Mire, mujeres hay pocas, y las que eran dueñas de parcelas están...

E.: ¿Cuántas son?

S.: Como diez. Y los demás son puros hombres. Y muchos que ya se han ido a..., se han muerto, ya de cuando empezamos... en todo este índole de cosas, hay de todo

E.: En rango de edad, ¿qué edad fluctúa en los socios?

S.: ¿La edad?

E.: Si

S.: Casi todos son mayores de cuarenta, cincuenta años, agricultores ya... Pero van dejando a sus familias, herederos y todo. Se va dando vuelta esta cosa. Lo que es bueno es que esto

está centrado aquí en Buena Esperanza, donde todos nos movimos, todos nos estamos viendo, estamos metidos con INDAP, con el SAG, la CORFO y todo, así que tenemos la sede aquí mismo de la Nuevo Futuro aquí en la hacienda también, así que todo se mueve a nivel de eso. Pero de ahí no hemos podido salir en esa sociedad por la deuda que tenemos con INDAP estamos parados, no tenemos créditos, no tenemos nada. Que pensábamos nosotros abrirle otro servicio a los mismos asociados, o sea comprar un equipo de pasteo que es necesario aquí. Un equipo de pasteo a la larga de unos dos, tres años se paga, con las maquillas y todas las cosas. Porque aquí ahora tenemos que estar pagando casi un cincuenta por ciento para que nos rieguen el pasto. Entonces, los que arriendan, arriendan porque van a ganar plata. Entonces por qué no la sociedad no hace eso, por último, como socios cobremos unos treinta y cinco fardos por hectárea, luego vemos cincuenta. Y a la larga gana plata la sociedad y gana plata el mismo socio. Pero no se ha podido hacer nada, estamos parados en eso, y eso yo veo que para la sociedad... y ahí depende todo que esta sociedad siga en el futuro. Claro. Y hemos estado ahí. No ve que ayer de nuevo me llamó el INDAP que tengo que verlos, la asesoría empresarial, así que tengo que firmar ahí para ver lo del contrato que hicimos, que también está malo...

E.: Y en cuanto al nivel educacional más o menos entre los socios, ¿cuál es el nivel educacional? Educación Formal

S.: Mire, aquí se está haciendo clases nocturnas y todo, nivelando a la gente..., la Municipalidad se ha encargado de eso. No, en eso hay grupos que vienen hasta de otros lados aquí mismo, a la sede nuestra. Lo que pasa es que esta hacienda es la que mueve todo casi, mueve a todos los otros chicos que se van quedando y van entrando, son más movidos. Desde que empezó la Reforma Agraria, quedamos algunos dirigentes de esa época...

E.: Eso le iba a preguntar. ¿Ustedes existen desde el año '85?

S.: Claro, a nosotros nos entregaron los papeles el '78

E.: Pero con la Sociedad Nuevo Futuro existen desde '85

S.: Claro

E.: Y en todo ese tiempo ha habido hartos gobiernos y hartos cambios políticos. ¿Cómo esto ha afectado?

S.: Mire. En parte primero había harta ayuda porque nos ayudaban a financiar el administrador y todo, el secretario, y todo era...ya no estábamos preocupados nosotros de la parte de administración que era bueno para el INDAP y pa' todos los servicios que había un contacto entre oficinas y de esto a varias áreas. Pero tuvimos esa ayuda y hubo años en que estuvimos mal porque nos quitaron todos esos beneficios y todo y dejaron a la sociedad... Y no quebramos, si eso es lo que pasa, que nos mantuvimos en el tiempo. Todas las otras sociedades que tenía el INDAP, que formaron la CORFO, todas clotearon. Si usted le pregunta al mismo INDAP quienes son los que se han mantenido todo este tiempo, todas las otras...y eso yo se los dije que iban a quebrar porque apareció la compañía aérea, aparecieron los ... chicos, que también venían del sector reformado. Yo lo que les dije primero mire si hagamos una sola sociedad y hagamos canales en la misma sociedad. Si son avivaderos trabajen como avivaderos, nosotros como... pero la sociedad lleva un nombre que es fijo, entonces apoyamos todos a la sociedad, y así nos reforzamos más con los créditos y todo. Pero empezaron a dividirnos la gente y al final fue un fracaso y nosotros seguimos existiendo. Porque enfocaron mal

E.: Y en esta empresa, Nuevo Futuro, ¿cuáles son las formas que tiene de elegir a los dirigentes?

S.: Claro, aquí se han elegido como tres veces nueva dirigencia

E.: ¿Cómo lo hacen, en asamblea?

S.: En asamblea, en asamblea general

Yo era presidente, después pasé a ser primer director, en fin, me han ido cambiando. Pero siempre hemos estado en el directorio

E.: ¿Y ha tenido que remover gente? ¿Cuáles son las formas que tienen, cuáles serían las causas?

S.: No, mire, aquí no se ha sancionado a nadie de los socios, sino que le toca la mala que ha fallecido, esos son los que han ido eliminando. Queríamos hacer una evaluación de todos los socios, quiénes son los que están al día y todo con las acciones que compraron...muchos compraron, pagaron diez acciones, nos dieron un tope de cien acciones

E.: Ya

S.: Ese era el tope, porque menos de diez podía comprar, o veinte, o treinta, o cuarenta, pero el tope era que no se nos arrancara uno con decir yo compro todas las acciones y fuera el

dueño de la sociedad. Entonces en eso tuvimos mucho cuidado que...porque el chico nunca iba igualar a un grande

E.: ¿Y eso está en los estatutos?

S.: Está en los estatutos. Entonces todo eso quedó estipulado. Y por eso gente que tiene mejores recursos tiene su tope no más. Todos somos iguales en la Asamblea

E.: ¿Cómo resuelven los problemas importantes, o quién resuelve los problemas importantes?

S.: Mire, casi más es el directorio, cuando nos reunimos mensualmente ahí

E.: ¿Y el directorio lo conforman...?

S.: Un presidente, secretario, director, segundo director, y yo que soy director del gerente

E.: Ahí se tratan los problemas importantes

S.: Yo tengo que ver directamente con el administrador y todo eso

E.: ¿Y quiénes son personas importantes dentro de la empresa, personas muy importantes?

S.: ¿Dentro del estado de educación que tenga la gente esta?

E.: No, en el sentido de qué personas resultan importantes para la empresa, pensemos que sean...

S.: ¿Cooperadores y todo?

E.: No, en el sentido de que sea gente que si no está la organización empieza a fallar

S.: Ahh, quienes hemos sido... yo que he estado al frente de todo esto, esto no ha muerto porque siempre he estado ahí, con lo que tengo yo la empresa chica mía mueve a la otra, porque estoy metido en el mismo rubro casi, con todos los lecheros. Yo le presto servicios como a quince personas que llegan del sector reformado que sacan cien, doscientos litros de leche. Yo antiguamente trabajaba lo mío, y por eso le decía yo que cuando empezamos a formar una sociedad, construir una pequeña planta de leche...pero cuando se llegó el estudio y todo hallaron que era mucha plata, cuarenta millones en ese entonces, ahora cuarenta millones no es nada, ahora si nos ponemos a sacar cuentas cuánto vale una planta son doscientos millones

E.: Era muy poco

S.: Así que no, no...

E.: Y en su empresa las relaciones humanas cómo se dan, cómo se llevan las personas...

S.: Sí, bien, bien

E.: ¿Cuáles son los valores importantes dentro de la empresa? ¿Qué cosas se valoran en una persona, en un trabajador, en la gente?

S.: Mire, aquí se valora que toda la gente en el momento en que se llama a cooperar y todo estamos dispuestos todos a enfrentar la situación. Porque aquí pasó un problema una vez cuando compramos el inventario del matadero...más o menos como le voy a dar a saber... al directorio del cual yo era presidente y al tesorero que firmaba los cheques, este gallo se puso a vendernos cosas que no eran de él, eran municipales, y este gallo nos cobró y nos cobró en un juicio unos cheques que eran como catorce millones, y ahí es la deuda que está en INDAP, si INDAP nos prestó la plata casi para comprar el inventario, las cámaras y todo pa' llegar e irse a ... Entonces este gallo como le retuvimos el segundo cheque nos manda preso, por no pago del segundo cheque... Y el INDAP no nos entregaba el resto de la plata también, porque va a consulta, como son los... Entonces ahí hubieron unos socios que los reconozco yo que dijeron aquí hay dos millones, tres millones, como tenemos socios... así que dije yo no, que estamos pasando por un apuro, fui, conversé con ellos...al otro día, el mismo día en la tarde ya estaban reunidos entre ellos siete millones de pesos, si no hubiéramos tenido esa clase de gente...

E.: No hubieran podido...

S.: Claro, ahí está don Daniel Llorente, estaba don Roberto Vergara, estaba la hacienda Ventanas, Fernando Voque, y se cuadraron con los millones y dijeron mire usted no me puede tener esta gente, así que aquí está esta plata. Así que eso es un socio... en el momento en que la sociedad está en peligro... porque nosotros estábamos haciendo una labor, no era una deuda nuestra, y que lo metan preso a uno, no le queda más que meterse en cosas... Así que como uno ve el espíritu de la gente, uno sigue metido... nos pasó eso acá

E.: Y como tienen hartos años, no sé, ¿hacen algún tipo de celebración?

S.: Todos los años. Este año solamente se... se hace una reunión general para dar una cuenta anual y todo. Pero este año la hicimos con unas galletitas ahí... la situación no está como para comerse un asado

E.: ¿Existen relaciones de familia dentro de la empresa?

S.: Hay también relaciones, señoras ahí que están medidas, que ha fallecido el marido y han llevado la parcela...

E.: Ya

S.: Entonces en ese sentido, porque a mi me tocó dirigir lo que fue la Reforma Agraria, y hasta ver repartir las parcelas

E.: ¿Por la CORA?

S.: Por la CORA. Fui el que estuve a cargo de trescientos sesenta campesinos en ese entonces

E.: Porque antes... estaba la Hacienda Ventanas...

S.: Ventanas, Buena Esperanza, la Compañía, Atacama, los Domínguez, Buen Retiro, Llanos del Sol. Esa compañía es de una más al norte llamada la Hacienda Unida del Huasco, porque unimos todas las haciendas y las trabajamos en conjunto, hasta que se parceló. Pero era la CORA la que administraba, la dueña de todo eso. Así que a mí me tocó vivir todos esos años a buena edad que tenía y toda la cosa. Venía de una buena asesoría, que trabajé mucho en un banco, una sociedad grande que había aquí

E.: Esa es una sociedad de...

S.: De los Baburiza

E.: ¿Y era una sociedad agricultora?

S.: No, era un dueño de todo. Este gallo era salitrero en el norte, y cuando se vino pa' acá terminó la salitrera y compró Compañía, Buena Esperanza, todo el valle lo administraban ellos, con administradores en cada parte

E.: Usted había trabajado ahí

S.: Sí, yo trabajaba...

E.: Conocía...

S.: Conocía, estaba en Atacama yo en una industria que tenían, una industria que sacaba cinco mil, diez mil litros de leche, y hacían queso, mantequilla. Venía mucha gente de la Universidad Católica a dar charlas y todo eso me lo pescaba yo porque como decían los administradores, tenís que aprender más, anda al lado de ellos no más. Me ha servido a mí

E.: Le quería preguntar, ¿tiene algún socio que sea parte de algún grupo indígena?

S.: ¿Indígena? Los Caimanque creo que son indígenas

E.: ¿Caimanque?

S.: Parece...

E.: Pero si usted tiene seguridad, si no, no importa

S.: No, parece que no

E.: ¿Tiene su empresa relaciones con otras empresas de la localidad? ¿Otras asociaciones?

S.: Yo estoy metido casi con todos. La comunidad de aguas la recibo yo de todos los parceleros, la obstrucción de agua del canal Buena Esperanza, que es lo que está ahora en unificación de riego y todo. Así que ahí estamos metidos, y otras cosas que he ido dejando ya, más me estoy dedicando ahora a lo mío, yo tengo la pequeña industria esta con los lecheros que la encabezo yo, más la parcela que la administra un hijo mío, el es ingeniero en alimentos, de la Universidad de La Serena. Así que saqué hasta un ingeniero...

E.: ¿Hay otras organizaciones en la zona que hayan sido importantes para el desarrollo de la comunidad? Me refiero a Juntas de Vecinos, a...

S.: Sí, mire, la Junta de Vecinos es bien conocida... yo estuve diecisiete años metido ahí también, ya me dejaron, bueno, que conseguí todo, alumbrado, todo bien como ve Buena Esperanza. Y me tocó donar los terrenos para esa población, esa población nueva que hay ahí de rural... casitas que hay ahí en ese terreno que muchos no querían, otros querían. Bueno, hay que dar también, si va en beneficio de los mismos trabajadores

E.: O sea, ¿usted tiene harta experiencia en el trabajo con gente?

S.: Claro

E.: ¿Qué ventajas ve usted en la cosa asociativa, la sociedad, qué desventaja?

S.: Mire, hay cosas positivas, pero hay socios que entran en la sociedad puramente para... como dicen, el cajón de la manzana podrida, a revolverla y quieren más, que les regalen, no trabajan y echan a perder lo demás. Por eso hay que escoger mucho. Yo por eso no quise hacer una sociedad

E.: ¿En la lechera?

S.: Germán García y Otro, porque dije yo si hacemos una sociedad el día de mañana ustedes no van a pagar, porque en este momento hay créditos, y hay que pagara las tinas, y hay compromisos. Yo les presto servicios, ustedes venden su queso, pero yo voy sacando el margen que yo sé que tengo que pagar en tal fecha, porque si hacemos una sociedad nos vamos a quebrar todos, y...

E.: Y no van a llegar a ninguna parte

S.: Ya una vez que esta cosa esté andando y esté bien yo voy a ver dije yo que hagamos una sociedad pero con aporte.

E.: Claro. En el negocio del matadero ¿ustedes comercializan o solamente administran?

S.: Prestamos servicios

E.: Prestan servicios

S.: Prestamos servicios

E.: A los ganaderos de...

S.: De toda la provincia, y a los de Copiapó también, regional ahora, porque Copiapó eliminó su matadero, lo cerraron, así que estamos nosotros como en lo que me decía el gobernador que quería apoyar el matadero de aquí, y quería hablar con el alcalde, con los servicios, a ver si nos apoyaban en la parte administrativa que sea, contable, a hacer un estudio de costo

E.: ¿Y cómo es el asunto del transporte con Copiapó?

S.: De eso cada carnicero se encarga

E.: Pero, ¿cómo están las vías de comunicación, las carreteras?

S.: No, están buenas

E.: ¿Y los buses de aquí a, hay muchos buses, de aquí a Copiapó, qué tal es el servicio?

S.: Si, es bueno

E.: Usted tiene luz eléctrica

S.: Si

E.: Tiene agua potable

S.: También

E.: Teléfono

S.: También

E.: Y alcantarillado

S.: También. El año pasado lo renové total, si no el Servicio de Salud...

E.: Si pues, complicado. ¿Y usted a qué municipalidad pertenece?

S.: A Vallenar

E.: ¿Qué tal es la relación con la gente de ahí?

S.: Si, es buena

E.: ¿Y la presencia de carabineros?

S.: También es buena. Carabineros de aquí de la tenencia eso sí

E.: ¿Ha habido algo, le han robado?

S.: No. Antiguamente se metían aquí, pero ahora no

E.: ¿Con los bomberos?

S.: Bueno, ahí si que no tenemos mucha relación con los bomberos

E.: ¿Y la dirección de Salud?

S.: Bueno es que aquí la gente antiguamente tenían una posta. Después la misma gente puso mal a los empleados que venían, así que me llamaron a mí que era presidente de la Junta de Vecinos entonces y bueno, si ellos le están mandando cartas le dije yo de que está malo el servicio no cabe más que cerrarlo y que vengan a Vallenar

E.: Pero hay una posta rural

S.: Había, pero es de nosotros, los parceleros, que es de oficina. Una oficina que teníamos la había prestado yo para que atendieran. Pero aquí hay un, el año pasado había un proyecto de hacer una posta, una oficina para la Junta de Vecinos, un proyecto bueno que tiene la municipalidad, que lo iban a hacer ahí al lado de la escuela

E.: ¿Cuántas escuelas hay por aquí?

S.: Aquí está la básica y una agrícola que hay en el bajo

E.: En el pueblito

S.: Si

E.: ¿Tienen contacto con ella?

S.: Si... Poco contacto tenemos con la escuela agrícola, porque cabros de aquí no ha ido ninguno a estudiar ahí. Es que, lo que pasa es que aquí hay hasta sexto año. Séptimo y octavo se van a Vallenar, y de ahí el cabro ya no vuelve a la escuela agrícola. Entonces ese es el paso malo que hay, yo siempre le decía al alcalde que ese era el problema, cuando hay hasta octavo año el cabro pasa directamente a la escuela agrícola

E.: Claro, porque la tiene aquí mismo

S.: Claro. Y yo no sé si la escuela agrícola ahora tendrá séptimo y octavo. No estoy en conocimiento de eso

E.: Oiga, y ¿cuál es la personalidad jurídica de la sociedad Nuevo Futuro? ¿Sociedad Anónima, verdad?

S.: Sociedad Anónima
E.: ¿Cuánto tiempo demoraron en obtener la personalidad jurídica?
S.: Mire, eso fue rápido. Como lo hizo la CORFO todo
E.: Lo hizo la CORFO por allá por el '85
S.: Claro, yo no me acuerdo muy bien, el INDAP tiene anotados ahí, de todas maneras los datos sáquelos de ahí, ahí están las escrituras y todo
E.: Le fue entregada en poco tiempo
S.: Si
E.: Cómo cuánto le costo tenerla, más o menos
S.: ¿Plata?
E.: Si, plata
S.: Mire, fueron como ochocientos mil pesos para que fuera, claro
E.: Fue fácil, fue difícil
S.: Mire, como teníamos la limitada nosotros, casi se adaptó la limitada, pero eran más socios, así que sacaron el mismo. Fueron como cuatrocientos mil pesos en el abogado para que lo hiciera
E.: ¿Y quién les eligió la personalidad jurídica?
S.: La CORFO
E.: ¿Tiene patente municipal? ¿Cuánto le costó?
S.: La patente municipal... como trescientos mil pesos
E.: Como es una sociedad anónima, ¿cuál fue el aporte inicial de cada socio?
S.: Bueno, ahí fue cuando se dijo que había que comprar las acciones. Era de cien mil pesos, algunos pagaron los cien mil pesos al tiro que tenían, otros aportaban diez, veinte, quince, pero tenían el tope
E.: De cien mil pesos
S.: Claro
E.: El aporte se hizo en acciones
S.: Claro
E.: ¿Qué tipo de contabilidad tienen?
S.: Mire, la contadora está en Vallenar, la que lleva la contabilidad
E.: ¿Está en Vallenar?
S.: Claro. Ella lleva todo, entradas, salidas, de todo
E.: El balance...
S.: Claro, el balance, todo
E.: ¿Han tenido problemas de rendiciones de cuentas, con la tesorería?
S.: No. Lo único que hemos tenido problema por los cheques protestados. El otro administrador que hubo nos dejó puras deudas, puros cheques protestados. Esos los pasamos al INDAP...
E.: ¿Cada cuánto tiempo se renueva la directiva de la sociedad?
S.: Cada dos años
E.: ¿Cómo calcula las utilidades para los socios?
S.: Mire, no hemos repartido nada porque no hay nada, porque tenemos deudas
E.: Pero cuando se puede
S.: Mire, no lo hemos hecho nunca porque todos los años salimos en contra. Cuánto sale la deuda de cada uno, repartir deudas, estoy debiendo tanto. Una sociedad como esta es muy grande, tiene que tener otro movimiento, y para que halla movimiento tiene que conseguirse créditos, del INDAP, de la CORFO, porque si empezamos sin plata. Yo soy el gerente, y no tengo nada, así que si me dicen algo cuánta plata me pasaste tú y me pasaste puros ceros así que...
E.: Qué quieres que haga. Hacer milagros con la plata...
S.: Claro
E.: ¿Conoce los estatutos de la organización?
S.: Si
E.: Son claros, se entienden o no
S.: No, son claros
E.: La organización, ¿usted diría que se administra según los estatutos?
S.: Claro
E.: Usted cree que de haber elegido otra forma para su empresa, ¿habría funcionado mejor?
S.: Claro es que como eran treinta socios, como limitada, como éramos todos de aquí del sector, era fácil citar a reunión hoy día y estamos todos. Pero ya cuando empezamos como anónima y teníamos que avisar a Ventanas, Atacama, Compañía, muchos a veces llegan

atrasados, entonces ese es el problema que hemos tenido como anónima, la asistencia. Nosotros como limitada éramos treinta y estábamos aquí no más, en el sector

E.: ¿Y por qué decidieron agrandarse?

S.: Es que muchos vieron que estábamos trabajando bien, y cuando las cosas funcionan bien todos se adhieren

E.: ¿Los socios fueron elegidos, fueron invitados?

S.: Mire, en las primeras reuniones todos querían asociarse, fuera agricultor chico, lo que sea. Era un entusiasmo, que la Sociedad Nuevo Futuro va a hacer esto, teníamos mucha información, que la CORFO y todo, usted sabe que cuando está la CORFO los créditos y todo... La pintaban muy bonito, pero la CORFO después se fue, y ahí quedamos los dirigentes no más

E.: ¿Cómo eligieron a los socios?

S.: Que fuera agricultor y que tuviera conocimientos de la cuestión, pero nosotros nos basábamos más en que vinieran del sector reformado. Los que compraron parcelas y estaban en el sector reformado, todos pasaron a ser socios. Entonces, sabiendo que son ciento treinta y tres parcelas aquí, quedaremos unos veinte asignatarios originales, y todos los demás han vendido. Entonces todos esos también llegaron a la sociedad

E.: Y el patrimonio con el que cuenta la sociedad...

S.: Patrimonio de deudas no más

E.: No, pero las plantas, qué cosas tienen

S.: Tenemos computador, dos computadores, los muebles de la oficina, y allá en la otra oficina del matadero también hay otro inventario. Y el inventario general del matadero, que es patrimonio de nosotros y que son como veinte millones de pesos

E.: En maquinaria...

S.: Claro, los elementos

E.: Y el terreno en que está el matadero...

S.: No, eso es municipal, nosotros pagamos arriendo ahí. Pero el inventario de adentro, si la deuda era de diecisiete millones, teníamos como veintidós, veintitrés millones, lo que hemos ido adquiriendo después del inventario. Entonces yo digo que le deje pa'í INDAP. Nosotros cualquier día pescan el matadero y se quedan con el matadero y quedamos tan amigos y no les debimos ni un veinte

E.: No, pero se quedan sin empresa

S.: Mmm... porque la plata que ustedes prestaron está allá, está en inventario

E.: Y ¿cuántas personas trabajan allá?

S.: Allá en el matadero trabajan como ocho personas. Ahora se esta faenando una sola vez pero se esta pidiendo que se faene dos veces a la semana. Creo que tenemos que hacer una reunión para planificar bien los costos y todo eso

E.: El rubro de ustedes es servicios

S.: Si

E.: ¿Cómo calificaría usted la relación que tiene INDAP con su empresa?

S.: Buena, ha sido buena. Claro que en ciertas cosas, como yo tengo créditos aparte, en otro no han andado bien las cosas, pero con la sociedad ha sido buena

E.: ¿No ha tenido problemas con gente de ahí, con funcionarios, con la misma gente?

S.: No, no. Y cuando he tenido problemas yo hablo y decimos al tiro las cosas, pa' que se arreglen. No, yo estuve dos años de asesor a nivel regional del INDAP, por parte de los agricultores

E.: Ahh, ¿sí? ¿Y cómo?

S.: De aquí de la provincia. Así que me tocaba hablar con el director, de frentón a las cosas malas, defendiendo todos los problemas de los agricultores

E.: ¿Cuál es su opinión acerca de los programas de fomento productivo que tiene el INDAP, para las empresas?

S.: Mire ahí hay, son buenos pero hay otros que fallaron aquí, por ser riego campesino que fue todo un desastre, y yo también estoy metido, varios otros también, y son gente de escasos recursos. Resulta que con el riego campesino a nosotros nos metieron el dedo en la boca, como se dice. Vinieron aquí oiga, necesita proyectos para regar alfalfa, oiga, son muy buenos, han dado excelentes resultados. Ya. A cinco nos dijeron. Bueno, menos mal que caímos pocos, tenemos el puro pozo ahí para que se bañen los niños. No sirvió para nada, quedamos con deudas, yo tengo una, todos estamos endeudados de ese riego campesino porque por una parte es una bonificación que ganamos por el, con la ley esta que hay de riego, y por otra con

un crédito enlace, ese fue el que el INDAP lo pagó, a los contratistas, nos dejaron endeudados, a las cinco personas

E.: Eso los generaron organismos intermediarios de INDAP

S.: Claro, contratistas...

E.: Consultorías

S.: Recomendados por el INDAP. Allá primero fue uno, y renunció, luego fue otro, después que el proyecto estaba malo, que no alcanzaba la plata. A la larga nos dejaron endeudados y el trabajo no sirvió. En eso no ha habido una relación buena en el asunto de obras

E.: ¿Y ha tenido relación con otros organismos intermediarios del INDAP, con otras consultoras?

S.: Mire, yo trabajé aquí con SERCOTEC el año pasado. Bien bueno. Me dieron una asesoría aquí, bien buena

E.: Pero la empresa, la Nuevo Futuro...

S.: Ahh, no, con la Nuevo Futuro no ha trabajado SERCOTEC. Este año sí pretendo...

E.: ¿Y qué opinión le merecen los organismos intermediarios?

S.: Mire, ahora como se esta haciendo el plan piloto que es más del gobierno aquí de Vallenar que es la pesca, la agricultura y el turismo, yo estoy metido también ahí

E.: Metido en toda las cosas

S.: Es que me llamaron del INDAP... con mucho conocimiento y para cooperar también. Así que ahí yo creo que se van a plantear puros problemas que vienen, porque se van a formar las mesas de diálogos entre pequeños agricultores con las autoridades directamente, porque aquí se formó una mesa de diálogo pero estuvieron todos los que hablan en beneficio de ellos, y no, los problemas están en el pequeño y el mediano agricultor aquí. Ahí es donde está el problema, para poder salir de deudas que tienen y todo

E.: ¿Han participado en programas de transferencia tecnológica?

S.: Si

E.: ¿Y qué tal ha sido eso?

S.: Si, ha sido bueno, ya hemos pasado por todo ese asunto, si ha habido en la parte contable, en la parte agrícola, la CORFO nos tiene una veterinaria hace dos años, para asesorar el mismo terreno. Pero ya está terminado eso, eso lo hice

E.: Y, en general, ¿cuáles han sido los cambios significativos que ha generado INDAP en su empresa?

S.: Mire, el año pasado se repuso otra vez el subsidio en la parte administrativa, que eso este año piensan seguirlo en abril recién así que habría que conversarlo

E.: Usted me hablaba de la situación del crédito, de que habían hartos problemas. ¿Cuántos créditos han solicitado?

S.: El crédito de la Nueva Aurora

E.: De Nuevo Futuro

S.: El crédito general que fueron dos créditos, uno de un millón y tanto que fue cuando empezamos para comprar...

E.: ¿Y ese fue a corto plazo?

S.: Fue a corto plazo. Y el otro eran diecisiete millones para comprar el inventario

E.: Ya, y ese fue más o menos en qué año

S.: Bueno, cuando empezó todo esto, cuando empezó la sociedad a adquirir el matadero

E.: Y eso fue...

S.: Las fechas las tiene el INDAP

E.: Usted no se acuerda si fue por ahí por el noventa

S.: No, tendría que empezar a revisar carpetas y cosas. Yo tengo toda la información, pero tendría que

E.: No, no, por eso le digo, en términos generales si usted se acordaba más o menos.

¿Las inversiones que hicieron del crédito fueron las inversiones iniciales para la sociedad, el inventario?

S.: Claro, el inventario. Fue la única plata que hemos recibido del INDAP

E.: ¿Y ha mejorado, les sirvió para mejorar la producción?

S.: Claro, porque si no nos hubieran dado esos créditos no hubiera nada, habríamos perdido el matadero

E.: ¿Qué servicios presta el matadero?

S.: De todo, vienen los cabreros también si quieren traer sus cabras, a las faenas traen chanchos, corderos, burros, caballos, de todo, así que es una cosa general, si eso es lo que le

comentaba al gobernador si el servicio no es que lleven a los animales y digan son hartos, se le pone otro día más de matanza. La cosa es que se financie

E.: Y ahí los servicios que prestan a los propios socios vienen a ser los de matadero

S.: Claro, ahí faenando los animales mismos que estamos criando nosotros

E.: ¿Cómo han estado con el crédito en la mora?

S.: No, ahora con la ayuda que nos dio el INDAP el año pasado pudimos pagar la mora que teníamos y estamos vigentes

E.: ¿El crédito usted cree que le ha servido para desarrollar la organización o sólo para mantenerla?

S.: Mire, ha sido para desarrollarla en otra parte, en otro sentido, que es que el agricultor cría a sus animales, produce más leche, tiene sus vacas con una seguridad que el día que la vaca por cualquier motivo quiere secarla, tiene el matadero para venderla, para hacer plata, tiene una seguridad. Porque si nos ponemos a criar y no tenemos, y tenemos que viajar a Coquimbo, a Ovalle, a la feria, eso es otro costo, y el animal a la larga tenemos que regalarlo

E.: Pero el proyecto le ha servido para hacer crecer la empresa

S.: Claro. Hacer que el socio se mantenga conforme con lo que hace la sociedad, tenerle una seguridad para lo que está produciendo

E.: No sé si ha recibido asesorías técnicas de parte de INDAP

S.: Si

E.: ¿Qué tipo de asesorías técnicas?

S.: Asesorías técnicas de terreno, en alpaca

E.: Ya, pero me refiero a la Sociedad Nuevo Futuro

S.: Esa. Y también estuvo aquí una técnica agrícola junto con una veterinaria, eran dos, un técnico de terreno y una veterinaria de ganado, ahí se trabajó bien. Pero cuando empezamos no más, estábamos apoyados de la CORFO y el INDAP. El INDAP pagaba al técnico agrícola y la CORFO la veterinaria.

E.: ¿Y después de los noventa tuvieron algún tipo de asesoría?

S.: Allá en el noventa y cinco fue cuando quedamos solos, ahí quebraron todas las empresas y nosotros quedamos existiendo. Entonces eso es lo que nos mandó una carta la directora de que ha sido la única sociedad que se mantenido en el tiempo, con todo lo que ha pasado con todo esto de haber fracasado todas las otras. Hoy ya casi no hay cambios, desde el presidente Lagos. Nosotros hemos seguido marchando, sobreviviendo con lo que entra, mantener la gente, mantener la administración

E.: En este tiempo no tuvieron ningún apoyo

S.: No, ninguno

E.: ¿Hasta el día de hoy?

S.: No, el año pasado ya nos dieron un apoyo, entonces en vista de eso es que nos viene a apoyar, porque éramos una sociedad que se había mantenido en los momentos más difíciles

E.: ¿Y en qué consistió ese apoyo?

S.: En una plata que a nosotros nos dicen ustedes tienen...

E.: Para saber los programas...

S.: Mire, aquí está más claro. A qué va a destinar la plata

E.: Ahh, a usar la información, marketing, inspeccionar...

¿Y qué tal fue?

S.: No, dio resultado, porque toda esa plata la abonamos al INDAP, a la deuda

E.: Y solamente han recibido ese apoyo

S.: Ese apoyo hemos recibido

E.: Aquí aparece, y esto es una copia

S.: Esto me lo mandaron ayer para firmarlo, que lo viera bien

E.: Y el monto propio es quinientos treinta y siete

S.: Claro

E.: Tuviron que aportar ustedes los quinientos treinta y siete

S.: Claro

E.: El año pasado, treinta y uno de diciembre del 2002, y esto es en Julio

¿Quién ejecutó esto? ¿El propio INDAP o vino...?

S.: No, el INDAP, la directora

E.: Pero, ¿quién hizo la capacitación y todo, una empresa consultora?

S.: La misma veterinaria que tenemos nosotros

E.: Ella fue la que hizo la capacitación

S.: Claro

E.: Pero en el tema de marketing, ¿quién lo hizo?

S.: No, ella misma hizo todo

E.: Administración, todo eso

S.: Bueno, si nos poníamos a llamar a un consultor, teníamos que pagar al consultor y no hubiéramos tenido para pagar. No, de hecho, lo conversamos con INDAP y bueno, lo saqué yo por acuerdo con la asesora allá en Copiapó, que la única manera dije yo es que si nos van a mandar una consultoría con esa plata, no va a ir ni la gente, no va a ir nadie, por qué no la misma empresa que tiene profesionales no nos beneficia para poder pagar, si eso es lo que queremos nosotros, pagar

E.: Y gracias a esa asesoría, ¿qué consiguieron hacer en la empresa?

S.: Mire la asesoría en la parte ganadería. Los señores vienen, se los llama, vienen a ver a los animales, la asesoría, la parte higiene de la lechería. Entonces era una asesoría al tipo de lo que nosotros tenemos en la empresa, tenemos un profesional y no lo está conociendo nadie. Eso es lo que se conversó con INDAP y me encontraron toda la razón, porque si no habríamos tenido nosotros que contratar una veterinaria, y esa plata no alcanza ni para dos meses. No habríamos abonado los créditos

E.: ¿Y cómo es la relación con esa persona?

S.: Buena, y ella sigue trabajando con nosotros. Ahora hoy día está en el matadero faenando, hasta que entrega la carne, porque ahí va el doctor del servicio de salud, viene el otro, el tipificador, que ahora es una empresa que hay que contratar en Santiago. Nos llueve sobremojado...

E.: Ya pues, con eso estaríamos

S.: Cualquier otro dato lo tiene el INDAP, están archivados todos