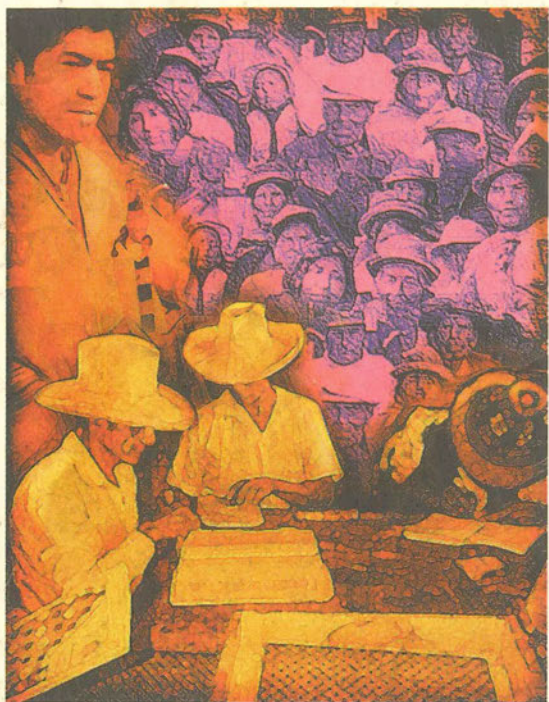


Juan Ansi3n Alejandro Diez Luis Mujica  
*editores*



# AUTORIDAD EN ESPACIOS LOCALES

Una mirada desde la antropología

---



Pontificia Universidad Cat3lica del Per3  
FONDO EDITORIAL 2000

Participantes

Patricia Ames

Juan Ansión

Gisela Cánepa

Gerardo Castillo

Gerardo Damonte

Alejandro Diez

Miguel-Humberto Fuentes

Luis Mujica

María Angélica Pease

Guillermo Salas

Rocío Trinidad

Francesca Uccelli

Ismael Vega



AUTORIDAD EN ESPACIOS LOCALES  
UNA MIRADA DESDE LA ANTROPOLOGÍA



# **AUTORIDAD EN ESPACIOS LOCALES**

## **UNA MIRADA DESDE LA ANTROPOLOGÍA**

**JUAN ANSIÓN**  
**ALEJANDRO DIEZ**  
**LUIS MUJICA**  
**EDITORES**



**Pontificia Universidad Católica del Perú**  
**Fondo Editorial, 2000**

Primera edición: octubre de 2000

*Autoridad en espacios locales*

Carátula: Enrique Ottone

Copyright © 2000 por Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Av. Universitaria, cuadra 18, San Miguel.

Telefax: 460-0872. Teléfonos: 460-2870, 460-2291, anexos 220 y 356.

E-mail: feditor@pucp.edu.pe

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal: 1501052000-3982

Derechos reservados

ISBN: 9972-42-362-X

Impreso en Perú – Printed in Peru

## Índice

ACERCA DE LAS AUTORIDADES LOCALES	9
<b>AUTORIDADES RURALES</b>	
Entre litigios y predicadores: desarrollo y escena política actual en comunidades campesinas de Cajamarca <i>Guillermo Salas</i>	29
Percepción de organizaciones y autoridades locales en comunidades campesinas del Cuzco <i>Gerardo Castillo</i>	63
Autoridades, familias y liderazgos en la costa de Piura <i>Alejandro Diez</i>	91
Apuntes sobre el teniente gobernador <i>Gerardo Damonte</i>	109
Entre guerreros y concertadores: la cultura política de los líderes indígenas de la Amazonia <i>Ismael Vega Díaz</i>	125
Autoridades locales en una comunidad aguaruna del Alto Mayo <i>Miguel-Humberto Fuentes</i>	149

## AUTORIDADES URBANAS

La imagen de los dirigentes vecinales en una organización  
de asentamientos humanos 181  
*Luis Mujica*

Poder in-corporado. La constitución de autoridad en las  
comparsas andinas de danzantes tradicionales 207  
*Gisela Cánepa*

## EDUCACIÓN Y JÓVENES

El concepto de autoridad según directores de escuelas  
públicas 223  
*Juan Ansión*

La autoridad en la escuela: acerca de los profesores 253  
*Patricia Ames*

Autoridad y liderazgos entre los alumnos 273  
*Francesca Uccelli*

Auxiliares, brigadieres y policías escolares: una visión del  
sistema de administración disciplinaria 297  
*Rocío Trinidad*

Visión de la autoridad de los padres en jóvenes de Lima 329  
*María Angélica Pease*

BIBLIOGRAFÍA 355

## Acerca de las autoridades locales

Desde su nacimiento como disciplina, la antropología ha sostenido y sostiene un interesante diálogo, las más de las veces en forma de debate, alrededor del problema del poder. Problema vasto y diverso, que comienza en la propia definición de «lo político» y en las formas de creación de la dominación y de su legitimidad y continúa en el análisis de los procedimientos, mecanismos y formas que adopta todo ello en diversos tiempos, culturas y coyunturas. Como la mayor parte de los análisis ordenan todas estas preguntas alrededor del poder del Estado, el desvío antropológico propone ampliar el espectro por dos vías: la inclusión en el análisis de las sociedades sin Estado —o con formas diferentes del mismo— y, la observación de fenómenos políticos complementarios, no vinculados directamente a los poderes centrales sino a los procedimientos de creación y ejercicio de poder y de la autoridad en micro espacios locales.

La primera vía es sujeto de una amplia discusión entre la antropología y la ciencia política, en la que no pretendemos enfrascarnos.<sup>1</sup> Este libro busca aportar en la segunda dirección: surge de una preocupación colectiva por dilucidar cómo el poder político se construye desde la multiplicidad de relaciones sociales complejas y cómo pone en relación las percepciones y prácticas culturales con las prácticas de poder del gobierno. Para ello, trata de mostrar cómo se construye el poder en la vida cotidiana.

Abordando la sutil articulación entre lo micro y lo macrosocial pretendemos construir una antropología política que contribuya a

---

<sup>1</sup> Un buen resumen de los términos de dicha discusión puede ser encontrada en Abélès 1990.

refrescar y ampliar la mirada sobre la política en tanto actividad relacionada al gobierno y al bien público, al cotejarla con lo político en su dimensión pequeña: los modos de ejercicio y de legitimación del poder y de la autoridad en las organizaciones locales y de escala humana.

Los trabajos presentados en el presente libro buscan explicitar, desde casos empíricos diversos, de qué manera concreta se construye la autoridad local. Desde este material, se hace posible una reflexión —apenas iniciada aquí— sobre lo que tienen en común o en qué se diferencian estas diversas maneras de ejercer el poder y la autoridad en espacios pequeños. Esperamos con ello contribuir por un lado a la comprensión de las formas de autoridad en el espacio nacional y, por el otro, al debate y análisis de los fenómenos políticos entre diversas disciplinas.

## 1. El Taller de Cultura Política

Desde el segundo semestre de 1995, nos venimos reuniendo de manera regular un grupo de profesores, jóvenes investigadores, egresados y estudiantes de últimos ciclos, interesados en intercambiar y debatir acerca de nuestros diversos trabajos y enfoques relacionados con la antropología política. Conformamos así el Taller de Cultura Política,<sup>2</sup> como un espacio de participación libre y creativa orientado a dar perspectiva teórica a trabajos empíricos realizados sobre todo con una metodología de carácter etnográfico.

---

<sup>2</sup> Desde sus inicios, han pasado por el Taller un buen número de jóvenes investigadores, sean estudiantes de los últimos ciclos o graduados. Entre ellos mencionaremos a Patricia Ames, Félix Anchi, Gabriel Calderón, Juan Carlos Callirgos, Gustavo Campos, Miguel-Humberto Fuentes, Lara Gómez, Marcos Lozano, Armando Millán, María Angélica Pease, Jairo Rivas, Guillermo Salas, Oscar Sánchez, Maribel Tovar, Rocío Trinidad, Ismael Vega. También participaron los profesores Gisela Cánepa, Brígida Granados, Alex Huerta, Farid Kahhat. Promovieron el Taller los profesores Juan Ansión, Alejandro Diez y Luis Mujica.

El trabajo de campo empírico ha sido desde el inicio un requisito para la participación en el Taller. No nos interesa elaborar grandes abstracciones sobre simples supuestos como tampoco buscamos acumular de cualquier forma una masa de datos etnográficos. El esfuerzo es por dar sentido teórico a datos recogidos en el campo. El método escogido es el de ir construyendo lentamente una aproximación teórica desde la comparación de casos concretos que han sido investigados por quienes los presentan.

Siendo nuestro marco institucional el de las Ciencias Sociales de la Universidad Católica, nuestra perspectiva es interdisciplinar, aunque profundamente marcada por una entrada antropológica, y nuestro horizonte es el de una ciencia política amplia a la que quisiéramos contribuir con el estudio de lo político desde un ángulo poco explorado por los especialistas. Aspiramos a que un conocimiento más profundo y cualitativo de las bases sociales y culturales del poder ayude a construir una mirada más lúcida y compleja sobre una crisis de la política que ha venido desconcertando tanto a expertos como a legos en la materia.

En esa perspectiva, el Taller se ha venido centrando en la presentación, intercambio y discusión de trabajos de los participantes, alentando la investigación en ese campo y, entre otras cosas —aunque éste no haya sido directamente su objetivo— permitiendo el debate previo de avances de tesis. Después de un rico e intensivo periodo de presentaciones de trabajos hasta fines de 1997, se organizó el trabajo en torno a la preparación de un seminario público con miras a la publicación de un libro.

Las *formas de autoridad en el Perú en el nivel local*, tema común a todos, fueron estudiadas por equipos de trabajo centrados en los aspectos de autoridades locales en espacios rurales, autoridades locales en espacios urbanos, autoridades en la escuela, jóvenes y su relación con las autoridades.

Con la finalidad de empezar a construir una propuesta teórica desde aportes empíricos concretos y comparables, se fijaron cuatro preguntas orientadoras para la elaboración de las ponencias.

¿Cómo se construye la legitimidad del dirigente? (¿cuál es el proceso de su elección, los rasgos que se esperan de él para reconocerlo?)

¿Cómo se ejerce efectivamente la autoridad? (¿cuáles son sus recursos materiales y culturales, cuál su manera de resolver los conflictos?)

¿Cuáles son las redes internas y externas que permiten este ejercicio de la autoridad?

¿Cuál es la imagen del dirigente en la organización?

Los días 26 y 27 de noviembre de 1998, el Taller de Cultura Política realizaba el «Encuentro sobre Formas de autoridad en organizaciones sociales: Propuestas desde la antropología» en la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En esta oportunidad —decía el tríptico del programa— presentamos avances de trabajos centrados en el estudio de las formas de autoridad en organizaciones sociales de diversos tipos (urbanas, campesinas y amazónicas; de los jóvenes y de la escuela). La confrontación de los diversos estudios —proseguía— tiene aquí un doble propósito: avanzar en el desarrollo de un marco comparativo entre las diversas formas de construcción y de legitimación de la autoridad, y debatir acerca del interés del uso del método etnográfico en el desarrollo de la ciencia política. Por ello, el encuentro busca simultáneamente ir construyendo el debate común y desarrollar el diálogo con la sociología política y la politología.

Para lograr este último objetivo, incluimos en las mesas a destacados especialistas de las ciencias políticas<sup>3</sup> para que comentaran nuestros trabajos. Los trabajos presentados en el presente volumen son un producto directo del Encuentro. Luego de una revisión crítica, de correcciones y reelaboraciones, queda como producto final un

<sup>3</sup> Ellos fueron Carmen Rosa Balbi, Sinesio López, Martín Tanaka, Catalina Romero y Carlos Iván Degregori.

conjunto de trece trabajos que, en su conjunto, nos dan una visión empíricamente bien informada de las formas del ejercicio de la autoridad en diversos sectores de la sociedad peruana actual.

## 2. Ensamblando las piezas de un rompecabezas

El conjunto de los artículos fue analizado nuevamente durante el curso de maestría en antropología «Autoridad y poder en el Perú» en el primer semestre del 2000. Se avanzó en el esfuerzo de síntesis para ir esbozando los rasgos centrales de la autoridad local en el Perú actual. Se buscó construir esta imagen cotejando los textos como si fueran las delicadas piezas de un enorme rompecabezas. Presentamos aquí un primer resultado que revela algunas líneas de fuerza que un lector atento de los diversos artículos podrá ciertamente afinar o precisar y que, lo esperamos, pueden servir de apoyo para avanzar en el tema incorporando otros trabajos empíricos en el trabajo comparativo y suscitando nuevas preguntas e investigaciones de campo.

Podemos agrupar los principales resultados en dos grupos. En el primero,<sup>4</sup> ubicamos los trabajos referidos a autoridades locales propiamente dichas, tanto en el campo como en la ciudad: tenientes gobernadores, alcaldes, presidentes de comunidad, jueces de paz, dirigentes vecinales, autoridades de grupos nativos y también la autoridad en una danza. El segundo<sup>5</sup> estudia el ejercicio de la autoridad en la educación. Se centra en los diferentes actores de la escuela y, en un artículo final, toca el tema de la relación entre padres e hijos jóvenes.

<sup>4</sup> Corresponde a las dos primeras partes: Autoridades rurales y Autoridades urbanas. Los textos son de Guillermo Salas Carreño, Gerardo Castillo Guzmán, Alejandro Diez Hurtado, Gerardo Damonte, Ismael Vega Díaz, Miguel-Humberto Fuentes H., Luis Mujica y Gisela Cánepa.

<sup>5</sup> Corresponde a la última parte: Educación y jóvenes. Los textos son de Juan Ansión, Patricia Ames R., Francesca Uccelli, Rocío Trinidad Z. y María Angélica Pease.

En los diversos trabajos del primer grupo aparece de una u otra manera la idea de que la autoridad local articula el mundo interno con el externo. Es una bisagra, nos dice Castillo. Hacia dentro es hacedor de unidad, congrega energías, organiza. Hacia fuera maneja relaciones, consigue apoyo. Cuida de todos y aconseja en el mundo interno y representa al grupo ante el mundo externo (Mujica). Las relaciones mantenidas por la autoridad local entre lo externo y lo interno están estrechamente relacionadas: la capacidad de negociar con el Estado y de atraer sus beneficios para el pueblo es fuente de poder interno (Damonte). Las obras, especialmente las obras de infraestructura (carretera, construcción de escuela o de posta médica, por ejemplo) son un espacio privilegiado de construcción del prestigio y de la legitimidad del dirigente. En ellas, en efecto, converge su capacidad de mover sus influencias externas y de negociar para conseguir apoyo, con su habilidad para concertar y organizar el trabajo común del pueblo. El *hacer obra* es movilizar recursos humanos externos e internos, demostrar el respaldo que se tiene, y es, además, dejar algo físico, concreto, una huella visible que es útil y es a la vez símbolo. Por ello, no es extraño el lugar central que tengan las obras en los diversos textos presentados.

Se entiende así que el haber estudiado y el haber salido del pueblo sean ventajas importantes para ser autoridad. Pero esto no basta, pues también hay que saber convencer y, para ello, son necesarias cualidades diversas como el ser amable, el saber aconsejar y, en buena cuenta, el ser un buen conciliador para lograr concertar voluntades en una sociedad de baja tolerancia al conflicto (Fuentes). Y es que éste es un arte delicado, pues quien busca resolver conflictos también puede fácilmente ganarse enemigos (Salas).

En efecto, el poder se construye en la lucha entre facciones. El dirigente no actúa sobre el terreno de una idílica comunidad, sino en medio de conflictos de intereses personales y de facciones. Las redes de parientes y allegados siguen siendo la referencia central, en el Perú, para la construcción de lealtades y alianzas y también, como contraparte, de odios y enemistades. En ese contexto prevalece la

desconfianza (Salas) aun cuando, remarca Fuentes, el poder confiar en él es lo que se reclama de un dirigente. Observamos, pues, una tensión marcada entre la tendencia a desconfiar del dirigente desde un poderoso deseo de autonomía de los individuos, familias o facciones y la búsqueda también importante de identidad con el grupo local con la consiguiente búsqueda de una persona en quien confiar como representante auténtico del grupo.

Por ello, un primer dato a tomarse en cuenta para elegir a un dirigente es su pertenencia familiar, aun cuando ésta no sea, desde luego una condición suficiente. Hace falta también, según Diez, capacidad, efectividad y buen manejo de las relaciones con el exterior. Ello implica dominio técnico y experiencia. Pero la capacidad también es la habilidad para moverse al filo de la navaja en medio de ese mundo tan complejo, logrando generar confianza pese a la desconfianza que brota de las relaciones entre facciones, usando para ello, nos recuerda Fuentes desde la experiencia amazónica, destreza verbal, medida, respeto, responsabilidad. Mucho depende, entonces, de sus acciones, de su personalidad, de su carisma (Castillo). El manejo adecuado de las relaciones personales supone dotes personales para lograr hacer obra y mantener la paz en el grupo. Esto es lo verdaderamente importante y esto es lo que da prestigio.

Una autoridad local tiene poder de coerción, pero se encuentra fuertemente controlada. En realidad, el dirigente está para hacer cumplir los acuerdos utilizando de manera adecuada mecanismos de persuasión (Mujica). La coerción sólo puede ser legítima cuando el jefe hace cumplir los acuerdos tomados en asamblea; si no hay abuso de poder (Vega). Por encima de las estructuras formales, por encima de su función específica, lo que se busca de la autoridad local es que haga «lo que se debe hacer» (Diez), esto es que haga algo por el bien común, que haga obra.

El respeto por la norma abstracta y formal no parece entonces importar como tal. Sin embargo, Fuentes observa que los procedimientos son claves y deben ser respetados en las asambleas aguaruna. Parecen ser, en efecto, una garantía importante en medio de un equi-

librio difícil entre intereses complejos. En el mismo sentido, una argumentación coherente y lógica es imprescindible, aun cuando todos sepan que los verdaderos intereses que influyen en la decisión no se mencionan. La norma formal parece así operar mucho más como parte de un ritual que permita legitimar una decisión negociada que como un procedimiento jurídico formal destinado a llegar a una decisión justa dentro del respeto de los procedimientos. Tenemos aquí una buena pista para estudiar el legalismo que consiste en una reducción de la norma a la letra de la ley, lo que permite interpretarla en función de los intereses del momento, sin importar el espíritu de la ley ni la justicia real que ella debe supuestamente encarnar.

Así como para ser autoridad no basta pertenecer a determinado grupo o facción familiar, tampoco es suficiente la posesión de cualidades de consejero o de organizador: el dirigente es producto de una compleja relación entre sus dotes personales y su posición en la estructura; relación compleja, pues está claro, por ejemplo que el haber sido socializado dentro de determinado contexto social y cultural orienta poderosamente hacia el desarrollo de unos u otros rasgos personales. La elección de una autoridad no parece ser en la actualidad el producto necesario de una tradición, sino más bien, como lo sugiere Diez, el resultado del encuentro complejo de los cálculos y negociaciones entre los actores, sean éstos individuos, grupos familiares o facciones, que tienen cada uno intereses diversos —no siempre totalmente coherentes entre sí por lo demás— tanto dentro como fuera del grupo local.

Cánepa nos abre una perspectiva distinta, muy original y sugerente. El poder es *in-corporado*, hecho cuerpo en la autoridad del caporal, danzante tradicional. Los atributos físicos, la agilidad, la resistencia, el porte y elegancia al bailar no sólo representan atributos del poder, sino que lo construyen, reproducen y negocian en la práctica coreográfica misma: la autoridad se constituye corporalmente. Esta manera de construir la autoridad es ciertamente propia de una actividad específica. Así como, lo veremos en un instante, el profe-

sor para ser reconocido debe demostrar que conoce, así también el danzante debe probar su arte. Pero cada uno de los dos casos nos invita a ir más allá de sí mismo: el conocimiento es en general una manera de construir poder y, de modo similar, los usos del propio cuerpo, las formas de vestirlo y moverlo, son en general recursos, no sólo para representar el poder del que actúa sino para construir, para reproducir, para legitimar el poder de un ser que se impone en todo su cuerpo.

El segundo grupo de artículos estudia el ejercicio de la autoridad y la construcción de su legitimidad en la educación. Los trabajos analizan los diversos actores de la escuela: el director (Ansión), los profesores (Ames), los alumnos (Uccelli, Trinidad), los auxiliares (Trinidad). Y un artículo final (Pease) trata la relación entre los jóvenes y sus padres.

Un director de escuela, según Ansión, es un tipo muy particular de autoridad local que, a diferencia de los casos vistos hasta el momento, asienta en primer lugar su autoridad en su nombramiento por el Ministerio de Educación. Pese a ese respaldo externo en la norma legal, el director es consciente de la necesidad de sustentar también su legitimidad en una búsqueda de apoyo y reconocimiento por los padres de familia y los profesores aunque no directamente por los estudiantes.

Como para cualquier otra autoridad local, el movilizar recursos externos para hacer obra de infraestructura es para el director una tarea central. También es importante mantener la paz interna logrando buenas relaciones entre los profesores. El ser justo e imparcial, mantener la disciplina y dirigir los cambios pedagógicos son otras maneras de sustentar la autoridad del director. Todo ello puede resumirse en una cosa: un buen director es quien levanta la imagen del colegio.

Según Ames, el docente asienta su legitimidad en el poseer conocimiento, el representar formalmente la institución y el ser capaz de generar un cierto orden en el espacio a su cargo. La existencia de una diferencia generacional, su identificación con determinado *sta-*

*tus* generacional o cultural y su género son otros criterios que fortalecen o debilitan su legitimidad.

Dentro de ese orden jerárquico impuesto que no es cuestionado como tal por alumnos, padres de familia ni profesores, aparecen juegos de resistencia y de ruptura de normas que pueden ser muy valoradas. Este puede vincularse a liderazgos informales de los alumnos que parten de un modelo alternativo al ideal del docente, mientras los líderes formales (presidentes de clase o brigadieres) establecen un nexo con la autoridad del profesor (Uccelli). Sin embargo, los alumnos que ejercen estos cargos formales buscan también afirmar su autoridad desarrollando estrategias propias de líderes informales, recurriendo a consejos y formas de convencimiento antes que la amenaza de sanciones (Trinidad).

El auxiliar de educación, por su parte, encarna la exigencia institucional de orden y disciplina y su tendencia a ejercer esa función recurriendo a metodologías disciplinarias tradicionales —aunque suavizadas— revela uno de los problemas claves para la organización moderna y democrática de las escuelas (Trinidad). De modo general, aunque la disciplina en la escuela es impuesta de modo vertical sin considerar la opinión de los alumnos, en la práctica ella se va negociando de diversas maneras.

Aunque parece existir todavía bastante consenso en la sociedad en torno a la necesidad de disciplina sancionada por castigos para que los niños aprendan a ser ordenados y responsables, cuando se mira la familia y la relación entre padres e hijos, la autoridad no parece imponerse de ese modo, según lo muestra Pease. Según los casos, la autoridad se ejerce bajo una lógica de confianza y diálogo (algo que también existe en muchos colegios, pero que no es ciertamente el elemento dominante y por ello no ha aparecido en los casos concretos que sustentan los artículos), o bien, al contrario, bajo una lógica de control con normas generalmente poco eficaces para encauzar la vida cotidiana y que conduce a un desprestigio de la autoridad de los padres. Aquí estamos más cerca de la experiencia de la escuela, salvo que el castigo está mucho menos presente (pero esto se puede deber también a la mayor edad de los jóvenes estudiados).

### 3. Repensando las formas primarias de la autoridad. Una lectura más allá de los textos

A partir del conjunto de textos presentados, es posible intentar algunas generalizaciones que, a manera de hipótesis, sirvan como interrogantes para nuevos trabajos de investigación y para el establecimiento de puentes entre las preguntas antropológicas sobre las formas de la autoridad y del poder y las preocupaciones sobre el particular desde otras disciplinas, particularmente la ciencia política y la sociología.

El análisis comparado de los casos sobre la base de las preguntas que orientaron nuestro seminario (la legitimidad, el ejercicio de la autoridad, las redes que genera y la imagen de la misma) muestra ciertas regularidades (en las semejanzas y en las diferencias) en el ejercicio de la autoridad en los diversos espacios presentados.

Una primera constatación es el contraste entre la imagen, la figura de la autoridad local —bastante uniforme en todas partes— y las otras tres variables (las bases de su legitimidad, el ejercicio de la autoridad y las redes que la sustentan), en las que se observa cierta variación. Ahora bien, dicha variación parece corresponder al carácter abierto o cerrado de los espacios del ejercicio de la autoridad. Aunque por motivos del análisis todos los espacios locales de ejercicio de la autoridad pueden ser entendidos como cerrados, esta característica es relativa y siempre hay cierta apertura relativa cuya dimensión es la que permite establecer la diferencia.

Así, entendemos por espacios abiertos aquellos en los que lo externo tiene una alta capacidad de acción o es una consideración importante en la definición del poder local. Se trata de aquellos espacios en los que algunos actores externos pueden intervenir decisivamente alterando los procesos endógenos. Es el caso de las localidades cuyas autoridades necesitan una legitimación o el reconocimiento externo (como las autoridades políticas de base o las comunales, en menor medida las asociaciones barriales, y también las autoridades formales entre alumnos).

Los espacios cerrados, en cambio, serían aquellos en los que hay mayor posibilidad de hacer como si no se necesitara la intervención externa para definir o legitimar la autoridad. Es el caso de los colegios y también de los grupos de danzantes.

Asumiendo esta distinción entre espacios abiertos y cerrados intentaremos ahora volver sobre nuestras preguntas iniciales.

Independientemente del espacio que se analice (rural, urbano, andino, amazónico o escolar) y en cierta medida también entre jóvenes y en la familia, la *imagen de la autoridad* de base parece corresponder a una serie de características que nos remiten a un mismo cuerpo semántico.

La autoridad, el dirigente, es (o se supone que es) el más capaz, el que más sabe, el de mayor formación o experiencia, el que ha logrado más cosas en la vida. Por todo ello, la autoridad aparece, por definición como el mayor o el más adulto; los más «jóvenes» tienen menos poder. Quien detenta la autoridad aparece, a fin de cuentas, como «padre» con relación a quienes dirige o representa y buena parte del lenguaje para referirse a dicha persona tiene reminiscencias de trato respetuoso dentro de una familia, en términos de mayor y menor. El lenguaje del parentesco subyace al de la autoridad.

Al ser padre y adulto, la autoridad proporciona un modelo de comportamiento y se convierte en una especie de guardián del orden. Ocupa una posición central en las interacciones cotidianas del ámbito de su competencia en el que debe ser fuente de equilibrio.

Cómo quien detenta la autoridad es también quien puede lograr más, se espera de él efectividad. Sin embargo, hay en esto cierta ambigüedad, pues al mismo tiempo que se le delegan cosas, también se desconfía de él. Las más de las veces hay mecanismos de contestación, de oposición y eventualmente de abierta rebeldía.

De parte de la autoridad, la gente es vista casi siempre como poco colaboradora pues no comprende al dirigente, quien de alguna manera se presenta como un solitario incomprendido. La gente no comprende y no aprecia su sacrificio en términos del tiempo invertido en la tarea que le ha sido encomendada y sobre todo del descuido de sus intereses personales.

En todos los casos analizados existen, en principio, dos *fuentes de legitimidad*: una interna y otra externa. Sin embargo su importancia relativa es diferente según el espacio sea abierto o cerrado.

La legitimidad interna depende en muchos casos del origen de la persona que ocupa un cargo (en términos de su familia, de su grupo de origen, o de su extracción social), pero sobre todo de su efectividad o de su eficiencia en el hacer o en el mostrar. Para ello, se necesita un buen manejo de los códigos y normas locales o del grupo, pero también debe mantener relaciones con el exterior. Ello le puede permitir, por un lado, concertar con la gente del grupo y lograr los consensos necesarios para el buen desempeño de la vida de todos y, por el otro, lograr ayudas y apoyos desde el exterior. Su legitimidad interna le viene en gran medida de su capacidad de intermediación interna y externa, de combinar lo micro local y lo macro regional o nacional.

A todo ello se suma el cuidado de la imagen: la legitimidad interna de una autoridad también se juega en la observancia de algunos gestos y en un comportamiento coherente con su cargo. Además de mantener símbolos de su autoridad en su apariencia, debe realizar los gestos y actos correspondientes a la misma, la mayor parte de ellos banales y cotidianos pero algunos de ellos muy cercanos a lo que se podría llamar actos rituales.

En contextos cerrados, donde se puede abstraer la presencia externa, buena parte de la legitimidad de las autoridades proviene de la norma adoptada localmente (es el caso de los profesores, los directores de escuela, los caporales de las danzas). En los contextos abiertos, buena parte de la autoridad debe ser sustentada desde afuera (y desde arriba). Si el poder máximo o superior es concebido como externo, es normal que sea dicho poder el que refrende a la autoridad local (ello sucede con las autoridades políticas, comunales o judiciales locales y también entre los alumnos de los colegios). Esta legitimidad externa tiene muchas veces el viso de la formalidad, de la legalidad, que vienen de afuera.

En espacios pequeños, el *ejercicio de la autoridad* está en gran medida marcado por las características personales de quien ejerce el

cargo. No se abstrae aquí la diferencia entre la identidad de la persona y la función de autoridad que ejerce. Ello quiere decir que el liderazgo personal y el carisma que pueda ejercer la persona que detenta un cargo son sumamente importantes y determinantes del reconocimiento y del mayor o menor éxito de su ejercicio.

Como ya hemos señalado, el ejercicio de la autoridad es el de la intermediación, pero ésta es diferente en ambos tipos de espacio considerados. En los espacios abiertos, es fundamental, su procedimiento es la generación de consensos, la concertación de intereses diversos muchas veces aglutinados alrededor de facciones o fracturas existentes en el colectivo. La autoridad local final proviene de la asamblea, la reunión de pares es fundamental pues provee una instancia de confrontación de las facciones y las corrientes de opinión existentes, una arena de creación de equilibrios, siempre precarios, y siempre negociados y renegociados. Los espacios cerrados requieren menos de este mecanismo (y eventualmente pueden funcionar muy bien sin él); en este caso, los equilibrios se definen más por la jerarquía y la aplicación de la norma que por la generación de consensos. En estos casos el equilibrio es más bien «conservación del orden». Buena parte de estas consideraciones derivan de que las autoridades del primer caso sean elegidas en tanto en que las del segundo (maestros, director y caporales) llegan a su posición por medio de otras vías.

Ninguno de los dos procedimientos de ejercicio de la autoridad encaja en lo que la ciencia política entiende por democracia. En todo caso, se puede discutir si se trata de formas alternativas de la misma, por lo menos en el primer caso; muchas concesiones al concepto serían necesarias para afirmar lo mismo para el segundo.

Por otro lado, los fenómenos de autoridad y liderazgo suponen una cierta disposición de los agentes en la base. En el contexto de grupos abiertos, la confrontación por el acceso a los cargos de representación está enmarcada en divisiones sociales que toman la forma de facciones y algunas veces de redes de clientelas, que vinculan individuos y grupos entre sí y con las instancias superiores y exter-

nas de poder. En el caso de los grupos cerrados, las facciones se hallan más volcadas al interior, salvo en los casos en los que la jerarquía y el principio de autoridad están fuertemente sancionados y regidos por la jerarquía y el ritual. En ambos casos, son los intereses en juego combinados con las posibilidades estimadas de acceder a los cargos de autoridad (formales o informales) los que determinan la naturaleza de las relaciones entre las facciones.

Si se espera que una autoridad sea efectiva, que logre cosas, que obtenga o canalice beneficios de diverso tipo, ello no agota su función. A la autoridad se le exige también que represente, que guíe y conduzca a su grupo. Para ello debe ser capaz de entender a sus iguales o a sus sujetos, según el caso, en suma de interpretar qué es lo que busca el colectivo y de conducirlo a ello, lo que está en función de la capacidad de la autoridad para brindar seguridad al grupo y para generar «defectos de orden».

La autoridad de base tiene que hacerse respetar u obedecer, según los contextos. En grupos abiertos, el orden proviene del establecimiento de equilibrios entre facciones e intereses diversos: ello supone buscar consensos, minimizar conflictos, establecer acuerdos mínimos que posibiliten la convivencia; para ello, independientemente del reconocimiento de la autoridad por agentes superiores externos, es fundamental que el dirigente sea merecedor de respeto entre sus iguales. En el contexto de grupos cerrados, si esta atribución es también importante es necesario también que quien detenta la autoridad sea capaz de hacerse obedecer y de imponerse sobre el colectivo, debe generar efectos de obediencia y de silencio (convirtiendo la disidencia en formas de contestación indirectas). En ambos casos opera un mecanismo de consenso (en el primer caso alrededor de la solución planteada; en el segundo en la legitimidad de la autoridad). Ahora bien, si existe la posibilidad de ejercer coerción esta parece ser secundaria y diferenciada según los casos.

En los grupos abiertos, la sanción proviene del colectivo, y por lo tanto, está a fin de cuentas en función de las relaciones interpersonales. Para imponer una sanción, la autoridad debe ser capaz de

movilizar o canalizar la voluntad popular; en caso de equivocarse o excederse, puede perder parte de su prestigio y el respeto de sus iguales. En los grupos cerrados, la sanción o su posibilidad viene más del reglamento y de la norma, por lo que puede ser más frecuente y cercana; de hecho, en estos casos, el respeto a la autoridad y a las normas está en buena parte en función a la posibilidad del castigo.

Finalmente, ¿qué pasa cuando una autoridad no logra lo que debe hacer? En estos casos, el sentimiento de ambigüedad siempre presente se convierte en primer lugar en cuestionamiento y, luego, en diversas formas de contestación, según los casos. En los espacios abiertos como las comunidades campesinas y nativas, entre grupos de pares de jóvenes o de alumnos, la autoridad puede ser criticada y eventualmente revocada formal o informalmente (lo que dependerá en buena cuenta de la densidad y fortaleza de los vínculos externos que sostienen a la autoridad). En cambio, donde la autoridad no puede ser revocada se manifiestan diversas formas de contestación: desde la desobediencia pública o privada hasta la realización de actividades de abierta confrontación incluidas la oposición política y el recurso a la denuncia legal (la excepción parece ser el espacio ritual y simbólico, donde el caporal prefiere retirarse antes de llegar a una situación en la que sea insoportable su autoridad). En todos los otros casos, el punto máximo de descrédito supone la pérdida de la autoridad.

#### **4. Reflexiones finales**

Este libro es, como se ha visto, el resultado de un largo proceso. Su publicación constituye un nuevo hito en el desarrollo del Taller de Cultura Política.

Los editores fuimos exigentes en la presentación de textos que fueran cortos y redujeran al mínimo las citas bibliográficas y los datos de contexto de cada caso. Este procedimiento nos parecía indispensable para obligar a cada uno de los autores a recoger los aspectos

tos verdaderamente centrales de su trabajo en torno a los ejes señalados en el Taller. Sólo así podíamos obtener un producto final que permitiera la comparación y fuera manejable en términos editoriales. Para nosotros ha sido muy importante, sin embargo, garantizar que detrás de cada uno de los artículos hubiera un trabajo de campo serio, de manera que el libro, en su conjunto, tiene la fuerza de una mirada con criterio común sobre trece experiencias de trabajo empírico realizadas inicialmente desde puntos de vista muy diversos.

Creemos que el libro constituye así un aporte para el avance de nuestro conocimiento sobre las autoridades locales en el Perú. Pero, más allá de sus méritos propios, nos gustaría que se lo valorara también como producto de una experiencia compartida de investigación y de mutuo aprendizaje entre investigadores de diversas generaciones. No es muy frecuente en nuestro medio académico tener la posibilidad de desarrollarnos libremente en un grupo exigente y en torno a temas que vamos construyendo en común. Tampoco es frecuente que nos mezclemos en ese proceso profesores, estudiantes y jóvenes investigadores, cumpliendo en ocasiones tareas fuertes sin notas ni pagos de por medio, sino por el puro gusto de intercambiar, aprender y —legítima ambición— convertirnos en mejores investigadores.

En estos tiempos de desconcierto y de crisis política, cuando la dura y cruda realidad empieza a rebelarse contra políticas sin horizontes, cuando muchos jóvenes intentan a tientas organizar sus sueños de una sociedad más justa y humana, hace falta levantar y renovar la mirada para intentar, con humildad pero sin tregua, entender por qué y cómo el Perú ha podido dejarse arrastrar por la senda del autoritarismo y de la destrucción de sus instituciones políticas.

En este contexto, la investigación social se enfrenta al reto de renovar y volver más compleja su manera de ver la política. Desarrollar la capacidad teórica desde el trabajo paciente de investigación empírica, iluminar la escena política nacional desde una mirada acuciosa y penetrante sobre el ejercicio local y cercano de la autoridad, he aquí formas de asumir el reto que inspiran una antropología política atenta a los problemas del mundo actual.



Entre los  
pobladores

## AUTORIDADES RURALES

### I. INTRODUCCION

El estudio de las autoridades rurales en el campo de la sociología y de la antropología social, ha sido objeto de creciente interés en los últimos años. Este interés se debe a que el mundo rural constituye un espacio social complejo y diverso, donde se desarrollan procesos de cambio y adaptación que afectan a la estructura y a la función de las autoridades locales.

En el presente estudio se pretende analizar el papel de las autoridades rurales en el desarrollo de las comunidades campesinas. Para ello se examina el origen y la evolución de estas autoridades, así como su relación con el poder y con los recursos económicos y políticos de las comunidades.

El estudio se divide en tres partes. En la primera se describe el contexto social y económico de las comunidades rurales. En la segunda se analizan los tipos de autoridades que existen en estas comunidades. En la tercera se estudia el papel de estas autoridades en el desarrollo de las comunidades.

El estudio se basa en datos obtenidos de un trabajo de campo realizado en una comunidad rural de la zona de los Andes.

El mundo rural es un espacio social complejo y diverso, donde se desarrollan procesos de cambio y adaptación que afectan a la estructura y a la función de las autoridades locales. Este estudio pretende analizar el papel de estas autoridades en el desarrollo de las comunidades campesinas.

En el presente estudio se pretende analizar el papel de las autoridades rurales en el desarrollo de las comunidades campesinas. Para ello se examina el origen y la evolución de estas autoridades, así como su relación con el poder y con los recursos económicos y políticos de las comunidades.

El estudio se divide en tres partes. En la primera se describe el contexto social y económico de las comunidades rurales. En la segunda se analizan los tipos de autoridades que existen en estas comunidades. En la tercera se estudia el papel de estas autoridades en el desarrollo de las comunidades.

El estudio se basa en datos obtenidos de un trabajo de campo realizado en una comunidad rural de la zona de los Andes.



# Entre litigios y predicadores: desarrollo y escena política actual en comunidades campesinas de Cajamarca

Guillermo Salas

## 1. Introducción

El escenario se sitúa en el actual distrito de Llapa, provincia de San Miguel, departamento de Cajamarca. Ecológicamente, el espacio se puede dividir en forma gruesa en dos zonas, La primera de ellas es la *jalca*, ubicada entre los 3500 y los 3700 msnm aproximadamente, una meseta altoandina muy húmeda donde crecen pastos naturales y se cultivan principalmente tubérculos andinos (papa, olluco, oca, mashua) y trigo, con períodos de descanso de cuatro a siete años. Acá las zonas agrícolas son mucho más reducidas que las que se destinan al pastoreo. Actualmente se está comenzando a sembrar pastos mejorados.

La segunda zona, a la que llamaré *de las quebradas*, está ubicada entre los 2900 y los 3500 msnm aproximadamente. Estas quebradas tienen pendientes regulares y se caracterizan por la presencia de alisos (*Alnus jourullensis*). En ellas se cultiva papa, maíz, trigo y cebada principalmente. Los descansos son de tres a cuatro años, durante los cuales los terrenos presentan pastos naturales o, en algunos casos, se siembran pastos mejorados para el ganado vacuno. En general los cultivos se encuentran dispersos en medio del pasto. La agricultura no goza de riego.

Dado que el área se sitúa en las cabeceras de la cuenca del Jequetepeque, los riachuelos que forman estas quebradas llegan a otra quebrada, la del río Yanahuanga, sin formar piso de valle.

La economía de los campesinos se centra en la producción de leche que se vende a INCALAC<sup>1</sup> a través de unos centros de acopio, de los

---

<sup>1</sup> INCALAC pertenece a Nestlé, que tiene el monopolio de la leche en Cajamarca desde hace más de cuatro décadas (Seifert 1990).

cuales se recoge la leche en camiones cisternas que diariamente se lleva a Cajamarca. La producción agrícola en su mayoría es de autosubsistencia.

La zona está articulada por una carretera. Se conecta en El Empalme a la carretera Cajamarca-Bambamarca. Por el otro extremo se llega a Llapa, luego a San Miguel y, a lo largo de la cuenca, a la costa a la altura de Chepén. Actualmente no hay servicio de transporte urbano, excepto dos microbuses de una comunidad campesina que hacen el servicio desde Llapa hasta Cajamarca dos veces a la semana.

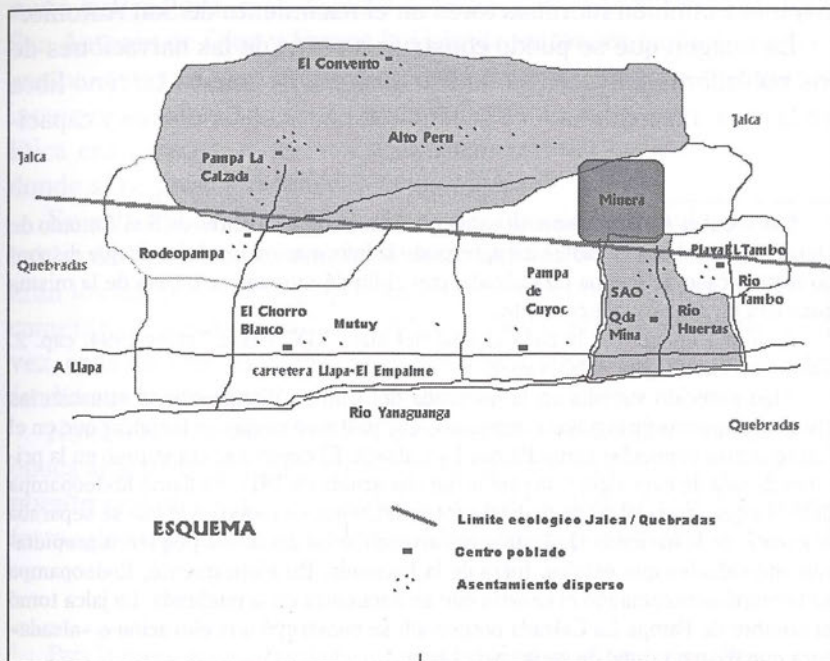
Las dos comunidades campesinas protagonistas son San Antonio de Ojos y Pampa La Calzada. El análisis se centrará en la primera y se dará una imagen menos detallada de lo que ocurre en la segunda. La primera se ubica en la quebrada del río Huertas. Su territorio abarca principalmente la zona de quebrada y parte de jalcas, entre los 3000 y los 3550 msnm. Tiene una extensión 527,5 ha. El patrón de asentamiento es concentrado a pesar de que el pueblo se encuentra a unos 3100 msnm. La población es de 312 habitantes.

La segunda, Pampa La Calzada, se ubica principalmente en las jalcas, mas ocupa también una pequeña extensión en las cabeceras de la quebrada del Chorro Blanco, entre los 3450 y los 3700 msnm. Tiene una extensión de 3860 hectáreas y una población de 765 personas. El patrón de asentamiento es disperso, pero la población tiende a concentrarse alrededor de tres caseríos: Pampa La Calzada propiamente dicha, Alto Perú y El Convento. Este último es prácticamente independiente del resto y está en proceso de independización legal. La población de los caseríos de Pampa La Calzada y Alto Perú es de 584 personas, mientras que El Convento tiene 181. En adelante cuando mencione a Pampa La Calzada actual, se debe entender que me refiero a los caseríos de Pampa La Calzada y Alto Perú, mas no a El Convento.

Mientras la comunidad de San Antonio de Ojos es una comunidad madre, la de Pampa La Calzada es una comunidad hija; no obstante, la primera no es madre de la segunda. San Antonio de Ojos es madre

de Pampa de Cuyoc. Pampa La Calzada es hija de Rodeopampa, actualmente una asociación de pequeños propietarios.

El escenario se completa con la presencia, desde hace cinco años, de una empresa minera que explota oro. Esta se ubica en las jalcas que constituyen las cabeceras del río Huertas. La mina es vecina tanto de San Antonio de Ojos como de Pampa La Calzada. Ocupa en usufructo terrenos de jalcas de la comunidad campesina de Pampa de Cuyoc y pequeñas extensiones de San Antonio de Ojos (20 hectáreas) y Pampa la Calzada (dos hectáreas). Ha introducido además cambios en la economía local, así como en las expectativas y angustias de la población. Dado que trabaja con tecnología moderna, no necesita una gran cantidad de mano de obra, situación que entra en contradicción con las expectativas de trabajo de los pobladores de la zona.



## 2. San Antonio de Ojos: esbozo de su historia política en el siglo XX<sup>2</sup>

A fines del siglo pasado las dos terceras partes de la población rural de la provincia de Hualgayoc, a la que entonces pertenecía la zona de estudio, vivían fuera de las haciendas, en sus propias tierras. En esa época no existían comunidades campesinas en la provincia (Taylor 1994: 33-34).<sup>3</sup> El futuro San Antonio de Ojos era habitado por algunos campesinos que vivían junto a sus chacras, de forma muy dispersa, en la quebrada del río Huertas. A principios de siglo parece haber comenzado a formarse el pueblo; en ello jugó un papel importante un sacerdote, miembro de una de las familias más importantes hasta hoy: los Balcázar. Este impulsó la creación del pueblo y la construcción de la iglesia. Inicialmente se trató de un pequeño caserío de tres o cuatro casas. Además de los Balcázar, los Mendoza y los Espinoza también fueron actores en el nacimiento de San Antonio.<sup>4</sup>

La imagen que se puede construir a partir de las narraciones de los pobladores mayores es que se disponía de mucho terreno libre en la zona. Dependiendo de la amplitud de redes familiares y capaci-

---

<sup>2</sup> Las fuentes son básicamente conversaciones con habitantes de San Antonio de Ojos en general. En las notas iré agregando la información histórica de que dispongo para el caso de Pampa La Calzada, con el fin de mostrar otro caso de la misma zona con un proceso algo distinto.

<sup>3</sup> Para una imagen de la zona al final del siglo XIX, véase Taylor 1994, cap. 2. También véase Taylor 1993, cap. 2.

<sup>4</sup> Algo parecido sucedía en la quebrada del Chorro Blanco: allí se situaban las chacras dispersas de algunos campesinos que pastaban ovejas en las jalcas que en el futuro serían conocidas como Pampa La Calzada. El caserío se constituyó en la primera década de este siglo y su capilla fue construida en 1917. Se llamó Rodeopampa debido a que en las jalcas se realizaba mensualmente un rodeo en el que se separaba el ganado de la hacienda Quilcate y sus arrendatarios del de los pequeños propietarios individuales que estaban fuera de la hacienda. Paradójicamente, Rodeopampa se terminó denominando el caserío que se encuentra en la quebrada. La jalca tomó el nombre de Pampa La Calzada porque allí se construyó una elevación o «alzada» para que pase un canal de agua hacia Llapa.

dad de comprometer en reciprocidad cada grupo familiar tenía mayor o menor extensión de terreno cultivado. Con todo, las zonas agrícolas eran pocas y dispersas. El ganado pastaba suelto en las jalcas, casi despobladas (Taylor 1994: 20), donde había más número de ovejas que de reses. El pueblo más cercano era el de Llapa y la hacienda Quilcate era la más próxima. La idea de comunidad, de colectivo, era muy débil o inexistente.

Los campesinos que constituyeron San Antonio de Ojos y Rodeopampa parecen haber estado fuera o muy distantes de las redes de clientelismo que se formaban alrededor del poder del hacendado. En estas redes, a cambio de favores relativamente pequeños, los hacendados eran retribuidos por los arrendatarios y peones con su obediencia y lealtad, a pesar de la explotación existente. Mediante estas relaciones de reciprocidad se formaron las bandas de hombres armados en la época de bandolerismo que asoló Hualgayoc durante las tres primeras décadas de este siglo (Taylor 1994: 31-32).<sup>5</sup> San Antonio de Ojos y Pampa la Calzada, entonces parte de Rodeopampa, estuvieron al margen de esta violencia, salvo por pequeñas incursiones de pillaje. Esto puede deberse a que su importancia política era mínima, a diferencia de Llapa o de la hacienda Quilcate, donde sí se produjeron hechos violentos.

En esta época, las primeras tres décadas de este siglo, podemos hablar de los *cabecillas* como los detentadores del poder local. Estos eran los líderes de los grupos familiares más importantes económicamente, con más ganado y más poderosos. Podían ser varios a la vez, cada uno de los cuales representaba una facción o *familia* y defendía sus intereses.

No se debe confundir a estos cabecillas con los que en la misma época articulaban movimientos campesinos y procesos de reconocimiento comunal en el sur andino. En esos casos se trataba de una forma de autoridad política que desplazaba a las antiguas formas de

---

<sup>5</sup> Para la época del bandolerismo a principios de siglo, véase Taylor 1993.

autoridad colectiva existentes anteriormente (Glave 1992a: 56-63, 1992b). El caso del lejano sur andino es similar al ocurrido en la misma época en la cercana sierra de Piura. Los personeros estaban institucionalizados, eran elegidos por votación y tenían la facultad de representar al colectivo legalmente mediante un poder notarial. Además eran varios al mismo tiempo, con una clara jerarquía entre ellos, participaron en los procesos de reconocimiento comunal y, después de este, recibieron legitimidad del Estado situándose incluso por encima de la junta directiva comunal (Diez 1998: 193-96). En el caso de San Antonio de Ojos y en el de Pampa La Calzada (entonces Rodeopampa) no hay información sobre asambleas, votaciones o algún interés en el reconocimiento comunal que se producirá mucho después. Lo colectivo no tenía la tradición de los antiguos cabildos de la sierra de Piura o del sur andino.

El primer hito importante en la formación o fortalecimiento de un imaginario colectivo en San Antonio de Ojos lo constituye la reacción ante la expansión de la hacienda Quilcate, que se torna en juicio en 1917. El hecho de tener un tercero contra el que enfrentarse juntos contribuyó a la formación de una incipiente conciencia colectiva (Diez 1998: 112). El hacendado de Quilcate pretendió ampliar su territorio anexando el fundo El Sauco, parte de San Antonio de Ojos de entonces y actualmente parte del anexo Playa El Tambo. Los cabecillas, liderados por los de la familia Balcázar, demandaron al hacendado y se inició un largo juicio que duró más de 20 años. Al parecer nunca terminó. El hacendado respetó los terrenos controlados por estos cabecillas. Si bien este juicio sirvió para construir un imaginario colectivo frente a una amenaza externa, también se debe tener en cuenta que al ser los cabecillas quienes hicieron frente al conflicto, se encontraron más fortalecidos a su finalización y legitimaron sus pretensiones de apropiarse del terreno que estaba en disputa. A partir de esta lejana contienda, el Fundo El Sauco pertenece a la familia Balcázar.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Algo muy similar pasó en la cercana Rodeopampa. La misma hacienda trató de

El hecho de ceder en sus pretensiones muestra cómo la hacienda Quilcate atravesaba por un proceso de debilitamiento. Su final se produjo a comienzos de los años treinta. Quedó dividida en cuatro haciendas: Tongod, Baños de Quilcate, Zoila Amalia y Rupahuasi. Esta última fue la que quedó como vecina de los terrenos controlados por los pobladores de San Antonio de Ojos y Rodeopampa.

La figura del teniente gobernador fue introducida, junto con la del prefecto, subprefecto y gobernador, a principios de la República. En cada localidad con más de trescientos habitantes debía haber uno. Se le encomendaba la recaudación del tributo o *capitaciones* (contribución personal), los impuestos a la tierra, los derechos por el comercio del ganado fuera de la provincia y los derechos por la producción y venta de aguardiente. Además debía encargarse de dirigir el trabajo colectivo en obras públicas y coordinar con el subprefecto y el gobernador la conscripción al ejército (Diez 1998: 139-141, Taylor 1993: 15). Dada la tardía constitución de San Antonio de Ojos como caserío, recién en la década de 1930 se contó con un teniente gobernador, aunque en esa época el caserío distaba de contar con los trescientos habitantes que exigía la ley.

El teniente gobernador pasó a ser la principal autoridad de San Antonio de Ojos. Su principal función efectiva fue la de dirigir el trabajo colectivo. La escuela, el cementerio, la reconstrucción de la iglesia (destruida en una disputa faccional por tierras) y la coordinación para la construcción del tramo de carretera que cruza terrenos de la población fueron obras que estuvieron a su cargo. Esta función contribuyó en la construcción de la idea de comunidad política y de colectivo. A esto podemos añadir su función de representación del caserío ante el gobernador o el subprefecto. Se debe notar que el teniente

---

anexar terreno y se entabló un juicio entre cuatro cabecillas de allí y el hacendado de Quilcate. El juicio empezó en la década de 1920 y terminó a mediados de la siguiente. Lo ganaron los cabecillas; sin embargo, en este caso no hubo una apropiación de las jalcas defendidas por parte de los cabecillas porque no se trataba de terrenos agrícolas sino de pastos naturales, los cuales implican otra estrategia de explotación.

gobernador no es nombrado como representante del caserío en los problemas de litigios por tierras ante el hacendado o como mediador entre problemas de tierras entre vecinos: en todo caso, si lo fuera se lo hubiera nombrado como cabecilla y no como teniente gobernador.

El crecimiento demográfico y la costumbre de dividir la tierra entre todos los hermanos a la muerte del jefe de familia aumentaban la presión sobre la tierra y con ella los conflictos. (Taylor 1994: 35-36). La estrategia para tomar posesión de terrenos era cultivarlos y cercarlos. Pero ya no era tan fácil. Cada vez había más gente y menos terreno sin cercar en las quebradas.<sup>7</sup>

Casi a mediados de siglo el mayor dueño de terrenos de San Antonio de Ojos, Severino Mendoza, se propuso ampliarlos. Sembró chacras de papa en lo que siempre fue una pampa pantanosa donde todos dejaban libre el ganado: la pampa llamada Cuyoc. Cercó los terrenos y al hacerlo impidió el tránsito por el camino que iba (y actualmente va) de San Antonio de Ojos a Rodeopampa. Ocho cabecillas se unieron para enfrentarse a Severino Mendoza. Destruyeron los cercos, con la autorización y presencia del alcalde de Llapa, e introdujeron ganado en las chacras sembradas. Ante esto, los cabecillas fueron demandados por Mendoza, quien alegó «ser poseedor legítimo de los inmuebles denominados San Antonio de Ojos y la Pampa de Cuyoc en el paraje de La Colpa, por los cuales además abona al fisco impuesto predial». El concepto de propiedad común argüido por los cabecillas y la designación de los campesinos de San Antonio como *comuneros* en un documento judicial nos muestran que la idea de comunidad ya se encontraba presente.

En 1950 los cabecillas ganaron el juicio —iniciado en 1946— luego de ser ratificada en Cajamarca y en Lima la sentencia favorable

---

<sup>7</sup> El paisaje de las jalcas de Rodeopampa, antes casi despobladas, empezó a cambiar. Los terrenos comenzaron a ser apropiados familiarmente. Pronto aparecieron chacras en las jalcas y casas junto a estas donde residir permanentemente. Paulatinamente se redujo el espacio adecuado para soltar ovejas libremente. Este proceso fue lento y gradual.

que habían obtenido en Hualgayoc. Entonces se dispusieron a dividir los terrenos de Cuyoc entre ellos. Habían gastado (*invertido*) su dinero en el juicio y eso les otorgaba derecho a quedarse con la tierra. Con todo, entre ellos surgieron discrepancias y uno se opuso tenazmente a privatizar los terrenos. En este caso no se suscitó la figura de compartir los gastos del juicio entre el colectivo (emergente), que al parecer se produjo más tarde en la embrionaria Pampa de Cuyoc. Al parecer esto no ocurrió porque se trataba de un problema intestino y no de un proceso de reconocimiento comunal o de una lucha ante algo claramente externo (Diez 1998: 93). En medio estaban, por supuesto, los intereses individuales y de facción de los cabecillas.

Nació, a raíz del juicio, un interés muy fuerte por privatizar estos terrenos a los que antes nadie había dado valor. En breve comenzaron a aparecer chozas y casas en medio de la pampa. No obstante, hubo oposición a que ese terreno se ocupara, se empezó a hostilizar a aquellos que construían chozas en Cuyoc y algunas inclusive fueron incendiadas. En estas circunstancias un cabecilla de Ojos y teniente gobernador, Rodrigo Balcázar, *asignó* solares a estas personas en Cuyoc. Los reclamos no se hicieron esperar, pues solo se podía tener derecho a un solar en el pueblo, no en Cuyoc. Quienes edificaron inicialmente sus casas en Cuyoc carecían de terrenos y representaron una forma de oponerse a que estos terrenos fueran apropiados por los cabecillas. En el núcleo del problema figura reiterativamente el nombre de una madre soltera, que tenía un hijo de un cabecilla importante de Ojos y líder de una familia llegada recién en la década de 1920: los Cabanillas. Este cabecilla instaló la casa de la madre soltera en Cuyoc porque su esposa —y la familia— no hubiera soportado que la amante viviera en San Antonio y en una casa construida por su marido.

Estamos hablando de mediados de la década del 1950. Para esa época estaba presente en el conocimiento común el discurso indigenista y pro comunitario de los debates intelectuales, desde la década de 1920 en el país. La idea de la comunidad campesina igualitaria ya era parte del sentido común.

Al mismo tiempo, los campesinos eran testigos y protagonistas del proceso de debilitamiento de las haciendas; en particular, vieron dividirse la de Quilcate. La estructura política de los grupos campesinos cajamarquinos estaba constituida por redes clientelísticas que se basaban en las desigualdades económicas y complejas redes de alianzas (Taylor 1993: 14-17). Esta estructura entraba en contradicción con las ideas igualitarias citadas arriba. De otro lado los campesinos que carecían de tierras, o poseían muy poca, encontraban en el discurso comunitario e igualitario un aliado en su lucha contra el poder de las familias importantes.

Todo esto aumentaba la tensión en torno a los terrenos de Cuyoc. Los hechos se desencadenaron cuando un hijo de esta madre soltera, Santos Chávez, residente desde niño en Lima, volvió a San Antonio para conocer a su familia. Al ver que su madre era pobre y marginal, que buscaba instalarse en Cuyoc y que se le hostilizaba por esto, apoyó decididamente a los campesinos que pugnaban por instalarse en esas tierras. Juntos comenzaron haciendo su propia escuela y nombrando teniente gobernador y agente municipal. Mientras tanto, se entabló un juicio entre los cabecillas de San Antonio de Ojos y la embrionaria «Pampa de Cuyoc». Chávez seguía el juicio en Lima y su hermano, hijo del cabecilla de los Cabanillas, Eugenio Cabanillas, junto con Rodrigo Balcázar, el cabecilla de San Antonio que había entregado inicialmente los solares en Cuyoc, se constituían como cabecillas de Pampa de Cuyoc.

El juicio, que se sostuvo entre 1960 y 1967, fue ganado por los cabecillas de Pampa de Cuyoc. Según los ojosinos, los tres representantes de San Antonio de Ojos en Lima no se preocuparon lo suficiente y no tenían dinero, a diferencia de Santos Chávez. Como resultado del juicio, en mayo de 1967 fueron reconocidas Pampa de Cuyoc y San Antonio de Ojos como comunidades campesinas. Ambas nacían mezcladas con una rivalidad y un resentimiento profundos; sentimientos cruzados entre personas que, al fin de cuentas, seguían siendo parientes.

La comunidad de Pampa de Cuyoc comprendía desde el antiguo límite con el fundo de Mutuy hasta la quebrada Minas y desde las

puntas del cerro Minas y Chicche para abajo. En otras palabras: no abarcaba jalcas, solamente una parte de los terrenos de quebrada que antes pertenecían a San Antonio de Ojos y una pampa, un pequeño piso de valle. Las jalcas y ambas bandas de la quebrada del río Huertas seguían siendo de San Antonio de Ojos.<sup>8</sup>

El hecho de ser comunidades campesinas supuso una nueva estructura de poder legitimada desde el Estado: la Junta Directiva Comunal. Esto implicó un reacomodo en la configuración de autoridades en San Antonio, por lo que el poder del teniente gobernador se vio afectado. Otro paso en la difuminación de su poder fue la presencia de un nuevo actor, el agente municipal, para cuyo ingreso en escena no dispongo de una fecha aproximada.

San Antonio de Ojos pasó a ser una comunidad campesina en la cual los terrenos comunales eran prácticamente inexistentes, a excepción de las jalcas en las que se soltaba al ganado. El terreno apto para la agricultura era de propiedad comunal solo en los papeles. La ley de comunidades no estaba diseñada para casos como este en el que, en la práctica, se trataba históricamente de «propietarios» individuales. Además, varios de los que se fueron a vivir a Pampa de Cuyoc conservaron las parcelas de «propiedad individual» dentro de los terrenos de «propiedad comunal» de San Antonio de Ojos.

Los terrenos de Pampa de Cuyoc no eran muy fértiles, no servían para la agricultura. La mayoría de campesinos de esta nueva comunidad, quienes no disponían de otros terrenos, tuvo que trabajar «al partir» o desempeñarse como peones para otros campesinos. Así, los de Pampa de Cuyoc fueron considerados por los de San Antonio como pobres, inferiores y poco educados. Los ojosinos que tenían más terrenos tomaban como peones a los pobladores de Pampa de Cuyoc.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Véase el esquema.

<sup>9</sup> En la década de 1980, los pobladores que vivían en Pampa La Calzada empezaron a tomar acciones para independizarse del caserío de Rodeopampa. En 1984 edificaron su propia escuela y pagaron profesores. Nombraron su teniente gobernador y su agente municipal. Comenzó así un juicio con Rodeopampa que concluyó en

Durante estos años, en el primer gobierno de Belaúnde, la hacienda Rupahuasi fue vendida a sus arrendatarios por el último hacendado, quien les otorgó cinco años de plazo para cancelar la deuda.

En la década de 1980 hubo presiones en San Antonio de Ojos para que el terreno del antiguo fundo El Sauco sea comunal. Los Balcázar, que lo habían defendido del hacendado de Quilcate, se habían quedado con él. Una pequeña porción de estas jalcas era explotada directamente por sus «propietarios» y el resto estaba entregada a arrendatarios de estos que eran también miembros de la familia Balcázar. El conflicto desencadenó una denuncia al Ministerio de Agricultura. Esta institución resolvió adjudicar los terrenos a los arrendatarios y les entregó planos y títulos de propiedad individual.

Paralelamente se creó en esos años (1989) la ronda campesina de San Antonio de Ojos, que dependía de la central de Huchuquinua.<sup>10</sup> Esta institución, antes que controlar un abigeato inexistente en la zona, funcionó como un instrumento de poder para hacer más viable la lucha contra la facción rival. Legitimada por una organización mucho más grande y reconocida recientemente por el Estado, la ronda tenía grandes posibilidades de influencia política.<sup>11</sup> Participó en el

---

1987 con la separación de territorios. Rodeopampa quedó como un conjunto de pequeños propietarios, mientras que Pampa La Calzada fue reconocida como comunidad campesina. Sin embargo, los linderos entre ambos terrenos quedaron indeterminados. En esos años además lograron hacer un puesto de salud, dos locales comunales y una escuela con doce aulas solo con el trabajo comunal.

En 1987 el caserío de Gordillo se separó de la comunidad Pampa La Calzada. Esta separación se realizó sin conflictos de mayor envergadura. Responde al gran tamaño del territorio comunal, al crecimiento de la población y la formación de caseríos que se van nucleando en lo que serán futuros pueblos.

<sup>10</sup> Las rondas campesinas cajamarquinas datan de 1976 y su aparición está asociada inicialmente al control del abigeato, que había llegado a niveles críticos en perjuicio de los campesinos parceleros. Después de 1985 comenzaron a ampliar sus funciones reprimiendo otros tipos de violencia, administrando justicia y defendiéndose frente a las agresiones del Estado o de los comerciantes de la ciudad (Pérez 1997: 207-208, 212, 221-222).

<sup>11</sup> En 1987 se organizó la ronda campesina de Pampa La Calzada, constituida por

conflicto por el fundo El Sauco en contra de los Balcázar. El reclamo inicial sobre estas tierras, la denuncia ante el Ministerio de Agricultura y la organización de la ronda fueron hechos articulados por las mismas personas, líderes de facciones.

La ronda de Ojos organizó una marcha hasta los terrenos del fundo El Sauco cuando los encargados del Ministerio de Agricultura realizaban una inspección. Pero los arrendatarios, prevenidos de alguna manera, habían hablado con la ronda de Pampa La Calzada, que dependía de la central de Guerrero. Ambas rondas se encontraron en medio del fundo. Afortunadamente no se llegó a un enfrentamiento entre ellas.

Para restar poder a la ronda, un líder de los Balcázar denunció a los dirigentes de esta por excesos en sus funciones e incluso, según una de las «víctimas», por terrorismo. Este suceso consiguió debilitar a la organización. Después de cuatro años, en 1993, la ronda de San Antonio de Ojos se desintegró.

Los antiguos arrendatarios del fundo El Sauco, convertidos en pequeños propietarios, se desligaron de la comunidad de San Antonio de Ojos y no continuaron empadronándose como comuneros. Junto con una parte de los ex arrendatarios de la hacienda Rupahuasi formaron el caserío Playa El Tambo. Desde hace cuatro años tienen una escuela propia.

A fines de la década de 1980 Pampa de Cuyoc, a raíz de un proyecto de forestación con eucaliptos, realizó las gestiones de titulación de su terreno comunal. Los planos de terreno comunal que Pampa de Cuyoc estaba presentando incluían las jalcas que hasta entonces

---

130 comuneros. Los ronderos del caserío de Guerrero, cerca de Llapa, ayudaron a organizarla. Funcionó capturando abigeos y haciéndolos rondar, en otros lugares, por un tiempo que guardaba relación con el crimen cometido. En 1991 se produjo un robo en la escuela. Se capturó un sospechoso y se tomó algunos de sus bienes en garantía. Cuando fue liberado por la ronda, denunció a sus líderes por robo. Este hecho debilitó a la organización. Además, se suscitó otro problema con las autoridades cuando un ladrón intentó suicidarse al verse atrapado. En 1994 la ronda, como muchas otras de la zona, ya no existía.

eran «propiedad» de San Antonio de Ojos. Sorprendentemente el acta de colindancia entre Pampa de Cuyoc y San Antonio de Ojos cuenta con la firma del entonces presidente de esta última comunidad. Las versiones menos maliciosas relatan que fue emborrachado y en tal estado firmó un papel en blanco. Como San Antonio de Ojos no puso en orden sus documentos comunales, Pampa de Cuyoc quedó con una extensión que dobla a la de su vecino.

Mientras en Pampa de Cuyoc se buscaba el título comunal, San Antonio de Ojos había puesto su empeño en ser un distrito. Por problemas con los censos, falta de dinero o tiempo de los residentes en Lima para atender los trámites y por oposición de otros anexos que pretendían lo mismo no se logró el objetivo. Las gestiones en la década del 90 dieron como resultado la creación, en 1996, del centro poblado menor (CPM) San Antonio de Ojos. En 1997 se crea el municipio delegado, cuyas autoridades son un alcalde y seis regidores

El nuevo CPM abarca una jurisdicción mucho mayor a la del territorio comunal. Sin contar con el pueblo de San Antonio de Ojos incluye doce anexos, entre los cuales se encuentra una comunidad campesina (Pampa de Cuyoc) y algunos grupos de pequeños propietarios individuales.<sup>12</sup>

La aparición de la minera en el escenario local significó un vuelco en la relación entre Pampa de Cuyoc y San Antonio de Ojos. Precisamente las jalcas reconocidas legalmente como propiedad de aquella y reclamadas por el centro poblado menor como propias fueron los terrenos que la minera vendría a ocupar. De ese modo, los terrenos de pastos naturales y bofedales que nunca se utilizaron para la agricultura y que servían para dejar suelto el ganado —que nunca habían tenido mucha importancia— resultaron la manzana de la discordia.

La minera hizo el convenio de usufructo de estos terrenos con la comunidad de Pampa de Cuyoc, instaló su campamento en esta comunidad y dio trabajo a la mayoría de sus miembros. En cambio, el

<sup>12</sup> Mutuy, Pampa de Cuyoc, Blanca Florida, Huacarumi, Playa El Tambo, Pabellón Chico, Pabellón Grande, Huchuquinua, El Empalme, San Lucas y Espina Amarilla.

convenio con San Antonio de Ojos fue hecho por una pequeña cantidad de terreno libre, como consecuencia de los nuevos linderos con Pampa de Cuyoc y de que se establecieron varios convenios con «propietarios individuales». Estas propiedades estaban incluidas en la «propiedad comunal»; sin embargo, al no existir el título comunal y dada la tradición de propiedad individual que se tiene, no se cuestionó abiertamente este tipo de tratos. Por otro lado, muy pocos comuneros de esta comunidad consiguieron trabajo en la minera.

Los comuneros de Pampa de Cuyoc, al recibir sueldos de la minera, han elevado significativamente su poder adquisitivo e incluso se ha creado un pequeño mercado sabatino en esa comunidad. Esta circunstancia y el hecho de sentirse respaldados por la minera han determinado que cuestionen abiertamente la jerarquía existente entre ambas comunidades. Los de San Antonio de Ojos se quejan de que los cuyinos, antes sus peones, ahora hasta se burlan de ellos. La jerarquía en cierto sentido se ha invertido; esto ha reabierto las cicatrices de los conflictos entre las comunidades, muchas veces enfocados contra la minera, especialmente entre los ojosinos.

### 3. La escena política actual en San Antonio de Ojos

La política en San Antonio de Ojos se caracteriza por la presencia de facciones que se estructuran a través de parentesco, desigualdades económicas y redes clientelísticas poco verticales. Es posible identificar tres a cuatro grupos que se disputan el poder político, haciendo y rompiendo alianzas entre ellos. Los límites de la pertenencia o no a una facción son bastante difusos. Esto también se debe a que en la práctica hay muy pocas personas de una que no tengan parientes en las otras. La elección de la facción se produce por cercanía de parentesco, poder de las familias líderes, cercanías emocionales y afectivas, y el cálculo individual de los posibles beneficios de esta alianza. La existencia de estas facciones es tácita; se presenta *naturalmente* por la historia de los conflictos que se arrastran y por los apellidos que

se llevan o lleva el cónyuge. Los cargos políticos son asumidos por las personas que son cercanas o están a la cabeza de estas facciones.

Los pobladores en general perciben a sus autoridades como personas movidas principalmente por la búsqueda de su beneficio personal sin importarles demasiado el beneficio o perjuicio colectivo. Esta visión, más allá de ser cierta o no, demuestra una fuerte desconfianza en el juego político de los demás. «Aquí casi todos tienen algo que ocultar, por eso todos se callan cuando hay malos manejos», se dice. La otra cara de la medalla es el hecho de que las autoridades se quejan de la falta de apoyo, pues ya nadie quiere trabajar. «La gente quiere recibir y no quiere dar. Hay que empujarlos para que trabajen en beneficio de todos». Detrás de esto existe una fuerte preferencia hacia estrategias individuales (familiares) o de facción antes que a estrategias comunales.

Actualmente están presentes tres tipos de instituciones y de autoridades que articulan la política local: la Comunidad Campesina, con su Junta Directiva Comunal; el Municipio Delegado, que cuenta con un Alcalde; y, por último, el Teniente Gobernador. Existe además un Juez de Paz. Empezaré hablando de las dos últimas autoridades.

El juez de paz está en medio de las disputas que se suscitan entre los pobladores. Los principales conflictos se originan por peleas, daños de cultivos por animales y problemas de pareja o por alimentos. También se encarga de participar en los contratos de compra-venta de terrenos que se realizan a escala local, esto es, escrituras imperfectas. En la opinión de los pobladores, este es un cargo problemático. Quien lo ejerce siempre termina ganándose enemigos. Los que pierden en las demandas invariablemente lo acusarán de ser parcializado o inmoral. Se tiene que pensar que el juez también está inmerso en las redes de alianzas que organizan la estructura social; en esa medida, su imparcialidad se hace problemática.

La elección del juez de paz sigue el siguiente proceso. El teniente gobernador remite una terna a la provincia de San Miguel con los candidatos para el cargo, la cual llega hasta la Corte Superior de Cajamarca, en donde se nombra esa autoridad. Era usual que la terna

fuera elegida por la comunidad en asamblea, pero últimamente la selecciona el teniente gobernador. El ejercicio del cargo se prolonga hasta que el nombrado ya no acceda a mantenerse en él.

El teniente gobernador fue en el pasado la autoridad más importante; sin embargo, actualmente ha perdido mucho de su poder. Se puede decir que es una figura que se respeta pero que no ejerce ningún tipo de poder coactivo concreto. Su influencia se deja sentir a través de sus opiniones y de cierto grado de administración del orden de las asambleas del pueblo o de la comunidad.

La función que más lo identifica es la de comunicar y organizar las asambleas y los trabajos colectivos. Pero estas tareas no las realiza autónomamente, sino por necesidad de las autoridades municipales, comunales o de ambas coordinadamente. En este sentido, actúa como colaborador de estas y, en cierta medida, como subordinado.

Es el nexo entre el gobierno y la población. Los proyectos del Estado son coordinados inicialmente a través de él, a no ser que hayan sido gestionados por otra autoridad. Otras funciones que desempeña son las siguientes: llevar una relación actualizada de los habitantes del pueblo, transmitir las órdenes de comparendo dirigidas a alguno de los pobladores de su jurisdicción y acompañar en algunas diligencias al juez de paz —tales como el levantamiento de cadáveres— en el caso de que no se hallen presentes elementos policiales.

Su elección se efectúa mediante una asamblea. En esta se selecciona una terna, que va a la Subprefectura de San Miguel. En esta instancia se nombra al teniente gobernador y al comisario. Una vez que han juramentado en San Miguel, empiezan a ejercer los cargos. De este modo reciben legitimidad del Estado y de la buena reputación de que gocen en el pueblo. El comisario remplace al teniente gobernador cuando este no puede ejercer el cargo. En la medida de que este último no tiene mayor poder, en la práctica el comisario no desempeña papel político alguno.

Si bien el cargo es de solo un año, el teniente gobernador normalmente es reelegido indefinidamente hasta que ya no acceda a aceptar el cargo. Tres años es, más o menos, el periodo mínimo de ejercicio.

La comunidad campesina es una de las instituciones políticamente más importantes de San Antonio de Ojos. En la medida de que no tiene casi ninguna función en la coordinación colectiva de la producción agrícola, ganadera o de otra especie, sus funciones son básicamente políticas, de representación y mediación entre el grupo campesino y el exterior. Como otras comunidades, suele funcionar y mostrarse fuerte cuando es coyunturalmente necesario, y prácticamente funciona solo de manera nominal cuando los intereses comunes no se encuentran afectados.

Todos los ciudadanos mayores de dieciocho años son considerados comuneros, sin distinción de sexo. Oficialmente se adquiere este estatus mediante su inscripción en el padrón de comuneros. Una vez que se constituye un hogar, solo queda un comunero representándolo, pues deja de ser comunera la esposa. Esta regla, sin embargo, no se cumple estrictamente. Actualmente hay 251 comuneros inscritos. Su principal derecho es el de acceder a un solar en el pueblo una vez que hayan formado familia, cuando se solicite. El solar se entrega en calidad de propiedad privada y se destina a la construcción de la casa. También tienen derecho a alquilar algunos potreros que son el único terreno comunal que queda. Se trata de pequeños pedazos de terreno libre que se usan para pasto. Por otra parte, entre sus deberes principales se encuentra el de participar de los trabajos y asambleas comunales.

Las asambleas de la comunidad tienen una asistencia de alrededor de cuarenta comuneros, de los cuales la mitad son hombres y la otra mujeres. Las asambleas son dirigidas por el presidente de la comunidad, mientras el teniente gobernador llama al orden y a la participación. Por lo general son bastante desordenadas: las discusiones tienden a desviarse del tema inicial, varias personas hablan a la vez, y se extienden maratónicamente por más de cuatro horas. Siempre son las mismas personas las que participan. Las decisiones se adoptan por votación, igualmente desordenadas. En general, los jóvenes asisten muy poco a las asambleas, permanecen un momento y luego se retiran. Si bien se les exige que asistan, cuando quieren

participar no se les toma muy en cuenta. La asamblea comunal es teóricamente la máxima autoridad de la comunidad, pues la junta directiva está subordinada a las decisiones de esta.

La junta directiva tiene una estructura usual. En la práctica, el presidente de la comunidad es la persona sobre la que recae toda la responsabilidad de la conducción de la comunidad. El secretario se encarga de elaborar las actas y llevar en orden los documentos, responsabilidades que no necesariamente cumple. El tesorero administra el dinero de la comunidad, proveniente principalmente de las cuotas que se acuerdan en asamblea; no obstante, muchos no pagan con el pretexto de haber dado las anteriores y no conocer cómo se gasta el dinero. Los demás cargos son casi simbólicos pues no realizan ninguna función específica, salvo acompañar alguna vez al presidente a una tramite a la capital del departamento o algo parecido.

La votación para cambiar de junta directiva, luego de dos años de ejercicio, se produce entre dos candidatos. El ganador será el presidente y el perdedor ocupa la vicepresidencia. Luego el presidente elige para los demás cargos a personas de su confianza. Después de esto se llevan las actas de las votaciones y la ratificación de la nueva junta por los comuneros a la oficina del Ministerio de Agricultura en Cajamarca para obtener las credenciales que los identifican como autoridades comunales.

El grado de acción política y de organización de la comunidad depende, en gran medida, de las acciones del presidente y de cómo es visto por la población. Cuando pierde apoyo, esta no asiste a las asambleas, no colabora con cuotas y prácticamente anula la capacidad de gestión de la comunidad.

Actualmente las autoridades comunales se encuentran tramitando el título comunal. Luego de esto, el problema que está en el tapete es «recuperar» los terrenos individuales que dentro de los linderos comunales de San Antonio de Ojos tienen unos veinte comuneros de Pampa de Cuyoc. Obviamente los cuyinos no van a retirarse fácilmente de estos y los ojosinos tienen suficientes resentimientos por

el asunto de las jalcas y la minera como para quedarse tranquilos. Otro punto importante en la agenda política de las autoridades comunales es el convenio con la minera por usufructo de unas 20 hectáreas. El cual les es insatisfactorio.

La comunidad campesina, al parecer, va a quedar relegada como institución que articule la política local. El lugar central será ocupado por la municipalidad. La presencia de la minera ha dado a la comunidad campesina un mayor rol político debido a que es la instancia de negociación y relación de la población de San Antonio de Ojos con esa empresa.

El municipio delegado recién tiene poco más de un año de funcionamiento, pero rápidamente se está perfilando como la institución más importante. Esto se debe a varios factores. En primer lugar, los pobladores otorgan un mayor estatus a un municipio que a una comunidad campesina, por la connotación urbana que tiene el primero. En segundo lugar, se lo considera como un paso previo para elevar a San Antonio de Ojos a la categoría de distrito, situación que implica ostentar mayor rango que un caserío o un centro poblado menor, gozar de un presupuesto propio y, teóricamente, tener acceso al canon minero. Además, la personalidad del actual alcalde también contribuye a afianzar al municipio. Se trata de una persona activa, ex regidor del municipio distrital de Llapa y en la actualidad director del colegio secundario de San Antonio de Ojos. De una manera similar que en la comunidad, el municipio depende casi totalmente de la actividad del alcalde, mientras que los regidores muestran una actuación casi nula.

El municipio no recibe ningún tipo de presupuesto, tiene que trabajar en coordinación con las Municipalidades de Llapa y de San Miguel para conseguir que se invierta algo del presupuesto municipal en la zona.

Las funciones del municipio consisten en velar por el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura pública en San Antonio de Ojos y los caseríos que dependen de él, controlar el servicio del cementerio y llevar adecuadamente el Registro Civil. Con los regidores

se han constituido cinco comités que no han llegado a tener ninguna actuación concreta.<sup>13</sup>

En la práctica, funciona como una instancia articuladora de las demás instituciones en actividades relacionadas con el desarrollo de San Antonio de Ojos. Por ejemplo, existe un proyecto de mejoramiento de papas de FONCODES que beneficia a unos veinte campesinos. Este proyecto incluye la construcción de un local para almacén. Con el dinero destinado a este local y en coordinación con la comunidad campesina, el teniente gobernador y la Municipalidad de San Miguel se planea construir un local comunal o salón de actos para las actividades de toda la población. La construcción del local del centro educativo inicial, la refacción del local de la escuela y la remodelación de la plaza son otros proyectos en los que se está coordinando con las demás autoridades. Estas labores conjuntas se orientan principalmente a asegurar la participación de los pobladores en las faenas. La municipalidad y la comunidad convocan al trabajo comunal aprobado en asambleas conjuntas y el teniente gobernador es el que organiza y comunica los grupos de trabajo, así como la relación de quienes cumplen o no con la faena colectiva.

El municipio delegado también ha presentado ante la municipalidad provincial un proyecto para la ampliación del servicio de agua potable, ante FONCODES uno para ampliar y mejorar el puesto de salud, y ante una ONG otro para mejorar la infraestructura del colegio.

De otro lado, se tiene además la presencia de algunas organizaciones especializadas y autónomas. Estas son la Organización del Riego y el Comité de Agua Potable. La primera agrupa a los pocos campesinos que pueden gozar del único canal del lugar. Ellos participan en la limpia del canal una vez al año y nombran un Juez de Aguas que organiza los turnos de riego. Si bien se la organiza en el marco de la comunidad, en la práctica es autónoma. El Comité, por su par-

---

<sup>13</sup> De educación, cultura, turismo y deportes; de infraestructura y desarrollo rural; de defensa de la ecología, salud y medio ambiente; de economía; y de desarrollo urbano y principales servicios.

te, se encarga de cobrar el servicio de agua potable a quienes gozan de él, de poner la dosis de cloro mensualmente en el tanque de agua, en coordinación con el puesto de salud, y de reparar la infraestructura común. Esta organización también es autónoma formal y prácticamente.

El escenario de organizaciones se completa con el Comedor Popular y el Comité del Vaso de Leche. El primero tiene cincuenta socias. Cocina diariamente almuerzos, con alimentos dados por PRONAA, los que son consumidos principalmente por los escolares que vienen de otros caseríos. Dado que el horario es discontinuo, es mucho más cómodo para ellos comprar un almuerzo en el comedor que volver hasta sus casas a almorzar o traer comida fría. En este sentido tiene una actividad real durante las labores escolares. En la lógica de PRONAA, la institución debe consolidarse a través del trabajo colectivo de las madres. Por esto se les exige confeccionar trabajos manuales que venden con el fin de hacer un fondo común que puede servir para realizar pequeños préstamos entre las socias y para mejorar el mobiliario. Estas manualidades son guardadas celosamente para enseñárselas a las supervisoras de PRONAA que visitan la zona.

Entre las socias del comedor se originan conflictos porque la lógica asistencialista con que está concebido choca sus intereses individuales. Hay personas que ya no viven en San Antonio de Ojos pero sienten todo el derecho de seguir estando consideradas dentro del comedor, habida cuenta de que toda su labor y trabajo están allí, y consideran que no por el hecho de estar ausentes un tiempo van a perder lo que han trabajado y la opción de recibir préstamos. La junta directiva se encuentra, entre la lógica individual de las socias y las exigencias «colectivistas» de PRONAA, en medio de los conflictos. A esto se suma las alianzas y antipatías personales o faccionales muy manifiestas entre las mujeres. Si una asamblea comunal es desordenada, una asamblea de Comedor Popular es un caos.

El Comité del Vaso de Leche depende del municipio de Llapa, en coordinación con el municipio delegado. Su actividad consiste en dar avena a las mujeres gestantes y lactantes y a los niños menores de

seis años. Cada tres meses llega la dotación de avena. A cada beneficiario le toca 4,5 kg. Actualmente hay 65 beneficiarios. Su junta directiva, al igual que la del Comedor Popular, ejerce el cargo por un año. Su labor consiste en llenar los documentos de cada beneficiario donde consta la libreta electoral de la madre, repartir la avena y hacer firmar un recibo a cada beneficiario. El puesto de salud es la institución que da una constancia de embarazo y de lactancia.

Las elecciones para cualquier tipo de autoridad, en especial para las de las organizaciones especializadas, son muy difíciles de realizar, pues nadie quiere asumir el cargo. Todos tienen excusas para no ser ni siquiera candidatos. También ocurre que muchas personas de las diferentes juntas directivas van renunciando durante el ejercicio del cargo y dejan al presidente solamente con una o dos personas ayudándolo.

En general, todas las instituciones dependen mucho de la personalidad del individuo que está a la cabeza, de cuán grande y poderosa es su red de alianzas y de la ascendencia que pueda ejercer sobre los que no son de su facción. La estructura faccionaria hace que cualquier autoridad tenga algún grupo en oposición, aunque esta pueda ser pasiva.

#### **4. La política y el juicio final en Pampa La Calzada<sup>14</sup>**

Pampa La Calzada es una comunidad apartada. La carretera que se dirige a ella es un desvío que solo es transitable en época de seca; por ella llegan unos pocos vendedores de alimentos desde San Miguel. Para ir a la carretera que une Llapa con El Empalme se debe caminar unas dos horas. Si bien el caserío está en un cruce de caminos, los viajeros que pasan por ellos son campesinos de la región. La

<sup>14</sup> Para entender claramente esta parte recomiendo revisar algunas notas al pie que se refieren a la historia de Pampa La Calzada.

presencia de la minera hace unos años significó un quiebre. Nuevos personajes con cascos, impermeables fosforescentes, camionetas y demás parafernalia minera comenzaron a verse habitualmente por sus cerros. Se iniciaron entonces los rumores, las compras de tierras a otras comunidades, los convenios, el fantasma de la contaminación, etc.

En este contexto llegamos para levantar información con el fin de realizar un diagnóstico socioeconómico de la comunidad.<sup>15</sup> Hicimos una visita previa antes de quedarnos en la comunidad. En esa ocasión hablamos con algunos vecinos sobre nuestro trabajo y con algunas autoridades siempre difíciles de encontrar. Al irnos les entregamos nuestras credenciales de alumnos de antropología de la *Pontificia Universidad Católica del Perú*.

Cuando volvimos después de una semana y tratamos de empezar el trabajo, encontramos mucha resistencia y desconfianza en la gente. Luego de unas horas de infructuosos intentos, caras entre asustadas e indignadas, más de una puerta que se cerraba sospechosamente cuando pasábamos cerca y una conversación con un pastor evangelista, recién empezamos a comprender que el asunto tenía relación directa con las benditas credenciales.

En nuestro corto trabajo de campo pudimos recoger algunos mitos que ayudan a entender lo anterior y que son una buena introducción para las líneas que siguen. Lo siguiente es un resumen apretado de varias versiones.

---

### *La Bestia Europea y el Papa Comunista*

*De Europa y Palestina saldrá el Anticristo. Los cuernos de la Bestia corresponden a los países de la Unión Europea. Los agentes de la Bestia están por todos lados poniendo su*

---

<sup>15</sup> A quienes me refiero con el pronombre «nosotros» es a Raquel Pastor Rubio y al que escribe.

*marca en la gente. Ellos llegarán ofreciendo regalos, dando ayuda, haciendo grandes milagros y todos les creerán. «Ha logrado asimismo, que a todos, grandes y pequeños, ricos y pobres, libres y esclavos, se les ponga una marca en la mano derecha o en la frente: ya nadie podrá comprar ni vender si no está marcado con el nombre de la Bestia o con la cifra de su nombre» (Apocalipsis 13, 16-17). Esta marca es la condenación, Jehová no salvará a aquellos que muestren este estigma en el momento del juicio. Hay que ser fuerte para no ser seducido por la Bestia, para no aceptar sus regalos y sus engaños.*

*Juan el Papa es el Anticristo, es la Bestia. Llegará un momento en que todo el mundo esté bajo su poder. «Se le concedió hacer la guerra contra los santos y vencerlos, y se le dio poder sobre toda raza, pueblo, lengua y nación. Y todos la adoraron, todos los habitantes de la tierra cuyo nombre no se halla escrito, desde el principio del mundo, en el libro de la Vida del Cordero sacrificado» (Apocalipsis 13, 7-8). El Papa impondrá el Comunismo en todo el mundo, todos tendrán igual. Y entonces habrá guerras y muerte, porque los que perdieron cosas lucharán por recuperarlas y los que obtengan algo querrán más. Vendrá el tiempo de las lamentaciones. El hecho de que el Papa fuera a Cuba a visitar a Fidel Castro es una prueba de esto. En esa reunión también estuvo el presidente Fujimori.*

La primera iglesia evangélica llegó hace nueve años a Pampa La Calzada. Actualmente ya son tres y constituyen juntas un 40% de la población. A pesar de ser tres iglesias diferentes y tener puntos de vista encontrados sobre algunos pasajes de *Las Escrituras*, tienen ciertas semejanzas en un discurso que lleva hacia una misma tendencia de comportamiento político entre sus miembros.

Ciertos líderes que tuvieron un papel protagónico en el reconocimiento comunal y en los primeros años de una pujante comunidad campesina se han convertido al evangelismo. Esto le ha dado más

autoridad a estas religiones. El carisma de estos líderes, el discurso de la salvación ante el fin del mundo y las fuertes experiencias catárticas que comparten los miembros de una iglesia confirman su fe. Ellos tienen totalmente clara la realidad, saben lo que va a pasar y tienen la verdad en sus manos.

Todos estos elementos se mezclan para darles un estatus que se está imponiendo por sobre el de los que no son evangelistas, los mundanos según ellos. La tendencia entre estos últimos es de reconocer esta superioridad. Dicen que con el tiempo acabarán por convertirse en *religiosos* también.

La posición política de los evangelistas tiene una fuerte influencia sobre la disposición de ánimo de todos los comuneros. Su discurso, sin embargo, fomenta la desorganización de niveles de gestión colectiva y el debilitamiento del poder de las autoridades. La actitud de los evangelistas asume autoridad mediante la acusación a los profanos de tener muchos conflictos, ser egoístas y pensar solo en lo material, en el mundo, y está sustentada en las críticas a la desorganización colectiva.

Debajo de todo este desastre en la política local, previo al futuro cataclismo final, se encuentra esa desconfianza sobre el juego político de los demás de la que hablamos al referirnos a la política en San Antonio de Ojos. Ese sentimiento se justifica desde una posición de superioridad moral muy clara.

La cooperación ocurre al interior de las iglesias evangélicas, entre hermanos. Este apelativo no se refiere exclusivamente a una hermandad espiritual: las relaciones de parentesco y de lealtad entre los miembros de una iglesia son fuertes y múltiples, y no nacen con la iglesia sino que se arrastran desde mucho antes. En otras palabras, estas iglesias reproducen grupos faccionales que existían desde mucho antes de que vinieran los evangélicos. Los vínculos entre iglesias, y entre profanos y religiosos, expresan las relaciones y los conflictos entre facciones, con argumentos religiosos y morales de por medio.

Hay líderes profanos que afirman haber quedado marginados por la comunidad. Unos han optado por el retiro de la política comunal y

la crítica soterrada a los evangelistas, mientras que otros han asumido los cargos de la nueva junta directiva comunal. Estas autoridades profanas no se atreven a criticar abiertamente a los evangelistas, pues saldrían perdiendo. Su situación es bastante difícil, ya que tienen en sus manos la posibilidad de mantener su poder al mismo tiempo que están bajo los ojos, observadores e indiferentes, de los *religiosos*.

A la indiferencia de los *religiosos* se añade la de los jóvenes. La comunidad campesina, sus trabajos y sus faenas ya no les son atractivos. Por ejemplo, mientras comenzaba una asamblea a las seis de la tarde, una veintena de jóvenes jugaba fútbol entusiastamente. Al exigirles ingresar al local para discutir los problemas de la comunidad, arguyeron que la citación fue para las dos de la tarde —lo cual era cierto— y siguieron su partido.

En esta coyuntura, cuando se habla de los problemas de la comunidad y de sus causas, una de las respuestas es que la unión depende de las autoridades. Si las autoridades no son justas y reparten mal los terrenos o hacen trabajar a algunos comuneros sin que al final estos reciban algún beneficio, van creando la desunión y el desinterés por participar en lo comunal.

Las instituciones y autoridades locales se encuentran muy débiles. La máxima autoridad es el teniente gobernador.<sup>16</sup> Esto se debe a que la existencia de la comunidad campesina es reciente (tan solo 11 años) y, aun cuando esta ya existía, los trabajos colectivos requerían necesariamente de la intervención del teniente. El teniente es el representante de la comunidad ante el ámbito externo. Nuestros esfuerzos para encontrar la colaboración de la gente pasaban inevitablemente por la previa conversación con él, no obstante haber hablado ya con el agente municipal y con las autoridades comunales.

<sup>16</sup> El teniente gobernador además articula la relación con las organizaciones de promoción del Estado. En su gestión se consiguió el agua potable de FONCODES y un proyecto de mejoramiento de pastos de la misma institución. El presidente del núcleo ejecutor de este último proyecto era él.

Nuestro dilema no terminó cuando hablamos con el teniente, pues este decía entender la investigación, pero adujo no poder aceptar nada que la asamblea no hubiese acordado. Las asambleas se llevaban a cabo los días 5 de cada mes y acababa de pasar una a la que nos fue imposible asistir.

El teniente gobernador en cuestión nunca se encuentra en la comunidad, excepto los domingos, cuando está ocupado en su chacra. Normalmente sale a las 4 de la mañana y llega a las 9 de la noche, porque trabaja como eventual en la mina, como más de la mitad de jefes de familia de Pampa La Calzada. Algo parecido pasa con el agente municipal:<sup>17</sup> vive muy lejos del centro del caserío, a un extremo del territorio comunal, lo que hace difícil encontrarlo. Ya intentó dejar el cargo tres veces, pero no le aceptan su renuncia.

Respecto a las autoridades comunales<sup>18</sup> hace un año se realizó la elección de la nueva junta directiva, pero el nuevo presidente nunca asumió el cargo. La anterior, por su parte, continuó irregularmente ejerciendo sus funciones a regañadientes. Obviamente sus credenciales ya habían caducado y no tenía ninguna legitimidad legal y tampoco deseos de permanecer en el cargo. Recién en marzo de este

---

<sup>17</sup> El agente municipal es elegido por la comunidad y su credencial se la da el Concejo de Llapa. El cargo es por dos años, que se extienden indefinidamente hasta que la asamblea pide su cargo o él renuncie. Sus funciones son: ver la reparación de caminos y velar por que se llegue a urbanizar el caserío. En la práctica también es un representante de la comunidad y trabaja como total en constante coordinación con el teniente gobernador y con las autoridades comunales. Sirve de vínculo con las autoridades municipales, principalmente provincianas.

<sup>18</sup> La comunidad campesina de Pampa La Calzada fue reconocida en 1987. Tiene una extensión de 3980 hectáreas. Sus linderos están saneados, a excepción del área que colinda con Rodeopampa. Tiene 220 comuneros inscritos, aunque hay jóvenes con familia que no se empadronan. Cuando un comunero constituye un hogar, tiene derecho a una hectárea de terreno y un solar en el caserío. Cada vez hay menos tierra libre y se asignan tierras más pobres. Las asambleas son los días 5 de cada mes. A ellas concurre el 60% de los comuneros. Los jóvenes y los evangelistas no suelen concurrir.

año se estaban realizando los trámites para formalizar la nueva junta y para que entre en ejercicio.

La presencia de trabajadores de la mina explorando dentro de terrenos comunales evidenció el grado de desconfianza que se tiene en las autoridades. Algunos pobladores supusieron que sus autoridades «se habían vendido» a la mina dándoles acceso al terreno comunal sin la autorización de la asamblea. Inclusive un comunero denunció penalmente a las autoridades comunales por esto, sin existir ninguna prueba al respecto.

Los mitos evangélicos que citamos arriba explican también una actitud de rechazo hacia lo externo casi sorprendente. Los evangelistas rechazan, por lo menos en el discurso, todo tipo de ayuda externa. Los proyectos de promoción solo fomentan el hambre por las riquezas. Son parte de las acciones del Anticristo. Provocan conflictos, envidias, críticas, peleas. Ellos solo necesitan la ayuda de Dios para vivir. Viven bien, no quieren más de lo que Dios les ha dado. Estas ideas los han llevado a no participar en el proyecto de mejoramiento de pastos de INKA y RENOM, ni en los programas de forestación de PRONAMACHS, las críticas incluían algunas que se referían al sinsentido de sembrar árboles que nunca iban a llegar a crecer dado lo avanzado de los tiempos. Como se puede deducir de los mitos la figura del Estado y de sus instituciones de asistencia es negativa.

El caso particular de Pampa La Calzada nos muestra cómo es que un fortalecimiento inusual del faccionalismo y del individualismo puede castrar las posibilidades de acción política del colectivo. La situación en la que se encuentra esta comunidad es la de una debilidad extrema ante cualquier amenaza exterior o cualquier conflicto interno que se desencadene. Al tener unas autoridades totalmente cuestionadas, carentes de confianza y, como es lógico, desanimadas, la capacidad de gestión se anula y los vínculos con el exterior se debilitan. La comunidad sobrevive en estado latente, adormecida por los cantos y rezos de sus evangélicos y su fe inquebrantable.

## 5. A propósito de esta larga historia

Este texto, desde el título, parece hallarse enmarcado dentro de la extensa bibliografía que tiene como protagonista principal a la comunidad campesina, concebida como la institución rural andina por excelencia. Respecto a esto es necesario explicitar algunas cuestiones.

Lo que se ha intentado hacer mediante esta larga y descriptiva reconstrucción a partir de relatos orales es mostrar cómo la población rural de esta zona de Cajamarca ha ido construyendo un imaginario sobre *el colectivo* hasta llegar a la actual configuración.

En este proceso son centrales, por un lado, el factor interno de la tenencia de tierras y, por otro, la relación con el exterior, principalmente con la normativa legal que emana del Estado y con el aparato judicial.

Se usa como herramienta teórica el supuesto de que los individuos son racionales y egoístas. La acción colectiva se explica por contextos, circunstancias en las cuales las estrategias individuales ejercidas por muchos actores consiguen menos resultados deseados que una acción colectiva, aunque los beneficios de una acción colectiva sean menores a los de una acción individual exitosa aislada (Kervin 1989).

Cabe aclarar que cuando se habla de individuo o de estrategia individual, en este texto, se está hablando tácitamente de familia nuclear o de estrategia de familia nuclear. Cuando se habla de «individuo racional y egoísta» no se pretende hacer una reducción económica dura. Factores fundamentales dentro de los *intereses egoístas* son las tan humanas ansias de reconocimiento, de conseguir cada vez mayor estatus, de ser un gran hombre, para usar jerga antropológica ilustrativa.

Las estrategias individuales (familiares) egoístas se hallan condicionadas al complejo mundo de relaciones sociales en las que los actores se encuentran inevitablemente insertos. Las lealtades, las relaciones de reciprocidad, sus préstamos y deudas implícitas, las relaciones de parentesco, los afectos, etc. constituyen a la vez trabas y herramientas que perjudican o son aprovechadas por los actores.

Debe tomarse en cuenta además que así hubiera un cálculo racional y una conducta guiada por este, los resultados no necesariamente responderían a un patrón racional, en la medida de que el cálculo o la conducta pueden estar errados (factores como la inteligencia, la personalidad, la casualidad, etc. influyen en los resultados) y de que es imposible que los actores dispongan de toda la información vinculada con las acciones que adoptan. En resumen, el supuesto que se asume es solo una herramienta teórica, no un dogma.

El proceso del que se ocupa el texto describe las formas de articulación de estos intereses familiares (individuales). Un primer nivel de articulación es el de la familia extensa, muy relacionada a lo que se llamó *facción* en el texto. Como ya se dijo, las facciones y sus correspondientes redes de clientelas no son claras ni totalmente definidas. Se encuentran siempre en un equilibrio inestable y, por lo mismo, en medio de una dinámica constante. Lo mismo se puede decir de las lealtades de facción de los individuos, que dependen del lugar que ocupen dentro del patrón de estatus al interior y entre las facciones.

El siguiente nivel es el de la configuración de un *nosotros* mayor al de la facción. En este nivel se encuentran colectivos que responden a un esquema institucional tomado o impuesto desde el exterior (por ejemplo, las figuras de anexo, caserío, centro poblado menor, comunidad campesina, asociación de pequeños agricultores, etc.; o las que tienen apariencia más «especializada», como comité de regantes, club de madres, comedor popular, club deportivo, ronda campesina, etc.). Este nivel tampoco es unívoco, ya que puede haber diversos nosotros institucionales yuxtaponiéndose unos a otros.

En la constitución, mantenimiento o cambio de la institucionalidad en el espacio rural andino, la interacción con el exterior es un elemento fundamental. La normativa del Estado y el aparato judicial han sido y son factores principales en el proceso político y en la configuración actual de la escena política rural.

Las sociedades campesinas en general se desarrollan al interior de Estados. Lo poderoso en ellas es percibido como externo (Wolf

1971). La política local está en interacción permanente con el exterior más *poderoso* que cualquier poder interno. Lo externo es una fuente de poder y, en especial, una fuente de legitimación del poder obtenido o deseado.

Una gran diversidad de formas de configuración de un colectivo ha tomado la forma legal formal de *comunidad campesina*. Un problema sobre este punto es el hecho que esa categoría legal ha sido utilizada a la vez como una categoría de análisis social (Golte 1992). Las estrategias para poder legitimar poderes y obtener beneficios del exterior al adoptar un esquema institucional emanado del Estado han tenido como consecuencia que muchas diferentes formas de configuración social en el espacio rural andino han tomado la *forma legal* de comunidad campesina y pretendan ser analizadas bajo la *categoría académica* homónima.

Este texto pretende mostrar —mediante la descripción del complicado proceso por el cual esta población ha formado un colectivo que ha adoptado (o al que se le ha impuesto) esta figura— que la comunidad campesina no tiene que ser tomada axiomáticamente como la institución rural andina por excelencia. Las comunidades que corresponden al patrón de las de este artículo deberían ser analizadas como un caso diferente de aquellas que tienen una larga tradición de comunalidad. Así, el grado de institucionalidad colectiva debería ser considerado en futuras tipologías de comunidades o de instituciones rurales andinas en general (un índice puede ser la fecha de reconocimiento comunal, aunque la comunalidad en muchos casos sea muy anterior al reconocimiento comunal formal). Este elemento guarda correspondencia con cuestiones económicas como el usufructo colectivo o familiar de tierras, pastos, etc. que pueden hacer más coherentes los tipos.

Las comunidades campesinas de las que se ocupa el texto no comparten el referente, ya clásico, de la *comunidad campesina* por excelencia, que involucran hechos tales como las reformas toledanas, las reducciones de indígenas y el común de indios (Fuenzalida 1970). Tampoco sufrieron los embates del liberalismo de inicios de la Repú-

blica, no fueron actores de la ola de reconocimientos comunales que empezaron en la década del 30, ni de las luchas campesinas y las tomas de tierras.

Se trata de comunidades campesinas que llegan a ser tales debido a pugnas políticas y a la normativa legal utilizada como herramienta para la lucha política y la legitimación del poder. Lo que sucedió con las rondas campesinas en estas comunidades es un claro ejemplo de esto.

La respuesta a la inexistencia de comunidades *clásicas* en esta zona debería pasar por un estudio histórico de largo aliento. Pero desde un punto de vista económico, se puede decir que lo comunal no estuvo presente en esta zona por la falta de necesidad de articulación colectiva en la producción agropecuaria.

No se desarrollaron estrategias de coordinación entre ganadería y agricultura ligada a la rotación de tierras de secano, como los sistemas de *muyuy* o *laymis* de la sierra sur. La estrategia de explotación agrícola no necesitó de una articulación institucional más allá de las redes de reciprocidad a través del parentesco que aseguraban el acceso a la fuerza de trabajo necesaria. El manejo de pastos tampoco se organizó en grandes extensiones con explotación rotativa como las canchas de la sierra sur. Al parecer, el acceso a los pastos naturales no tenía ningún tipo de organización colectiva. El nivel de articulación para el riego era —y es— mínimo en la medida de que la infraestructura de riego lo es también.

La debilidad o ausencia de organización colectiva se corresponde con una tradición carente de referentes colectivos. La figura tradicional relacionada a tiempos pasados y mejores es la del *teniente gobernador*. Las narraciones tienden a enfatizar al individuo y sus logros. Las épocas de prosperidad se recuerdan referidas a cierto personaje que supo hacerse respetar y hacer trabajar a todos, que era bueno con los suyos. En general cada cual recuerda un teniente gobernador glorioso que justamente llega a ser pariente suyo y figura legendaria de la facción.

En general la tradición, el recuerdo de un tiempo pasado «que fue mejor» muestra aproximadamente el esquema ideal de organización social que «ahora no funciona como antes». En la sierra sur, los comuneros que arrastran una tradición de comunalidad muy larga recuerdan los tiempos antiguos y buenos como aquellos en que la comunidad estaba organizada, todos asistían a las faenas, eran trabajadores, no había egoísmo y las fiestas eran muy grandes. La tradición comunal, el recuerdo idealizado de la comunidad de antes, muestra el esquema ideal de lo que en su concepto debería ser la comunidad.

La tradición de los campesinos cajamarquinos, cuyas historias contradictorias, parciales, emotivas o reservadas se han entrelazado para construir este texto, muestra un esquema ideal claramente faccional y centrado en un individuo, en una autoridad, en el *cabecilla*. La tradición es un elemento importante en la configuración actual de la organización social, retroalimentando el esquema e influyendo, por tanto, en sus posibilidades de cambio.

La política local en este espacio rural cajamarquino se caracteriza por el faccionalismo y la debilidad del colectivo. Su tradición carente de referentes comunales o colectivos hace que se potencie el cálculo familiar y de facción sobre los intereses del conjunto. La desconfianza en el juego de los otros, entre ellos las autoridades, hace que la acción colectiva tienda a no ser exitosa, lo que retroalimenta estas percepciones y actitudes. Los hechos del presente reafirman la larga lista de episodios en los que la acción colectiva fracasó, y en todos ellos se encuentra uno o más chivos expiatorios que cargarán con la responsabilidad. Todo esto no quiere decir que la acción colectiva sea imposible o nunca exitosa. Cuando se presenta una coyuntura en la cual los intereses de todas las familias y facciones se ven afectados, todas ellas reaccionan y quedan abiertas las puertas para reconfigurar y mantener el colectivo y la imagen de este. Este equilibrio frágil e inestable permite la permanencia de un colectivo con una rápida posibilidad de cambio y reconfiguración, que le da versatilidad en su adaptación a nuevas condiciones externas.

# Percepción de organizaciones y autoridades locales en comunidades campesinas del Cuzco<sup>1</sup>

*Gerardo Castillo*

## 1. Introducción

Buena parte de la bibliografía etnográfica existente nos habla de las diferentes funciones que cumplen organizaciones y dirigentes en comunidades campesinas de costa y sierra. Sin embargo, es poco lo que sabemos acerca de la opinión que tienen los propios comuneros de sus organizaciones y dirigentes. Nuestro propósito es explorar las percepciones y los discursos que elaboran los campesinos como una manera de entender el conjunto de cambios que experimentan las familias campesinas en un contexto de rápida modernización. El presente artículo recoge algunas tendencias de opinión entre campesinos de comunidades cuzqueñas extraídas de una encuesta socio-económica de hogares realizada por un organismo local de desarrollo en 1997.

El texto está dividido en una primera parte, que presenta las respuestas obtenidas en la encuesta, y en una sección final, de reflexión y debate sobre algunos puntos referidos a la actuación de los principales agentes presentes en la zona.

Nuestra hipótesis central consiste en que el sentido de pertenencia a la comunidad se deriva tanto de una historia común (especialmente sentida después de la década del 70 de formación, lucha por tierras y reconocimiento legal), como por el uso de recursos comu-

---

<sup>1</sup> Este artículo ha sido originalmente preparado para el Taller de Cultura Política de la Universidad Católica del Perú, sobre la base del diagnóstico socio-económico de la cuenca de Quesermayo Taray llevado a cabo por el CEDEP AYLLU, Cuzco 1997. Agradezco muy especialmente los comentarios que Catalina Romero, Alexander Huerta Mercado y Rafael Anselmi hicieron de los primeros borradores.

nes. La comunidad se convierte en el mejor medio para afrontar *externalidades*, situaciones o agentes externos que los comuneros son incapaces de asumir individualmente, tales como resolución de conflictos, planificación de faenas o gestiones externas (Kervin 1988). Este último punto puede explicar en parte la proliferación de comités funcionales.

La formación de mercados productivos coincide también con la creación de nuevos intermediarios al interior (la asamblea comunal dejó de ser el único interlocutor) y al exterior (profesores, personal de salud, comerciantes, promotores de desarrollo, funcionarios públicos). A los valores de pertenencia, deber y nacimiento que brindan soporte interior se agregan nuevos valores democráticos de participación contractual y desarrollo individual (educación y migración).

Tal convivencia entre tradición y modernidad tiene una clara expresión en el dirigente ideal. Él debe mostrarse respetuoso de la comunidad y trabajar para ella, y a la vez debe manejar instrumentos modernos (el idioma y la educación) para relacionarse adecuadamente con instancias externas. Estos rasgos democráticos, surgidos de la necesidad o voluntad de organizarse y decidir libremente, tienen sin embargo límites bastante estrechos: a pesar de los cambios, las mujeres siguen siendo excluidas de muchos espacios de decisión colectiva y su capacidad crítica parece ser bastante menor; la comunidad, si bien ofrece protección interna y sirve de trampolín al exterior, exige un fuerte desgaste producto de constantes conflictos interpersonales; aunque los interlocutores externos han cambiado y crecido en número, no es mucho lo avanzado hacia una verdadera relación entre pares; por último, nunca podrá hablarse de un real ejercicio democrático si sectores campesinos siguen ubicándose en lo más bajo de la escala social, económica y de calidad de servicios.

La opinión recogida es la de campesinos varones jefes de familia y cubre tres puntos: participación en organizaciones comunales; cohesión, conflictos y formas de resolución; y valoración de las instituciones internas y externas.

## 2. Descripción de las comunidades de estudio

Las comunidades de Huatta, Huillcapata, Paullo Chico, Rayanniyoc y Quencco, en las que se realizó la encuesta de hogares, forman parte de la cuenca Quesermayo Taray en los distritos de Coya, Cuzco, San Sebastián y Taray, en el departamento del Cuzco.

**Cuadro 1: Comunidades de estudio**

COMUNIDAD	DISTRITO	PROVINCIA	ALTITUD (M.S.N.M.)	SUPERFICIE (EN HECTÁREAS)	NÚMERO DE FAMILIAS
Huatta	Taray	Calca	3700	466	120
Huillcapata	Cuzco	Cuzco	3650	261	70
Paullo Chico <sup>1</sup>	Coya	Calca	2950	121	65
Quencco	Coya	Calca	3950	1 238	70
Rayanniyoc	Taray	Calca	3610	355	68

<sup>1</sup> Comunidad sin intervención del CEDEP AYLLU

Elaboración: Oficina de Análisis. CEDEP AYLLU.

Estas comunidades se ubican entre los pisos de valle interandino y puna, y su economía se basa en la combinación de agricultura, ganadería y venta de mano de obra en la ciudad del Cuzco, con la cual se encuentran relativamente bien conectadas. Si bien hay notables diferencias entre ellas, poseen también muchos aspectos en común.

Las comunidades de la zona se caracterizan por presentar condiciones ecológicas desfavorables: graves problemas de escasez de tierras y agua, tecnología agrícola y pecuaria con bajos niveles de eficiencia, riesgos climáticos y pobreza de suelos.

Existe una fuerte migración —especialmente hacia el Cuzco, el valle de Quillabamba y Madre de Dios— de carácter temporal y de contactos continuos con la comunidad de origen. La distribución por sexo de la población es muy pareja, con una ligera ventaja masculina no mayor de un punto porcentual. La P.E.A. (incluye a todas las per-

sonas entre los 15 y los 64 años) fluctúa alrededor del 51,6% de la población total, aunque hay que tener en cuenta la índole temprana de la iniciación en los procesos productivos en los sectores campesinos. La densidad poblacional de la cuenca es de 8,4 habitantes por kilómetro cuadrado en promedio (con rangos que van desde los 2,0 a 30,3 habitantes por km<sup>2</sup>), el cual es bastante similar al promedio departamental, que no supera los 10 habitantes. Sin embargo, la presión sobre la zona bajo riego es grande, con un estimado de 90,5 habitantes por km<sup>2</sup> (0,6 hectáreas por familia). Además de la expulsión de población, esta situación ha conducido a intensificar los cultivos, disminuyendo el período de rotación de los sectores de cultivo de siete a tres años.

No obstante, la relativa cercanía de estas comunidades al Cuzco (con un tiempo no mayor de tres horas para la comunidad más lejana) y los avances logrados por un organismo no gubernamental de desarrollo —el CEDEP AYLLU (CA en adelante), que durante 15 años de trabajo ha perseguido el incremento de las capacidades organizativas y el mejoramiento de las condiciones productivas— han permitido una mayor articulación de ellas al mercado.

Los cambios experimentados se manifiestan en una creciente monetización de la economía de las comunidades, un cambio en la cédula de cultivos y una especialización hacia aquellos más rentables en el mercado, y la aparición de nuevas iniciativas para la generación de ingresos en el ámbito familiar.

En su mayoría de reciente formación, las comunidades no han tenido una particular acción en la reforma agraria de la década del 70. Son pequeñas tanto en extensión (474 hectáreas en promedio), como en población (79,2 familias en promedio), y comparten con agrupaciones similares andinas un patrón endogámico neolocal. Esto quiere decir que preferentemente las jóvenes parejas pertenecen a la misma comunidad y eligen como residencia un hogar separado del de sus padres. La alta concentración de apellidos por comunidad y el todavía bajo número de parejas foráneas así lo demuestran.

Si bien menos evidente, parece coexistir además un sistema de herencia paralelo con uno bilateral, tal como lo sugieren los siguientes hechos: la conservación del apellido paterno por las mujeres casadas, la preferencia de tierras al varón y de animales a las mujeres, y la conservación de derechos sobre la tierra para hombre y mujer por separado que no se diluyen con la sociedad conyugal.

Las formas de socialización llevan a los varones a dominar las esferas públicas y productivas, relegando a las mujeres a las domésticas y reproductivas. Situación de doble exclusión, en tanto campesinas y mujeres, que se ve reflejada en los altos niveles de analfabetismo ligado al monolingüismo quechua.

Sin embargo, más de una década de presencia de un organismo de desarrollo, intensificación productiva, inserción al mercado y expansión estatal a través de los servicios de educación, salud, agua y electricidad vienen configurando nuevas formas económicas y sociales.

### *Participación en organizaciones de la comunidad*

De los 61 jefes de familia entrevistados, 60 declararon participar en alguna organización de su comunidad. De estas organizaciones, los comités funcionales —como los comités de regantes, de agua potable, de electrificación y de autodefensa o la asociación de padres de familia— son los que cuentan con mayor número de menciones (48 menciones), seguidos muy de cerca por la asamblea comunal (45 menciones). En tercer y cuarto lugar aparecen las iglesias (11 menciones) y los grupos deportivos y recreación (6 menciones).

Para el caso de los grupos religiosos, recreacionales y los comités de riego, la frecuencia de asistencia es de más de una vez al mes. En el resto de casos se registra una asistencia inferior de una o menos veces al mes.

Las razones por las que se participa en estas organizaciones de la comunidad nos ofrecen una idea del desarrollo de determinados valores. De esta manera, un poco más de un tercio de las respuestas considera que participar es un *deber*. Para estos comuneros, son las

medidas coercitivas de multas en dinero o restricciones en el uso del agua las razones principales que los obligan a acudir a las reuniones.

Un segundo grupo de respuestas sugiere un *sentido de pertenencia* a una historia y tradición en común. Este segmento considera que se participa por la obligación de pertenecer a una comunidad y recibir deberes y derechos adscritos, lo cual se resume en la frase: «participo porque soy comunero».

Hay otro grueso de respuestas que apela más a una *relación contractual*, en la que la participación se produce a cambio del provecho individual o familiar que se obtiene al acceder a recursos comunes (agua o pastos), intermediación en conflictos (daños de animales) o servicios brindados (agua potable, electricidad o educación).

### *Conflictos*

De los 61 entrevistados, 39 declararon que han tenido algún tipo de problemas al interior de su propia comunidad. Carecemos en absoluto de datos sobre la frecuencia de situaciones de conflicto en otros grupos (como los urbanos, por ejemplo). No obstante, el hecho de que más de tres quintos de los entrevistados contesten que han afrontado tales circunstancias dentro de su comunidad es un número elevado, en especial si consideramos que por debilidad del instrumento de recojo de información se observó una tendencia a negar la pregunta.

La frecuencia con que aparecían estos problemas era de más de una vez al mes en 11 ocasiones, varias veces al año en 20 y menos de una vez al año en otros 11 casos. Los tipos de problemas sostenidos tienen que ver con rencillas interpersonales (robos, peleas, acusaciones mutuas, embriaguez), mencionadas en 21 ocasiones, y controversias causadas por el acceso de recursos comunes (daños de animales, apropiación de terrenos, mayor uso de pastizales o desacuerdos en los turnos de riego), mencionadas en 27 casos.

En grupos sociales en los que predominan las relaciones sociales *cara-a-cara*, no es extraño encontrar numerosas rencillas,

ya sea por razones interpersonales o por el uso de bienes compartidos. De esta manera, se vuelve indispensable la presencia de mecanismos efectivos de resolución de conflictos. Si bien más de un tercio de los problemas se resuelven por reconciliación directa entre las partes, más de la mitad, en cambio, requiere del arbitraje de instancias comunales. Los problemas que necesitaron de alguna instancia extracomunal para su solución apenas tuvieron cuatro menciones.

En este sentido, la comunidad es entendida como una entidad de soporte necesaria para la reproducción social, que logra su objetivo al precio de un fuerte desgaste. Los *miramientos*, opción mencionada en numerosas ocasiones, no son sino la expresión del conflicto latente entre progreso individual y homogeneización grupal. En comunidades con embrionarios procesos de capitalización y bajos niveles de diferenciación socio-económica, el progreso individual no es concebido como un logro de esfuerzo personal, sino como el resultado de la apropiación (o mayor uso) de recursos comunes y de la manipulación de relaciones personales.

De otro lado, solo 22 individuos refieren haber mantenido conflictos con personas fuera de la comunidad. La causa principal fue las disputas por tierras (mencionadas en 12 oportunidades). En la cuenca del estudio, 18 de las 22 comunidades existentes tienen fecha de reconocimiento legal posterior a la reforma agraria, lo cual nos muestra un proceso reciente de formación y consolidación de límites. Esta es una de las razones que explica las frecuentes disputas por parcelas, en muchos casos solucionadas a través de intercambios de terrenos. Cabe señalar que parece existir en las comunidades descritas un patrón de descendencia paralelo, según el cual las mujeres casadas no pierden derechos sobre tierras en su comunidad de origen incluso después de contraer matrimonio. Esta situación puede explicar en parte una estrategia de matrimonios entre parejas de comunidades cercanas con el objetivo de conseguir un mayor número de tierras. Así, dos comunidades vecinas, Mandorani y Ccorao, mantienen un viejo diferendo por algunos terrenos bajo riego. A pesar de contar con numerosas alianzas matrimoniales entre ellas, cuan-

do se buscan acuerdos comunales, cada comunero sigue votando de acuerdo con los intereses de su comunidad de origen.

Las otras razones argüidas para la aparición de estos conflictos son las disputas por agua (seis menciones), daños producidos por animales (tres menciones), robos (tres menciones) e incumplimiento de faenas intercomunales (dos menciones).

A diferencia de lo ocurrido en la esfera comunal, en estos casos de conflicto es casi inexistente la reconciliación personal y, por tanto, se hacen necesarios los acuerdos entre comunidades o la presencia de instancias externas. Sin embargo, la continua violación de acuerdos verbales y escritos ha conducido a un descrédito de esa clase de arreglos y a menudo son invocados el Ministerio de Agricultura, el municipio o las autoridades judiciales para actuar como mediadores, incluso a pesar del mayor costo que ello representa. En el caso arriba mencionado sobre la disputa entre las comunidades de Ccorao y Mandorani, solo ha sido posible un acuerdo mediante la presión de una ONG local que viene desarrollando un proyecto de irrigación intercomunal.

### *Grupos de poder*

Del total de entrevistados, 51 individuos consideraron que existen algunas familias más importantes dentro de su comunidad. A pesar de los ideales de migración e inversiones fuera de la agricultura (microcomercio o transporte por ejemplo) como factores de progreso entre familias campesinas, el trabajo agrícola y pecuario sigue siendo considerado la principal riqueza de aquellos que han optado por quedarse en la comunidad. No sorprende que algo más de tres quintos de las respuestas señalen que la importancia de estas familias se basa en el mayor uso de recursos agrarios (tierra, agua o pastos) que ellas hacen. Además de ser fuente de conflicto, los posibles procesos de capitalización y diferenciación social dentro de la comunidad siguen ligados a actividades agropecuarias (por ejemplo, el engorde de ganado o el cultivo de hortalizas).

Fueron mencionadas también la mejor educación, los hijos profesionales y la posesión de mayores recursos distintos de los agropecuarios (comercio de abarrotes, vehículos) como razones que explican las diferencias internas. Estas respuestas hacen referencia directa al fluido vínculo que estas familias mantienen con la ciudad y al mayor acceso a bienes y servicios de prestigio. De otro lado, cabe remarcar que tan solo seis respuestas consideraron el esfuerzo personal como explicación del mayor progreso de las familias.

Las respuestas sobre los beneficios que proporcionan estas familias a los demás se agrupan en generación de empleo (13 menciones) y apoyo a la comunidad en la realización de gestiones, préstamos de maquinaria agrícola o donación de bienes en determinadas ocasiones (16 menciones). Sin embargo, es de destacar que cerca de la mitad de las respuestas considera que las familias importantes no aportan beneficio alguno a los demás comuneros.

En forma simétrica a la opinión sobre los beneficios prestados, la mitad de las respuestas considera que estas familias no ocasionan problema alguno a la comunidad. Sin embargo, los inconvenientes —a diferencia de los beneficios— afectan al conjunto de la comunidad antes que a individuos particulares. Así, las opciones de mayor uso de recursos naturales y debilitamiento de la organización comunal tuvieron una frecuencia de 15 y 18 respuestas, respectivamente, frente a solo tres menciones que manifiestan que causan conflictos interpersonales. Existe la percepción de que estas familias basan su riqueza en el mayor aprovechamiento de los recursos y en el uso de mano de obra. Sus privilegios se muestran en la inasistencia a faenas y trabajos comunales —lo cual debilita la organización comunal— y en el uso de su influencia para interés personal.

### *Grupos religiosos*

De la muestra, 35 jefes de familia son católicos, frente a 26 que son cristianos no católicos, pertenecientes en su gran mayoría (19) a la Iglesia Evangélica Peruana. Aunque con menor peso, también reali-

zan labor pastoral la Iglesia Adventista, la Iglesia Pentecostal, la Iglesia Evangélica Maranata, la Iglesia de los Testigos de Jehová, la Iglesia Israelita del Nuevo Pacto, la Iglesia de los Santos de los Últimos Días (Iglesia Mormona) y la Iglesia de Cristo, grupo desprendido de los mormones.

Se considera que tres son los grandes aportes que los diversos grupos religiosos han proporcionado a sus miembros: solidaridad y cohesión de grupo (28 menciones), reflexión y capacitación religiosas (38 menciones), y disminución del consumo de alcohol (10 menciones).

El trabajo proselitista de las congregaciones cristianas se inició entre jóvenes migrantes que, de regreso a sus comunidades de origen, llevaron consigo la nueva fe. Ante una herencia católica tradicional que impuso un costoso sistema de cargos sustentado en autoridades religiosas y políticas verticales, los grupos protestantes han opuesto una fuerte identidad fundada en la hermandad de fieles, la prohibición del consumo de alcohol y la desaparición del sistema de fiestas patronales. Estas iglesias se han organizado merced a frecuentes reuniones y han desarrollado un fuerte trabajo de aprendizaje y discusión de la Biblia, con lo cual —indirectamente— han elevado la capacidad de lectura de comuneros mujeres y varones. Dotados de este sólido soporte social, cuyas redes funcionan incluso al migrar, las familias convertidas han sido alentadas a dedicar sus esfuerzos al progreso individual.

Sin embargo, la aparición de distintas iglesias al interior de la comunidad no ha estado exenta de dificultades. Los conflictos interpersonales (38 menciones) y la desorganización de la comunidad (13 menciones) son considerados los principales problemas que ocasiona la convivencia de grupos religiosos diferentes.

Además, las diferencias religiosas entre católicos y protestantes encierran estereotipos de diferencias generacionales. De un lado, figuran los adultos y ancianos católicos, quienes intentan seguir festejando a santos patronos y practicando sistemas laborales de ayuda común (*ayni*). En opinión de los protestantes, los católicos siempre

procuran ayudarse mutuamente y se reúnen en fiestas, pero consideran que por eso mismo se suscitan peleas y buscan hacerse daño. En cambio, según los propios protestantes, ellos expresan abiertamente sus problemas en asambleas semanales. Asimismo, los jóvenes de congregaciones cristianas prefieren pagar jornales en el trabajo agrícola y utilizar el tiempo ganado empleándose en trabajos de construcción civil en el Cuzco. De esta manera, bajo la asociación viejo-católico-borracho y joven-protestante-individualista, se recrea la vieja oposición entre tradición y modernidad.

No obstante, después de más de diez años de convivencia, las familias campesinas están experimentando un aprendizaje de tolerancia religiosa. Como han comprobado los comuneros de Huatta, los roces y miramientos no son características de un grupo religioso, sino que responden a la configuración de las relaciones sociales al interior de la comunidad. En la misma comunidad de Huatta, muchos comuneros han retornado al catolicismo, en buena parte debido al pago forzoso de diezmos para el sostenimiento de la iglesia (especialmente la Maranata). No obstante, el reflujo protestante en Huatta no ha implicado la restauración de la fiesta patronal ni el incremento del consumo de alcohol.

### *Cultura democrática*

Los jefes de familia del estudio consideran que asisten a la asamblea comunal porque en ella se informan, debaten y aprenden a realizar gestiones (35 menciones); porque ella otorga un sentido de pertenencia (25 menciones), lo que se observa en respuestas como «por ser comunero», «para identificarme con la comunidad» o «para organizarnos»; porque participar en la asamblea es un deber (24 menciones); porque permite usufructuar recursos comunes y brinda servicios (18 menciones); y por la capacidad de la asamblea para resolver conflictos como daños o regulaciones en el uso del agua (17 menciones).

De este modo, en forma similar a las razones dadas para explicar la participación en organizaciones sociales en general se puede dis-

tinguir entre las respuestas obtenidas aquellas que aluden a la identificación con una tradición e historia de grupo y otras que hacen referencia a una relación contractual y al uso de bienes comunes. Sin embargo, también aparece —con un tercio de las respuestas— la importancia de debatir, aprender, informarse y gestionar.

Así, la participación en las asambleas comunales se explica por el sentido de pertenencia a un grupo y a una historia en común, y por el hecho de que esta pertenencia posibilita el cumplimiento de derechos y obligaciones que determinan el acceso a recursos escasos. Pero, además, estos encuentros suponen espacios privilegiados de discusión de asuntos públicos y de información para un grupo de personas aún con relativamente pocas alternativas de aprendizaje.

Interrogadas las mujeres por su participación en la asamblea comunal, es notoria la disminución de capacidad de respuesta femenina. Casi un tercio de ellas indica que no participa o no tiene una opinión formada. Es claro que para muchas mujeres, la vía de información de los problemas y acuerdos comunales se produce a través de sus esposos.

En un sondeo previo, todos los dirigentes comunales señalaron que las mujeres tenían voz y voto en las asambleas comunales. Sin embargo, en la práctica este derecho es mucho más limitado. En este sentido, el hecho de que en la comunidad de Llaquepata de 37 hombres y 45 mujeres inscritos únicamente 35 hombres y cinco mujeres sean miembros activos ejemplifica ciertas prácticas por las cuales muchas comunidades solo conceden plenos derechos de voz y voto a las mujeres cuando son viudas, divorciadas o cuando el alejamiento de sus esposos las lleva a asumir la jefatura del hogar. Esta situación está en plena concordancia con lo afirmado por De la Cadena (1991) para el caso de Chitapampa acerca de la doble exclusión y el bajo estatus reservado a las mujeres campesinas tanto en la sociedad mayor como al interior de sus propias comunidades.

A esas mismas señoras se les preguntó por la utilidad del club de madres. Ellas contestaron que servía para capacitarse —en oficios manuales de viveros, tejidos o preparación de mermeladas— (39

menciones); organizarse (23 menciones); obtener beneficios y donaciones de organismos externos (15 menciones); y debatir y resolver problemas relativos a la mujer (14 menciones). Hubo quince mujeres que afirmaron no participar en el club de madres de su comunidad.

De otro lado, al ser interrogados por las características que debe reunir un buen presidente comunal, los jefes de familia consideraron en primer lugar la capacidad de mando y liderazgo, junto con la responsabilidad y honradez (29 menciones cada una de las opciones); la buena educación y el manejo del español (27 menciones); la capacidad de gestión hacia afuera (27 menciones); la capacidad de trabajo y la experiencia (14 menciones); y la capacidad de organizar, convocar y comprometerse con la comunidad (13 menciones).

En términos gruesos, y en forma paralela, las mujeres siguen un patrón de respuesta similar al de los hombres. No obstante, se sigue observando una menor capacidad de respuesta. Las mujeres no muestran una opinión muy distinta de la los hombres, lo que se evidencia en la coincidencia de las opciones con mayor frecuencia, pero esta es expresada más tímidamente. El número de respuestas es menor y las opciones «no sabe» y «listado de requisitos para postular» aumenta de dos en los varones a 12 en el caso de las mujeres.

### *Percepción de instituciones*

Los entrevistados fueron interrogados acerca de cómo evalúan la gestión de la junta directiva comunal. Ninguno la calificó de *muy buena*, 13 lo hicieron de *buen*, 42 de *regular* y 6 de *mala*.

Las razones para esta calificación fueron: «no hay unión», «no hay coordinación», «existe mal manejo de fondos», «no se informa» y «hay mucha injusticia», que las hemos agrupado bajo el rótulo de escasa participación democrática (31 menciones). Siguen la poca autoridad para lograr organización interna (29 menciones), la escasa capacidad de gestión (23 menciones), y la poca preparación e in experiencia (10 menciones). De otro lado, también se mencionó la mejo-

ra en la organización comunal (13 menciones) y la realización de gestiones al exterior (siete menciones).

De esta manera, aunque el 70% de las respuestas califican de buena o regular la gestión de la junta directiva comunal, si agrupamos las respuestas positivas comprobamos que escasamente llegan a 20 (17,7%) contra 93 (82,3%) de las negativas. Esto guarda relación con la devaluación que mencionamos sobre las directivas comunales y, más de fondo, con una permanente desconfianza entre los propios comuneros. Para las bases, la dirigencia busca el propio interés personal antes que el bien común. Para los dirigentes, las bases nunca reconocen su trabajo; por el contrario, invierten gran parte de su tiempo y esfuerzo a cambio de críticas y escasa ayuda. Entonces, en muchos casos el ser dirigente es visto como un castigo otorgado a los problemáticos y menos constructivos de la comunidad.

Es sintomático que dirigentes de Huatta mencionen rubros como la experiencia, la aptitud para hacer cuentas, la capacidad de organizarse y diversas destrezas técnicas (como sembrar o escoger semillas) entre lo aprendido en sus años de directivos. En cambio, nunca se señalan habilidades como el diálogo, consenso, tolerancia o respeto. En todo caso, existe un refuerzo mutuo entre la condición de las personas dinámicas con experiencia migratoria, relativamente altos niveles educativos y capacidad de trabajo, y el hecho de ser dirigentes. Estos individuos acceden a las dirigencias por tales aptitudes, y esta ubicación les proporciona mayores oportunidades de elevar sus capacidades de gestión, contactos externos y movilidad geográfica y social.

En otro punto, entre las organizaciones existentes en la comunidad, los entrevistados consideran que el comité de riego es la organización que más ayuda proporciona (31 menciones), seguido por el club de madres (22 menciones), los comités deportivos (11 menciones) y la asamblea comunal, con únicamente nueve respuestas. No obstante, 13 entrevistados consideran que ninguna organización presta ayuda suficiente.

Es notable la importancia otorgada al club de madres, lo que demuestra un cambio de actitud: de ser tratado casi como un centro de recreación en el que las mujeres —por naturaleza «chismosas»— solo se dedican a comentar la vida de los demás, a ser reconocido como una de las organizaciones funcionales más activas, más aun proviniendo estas respuestas de voces masculinas.

**Cuadro 2: Mapa institucional en la cuenca Quesermayo Taray**

INSTITUCIONES	DESCRIPCIÓN
<b>PRIVADAS</b>	
CÁRITAS	Organismo de la Iglesia Católica. Saneamiento básico y ayuda alimentaria.
CARE	Organismo internacional de la iglesia protestante. Apoyo general en desarrollo.
CEDEP AYLLU (CA)	ONG <i>generalista</i> . Proyectos de infraestructura de riego, conservación de suelos, forestación, capacitación agropecuaria y crédito en semillas.
COINCIDE	Coordinadora de centros en el departamento. Establece convenios de cooperación y ejecuta programa de salud.
Imagen	ONG de crédito en libre disponibilidad.
Niño Andino <sup>1</sup>	ONG especializada en salud infantil.
Yanapay	ONG surgida del CA. Crédito en libre disponibilidad.
<b>ESTATALES</b>	
ARCA <sup>1</sup>	Proyecto del Ministerio de Agricultura. Forestación.
ALTURA	Proyecto del Ministerio de Agricultura. Forestación.
Comité Cívico de la Región Inka	Grupo de esposas de las autoridades del gobierno regional. Gestión de proyectos diversos.
Cuarta Región Militar	Apoyo en maquinaria pesada.
ENACO <sup>1</sup>	Empresa comercializadora de la hoja de coca. Realizó obras de infraestructura social.

<sup>1</sup> Actualmente desactivadas o sin operar en la zona.

FONCODES	Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social. Dependencia del Ministerio de la Presidencia (MIPRE) que realiza obras de infraestructura social.
INFES	Dependencia del MIPRE. Construye infraestructura educativa.
Ministerio de Agricultura (MA)	Préstamos en insumos.
Ministerio de Educación (ME)	Escuelas primarias en 15 comunidades y un colegio secundario en Ccorao. Campañas de alfabetización adulta.
Ministerio de Salud (MINSA)	Tres postas de salud, campañas de vacunación, vigilancia nutricional, control de madres gestantes y capacitación a promotores de salud.
Municipalidad provincial del Cuzco	Apoyo en servicios básicos, especialmente electrificación.
Municipalidad distrital de Taray	Coordina comités de vaso de leche y donaciones.
Plan MERISS	Organismo descentralizado del MA. Infraestructura de riego.
PREDES <sup>1</sup>	Organismo dependiente de COINCIDE con fondos de ONU. Desarrollo en general.
PRONAA <sup>2</sup>	Dependencia del MIPRE. Donación de alimentos.
PRONAMACHS	Dependencia del MA. Fondos rotatorios, infraestructura productiva, capacitación, conservación de suelos y forestación.
SENCICO	Capacitación en construcción e infraestructura social.
Sierra Centro Sur	Dependencia del MIPRE. Apoyo en electrificación.

<sup>1</sup> Actualmente desactivadas o sin operar en la zona.

<sup>2</sup> ONAA en el gobierno del presidente Alan García.

Como ya habíamos señalado en el acápite sobre conflictos, la poca estima que se le tiene a la asamblea comunal contrasta notoriamente con la opinión respecto de las instituciones externas. La gran mayoría (95%) de las respuestas califican su actuación entre muy

buena y regular. Además, al agrupar las respuestas positivas, vemos que representan el 53,3% (81 casos) frente al 46,3% (71 casos) de las negativas. Sin embargo, hay una notable diferencia de opinión entre las instituciones privadas y las estatales. Si separamos las respuestas observamos que el 65% de ellas consideran muy buena o buena la gestión de las entidades privadas, frente a un 38% para el caso de las estatales.

Entre las principales razones positivas para calificar de adecuada la acción de estas instituciones externas se encuentran el apoyo en maquinaria y herramientas (22 menciones), la ejecución de infraestructura mayor (17 menciones), el acceso a líneas crédito (14 menciones), el trabajo de capacitación y organización (14 menciones), los trabajos de conservación de suelos y forestación (ocho menciones), la donación de alimentos y apoyo de los programas de Vaso de Leche (cinco menciones) y las mejoras educativas (cuatro menciones).

De otro lado, las razones para una calificación negativa fueron la escasa realización de obras o su disminución (34 menciones), el trabajo focalizado en grupos o familias (11 menciones), la insuficiente calificación de los promotores (11 menciones) y la falta de control y coordinación en la ejecución de obras (10 menciones).

Básicamente, lo que se espera de los organismos externos es que apoyen en infraestructura, insumos y asesoría productivos.<sup>2</sup> De esta manera, las críticas acerca de la «poca realización de obras» y el «trabajo solo con grupos» pueden ser en parte leídas como un desencuentro entre las demandas de los productores y los cambios en la metodología y etapas de trabajo de los organismos de desarrollo local. Para los especialistas del CA, ya han concluido los años del trabajo masivo comunal; la actual búsqueda de eficacia ha llevado a diseñar una metodología de trabajo con familias seleccionadas. Además, sin el programa de fondos rotativos (que planteó la necesaria

<sup>2</sup> En lo concerniente a los aspectos en los que se considera podría mejorar el CA, 24 menciones demandan capacitación especializada; 19, construcción de infraestructura; 15, apoyo en organización comunal; 12, facilidades de crédito; y solo dos solicitan mejoras en el medio ambiente.

relación entre crédito y promoción rural), la presencia de promotores en el campo ha disminuido enormemente, y en quince años de trabajo en la zona se considera que mucha de la infraestructura mayor ya ha sido suplida. Mientras para el CA se está entrando a una etapa de transferencia, para algunos campesinos este hecho significa simplemente la ausencia de fondos externos y el retiro de la zona que se resume en la frase «ahora el AYLLU ya no hace obras».

Asimismo, se observa un desplazamiento de interés —desde el lado de la oferta, pero desde la demanda también— desde charlas generales sobre la situación política y económica del país hacia conocimientos específicos de capacitación y especialización técnica. En alguna medida, se ha dejado de lado un horizonte utópico de cambio social y político por un discurso que pone énfasis en el eficaz aprovechamiento de recursos y en la incorporación de las familias campesinas, en adecuadas condiciones, a los mercados regionales.

De otro lado, en referencia a los aportes más importantes logrados por la ONG local tenemos, si agrupamos los datos, que 64 respuestas (54,2%) aluden a obras de infraestructura, 37 (31,4%) a la labor de capacitación y 14 (11,9%) a programas de crédito. La importancia otorgada por la institución a determinados proyectos no siempre coincide con la que proporciona la población.

Mientras que el CA considera la experiencia de producción de raíz desnuda una de sus más importantes y exitosas, ninguna respuesta destacó directamente el trabajo realizado en las áreas de conservación de suelos y forestación. Es posible que exista un sesgo en las respuestas por haber sido contestadas exclusivamente por varones que valoran mucho más las grandes obras —especialmente las de riego— que los trabajos de huertos, agua potable, animales menores o viveros de pequeña escala, ligados a la esfera doméstica y manejados por las mujeres.

Inversamente, buena parte de la valoración positiva otorgada a las instituciones externas se debería a la conjunción con las expectativas de la población. Así, notamos que es altamente estimada la construcción de infraestructura educativa. No obstante, conviene pregun-

tarse para qué seguir construyendo escuelas en comunidades. Frente a recursos escasos, si lo que se quiere es elevar la calidad educativa antes que seguir ampliando la cobertura, es evidente que tiene más sentido invertir en profesores, textos y mobiliario en escuelas seleccionadas que aseguren un mínimo de alumnos por cada grado (evitando, por ejemplo, el frecuente problema de la escuela rural unidocente).

En numerosas ocasiones, los comuneros han luchado por escuelas que no usan, situación que se relaciona con una historia de reivindicaciones y obtención de obras «arrancadas» al Estado. De esta forma, se ha configurado un patrón de interacción según el cual la población pide y el Estado da, y en esta relación no hay intermediarios, de modo tal que se asemeja a un triángulo con el vértice superior a gran distancia. Esta es una situación totalmente asimétrica sin puntos intermedios que hagan posible la negociación.

El CA ha intentado modificar esta práctica a través de capacitaciones continuas y la metodología de planificación campesina, en la que diagnósticos, planeamientos y ejecución conjunta de los proyectos de desarrollo procuran establecer una relación contractual entre pares. Sin embargo, en la práctica ha sido muy difícil dar el salto a niveles mayores de organización. El recientemente creado Comité de Gestión de Cuenca pretende serlo, pero la desconfianza o el poco interés en organizaciones campesinas propias («a nosotros no nos afecta», «no nos conviene» o «no me gusta porque nosotros no participamos» son comentarios de comuneros de Kallarrayán y Patabamba acerca del comité), la intención de varias comunidades por convertirse en concejos menores y una casi nula transferencia real de recursos económicos y decisión política hacen difícil su consolidación.

### 3. Reflexión y debate

#### *Asamblea comunal y comités funcionales*

Como organismo individual, la asamblea comunal sigue siendo el referente primero entre las comunidades campesinas del estudio. Su importancia radica en ser el principal mecanismo de organización y soporte al interior como de interlocución hacia fuera. En ella se siguen tomando las más importantes decisiones que afectan a la colectividad: planificación agrícola, resolución de conflictos o programación de faenas. Sin embargo, considero que tres fenómenos recientes vienen debilitando su supremacía. Uno de ellos es el caso de los residentes en centros urbanos que continúan manteniendo derechos sobre la tierra (la cual la trabajan por sistemas de arrendamiento) y siguen siendo miembros inscritos en la asamblea comunal. El segundo tiene que ver no solo con la movilidad geográfica, sino también con el debilitamiento del ideal endogámico, con lo cual la pertenencia a una comunidad está cada vez menos ligada a la adscripción territorial. El tercer aspecto es la explosiva aparición de los comités funcionales, fruto tanto de una creciente necesidad de especialización y sentido práctico, como de una lógica de apoyo estatal que privilegia los programas focalizados de lucha contra la pobreza.

Cabe señalar que mientras comunidades campesinas como las del estudio vayan logrando cada vez más su reproducción social, económica y cultural (como es el caso de los migrantes, las remesas de retorno y la música) desde espacios fuera de su territorio, será más difícil para las organizaciones internas— entre ellas la asamblea comunal— poder ejercer mecanismos de control. En este sentido, se puede hablar del retroceso de anteriores mecanismos de cohesión social, como las fiestas patronales o las decisiones de las asambleas.

La imagen de la asamblea comunal como espacio de ideal democracia directa, en el cual los adultos varones discuten abiertamente y toman las principales decisiones sobre el bien común, cede paso a una situación compleja de pequeños organismos relativamente au-

tónomos cuyos dirigentes toman decisiones según asuntos específicos, que atañen al conjunto o a un sector de la población (los que tienen electricidad, los que tienen agua potable, los que tienen crédito, los que tienen hijos en la escuela, etc.).

En muchos casos, el comité de regantes se está convirtiendo en el organismo de mayor importancia al interior de las comunidades, tanto por el valor estratégico del recurso como por su valor de interlocución con organismos de desarrollo. Así, desde varias ONGs se viene propugnando la creación y el desarrollo de los *comités de gestión de cuenca* (también denominados *comités de desarrollo o mesas de concertación* distritales o provinciales), como organismos que regulan el uso de infraestructuras de riego de mediana escala (intercomunales o de cuencas de segundo grado como nuevo modelo de manejo territorial), pero también como propuesta política que incluye a las comunidades, el municipio, agencias de desarrollo y organismos estatales en un mismo espacio de debate y acción.

De otro lado, el club de madres parece ser el equivalente femenino de la asamblea comunal. A pesar de eso, no se considera que posea la misma representatividad, pues mientras la asamblea afecta a toda la comunidad, el club solo se extiende al conjunto de mujeres. Tampoco exhibe el prestigio y la autoridad de la asamblea comunal para imponer decisiones. Por esta razón, las dirigentas lamentan en extremo la falta de ayuda de las compañeras de base para la realización de tareas como los huertos. A diferencia de la asamblea comunal, no posee los recursos coercitivos (multas por ejemplo) para hacer obligatoria la asistencia a las reuniones. No obstante, la circunstancia que más lo distingue de la asamblea comunal consiste en que el club de madres no es concebido como un espacio político de deliberación, sino que el énfasis es colocado en su utilidad como centro de capacitación y canalizador de ayuda externa (vaso de leche o campañas de vacunación) en los programas de lucha contra la pobreza generalmente centrados en el binomio madre-niño.

## *Dirigentes y principio de autoridad*

El dirigente ideal debe ser un buen organizador en el ámbito interno (capacidad de liderazgo) y un buen manejador de relaciones al exterior (experiencia migratoria y educación). El dirigente comunal es un personaje *bisagra*, como alguna vez lo fue el curaca, cuyo prestigio lo obtiene de negociar obras con instituciones externas y cuya legitimidad se funda en el soporte alcanzado entre el conjunto de comuneros.

Por tanto, el principio de autoridad descansa en un juego de prestigio (el hacer obras, la capacidad de gestión y la mediación con entidades externas) e imposición al interior (capacidad de mando más legitimidad recibida de la población). En esta relación con el exterior, el hablar y escribir en español es cada vez más una cualidad indispensable.

En esta forma de ejercer el poder en las comunidades descritas, parece existir una relación de tensión y oposición estructural entre dirigentes y comuneros, que se explica por la forma cómo es concebida la autoridad. Esta no se ejerce según un principio normativo abstracto, sino gracias al prestigio obtenido por el manejo de relaciones personales. Un dirigente que trabaja bien es aquel que logra obtener recursos de fuera para su comunidad, y esto gracias a sus contactos con ingenieros de programas del Estado, con promotores de agencias de desarrollo, con representantes municipales, con comerciantes y transportistas. De igual modo, las familias más importantes lo serán en tanto logren articular alrededor de ellas a comuneros dispuestos a trabajar por ellos a cambio de verse beneficiados por los bienes, servicios y prestigio que ellas distribuyen.

La oposición estriba en que siempre existe una tensión según el lado del cual se mire. Para el dirigente, él está dando desinteresadamente mucho de sí. Para el comunero de base, en cambio, el dirigente se aprovecha de su posición. No predomina un discurso en el que gobernante y gobernado trabajen en conjunto por un bien común según un orden establecido, sino la percepción de alianzas que se mantienen en tanto benefician a ambas partes.

En las últimas elecciones, en el vecino distrito de San Salvador salió elegido alcalde Primo Tarco, uno de los personajes más atacados por el CA desde muchos años atrás, imponiéndose por escaso margen sobre un grupo netamente campesino. Apenas enterado de su triunfo, Tarco se acercó al local del CA para coordinar acciones futuras. Así, lo que él está haciendo es tratar de ampliar los recursos con los que puede contar para realizar con éxito su gestión.

Por tanto, lo que se cuestiona no es al principio de autoridad, sino a quien ejerce esta autoridad. Se cuestiona al mal dirigente, al mal ingeniero o al mal alcalde que no aporta a la comunidad. Y entre personajes importantes, las disputas no son por competencias de autoridad ni por convicciones ideológicas, sino por el aseguramiento de lealtades en que se sustenta su poder.

### *Relación con ONGs y el Estado*

Desaparecido el horizonte político de las federaciones campesinas y las luchas por tierras, las demandas de las familias campesinas se canalizan a través de tres grandes vías: el mercado como generador de recursos monetarios; los organismos dependientes del gobierno central (FONCODES y PRONAMACHS); y las ONGs locales, proveedoras de recursos y soporte institucional. Últimamente se viene impulsando, desde organismos de desarrollo, la acción de los municipios, entendidos como la mínima expresión del Estado y en condiciones de establecer una relación muy próxima con la población.

En el caso de las ONGs, el discurso político ha variado desde la confrontación hasta la concertación con el Estado. Los intentos por crear comités de gestión de cuenca, el acercamiento y el énfasis colocados en los gobiernos locales, e incluso el nuevo papel de algunas ONGs como ejecutoras de proyectos que canalizan fondos del Estado son parte de esta convivencia en que ambos se conciben como parte del escenario rural.

Para la población, en cambio, la concertación no necesariamente se refiere a lo mismo. Antes que la construcción de nuevo orden más

democrático, lo que puede estar significando es un perfeccionamiento de viejas prácticas de cómo obtener mayores recursos desde fuera. En este sentido, es posible interpretar la crítica al CA de que «ya no hace obras» como el fin de un flujo constante de recursos, sin importar mucho las razones de la ONG de pasar a una fase de transferencia y consolidación de organizaciones mayores. Más aun, entre las demandas de los comuneros entrevistados no aparecen ni programas de comercialización ni acciones de concertación local, dos aspectos que los centros de desarrollo han identificado como claves para la reactivación del sector rural.<sup>3</sup>

La relación de la población con el Estado es una de participación o acomodo en sus programas. Como ocurre en otros lugares con las rondas campesinas (como es el caso de las rondas de Piura), no existe un cuestionamiento de la autoridad estatal, sino un afán de ser incorporados y tomados en cuenta en estas políticas estatales, de organizarse ahí donde el Estado no llega para suplirlo.

Pero el Estado tampoco es una entidad homogénea y percibida como tal. Al menos vale diferenciar entre los programas de lucha contra la pobreza (FONCODES o PRONAMACHS), directamente ligados al gobierno central y con manejo de grandes presupuestos

---

<sup>3</sup> En la zona, impulsadas desde el CA, ha habido experiencias de comercialización y de concertación. La fallida experiencia de comercialización se intentó a partir de un proyecto mayor que abarcaba otras cinco ONGs del Cuzco e incluía la creación de tiendas comunales y una red de comercialización de productos agrícolas. Sin embargo, los éxitos en comercialización se han logrado sobre la base de apuestas de los propios campesinos. El CA, a través de un trabajo de ampliación de los sistemas de riego, mejora tecnológica y crédito en semilla, buscó incrementar la producción de papa para el mercado. Años más tarde, los comuneros decidieron experimentar con hortalizas (para lo cual viajaban incluso hasta Arequipa para comprar los almácigos) y ahora la cuenca de Taray es la principal abastecedora de hortalizas en los mercados cuzqueños, y algunos comuneros han devenido en comerciantes y transportistas. De otro lado, la labor de concertación con los gobiernos locales es aún incipiente y las únicas acciones concretas de envergadura están referidas a la acción conjunta en protesta contra el uso que hace SEDAQOSQO (empresa de servicio de agua potable) de la principal laguna de la cuenca.

pero con casi nula autonomía política, de los organismos sectoriales (Ministerio de Educación o Ministerio de Salud), con escasos recursos pero con una estructura muy extendida de agentes (profesores o médicos) que interactúan estrechamente con la población. Por otro lado, resulta más útil entender al municipio como un poder local más en competencia por conseguir fondos de otras instituciones, del propio Estado y por votos de la población.

### *Escenario rural y ciudadanía*

Los principales agentes en la zona rural de estudio son organismos de lucha contra la pobreza dependientes del gobierno central; profesores y personal de salud sujetos a dependencias estatales; municipios distritales con recursos y decisión política escasos; una ONG que proporciona infraestructura productiva, créditos y capacitación; comunidades, organizaciones y familias campesinas cada vez más importantes en términos productivos y electorales; y poblaciones mestizas de pequeños agricultores y comerciantes empobrecidos.

Si bien existen esfuerzos por tratar de articular a estos diferentes actores en un espacio de concertación único, siempre con el impulso de una ONG local, continúan predominado las interacciones fuertemente personalizadas entre estas instancias para acciones específicas.

El modelo existente concentra el poder en el vértice superior y lo diluye en la base. Son posibles las interacciones entre los agentes locales en términos más o menos igualitarios, pero el siguiente nivel remite directamente al gobierno central, con el cual la capacidad de negociación es nula.

En este escenario podemos interrogarnos por los sentidos de ciudadanía que se manejan. Existe un discurso que destaca un modelo en el que miembros de una comunidad ejercen derechos de participación democrática sobre la base de una igualdad de oportunidades garantizada por el Estado. Junto a este, se desarrolla un discurso que enfatiza la eficiencia de los servicios brindados por el

Estado para resolver los problemas básicos de demandas de la población.

Mientras en el primer modelo el acento es colocado en el accionar político, en el segundo lo es sobre la eficacia económica. Actualmente, lo que aparece es un nuevo contrato social en el que el Estado abandona voluntariamente determinadas áreas a la sociedad civil (educación, salud y recurso a la fuerza como medida de protección y seguridad). En este sentido, las rondas campesinas o muchos comités funcionales pueden ser entendidos no como una voluntad de organizarse libre y autónomamente, sino como costos que el Estado carga sobre la sociedad civil.<sup>4</sup>

Por esta razón, no consideramos muy apropiada una lectura de la acción y valoración políticas campesinas como resultado de una vocación democrática y ciudadana. Muy posiblemente su accionar conduzca a la formación de tales valores; sin embargo, la práctica es mucho más compleja y ambigua, porque se construye sobre la necesidad de resolver asuntos comunes ahí donde no existen instancias externas. De ello deriva la enorme dificultad de crear un espacio de concertación mayor cuando no existen mecanismos institucionalizados con capacidad coercitiva reconocidos por todos. La actuación política en el escenario descrito no se rige por deseables principios democráticos, sino por inestables lazos forjados alrededor de *grandes hombres*<sup>5</sup> capaces de proveer recursos y prestigio gracias al buen manejo de relaciones interpersonales.

Aunque en forma simplificada, este es un modelo similar al propuesto por Fernando Fuenzalida para entender la sociedad peruana como una serie de cadenas arborescentes en la cual las conexiones

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, mientras que para muchos pobladores urbanos la electricidad es un servicio que se da por descontado al habitar una vivienda, muchas familias campesinas han debido organizarse y aportar con mano de obra y dinero para gozar de él.

<sup>5</sup> Para la discusión del concepto de grandes hombres, nos remitimos al texto clásico de Marshall Sahlins (1979) sobre la formación de jefaturas en Melanesia y Polinesia.

horizontales y transversales se multiplican conforme nos acercamos a la cima, mientras que el monopolio mediador se intensifica en los niveles cercanos a la base.

Sin embargo, habría que preguntarnos si se trata tan solo de una estructura de orden transicional que terminará por desaparecer bajo los procesos de modernización y urbanización impulsados desde los estratos superiores.

Nuestra opinión es que, más que un rasgo histórico de transición, las alianzas y la mediación interpersonales son características que tiñen la acción política en la sociedad peruana y no solo en sistemas de relaciones *cara-a-cara*. Por tanto, no planteamos una oposición entre niveles micro y macro sociales sino entre perspectivas diferentes.

Creemos que el modelo voluntarista de ciudadanía —según el cual los actores buscan libremente desarrollar determinados valores democráticos—, si bien tiene claros aciertos, presenta al menos un problema grave. Exceptuando las consideraciones socio-históricas con las cuales nace el concepto de ciudadanía, este encierra un doble sentido: descriptivo y normativo a la vez. Por tal razón, se tiende a leer en la acción de los sujetos la realidad a la cual se pretende llegar.

El modelo de mediaciones que proponemos enfatiza el hecho de que las alianzas tienen que ser continuamente negociadas y que, por tanto, implican flujos de ida y vuelta de bienes, servicios, lealtades o votos para su sostenimiento.

#### 4. Conclusión

El sentido de pertenencia a la comunidad se deriva tanto de una historia común como por el uso de recursos comunes. La comunidad se convierte en el mejor medio para afrontar *externalidades* que los comuneros son incapaces de desafiar individualmente: resolución de conflictos, planificación de faenas o gestiones externas. Este último punto puede explicar en parte la proliferación de comités funciona-

les. La formación de mercados productivos coincide también con la creación de nuevos intermediarios al interior (la asamblea comunal dejó de ser el único interlocutor) y al exterior (profesores, personal de salud, comerciantes, promotores de desarrollo, funcionarios públicos).

A los valores de pertenencia, deber y nacimiento que brindan soporte interior se agregan nuevos valores democráticos de participación contractual y desarrollo individual (educación y migración). Esta convivencia entre tradición y modernidad tiene una clara expresión en el dirigente ideal. Él debe mostrarse respetuoso de la comunidad y trabajar para ella, y a la vez debe manejar instrumentos modernos (el idioma y la educación) para relacionarse adecuadamente con instancias externas. En esta tarea utiliza redes personales que funcionan como canales de intercambios de bienes, servicios y lealtades para el sostenimiento de alianzas.

Estos rasgos democráticos, surgidos de la necesidad de organizarse y decidir libremente, tienen sin embargo límites bastante estrechos: a pesar de los cambios, las mujeres siguen siendo excluidas de muchos espacios de decisión colectiva y su capacidad crítica parece ser bastante menor; la comunidad, si bien brinda protección interna y constituye un trampolín al exterior, exige un fuerte desgaste producto de constantes conflictos interpersonales; aunque los interlocutores externos han cambiado y crecido en número, no es mucho lo avanzado hacia una verdadera relación entre pares; por último, nunca podrá hablarse de un real ejercicio democrático si sectores campesinos siguen ubicándose en lo más bajo de la escala social, económica y cultural.

## Autoridades, familias y liderazgos en la costa de Piura

*Alejandro Diez*

Es lugar común afirmar que las autoridades locales son una especie de intermediarios entre las comunidades (entendidas en sentido amplio) y el espacio mayor en el que están insertas. En consecuencia, las autoridades locales obtendrían su legitimidad de dos fuentes posibles: la voluntad popular —expresada por diversas formas de elección— y la designación por alguna instancia superior.<sup>1</sup> En la práctica, algunas autoridades políticas locales oscilan entre ambos polos, construyendo constantemente equilibrios entre dos fuentes de intereses no necesariamente coincidentes.

Esta afirmación, en mi opinión válida, deja sin embargo muchos puntos oscuros. Por un lado, es demasiado general; por el otro, está incompleta. En primer lugar, porque no dice nada de la naturaleza de las relaciones que se establecen entre individuos —o grupos— dentro de las comunidades y, en segundo lugar, porque no proporciona elementos para explicar cómo, porqué, cuándo o en qué condiciones pueden producirse los equilibrios que construyen las autoridades locales.

Así, este trabajo pretende orientarse por una batería de preguntas ordenadas en torno a dos ejes: las autoridades en su espacio local —¿quiénes pueden ser autoridades en el espacio local?, ¿cómo se los elige?, ¿qué tipo de funciones desempeñan?, ¿cómo se articulan con los grupos y las familias existentes en dicho espacio?— y las

---

<sup>1</sup> Un buen ejemplo de esta situación es la elección del teniente gobernador, la máxima autoridad política del caserío. Aunque nombrado por el subprefecto y dependiente del gobernador, la ley de comunidades campesinas (aun vigente) otorga a la población el derecho de elevar a la autoridad superior una terna de candidatos elegidos por ellos.

dinámicas propias de dichos espacios —¿qué dinámicas son las dominantes?, ¿cómo se articulan con los espacios externos?, ¿qué temas se priorizan en esta relación?—.

Trataré de esbozar algunas respuestas analizando las autoridades de tres caseríos del espacio costeño de Piura: Piedra del Toro, Franco y Narihualá. Los dos primeros pertenecen a la provincia de Morropón, en el alto Piura, una zona de tradición hacendaria, que fue parte de una cooperativa tras la Reforma Agraria y que actualmente es parte de la Comunidad Campesina Juan Velasco Alvarado. El tercero, en cambio, se halla inserto en el espacio cataquense, en el bajo Piura, una zona de tradición comunal, tempranamente integrada al mercado a inicios de siglo, y adyacente a algunas de las haciendas más grandes y modernas de Piura antes de la mencionada reforma.

La información presentada proviene de un trabajo de campo realizado entre 1995 y 1996 como parte de un proyecto mayor sobre el poder local en la costa de Piura.<sup>2</sup>

El trabajo se divide en cinco partes: en la primera describo brevemente los tres caseríos. En las siguientes analizo las autoridades y algunas dinámicas encontradas en cada uno de los casos y, finalmente, ensayo algunas reflexiones y respuestas de carácter general a la luz del material presentado.

## 1. Brevemente, los espacios

### *Piedra del Toro*

Se halla a unos seis kilómetros de Morropón, al borde de la trocha carrozable de penetración a la sierra central de Piura; recibe su nom-

---

<sup>2</sup> El proyecto se desarrolló en el Departamento de Investigación del Cipca-Piura y tenía como finalidad describir y analizar las lógicas de lo político a nivel de los caseríos y los distritos.

bre de una gran piedra semejante a un toro que se encuentra en la salida del pueblo. Para dirigirse a la capital del distrito se requieren 50 minutos a pie y solo 15 si se toma cualquiera de los camiones y camionetas que circulan por la ruta.

El caserío se ubica a una veintena de metros de la quebrada de La Gallega y al borde de las primeras estribaciones de la cordillera, por lo que sus pobladores dicen que Piedra del Toro está en *ceja de sierra*. La mayor parte de ellos se dedica a la agricultura (siembran arroz y maíz, principalmente) y también a la ganadería. Según el censo de 1993, Piedra del Toro cuenta con 447 habitantes y 111 casas.

Sus actuales pobladores son descendientes de las personas traídas como empleados y trabajadores por el arrendatario de la ex hacienda Morropón y Franco. Juvenal Guarnizo Torres, Ricardo Correa Castillo y Darío Peña Chumacero, los primeros habitantes del caserío, eran pues, trabajadores de hacienda.

### ***Franco***

Se sitúa a unos seis kilómetros al noroeste de Morropón. Se extiende cerca de mil metros sobre la trocha que continúa hacia Talanquera y, más allá, hacia Piura la Vieja y Chulucanas. Se accede a él en cerca de una hora de caminata o en 20 minutos en vehículo. Se encuentra aislado de las rutas ordinarias, solo hay una combi que transita de ida y vuelta una vez por día.

Franco está a un centenar de metros del cauce del río Piura, en una estrecha explanada próxima de los cerros Pilán y Salas; se halla en el borde del valle, entre las zonas húmedas y los despoblados. Ocupa terrenos antiguamente pertenecientes a la antigua hacienda, luego cooperativa, Morropón y Franco. El caserío se divide en tres sectores claramente diferenciados: Alto (llamado también Villa Nazareth), Medio, y Bajo (más conocido como Berlín). El censo de 1993 registra una población de 523 habitantes y cuenta con 113 viviendas. La mayor parte de los pobladores son agricultores y ganaderos, pero hay también un fabricante de tejas y un par de carpinteros.

## *Narihualá*

Es uno de los caseríos más antiguos de la zona cataquense. Se halla en la banda derecha del río Piura, a escasos km de Catacaos; 800 m la separan de la carretera que recorre el valle del bajo Piura. Según el censo de 1993, cuenta con 1187 habitantes y 227 casas. Las viviendas se hallan en la falda norte de la huaca de Narihualá, montículo de adobes de origen prehispánico.

Sus habitantes son posesionarios de tierras y trabajan parcelas familiares de extensión variable, buena parte en terrenos de la cooperativa Negri Ulloa. Otros tienen pequeñas chacras en Alto de la Cruz, en la proximidad del puente Independencia, mientras los restantes son miembros de algunas Unidades Comunales de Producción de la margen izquierda. Además del trabajo en sus chacras, muchos se ocupan como peones eventuales o en otras actividades no agrícolas: algunos hombres trabajan como obreros en Catacaos o Piura, mientras que las mujeres jóvenes trabajan como operarias en las conserveras del bajo Piura. Adicionalmente, algunas familias se dedican a la fabricación de artesanía, otras al transporte o a la venta en pequeña escala. Finalmente, la mayoría de las mujeres adultas y parte de las jóvenes se dedica, esporádicamente, a la artesanía (teji-do de sombreros y de canastas).

## **2. Liderazgos y familias en Piedra del Toro**

Normalmente, en Piedra del Toro las autoridades son elegidas en asambleas en las que se reúne todo el pueblo. Ahí la gente observa quiénes son «las personas que pueden representar un cargo». Por lo general se elige a personas dinámicas, honradas, trabajadoras y que cuentan con el aprecio de la gente; también se toma en cuenta la capacidad, la experiencia y «el conocimiento de la realidad del pueblo». Por su parte, quienes son elegidos sostienen que nadie quiere ocupar el cargo porque significa una pérdida de tiempo sin beneficio

alguno. Según palabras de algunos dirigentes, eso de ser autoridad del pueblo, sin sueldo, es mantener problemas, por ello, se requiere de habilidad, hay que «tener un cerebro bien puesto».

Afirmar que cualquiera que reúna las características mencionadas puede, en principio, ser elegido para cargos de responsabilidad no quiere decir que todos los que las ostenten accedan a ellos: la relación de los dirigentes de los últimos años muestra una evidente concentración de poder entre los miembros de una familia del caserío. Sobre 36 cargos registrados,<sup>3</sup> los Correa ostentan 13; de hecho, han sido ocupados por cinco personas de la familia. Otras familias que también registran una importante participación en el poder local son: Rojas (seis cargos, dos personas), Peña (cinco cargos, tres personas) y Córdova (tres cargos, dos personas).

Lo anterior tiene un correlato en la concentración en los cargos. Así, por ejemplo, entre 1980 y 1995 el caserío ha tenido sólo tres tenientes gobernadores:<sup>4</sup> Arnulfo Correa Córdova (1980-85), Felícito Berrú (1985-90) y Miguel Correa Córdova (1990-95); y dos agentes municipales: Miguel Ángel Correa Huamán (1980-1990) y Rosa Rojas Tacure (1990-1995). Ahora bien, dentro de las familias dominantes, es notable la participación de algunos individuos: entre los Correa destaca la actuación de los tres hermanos Correa Córdova, hijos de uno de los fundadores del pueblo. El mayor, Arnulfo, ha sido teniente gobernador (1980-85) y en 1995 era presidente de la comisión de salud. Miguel, dos años menor, ha sido también teniente (1990-95) y era presidente de la junta de administración de la luz; además, tiene una tienda. Por su parte, Ricardo ha sido gestor del comité de pequeños productores de arroz y luego su presidente, además de haber sido el primer secretario de la ronda campesina (1985-1990) y delegado de la junta de regantes por el sector Algodonal Bajo duran-

<sup>3</sup> Como parte de la investigación elaboré listas de las organizaciones existentes en el caserío durante los últimos quince años y, para cada una, nóminas de las personas que ocupan sus principales cargos durante el mismo período.

<sup>4</sup> A finales de 1995, el subprefecto cambió sorpresivamente al teniente, designando como tal a Carlos Rubio, sin consultar previamente a la población del caserío

te 20 años (1973-1993); adicionalmente, en 1995 fue secretario de la junta de la luz, delegado de la comunidad y administrador de la empresa comunal del molino. Podemos afirmar, entonces, que los dos hermanos mayores aparecen ocupando cargos más bien urbanos, en tanto que el tercero aparece claramente como un dirigente agrario.

La autoridad de los hermanos proviene en gran medida de su capacidad, pero también de la herencia recibida: su padre, uno de los fundadores del pueblo, fue teniente gobernador y delegado de la junta de regantes antes que sus hijos.

A los mayores se les suman sus sobrinos: Juana Correa Gallardo, secretaria de salud y Miguel Correa Huamán, medio hermano de la anterior, quien ha sido agente municipal (1980-90), presidente de la ronda campesina (1993-95), vocal de la cofradía y miembro del comité de salud, estos últimos en 1995.

Otra familia de importancia, vinculada a la anterior por matrimonio, es aquella a la que pertenecen las hermanas Rojas. Ellas llegaron al caserío a inicios de la década del 80 provenientes de Simirís, tras una pequeña escala en Morropón, donde estudiaron la secundaria; sus dos hermanos menores hicieron estudios superiores y se fueron a vivir a Lima. Rosa vivió en Chiclayo, es enfermera y ocupó el cargo de agente municipal. Fidelina ocupó la secretaría de la asociación de padres de familia desde 1983 hasta 1994 (primero la de la escuela primaria, luego la de secundaria) y, en 1995, era presidenta de la Casa de la Mujer/club de madres y secretaria del comité de salud.

Sin el mismo carácter de clan que presentan los Correa o las Rojas, los Peña han ocupado cargos más esporádicamente. Ramos Peña fue síndico de la cofradía y teniente gobernador antes de 1980, mientras que Marcelino Peña García ocupó el cargo de secretario de la ronda campesina entre 1990 y 1995. Ambos son descendientes de otro de los fundadores de Piedra del Toro.

En Piedra del Toro, la autoridad parece provenir de dos fuentes: por un lado, de la herencia de los mayores, los fundadores del case-

río; por el otro, de su efectividad, que se ha traducido históricamente en las obras realizadas en el pueblo (la escuela, el agua, la luz, la fiesta) y obtenidas gracias a la diligencia de algunos individuos, que por ello son llamados *gestores*. La efectividad es entonces una cualidad que subsume el *dinamismo* y la *responsabilidad* de los dirigentes.

A las dos condiciones mencionadas se le añade el factor *educación*, que cada vez parece ir cobrando mayor importancia: varios de los dirigentes de segunda generación (Miguel y Ricardo Correa, por ejemplo), han ejercido como docentes en el caserío y en el exterior; además, la mayoría de los pobladores de la tercera generación tiene estudios secundarios.

La mayor parte de los pobladores opina que los dirigentes son importantes porque con ellos la gente se reúne y organiza, «se aprenden cosas que nunca se han sabido». Estos reconocen que con los cargos reciben una especie de capacitación, la que les permite luego «hacer entender» a los otros.

Por otro lado, la capacidad de liderazgo de un dirigente no solo se expresa en su competencia para organizar a la gente del pueblo, sino también en su habilidad para fungir de intermediario con otras autoridades del exterior, sean las agencias del Estado o agentes privados de desarrollo.

De hecho, hay algunos elementos que inducen a pensar que la autoridad local tradicional era el último escalón de una red de clientela: las referencias al fundador del tronco de los Correa refieren que era belaundista y que conocía al diputado por Morropón Dagoberto Torres Agurto, cuya intervención fue decisiva para la creación de la escuela primaria. Hoy los relatos sobre la adquisición de servicios para el pueblo mencionan siempre la actuación de agentes externos: el Ministerio de Agricultura, alguna ONG (Cepeser o Cipca), el Concejo Distrital de Morropón y el parlamentario Rolando Ramos Novoa. Sin embargo, no tenemos elementos suficientes para asegurar que aún existen redes de clientelas: las relaciones visibles no suelen sostenerse por mucho tiempo y, sobre todo, son múltiples. En todo caso,

parecería que las relaciones (políticas) entre algunos pobladores del caserío y el actual concejo municipal del distrito contribuyen, quizás involuntariamente, a la formación de una red de dicha naturaleza.

Buena parte de los habitantes fueron partidarios de la Izquierda Unida y apoyaron al alcalde distrital. Su gestión es bien vista, pues «da importancia a los caseríos» y ha permitido su participación en el gobierno municipal, «antes decían: «cómo estos serranos patas mogosas van a entrar al concejo«». Es la participación efectiva de algunos dirigentes en el gobierno local, y la exclusión de otros, lo que puede originar una red de clientela, particularmente en un contexto de cuestionamiento de la primacía en la autoridad de determinadas familias e individuos.

### 3. Autoridad y reparto de cargos en Franco

Desde 1978, Franco ha tenido cinco tenientes gobernadores: José Céspedes Hernández (1978-83), Hildebrando Carrasco Farfán (1984-84), Víctor Alburqueque Rey (1985-90), Santos Zapata Valdés (1991-94) y Fidel Correa Céspedes (1995). Esta circunstancia, que se repite en la relación de personas que han pasado por el cargo, muestra una de las características del ejercicio de la autoridad en Franco: a diferencia de Piedra del Toro, aquí ninguna familia concentra los cargos.

Una relación de los principales dirigentes no muestra ninguna familia con mayoría absoluta en el número de cargos ocupados: si los Céspedes han tenido siete, los Zapata seis, y los Alburqueque y los Carrasco, cinco cada uno. Tampoco hay muchos individuos de una familia ocupando los cargos, con excepción de los Carrasco y los Céspedes, quienes únicamente registran tres en cada una.

En cambio, es evidente la preponderancia de algunas personas *notables* que destacan ocupando cargos en repetidas oportunidades. Son los casos de Erasmo Céspedes Correa, gestor de la comunidad campesina (1987-91), presidente de la cofradía (1981-89) y coordinador del comité zonal (1987-1995); de Víctor Alburqueque, presiden-

te del comité del pozo (1982-87) y teniente gobernador (1985-90); de Juan Cortez Carrasco, gestor y luego presidente de la comunidad campesina (1987-93), del comité del pozo (1989-90) y del comité de pequeños agricultores (1989-90); y de Santos Zapata Valdés, presidente de la ronda campesina (1989-90), teniente gobernador (1991-94) y presidente de la junta de agua potable (1995).

Una revisión de los cargos ocupados muestra además que existe cierta especialización por parte de algunas familias: los Céspedes Correa se encargan sobre todo de asuntos religiosos, mientras los Cortez ocupan cargos agrarios y los Alburqueque y los Zapata desempeñan cargos políticos, urbanos y agrarios.

Por otra parte, varios dirigentes de Franco se proyectan hacia el exterior del caserío; algunos inclusive han ocupado cargos de responsabilidad en espacios mayores. Tal es el caso del gestor, luego presidente de la comunidad campesina (Juan Cortez); pero también los de Víctor Alburqueque quien llegó a ser presidente de vigilancia de la cooperativa San Isidro; de Elisa Ruiz Carrasco, presidenta del club de madres y secretaria de la Demuna municipal; o de Erasmo Céspedes, quien fuera secretario de la Apafa del colegio secundario de Morropón y candidateara para regidor en las elecciones municipales de 1995.

La autoridad parece basarse en la capacidad y la responsabilidad de quienes ocupan los cargos; un fuerte carácter individual y la capacidad personal parecen ser características en las autoridades del caserío de Franco. A esta característica individual se suma otra de carácter más estructural: la localización geográfica de las familias en el caserío. Aunque no hemos profundizado en preferencias o afiliaciones políticas, nuestras referencias indican que la política interna y externa del caserío se organiza a partir de las convergencias o desavenencias existentes entre sus diferentes sectores.

La especialización, que puede ser vista como concentración de algunas familias en determinados sectores, ordena la dinámica actual del caserío: existe una pugna constante entre los sectores por la ubicación de los servicios. Es necesario negociar para la instalación

de cada edificio público; es debido a ello que los colegios se hallan en diferentes sectores: el primario en el centro y el secundario en Berlín (más cerca de Talanquera). La creación de un segundo club de madres y un nuevo comité zonal responden también a esta división y antagonismo.

De hecho, los de la parte alta quieren independizarse. Es la parte más nueva del caserío, formada después de las lluvias de 1983 por gente que anteriormente se ubicaba en el sector medio. Cuenta con las mejores casas, ubicadas en zona no inundable, y es la parte más próxima a Morropón. Sus habitantes están descontentos frente a los otros dos sectores, pues afirman que ellos hacen las gestiones y luego las obras van a la parte baja por intervención del presidente de la comunidad, que es de Talanquera. La gente de Franco Alto (también llamado Villa Nazareth) supone que, con el tiempo, Franco Medio desaparecerá —entre otras razones, por hallarse en una quebrada que se inunda durante las avenidas— y sus habitantes tendrán que reubicarse.<sup>5</sup>

#### 4. Autoridad y regulación social en Narihualá

La población de Narihualá —como la de toda la zona cataquense— tiene largos años de práctica en la elección de sus tenientes gobernadores y también de sus agentes municipales. Entre 1945 y 1995, solo seis personas han ocupado el cargo de teniente gobernador: Manuel Valverde Nizama (1945-1978), Dionicio Chunga Mendoza (1979-1980), Manuel Valverde Aquino (1981-1985), Santiago Palomino Sosa (1986-1989), Isidoro Yarlequé Zapata (1992-1995) y Abraham Valverde Azcárate (1995). Los tenientes se eligen al menos desde 1979 (y probablemente la tenencia vitalicia de Manuel Valverde fue alguna vez ratificada por votación). El penúltimo te-

<sup>5</sup> Esta disposición de los sectores se vio alterada con lluvias de este año, que destruyeron buena parte de las casas de las tres.

niente, Isidoro Yarlequé, fue designado durante una reunión del pueblo convocada por su predecesor en la que se propusieron cuatro candidatos: los tres de mayor votación integraron la terna que fue enviada a la subprefectura. Yarlequé era el primero de la lista (pues tuvo más votos) y fue designado para el cargo.

El teniente se ocupa de pequeños problemas internos y es responsable de cuidar el orden público (a veces hay robos entre vecinos). Depende directamente del gobernador de Catacaos, a quien debe informar mensualmente de las incidencias del caserío. Se encarga además de supervisar y fiscalizar algunas obras, tales como los proyectos de alcantarillado, luz eléctrica o la vía de acceso al pueblo.

Además, muchas personas recurren al teniente para resolver problemas conyugales (generalmente maltratos e insultos, pues cuando hay golpes o derramamiento de sangre se remite el caso a la policía). En esos casos, el teniente actúa como un juez de paz, realizando un comparendo entre las partes: se cita al responsable y se redacta un documento que certifique lo actuado.

Según el teniente, generalmente los litigantes no se vuelven a faltar, «salen como amigos». Cuando se trata de «hombres razonables» (de edad, adultos) acuden solos; en cambio, «un hombre de menor edad va con sus padres, para que vean, constaten y vean como se han portado sus hijos». Algunas veces, los demandantes son ancianos acostumbrados a otra manera de ejercer la autoridad local. Ellos «aquí mismo hacen justicia, traen su látigo», solicitan permiso y le dan tres pencazos a cada uno (el padre al hijo, la madre a la hija), arrodillados al lado del teniente, quien debe asistir al castigo.

Pero la práctica cotidiana de la autoridad, aunque sustentada en la costumbre y en las redes familiares, puede eventualmente forzar al teniente a ir contra ambas: Isidoro Yarlequé nos refería que muchas veces «tuvo que chocar con amigos y compadres». En cierta ocasión tuvo que conseguir que los campesinos del predio Casa Rinconada dieran pase libre para la construcción de un camino que debía atravesar sus terrenos, solicitando, con este propósito, la intervención de la dirigencia de la comunidad. Ello supuso reacciones contraria-

das y animadversión hacia el teniente gobernador por parte de los afectados.

La relación entre instituciones y autoridades y, sobre todo, los elementos del ejercicio del poder y autoridad locales que intervienen en ésta se pueden visualizar mejor a partir del análisis del conflicto suscitado alrededor de la presidencia del club de madres de Narihualá.<sup>6</sup>

La anterior presidenta estuvo dos años en el cargo, tiempo durante el cual amenazó varias veces con renunciar, quejándose de que la directiva no la acompañaba. Con ocasión de un concurso y *gymkana* entre clubes de madres organizado en el distrito de Catacaos, las madres de Narihualá quedaron cuartas en la maratón y ganaron el concurso de *la momia* (consistente en envolver a una de ellas con papel higiénico), gracias al cual obtuvieron como premio 89 platos con sus cucharas y cuatro sartenes. Según los testimonios recogidos, la presidenta recibió el premio, pero no entregó al club la misma cantidad de platos. Este supuesto hurto se sumaba a una serie de habladerías contra ella que la acusaban por cobros excesivos en la inscripción de las madres en el club.<sup>7</sup> Denunciada ante la asociación distrital, Eufemia Villegas renunció al cargo. El 9 de agosto se realizaron elecciones y Mercedes Sandoval resultó elegida presidenta.

Tres días después, la señora Eufemia convocó a una reunión para la transferencia del cargo en la que, una vez congregadas las madres, declaró que no pensaba dejarlo, pues en PRONAA le habían dicho que ellos no estaban renovando cargos y que su período debía durar tres años. En este *impase* intervino el teniente gobernador: convocó a una asamblea en la que el pueblo se puso en contra de la señora

<sup>6</sup> Toda la información sobre este conflicto proviene de una serie de entrevistas a algunas madres (principalmente a Mercedes Sandoval, elegida presidenta del club) y al ex teniente Isidoro Yarlequé.

<sup>7</sup> La anterior dirigente exigía 50 soles para la inscripción (o reinscripción) de las madres, cantidad juzgada excesiva dado que para formar el club solo se exigieron diez soles a cada madre.

Eufemia, quien —ante la presión popular— aceptó entregar la responsabilidad del vaso de leche pero no la del comedor.<sup>8</sup>

Aunque la mayor parte de las madres apoyaba a Mercedes, la señora Eufemia contaba con una veintena de seguidoras. Así, las mujeres del caserío quedaron divididas: la nueva dirigencia estuvo a cargo del vaso de leche, mientras la anterior, renuente a entregar los bienes del comedor, no quería saber nada de las nuevas dirigentas.

Ante esta situación, tres madres de la nueva dirigencia, acompañadas por el agente municipal, se dirigieron a las oficinas de PRONAA en Piura para informarse de la situación. Ahí les dijeron que ellos no tenían nada que ver con todo eso, pues la administración a nivel distrital tiene su propia responsable. Quedaron, pues, dos directivas.

Las consecuencias políticas del enfrentamiento fueron casi inmediatas: en resumen, la intervención del teniente en favor de la nueva dirigencia del club de madres le costó el cargo. En una de las reuniones para tratar el problema, realizada en la capilla del Niño Dios, y en la que, a pedido de la ex dirigencia, estuvo presente el gobernador, este informó a Yarlequé que ya no era teniente. El anuncio provocó las protestas de la población, pues, según costumbre y ley, el pueblo decide si se cambia o no a la autoridad política local. El gobernador abandonó entonces la asamblea en medio de los insultos de la gente, a los que, según dicen, respondía gritándoles en forma autoritaria. El 15 de setiembre, se presentó el gobernador en Narihualá acompañado de dos policías e hizo bajar el escudo de su lugar en la puerta de la tenencia.<sup>9</sup> Al día siguiente, la gente se preguntaba qué había pasado y, al subsiguiente, el teniente recibió una notifica-

<sup>8</sup> En 1995, los alimentos donados por PRONAA no se preparaban sino que se distribuían casa por casa. En el reparto solo intervenían las madres afines a la señora Eufemia. Los miembros de la nueva dirigencia acusaban a la anterior de tener un padrón «demasiado alterado»; además había madres que no recibían nada y otras que no estaban inscritas en el padrón; algunas madres registradas no recibían nada, pero aseguraban que en la relación de entregas de alimentos figuraban sus firmas falsificadas, como fue el caso de la señora América Valverde Juárez, su hija y su nieta.

<sup>9</sup> Habría que mencionar que durante el periodo del trabajo de campo, el fenómeno

ción del juez de paz letrado de Catacaos: el gobernador lo acusaba por usurpación de funciones, difamación, calumnia y apropiación ilícita de los bienes del club de madres.

En el comparendo, el teniente respondió a los cargos: el documento de cese del cargo no le había sido comunicado por el gobernador, los insultos los profirió la multitud y no el teniente y, respecto a los bienes de las mujeres, le contestó «nosotros somos varones de pantalones, no de pollera», para indicar que él no se apropia de cosas de mujeres. La ex directiva se comprometió a entregar las cosas y el traspaso de bienes se realizó bajo inventario.

Los pobladores no estuvieron conformes con la manera cómo se designó al nuevo teniente. Ellos estaban acostumbrados a tener voz y voto en el nombramiento de su autoridad política, designado siempre en asamblea general; en palabras de ellos mismos: «el pueblo es bien celoso». La designación *a dedo* del nuevo teniente tenía como telón de fondo una doble coyuntura política: por un lado, el control ejercido sobre las agencias distritales del Estado por parte de los partidarios de Cambio 90 y, por el otro, la proximidad del proceso electoral municipal. Así, vemos que la vida política del caserío no es en absoluto inmune a las tendencias y requerimientos de las autoridades exteriores.

Finalmente, el nuevo teniente se instaló como autoridad. Después de todo, la persona designada era cabeza de uno de los principales troncos familiares del pueblo y mantiene buenas relaciones con el reelecto alcalde de Piura y con el nuevo alcalde de Catacaos. El 19 de noviembre se reunieron las dos directivas con el nuevo teniente. Mercedes ofreció dejar el cargo para evitar el divisionismo, siempre que la otra presidenta también renunciara. Como no se llegó a nin-

---

de cambio de autoridades que acarrea la vulneración de la autonomía o el derecho de las localidades para elegir una terna era más bien frecuente en la costa de Piura. Ello parece haber sido parte de una política —nunca explicitada pero evidente— de reemplazo de autoridades locales (y me refiero tanto a los tenientes de los caseríos, pero también a los gobernadores de los distritos).

gún acuerdo, el nuevo teniente se comprometió a tomar cartas en el asunto y resolver los problemas a la brevedad posible.

## 5. Características y límites de las autoridades locales

Tras este recorrido, más etnográfico que teórico, sobre las autoridades de Piedra del Toro, Franco y Narihualá, intentaré algunas reflexiones de carácter general sobre el poder local en los caseríos de la costa de Piura.

Analizada desde abajo, la legitimidad de una autoridad parecería depender de cuatro variables: herencia, capacidad, efectividad y relaciones con el exterior.

Si las elecciones de autoridades son en principio democráticas, para designar sus autoridades la asamblea no elige entre todos los ciudadanos sino entre un número determinado (y limitado) de personas; existe, por así decirlo, una categoría de elegibles. Esta condición parece provenir de diversas fuentes, entre las que destaca en primer lugar de un factor heredado: en el Alto y el Bajo Piura solo un grupo limitado de familias ocupa la mayor parte de cargos de responsabilidad. Ahora bien, dentro de las familias adecuadas, se elige a los dirigentes de acuerdo con la capacidad asignada a algunos individuos; esta parece depender de las habilidades reconocidas o atribuidas a los candidatos (en función de su trayectoria, su habilidad de palabra o de trato o a su nivel educativo, que cada vez parece ser más importante). El tercer factor, la efectividad, es una extensión y una demostración del anterior: se elige como autoridades a dirigentes que ya han alcanzado ciertos logros. Por último, la relación con el exterior, o la capacidad para establecerla, es considerada fundamental y las más de las veces está en función y es producto de la combinación, en la práctica, de los tres factores ya mencionados.

En consecuencia, la elección de una autoridad, por lo menos en la costa de Piura, parece ser más un producto del cálculo que una consecuencia de la tradición o de la costumbre: estas solo limitan el

conjunto de *notables* entre los que se puede elegir, pero no determinan una vía para acceder a dicho estatus. La constatación de cierta especialización entre dirigentes y autoridades y el hecho de encontrar entre ellos cierta recurrencia entre personas y tipos de cargos (políticos, agrarios o religiosos) parecen sostener la hipótesis.

Ahora bien, la voluntad y el cálculo *comunales* están limitados, y a veces fuertemente, por presiones externas. En conjunto, el espacio del caserío aparece sumamente débil frente a los designios de las autoridades del distrito y de la provincia, de los funcionarios del Estado o de cualquier tercer agente con recursos. Al respecto, la política local no se opone directa ni firmemente a las presiones externas; por el contrario, parecería tener siempre presente la necesidad de acomodarse. Sin embargo, esta afirmación debe ser matizada.

La evidencia histórica muestra que esta situación, evidente en 1995, depende de las coyunturas: en Catacaos, la gente recuerda cómo, en la primera mitad de los ochenta, era posible revocar un teniente gobernador o un juez de paz con el que la gente estuviera descontenta; ello no es sino una muestra de la capacidad de los dirigentes y agentes locales de mimetizarse con la práctica en boga en cada momento.

En el plano de la dinámica, no parece exagerado afirmar que la política local es la política de las familias. Es que más allá de otras diferencias en servicios, producción o nivel de desarrollo urbano, cada lugar tiene cierta configuración familiar particular que condiciona y marca en gran medida las manifestaciones locales de la política (entendida en su sentido amplio de *cosa pública*). Los intereses particulares de las redes de familias existentes y sus prioridades constituyen el verdadero marco de la política del caserío. En cada caso, entender la política local supone entender la situación general del espacio y también la configuración social específica de las familias que ahí residen.

Así, la política de Piedra del Toro está condicionada por su situación de punto de paso intermedio entre la costa y la sierra, pero también por la existencia de tres fuertes familias fundadoras, con-

frontadas muchas veces con aquellas llegadas más recientemente: ahí, lo público se traduce en el enfrentamiento entre los herederos y los periféricos.

En Franco, en un punto fuera de las vías de comunicación, no se percibe una tendencia a la formación de un núcleo poblacional fuerte. Los cargos se reparten entre gran cantidad de familias que se agrupan *territorialmente* (o, mejor dicho, sectorialmente), jugando al equilibrio vía la distribución más o menos equitativa de responsabilidades (y de edificios públicos).

Narihualá, parte de una macrocomunidad integrada al mercado y cerca de la carretera Panamericana, participa mucho más de los vaivenes de las políticas y alianzas externas. Dos grupos de familias se enfrentan alineándose alternativamente alrededor de clientelas externas, las cuales se reconfiguran episódicamente al ritmo de los procesos electorales.

Repensando el fenómeno a partir de los casos, se percibe que los límites de lo que puede y no puede hacer una autoridad están determinados por las dinámicas familiares y también por el grado de integración o aislamiento de los caseríos.

La política vista desde abajo muestra entonces que las funciones de una autoridad dependerán más de lo que debe hacerse (en el doble sentido de lo que la autoridad superior exige y de lo que la gente del caserío necesita) y de lo que la gente está dispuesta a permitir que se haga (los que respete el interés de las familias), que de lo que la ley estipula como su deber.

Regresando a nuestro punto de partida, la doble fuente de legitimidad no debería ser entendida solo como una característica de la autoridad en espacios locales sino también como la condición que determina campos de posibilidades, condicionados a su vez por las dinámicas internas y externas propias a cada espacio.



# Apuntes sobre el teniente gobernador<sup>1</sup>

*Gerardo Damonte*

## 1. Introducción

El científico social sabe, o cree saber de antemano, la función de cada autoridad, y con esta premisa prepara un conjunto de aproximaciones para ser verificadas en el campo. Sin embargo, cuando se llega a poblados pequeños y se pide hablar con *las autoridades*, se reciben respuestas diversas, que hacen pensar que para cada localidad rige un patrón de autoridad distinto. El alcalde, el teniente, el presidente de comunidad o algún otro se presentan como «la autoridad» y responden cualquier inquietud, lo que nos hace pensar que en ámbitos rurales el poder es algo completamente personalizado. Ambas perspectivas nos muestran un escenario donde se mezclan tanto capacidades personales y estructuras políticas de manera diversa.

Esta aparente confusión tiene su origen en una visión estática del poder local: la mayor parte de las veces, el investigador espera encontrar funciones delimitadas y jerarquías fijas. Por el contrario, el poder en espacios rurales se articula por medio de relaciones flexibles que se establecen en distintos ámbitos.

Metodológicamente, podemos identificar cuatro ámbitos de relaciones que aparecen como opuestos y complementarios: a) El ámbito formal versus el informal; y b) el ámbito interno *versus* el externo.

- a) La formalidad está dada por las leyes que establece el Estado. Acá las autoridades y sus funciones están definidas por una es-

---

<sup>1</sup> El presente artículo está elaborado sobre la base de experiencias de campo. Por lo tanto, más que un trabajo teórico, se trata de un conjunto de apuntes descriptivos sobre una autoridad rural específica.

estructura de gobierno tanto nacional como local. La informalidad, en cambio, se representa en los patrones locales y específicos de prestigio: la autoridad se asocia con patrones locales de prestigio personal

- b) El ámbito interno se manifiesta en un conjunto de creencias y patrones culturales de organización que le dan especificidad a la autoridad en cada localidad. En contraposición, lo externo se traduce como especialización y capacidad de relacionarse con instancias exógenas.

En este contexto, podemos ubicar un conjunto de relaciones que atraviesan los ámbitos antes descritos. Estas relaciones conforman las imágenes de poder que cada autoridad logra adquirir. Las relaciones entre ámbitos opuestos son flexibles; así, los límites de poder que se establecen para cada autoridad son cambiantes tanto espacial como temporalmente. Es decir, el mayor o menor grado de poder que adquiera cada autoridad dependerá en gran medida del tipo de relaciones que se establezcan en un pueblo específico según la coyuntura. Por ejemplo, si un poblado se encuentra muy aislado de la dinámica nacional, seguramente las autoridades que se relacionan con los ámbitos informales e internos tendrán un mayor poder en la localidad. De ese modo se toma el concepto de prestigio en su definición más amplia para definir el equilibrio entre estos ámbitos en cada localidad.

El presente trabajo se concentra en una de las autoridades presentes en contextos rurales: el teniente gobernador. Como veremos a lo largo del trabajo, este cargo se vincula directamente con la estructura nacional de autoridades políticas del Estado (ámbito formal). Sin embargo, creemos que tanto su legitimidad como sus funciones mantienen, también, estrecha relación con visiones locales de aspectos como poder y desarrollo, las cuales podemos ubicar en otros ámbitos.

En primer lugar, definiremos el escenario de la investigación; en segundo lugar, abordaremos los temas relacionados con la elección, legitimidad y funciones del teniente gobernador; en tercer lugar, se

abordarán los tipos de relaciones que se establecen con otras autoridades; por último, se plantearán reflexiones alrededor de las características de este cargo.

## 2. Escenario de la investigación

En este punto abordaremos dos temas: la forma en que se definen los espacios jurisdiccionales de las autoridades en contextos rurales y las localidades que comprendió la investigación.

### *Espacios Jurisdiccionales*

En los espacios rurales la jurisdicción de las autoridades políticas vinculadas al gobierno central se determinan de acuerdo con el estatus de cada localidad.<sup>2</sup> Así, las capitales de departamento tendrán prefectos; las capitales de provincia, subprefectos; las de distrito, gobernadores; y los anexos de los distritos o caseríos, teniente gobernadores. De esta manera el gobierno central mantiene presencia en todas las unidades políticas.

Los alcaldes y agentes municipales, por el contrario, representan a los gobiernos locales y su elección u asignación depende del desarrollo urbano de cada localidad. Es decir, las ciudades o centros poblados<sup>3</sup> tendrán alcaldes electos y asignados respectivamente. Los caseríos solamente presentan agentes municipales asignados por el alcalde del distrito.

<sup>2</sup> Tomamos esta clasificación de los testimonios recibidos en las localidades visitadas. No obstante, sabemos por datos indirectos que dicha clasificación no se aplica con rigidez en todo el país. Para efectos de la siguiente propuesta la asumimos de manera metodológica.

<sup>3</sup> Generalmente se asume que las ciudades cuentan con mayor población urbana (más de 2000 habitantes). Los centros poblados tienen una población menor y se subdividen en centros poblados mayores y menores dependiendo de su desarrollo urbano, aunque los parámetros de esta división no quedan claros.

De ese modo, por lo general en los anexos de distritos o caseríos las autoridades políticas presentes son el teniente gobernador y el agente municipal. Sin embargo, en algunos casos un anexo distrital puede adquirir el estatus de centro poblado menor gracias a un mayor desarrollo urbano que el resto de anexos. En estos casos se le asigna un alcalde, autoridad que es acompañada por el teniente gobernador en la dirección local.

Cabe señalar que además de estas autoridades llamadas *políticas* existen otras de índole tradicional que no se ciñen al modelo antes expuesto. La más importante de estas es, sin duda, el presidente de la comunidad, quien es el máximo dirigente de una de las instituciones más difundidas en el Perú: la comunidad campesina.

El presente artículo se centra en el teniente gobernador, es decir, en la autoridad que representa nominalmente al gobierno central en los anexos o caseríos rurales. Por esa razón no ahondaremos en el resto de autoridades más que para analizar su vinculación con dicha autoridad.

### *Localidades comprendidas en la investigación*

Los datos recogidos para la elaboración del siguiente documento son el fruto de varios trabajos de campo realizados entre los años de 1996 y 1998, como parte de estudios sobre la minería y sus relaciones sociales.<sup>4</sup>

Dado el tema de esta ponencia, se han extraído datos solamente de las localidades que cuentan con tenientes gobernadores, es decir, de los caseríos (anexos distritales) y centros poblados que a continuación enumeramos:

---

<sup>4</sup> Estos estudios fueron dirigidos por Juan Ossio con excepción del realizado en Ancash, que estuvo a cargo de Harald Skar. Los datos fueron recogidos por un conjunto de investigadores de campo con los que tuve ocasión de trabajar. Ellos son: Raquel Pastor, Guillermo Salas, Carlos Flores, Ulpiano Quispe, Feder Arredondo y Crisólogo Galeano

- Ancash: caserío de Juprog, en el distrito de San Marcos; y caserío de Puerto Huarmey, en el distrito de Huarmey;
- Cajamarca: caserío de Pampa de la Calzada, en el distrito de Llapa; y caserío de Pampa Cuyoc; en el centro poblado de San Antonio de Ojos;
- Apurímac: caseríos de Pampamarca e Iscahuaca, en el distrito de Cotarusi;
- Junín: caserío de Pomacocha, en el distrito de Yauli;
- Cuzco: caserío de Tintaya Marquiri

## 2. El teniente gobernador

### *Elección y legitimidad*

Esta autoridad debe ser elegida en última instancia por su inmediato superior, es decir, el gobernador del distrito. En muchos lugares la población puede presentar candidatos para este puesto, aunque la decisión final siempre recae sobre el gobernador.

A primera vista, pareciera que el teniente gobernador es parte de una red bien cohesionada de autoridades que mantienen un alto nivel de coordinación. Sin embargo, esto no es del todo cierto. Muchas veces los mecanismos de elección no funcionan y los tenientes gobernadores se mantienen en el cargo de manera continua. Esto es lo que sucede en Puerto Huarmey, donde en 30 años la persona que ostenta el cargo solamente ha dejado un período por enfermedad, y en San Antonio de Ojos, donde generalmente el teniente es reelegido por varios períodos hasta que la persona decide voluntariamente dejar el cargo.

Hay coyunturas donde su elección toma importancia y congrega la participación de toda la localidad: una ocurre cuando el anexo o caserío quiere independizarse de una unidad política mayor; y otra, cuando existe una amenaza externa considerable.

En el primer caso su elección se hace imperiosa, puesto que la asignación de un teniente gobernador por parte de instancias superiores presupone el reconocimiento de la localidad como una entidad política autónoma. Este fue el caso de Juprog, localidad que hace algunos años consiguió su independencia; y en Pampa La Calzada, donde la importancia del teniente radica en que participó en el proceso de reconocimiento de la localidad como caserío independiente.

El segundo caso se vincula con la función de enlace con instituciones externas que debe asumir el teniente gobernador y con la capacidad que pueda tener el individuo que tiene el cargo para negociar con foráneos en tiempo de cambios. Ejemplos de esto los tenemos en Pampa Cuyoc y Pampamarca, localidades donde el ingreso de la actividad minera ha trastocado el modo de vida local al traer nuevos actores a la escena social y política de las localidades.

La elección de los candidatos para teniente gobernador por parte de la población se asocia con la aptitud de los postulantes para relacionarse con ámbitos externos a la localidad. Por ello se consideran elegibles a las personas que tengan mayor capacidad de comunicarse con entidades o personas exógenas. Las virtudes que se buscan son: buen trato, mayor nivel de educación y capacidad de negociación. Así, la legitimidad está relacionada a la capacidad de negociación con entidades externas vinculadas al Estado que tenga el individuo que detenta el cargo.

En Puerto Huarney el octogenario teniente considera que su repetida elección se basa en que «se lleva bien con todo el mundo, incluyendo la gente de afuera». En Pampa Cuyoc se asignó un teniente gobernador ajeno a la localidad porque se consideraba que estaba mejor capacitado para mediar con los agentes externos *neutralmente* al no tener redes personales que lo vinculen a intereses locales. Podríamos inferir que en localidades aisladas esta autoridad pierde importancia, mientras en lugares donde existe una relación constante con entidades foráneas su papel adquiere relevancia.

Por otro lado, en momentos de cambios sociales bruscos, cuando es más necesaria la negociación en nuevos escenarios con nuevos

actores, la figura del teniente gobernador tiende a crecer, como en el caso de Juprog y su independización. Cabe precisar que nos referimos a negociaciones de tipo político tales como la entrada de agentes de desarrollo. Por ejemplo, cuando FONCODES<sup>5</sup> entró en el caserío de Pomacocha, el teniente asumió todas las negociaciones para la implementación de proyectos. Por el contrario, cuando se trata de compra de terreno u otras negociaciones no solo políticas, su rol no necesariamente es importante; en estos casos puede verse opacado por autoridades paralelas, como el alcalde o el presidente de la comunidad.

Finalmente, es necesario señalar que en algunos casos —como Pampamarca e Iscahuaca— se elige un segundo teniente gobernador llamado *comisario*, que en ausencia del primero asume varias de sus funciones de orden interno, aunque no tiene legitimidad para representar a la localidad en negociaciones con agentes externos.

### *Problemática*

Un problema recurrente en la elección de teniente gobernador es el de que muchas veces no se realiza de manera tradicional, es decir, a través de la presentación de candidatos escogidos por la población. Por el contrario, estos son impuestos por instancias superiores, tal como apreciamos en los casos de Cuyoc y Juprog.

En estas últimas existían coyunturas particulares. En el primer caso, la entrada de una empresa minera había trastocado el equilibrio social; en el segundo se trataba de una población que recién se independizaba de su comunidad madre. En ambos casos dichas imposiciones correspondieron a presiones de actores externos deseosos de aprovechar la coyuntura para adquirir más poder. Cabe señalar que en estos dos casos la gente fue especialmente susceptible a la imposición, aunque convenían en que no se trataba de un hecho extraño.

<sup>5</sup> Fondo de Compensación para el Desarrollo.

Otro problema radica en la variabilidad de la importancia de este cargo según la localidad. En lugares permanentemente aislados donde los tenientes gobernadores no han tenido ningún papel protagónico, como Iscahuaca, este cargo tiende a perder importancia hasta convertirse en algo nominal. En estos casos sus atribuciones y responsabilidades son asumidas por otras autoridades personalmente más dinámicas. Por el contrario, cuando un caserío se encuentra más articulado a una dinámica regional y no pertenece a una comunidad campesina integrada, el teniente gobernador tiende a ser la autoridad principal. Este es el caso de Pampa La Calzada y en general de muchos caseríos en el norte del país.

Asimismo, puede producirse la situación de que la importancia del teniente se ve opacada por una autoridad de mayor rango y prestigio como el alcalde. Los pobladores consideran que el teniente gobernador tiene un rango similar al del agente municipal por lo que el alcalde será, a todas luces, una autoridad mayor.

Un tercer problema asociado a la elección del teniente gobernador radica en lo poco atractivo que puede resultar el cargo. Se trata de una ocupación no remunerada que, de no mediar otras retribuciones, puede convertirse en deleznable. Cuando no se hacen necesarios niveles constantes de coordinación entre la localidad y entidades foráneas, el rol del teniente tiende a burocratizarse hasta convertirse en una especie de facilitador de documentos y directivas. En casos extremos, este cargo desaparece por falta de candidatos y sus funciones son asumidas por otras autoridades, como sucedió en Tintaya Marquiri, localidad en la que actualmente el Estado no tiene presencia alguna y, por ende, existe poco espacio para muchas de las funciones del teniente gobernador.

### *Funciones*

Las funciones de un teniente gobernador no son las mismas en todas las localidades; sin embargo, se pueden establecer líneas comunes de acción que varían en importancia según sea el caso específico.

### *Articulación con entidades nacionales*

La función más común a todos los casos es la de coordinar con entidades del Estado vinculadas con los sectores educación y salud, y con la Policía Nacional. Así, en Pampa Cuyoc el teniente gobernador debe supervisar al personal de las instituciones públicas; en Puerto Huarmey, debe coordinar las acciones de desarrollo con los agentes del Estado; en Juprog, tiene que controlar al profesor de la escuela; y en Pampamarca, debe coordinar cualquier acción con la policía.

El teniente gobernador es el encargado de conseguir apoyo del Estado por medio del manejo de influencias en ámbitos superiores de poder. Allí donde la acción del Estado es mayor —y, por ende, su presencia—, la figura del teniente gobernador crece en importancia; por el contrario, en caseríos donde la presencia estatal es mínima esta función disminuye.

En época de violencia la función de coordinación puede tener visos de inteligencia, pues debe notificar a la autoridad policial o militar el desenvolvimiento de las personas que se encuentran dentro de su jurisdicción.

La relación entre presencia estatal e importancia del teniente es clara. Sin embargo, no sucede lo mismo cuando se trata de otro tipo de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. En estos casos su participación dependerá de la correlación de fuerzas entre las autoridades locales y de su capacidad personal de representación. En los casos estudiados solamente en Puerto Huarmey se observó un papel protagónico del teniente en las negociaciones con entidades no gubernamentales de desarrollo.

En situaciones de emergencia como terrorismo, desastres naturales u otras contingencias donde la organización local resulta insuficiente para afrontar el problema, recae en el teniente gobernador la responsabilidad de articular (conjuntamente con el gobernador distrital) las medidas necesarias para que la ayuda estatal se haga presente. En estas situaciones se tiende a cuestionar a la autoridad que no cuente con las redes suficientes para atraer la ayuda externa.

En estos casos la elección de un teniente idóneo cobra mayor importancia.

### *Facilitador de justicia*

Otra de las funciones más comunes del teniente gobernador es la de participar en problemas judiciales. Por ejemplo, en Juprog el teniente debe notificar los requerimientos judiciales; en Pampamarca, debe resolver querellas al interior de la comunidad; en Cuyoc, debe intervenir en peleas donde se utilicen armas blancas; en Ojos, cuando no hay personal de la policía, debe hacer el levantamiento de cadáveres; etc.

Esta función es similar a la del juez de paz. No obstante, creemos que aquella tiene mayor especificidad en los asuntos estrictamente civiles como líos familiares o peleas por linderos, mientras que el teniente gobernador participa con más frecuencia en conflictos penales, donde la policía o los jueces letrados tendrían papeles importantes. La participación del teniente se supedita a un rol de mediador más que de juez. Es un testigo *oficial*, posiblemente un apaciguador de conflictos sin poder de decisión en la querella.

Solamente en casos en que no existe ninguna autoridad ligada a la administración de justicia el teniente asumirá un rol decisivo; de otra manera, coordinará con cualquier otra autoridad penal, civil o militar.

Creemos que en la visión de los pobladores, la vinculación externa de este cargo lo capacita para asumir un rol más *neutral* en querellas internas de la localidad. Asimismo, su mayor acercamiento con entidades estatales le brinda ventajas para articular la justicia local en ámbitos mayores de resolución en comparación de otras autoridades más relacionadas con la vida interna de la población, como el agente municipal o el presidente de la comunidad. En este punto es necesario investigar más a fondo el rol del juez de paz y su relación con el teniente gobernador.

## *Orden público*

Las funciones relacionadas con la administración interna son menos comunes y su importancia se basa en el orden público. En Pampa Cuyoc y Ojos el teniente gobernador debe anotar el ganado que sale a la venta fuera de la localidad, debe entregar licencia para la realización de actividades públicas (polladas, fiestas, etc.) y notificar a los pobladores sobre las asambleas y demás actividades comunales. En Juprog debe velar por los animales que pastan en lugares peligrosos y verificar las transacciones de ganado; en Iscahuaca debe contar los rebaños; en Pampamarca debe revisar los linderos. En todos los casos debe mantener al día los censos poblacionales de la localidad, etc.

Estas funciones, si bien se asocian al orden local, no mantienen un nexo estrecho entre sí; es decir, no guardan un marco lógico como en los ítems anteriores, lo que se evidencia en la dispersión de los datos referidos al orden público.

Sin embargo, podemos establecer algunas coincidencias. En casi todos los casos se trata de acciones que *protegen* a los individuos de posibles problemas judiciales o evitan posibles conflictos. Cuando se verifica el ganado, se delimitan los linderos, o se da permiso para actividades, se está haciendo una labor preventiva que asegura la existencia de documentos oficiales pasibles de respaldar cualquier posible demanda.

La certificación de las personas que viven en la localidad, así como de las que ingresan o salen de la misma, crea una data que podría ser utilizada, por ejemplo, para la planificación. Estos indicadores puedan servir no solo como control demográfico, sino también como datos por tomarse en cuenta para cualquier intervención de desarrollo. Con todo, las tareas de orden público son las que menos se cumplen, aunque se encuentran nominalmente entre sus responsabilidades. Cabe añadir que en ningún caso estudiado el teniente gobernador tenía al día los datos poblacionales.

Por último, a la función de notificar a la población sobre actividades comunales no le hemos encontrado relación con las anteriores.

#### 4. Escenarios y relación con otras autoridades

Líneas arriba hemos descrito cómo el teniente gobernador adquiere o pierde importancia según la coyuntura socio-política en que se encuentre su localidad a partir de las funciones que realiza. En este sentido, la relación que mantenga con las demás autoridades se asocia a su capacidad de involucrar a la localidad con instancias estatales que aporten al bienestar. En el caso de Juprog y Pampa La Calzada, se trata del reconocimiento de la independencia política de los case-ríos; en Puerto Huarmey y Pomacocha, de la capacidad de articular agentes de desarrollo estatales, FONDOPES<sup>6</sup> y FONCODES respectivamente. En estos casos, el teniente gobernador tiene un rol protagónico en la dirección de la localidad y es reconocido como la máxima autoridad.

Otro análisis que puede darnos pistas sobre la importancia del teniente gobernador en relación con otras autoridades se basa en dos variables. La primera se centra en la existencia o no de un alcalde asignado, si se trata de un centro poblado menor. La segunda tiene que ver con la pertenencia a una comunidad campesina y la importancia relativa de esta.

Así, podemos proponer tres tipos de escenarios:

##### *Contexto 1: caserío con comunidad campesina débil o inexistente*

Juprog y Puerto Huarmey son localidades donde no existe comunidad campesina. En la primera localidad las autoridades son el teniente gobernador y el agente municipal; en cambio, en la segunda existe un capitán de puerto además del teniente. En estos lugares la figura del teniente gobernador adquiere preponderancia por razones distintas: en Juprog por la coyuntura independentista antes mencionada, mientras que en Puerto Huarmey ello acontece por acumulación

<sup>6</sup> Fondo para la Pesca

de responsabilidades. En el puerto el teniente ha asumido casi todas las funciones de organización y manejo político interno y coordina estrechamente con las autoridades de la vecina ciudad de Huarmey, capital de distrito. La capitanía del puerto, el otro cargo importante, es un cargo casi exclusivamente dedicado al tráfico marítimo y no influye en la dinámica local.

En los casos de Pampa Cuyoc y Ojos, la situación es más compleja: en estos lugares, si bien existe una comunidad campesina, esta no asume un rol protagónico, puesto que su organización se ha visto debilitada. En Cuyoc, la entrada de una empresa minera ha devenido en la desarticulación parcial de la comunidad; en Ojos, la comunidad nunca tuvo un rol decisivo, en razón de que se trata de una organización superpuesta a un conjunto de pequeños propietarios que buscaron legitimar su derecho a la tierra bajo un esquema comunal en el marco de la Reforma Agraria. En ambos casos, la figura de teniente gobernador logra alguna presencia aunque su importancia depende, en gran medida, de la coyuntura socio-política específica.

### *Contexto 2: caserío con comunidad fuerte*

Los casos de Tintaya Marquiri, Pomacocha y Pampamarca nos muestran localidades con una comunidad sumamente estructurada que domina todo el ámbito político. Aquí los cargos políticos como los de agente municipal y teniente gobernador son asumidos por miembros de la comunidad que ya han ocupado otros cargos en ella. En otras palabras, tales responsabilidades son una extensión de la organización comunal que abarca todo el espectro político local.

En Tintaya, la relación con una gran empresa minera fortaleció a la comunidad en detrimento de las demás autoridades al utilizarla como único canal de diálogo válido. Además el apoyo directo de la mina hizo que el Estado abandonara cualquier tipo de proyecto de desarrollo en la localidad en vista de que no la consideró prioritaria,<sup>7</sup>

<sup>7</sup> En la década del 80 hubo una gran inversión estatal en Tintaya, cuando la em-

hecho que debilitó aun más la posición del teniente gobernador. En Pomacocha el panorama es similar, aunque con menor apoyo asistencial minero; el Estado mantiene acá una presencia en el desarrollo local vía FONCODES, circunstancia que ha fortalecido el cargo de teniente gobernador si bien nunca al nivel de protagonismo que posee la directiva comunal. En ambos casos la presencia de una comunidad campesina cohesionada hace que las autoridades políticas pierdan mucho peso político.

Un caso especial lo tenemos en Pampa La Calzada, donde, aunque la comunidad mantiene fortaleza, la figura del teniente gobernador ha logrado un singular prestigio al reconocérsele el logro de la autonomía política. En este caso la comunidad sigue siendo la principal instancia de poder, pero el teniente ostenta un protagonismo singular.

### *Contexto 3: centro poblado*

Cuando el caserío adquiere rango de centro poblado y se le asigna un alcalde, lo más probable es que este cargo opaque completamente el rol del teniente. Cuando existe una comunidad fuerte, ella y el municipio trabajan juntos como es el caso de Carhuayoc; en caso contrario, el alcalde es el que asume la dirección del poblado en solitario. Por ejemplo, en San Antonio de Ojos existe una organización comunal debilitada e importante presencia del Estado, lo que quizás llevaría a pensar que el teniente gobernador podría tener algún rol importante en las decisiones políticas; sin embargo, al tener un alcalde asignado el cargo de teniente es relegado a un segundo plano.

Cabe señalar que los centros poblados menores persiguen convertirse en capitales de distrito, situación que acarrearía la asignación de un gobernador en vez del teniente.

---

presa pertenecía al Estado. Con la privatización esta política cambió y el Estado fue retirándose de la zona.

## 5. Reflexiones finales: a manera de conclusiones

La primera conclusión es el carácter fundacional de este cargo. El teniente gobernador es el canal de reconocimiento del poblado como unidad política autónoma. En ámbitos rurales esto constituye un paso adelante en el manejo directo de recursos externos, abriendo la posibilidad de una coordinación directa con el Estado. En casos como Tintaya, este reconocimiento significa la capacidad de tratar directamente con la empresa minera.

El teniente gobernador es básicamente el eje de articulación con el Estado en los lugares más alejados del país. En este sentido, su capacidad de articular y negociar favores estatales para la localidad será la fuente primordial de su protagonismo político.

En muchos casos la personalidad de una u otra autoridad determina su protagonismo. Por ello, podemos concluir que ni las funciones, ni los ámbitos de poder están claramente definidos en áreas rurales, lo que produce muchas veces yuxtaposiciones o vacíos de poder.

Es interesante constatar dos hipótesis que varios antropólogos han manejado con anterioridad al referirse a la cultura y realidad andinas: en primer lugar, que el Estado es visto como un ente completamente exógeno al que hay que *atraer* hacia los linderos de la localidad; en segundo lugar, que lo externo tiene una connotación de poder.<sup>8</sup>

En las localidades presentadas —con excepción de Pampa La Calzada, donde una fuerte influencia evangélica rechaza cualquier tipo de entrada desarrollista— el ingreso del Estado es visto como un canal de desarrollo y bienestar (esto no está tan claro en el caso

<sup>8</sup> En varios textos antropológicos elaborados en el marco de un análisis estructural se asocia lo externo o foráneo con el peligro y el poder, mientras lo interno es asociado a lo conocido o civilizado. Nosotros, en este punto, asociamos poder a desarrollo (dentro de la creencia generalizada en ámbitos rurales de que el desarrollo viene *de afuera*).

de empresas privadas); por ello, articularse en buenos términos con los agentes del Estado podía redundar en mayores beneficios. En este contexto, la capacidad de articulación y negociación del teniente es crucial.

La idea de desarrollo entendida como mayor urbanización está muy difundida en zonas rurales. Así, una mayor concentración urbana concede a la localidad mayor preponderancia. Dentro de esta lógica, los caseríos aspiran a urbanizarse, para lo cual buscan el acceso a servicio como agua, luz, escuela, etc. Esta función de atraer servicios recae en gran medida en el teniente gobernador. Es paradójico pensar que si el teniente cumple su función a cabalidad y logra un desarrollo urbano real, lo más probable es que su importancia decaiga en favor de otras autoridades más urbanas como el alcalde. Hablamos, por consiguiente, de un cargo eminentemente rural, con límites fijos en este ámbito y sin proyección a futuro.

# Entre guerreros y concertadores: la cultura política de los líderes indígenas de la Amazonia

*Ismael Vega*

«Y quiero que me perdonen  
por este día los muertos de  
mi felicidad»

(Silvio Rodríguez)

Este trabajo es una aproximación al proceso de transformación que se viene produciendo en la cultura política de los pueblos indígenas de la Amazonia peruana. Como sabemos, en las últimas décadas los pueblos indígenas han vivido importantes cambios en la organización de su vida social y en la manera cómo se relacionan en la sociedad envolvente.

Sin embargo, no estamos ante un proceso homogéneo. No todos los grupos étnicos viven del mismo modo estos cambios, ni están en el mismo momento de este proceso.

Como veremos, en el caso de los *achuar*, persisten estrategias y rasgos tradicionales que entran en conflicto y a la vez se complementan con las nuevas realidades que plantea la relación cada vez más fluida entre los grupos étnicos de la Amazonia y el mundo occidental, en un contexto de globalización asimétrica y a la vez llena de posibilidades.

## 1. Introducción

Aquellas imágenes no han perdido su nitidez original: esos días y noches habitadas por olores, sabores, ruidos, rostros y sobre todo por sentimientos que me suscitaban aquellos hombres y mujeres que

hasta hace poco vivían enfrascados en guerras y que ahora solo querían que los dejen vivir en paz.

Toda esa constelación de imágenes hace de mi memoria una presa fácil y la inunda sin que oponga resistencia alguna.

Esa madrugada, me despertaron el ruido de un *peque-peque*<sup>1</sup> que cruzaba sin apuro el apacible río Wituyacu y el de los machetes que cortaban la carne de mono que más tarde, a la hora del almuerzo, estaría en nuestros platos. Las cuatro y media de la madrugada en Wisum.<sup>2</sup> Me asomé por la ventana de la maloca en la que dormía. Me acerqué al grupo de nativos que conversaba en actitud ceremonial bajo el techo de una maloca y vi rostros conocidos: algunos de ellos habían conversado conmigo en las noches anteriores alrededor de un mechero.

Los achuar estaban reunidos en la *wayús*,<sup>3</sup> compartiendo una bebida diurética y analgésica en una especie de celebración comunitaria que aún se sigue practicando entre los achuar de Perú y Ecuador (Yánkumá Jintia; Péas Kantásh Ishtik, 1991). Cuentan los achuar que, en tiempos de guerra, reunirse en la *wayús* y beber en las madrugadas servía para mantenerse alerta y evitar que los maten. Dicen que ese era el momento propicio para hacerlo y así tener el resto del día para huir. Sin embargo, en esa ocasión no estaban tomando la *wayús*, porque quisieran evitar el ataque sorpresivo de otro grupo étnico que les pudiera quitar parte de sus tierras, matarlos o apropiarse de sus mujeres.

<sup>1</sup> Con este nombre se conoce a las pequeñas embarcaciones con un motor de poca potencia que emite un sonido característico, el cual que da origen a su nombre. Normalmente los *peque-peque* están hechos con la madera de los árboles del bosque y en ellos se trasladan los nativos.

<sup>2</sup> Comunidad nativa achuar ubicada en la ribera del río Wituyacu.

<sup>3</sup> «Encuentro nocturno de los achuar, por la mañanita (3-4 a.m.) que es una celebración comunitaria de comunión y participación, tomando este té muy diurético y analgésico diario, que indica un momento íntimo del día-noche [...] Es algo típico del grupo achuar del Ecuador y Perú, totalmente en auge hasta ahora en todas las tribus y casas». Véase Yánkumá y Péas 1991.

Ellos deliberaban, retomaban conversaciones que habían interrumpido la noche anterior. Ellos querían sentir, lo que en los viejos tiempos sus antepasados habían sentido cuando enfrentaban una amenaza. Ahora también sentían que existía una amenaza y querían sentirse decididos y unidos «en un solo corazón», como diría después el presidente de la organización achuar, Mateo Péas.

Después la gente se fue juntando en un descampado. Eran más o menos cincuenta entre hombres, mujeres y niños que miraban reverentemente a un misionero barbado. Regresé a mi ventana: desde allí los cuerpos y la neblina que aún estaba muy baja y densa parecían de un mismo material y eran como una imagen borrosa. Los cánticos religiosos en lengua jíbara de los achuar se mezclaban con una canción de Silvio Rodríguez que había puesto en mi grabadora.

Los achuar ya no protagonizan guerras con otros grupos étnicos o con otros grupos de familia de su mismo grupo, pero no han dejado de tomar la *wayús*, aquella bebida tradicional que en otros tiempos bebían religiosamente todas las madrugadas no solo para purificarse, sino también para mantenerse alertas frente a la posibilidad de un ataque enemigo.

En los últimos años, los achuar han visto amenazada su cultura, su territorio y su medio ambiente por la presencia de las empresas petroleras. Esto ha dado lugar a una serie de acciones por parte ellos. Encuentros, asambleas, conversaciones con la empresa y con el Estado y contactos con diversos organismos no gubernamentales han sido parte de la agenda cotidiana de los líderes y jefes de este grupo étnico.

El caso de los achuar constituye un caso singular por varias razones. Ellos están viviendo, desde el punto de vista político, un proceso que implica la transformación de un modo de organización política basado en criterios que respondieron a una situación determinada, hacia otro que les garantice mantener su autonomía sin quedarse al margen de un contexto que ha cambiado mucho en las últimas décadas. Por otro lado, se trata de un grupo étnico que a diferencia de lo que ha pasado con otros grupos amazónicos, se ha negado en reite-

radas ocasiones a negociar con la empresa y ha llegado inclusive a rechazar el ingreso de su personal y sus maquinarias.

Otro aspecto por destacar es que los achuar y sus organizaciones no están afiliadas a ninguna de las dos organizaciones indígenas nacionales y prefieren mantenerse *independientes*. La tradición guerrera y la independencia que han mantenido frente a agentes externos amenazantes, que han caracterizado a este grupo a lo largo de toda su historia, son factores que también pueden ayudar a entender la actitud de los jefes que en la asamblea general, con los brazos en alto y muchos de ellos levantando también su lanza, rechazaban el ingreso de la empresa petrolera norteamericana.

Pero más que este rechazo, más que el papel del Estado y las empresas petroleras, lo que debe interesar son los actores indígenas, su forma de relacionarse y sobre todo cómo se llegó a tomar la decisión. Para esto los líderes achuar que conforman la organización ATI, *Achuarti Iruntramu*<sup>4</sup> expresan dos discursos y dos prácticas que sobre la base de la autonomía estarían configurando un nuevo sistema político, con jefes más «concertadores» que «guerreros», quienes plantean una nueva manera de relacionarse con el resto de la sociedad y con el Estado. La asamblea es el escenario en donde «guerreros» y «concertadores» plantean sus puntos de vista políticos y miden sus fuerzas, tratando ambos de crear en el imaginario colectivo de los ochenta jefes achuar una visión compartida de la realidad.

## 2. Los achuar: gente del aguaje

Los achuar constituyen un grupo étnico que pertenece a la familia lingüística Jíbaro. Están ubicados en el departamento de Loreto, en las provincias de Alto Amazonas y Loreto; y en los distritos de

<sup>4</sup> ATI, son las siglas de Achuarti Iruntramu que significa «Nosotros los Achuar reunidos». Véase «Las organizaciones en la Amazonia Peruana», CAAAP, 1986.

Morona, Pastaza, Trompeteros y Tigre. Los ríos alrededor de los cuales se distribuye la población achuar son el Huasaga, el Morona y el Pastaza.

Según el Censo de 1993, la población total de este grupo es de 4719. La población masculina es de 2363 y la femenina de 2356. Los achuar representan el 1,97% de la población indígena censada. El promedio de habitantes en las comunidades achuar es de unas 152 personas, pero pueden llegar a tener hasta 320 habitantes. El 52% de su población es menor de 15 años (GEF / PNUD / UNOPS 1998).

### *Un poco de historia*

La historia de los achuar está ligada a la de los jíbaros. Intentos de invasión y dominación y su lucha por impedirlos marcan su historia. Con este fin, Túpac Yupanqui y Atahualpa primero, y luego los españoles, realizaron expediciones a fines del siglo XV y a mediados del siglo XVI, respectivamente.

Sin embargo, ni unos ni otros pudieron dominarlos. Se sabe que los jíbaros formaron un ejército de unos 20 mil guerreros, al mando de Kiruba, para expulsar a los invasores y destruir sus asentamientos (Guallart 1990). Después los grupos jíbaro estuvieron en relativo aislamiento hasta 1868, año en que el Estado dispuso que el tránsito por los ríos fuera libre en todo el territorio nacional.

Solo la resistencia de los achuar impidió el ingreso de los caucheros, extractores de carne de monte y barbasco, etc. Es a partir de la década del 50 que estos agentes logran instalarse en territorio achuar, controlan en parte la extracción de recursos y crean el sistema de enganche entre los nativos.

Veinte años después la construcción del oleducto norperuano, que atravesaba su territorio, y luego en la década del 80 las concesiones forestales otorgadas a los madereros por el Estado produjeron gran impacto en la sociedad achuar (GEF/PNUD/UNOPS 1998).

## *Situación actual*

En la actualidad los achuar muestran un porcentaje muy alto de analfabetismo: el 57% de su población mayor de cinco años es analfabeta y bordea el 70% la cantidad de mujeres con esa característica.

La tasa de fecundidad es de 10 hijos por mujer y la tasa de mortalidad infantil es de 139 defunciones por cada mil niños nacidos vivos (INEI / Unicef 1998).

Los achuar no disponen de médicos ni enfermeras, y tampoco centros de salud. Solo cuentan con cuatro sanitarios y unas ocho postas sanitarias (GEF/PNUD/UNOPS 1998).

Además de los problemas señalados, los achuar enfrentan actualmente tres problemas importantes: la explotación petrolera; el conflicto entre Perú y Ecuador y el abandono de los pueblos que están en las fronteras de nuestro país; y la amenaza de la colonización.

## *Organización social y política*

Las uniones entre los achuar se producen entre primos cruzados (alianza bilateral), que mayormente viven cerca, y el patrón de residencia es patrilocal.

Se trata de un grupo que está conformado por unas 31 comunidades nativas que están organizadas en tres organizaciones políticas: ATI (*Achuarti Iruntramu*), ORACH (Organización achuar Chayat) y FECONAACO (Federación de Comunidades Nativas del Alto Corrientes).

La organización *ATI Achuarti Iruntramu* agrupa 23 comunidades nativas, cuyos representantes se reúnen una vez al año en una asamblea convocada por seis jefes y presidida por el presidente. Esta organización es más grande y más representativa que la organización ORACH.

La ATI Achuarti Iruntramu se ha convertido en el principal instrumento político con el que cuentan los achuar para impedir que su

territorio se convierta en una zona invadida por los colonos y extractores de recursos naturales. En todo caso, la ATI ha continuado la práctica de los antepasados jíbaros (aguarunas, uambisas, achuar) manteniendo su independencia y su rechazo a cualquier intento de invasión (Guallart 1989; Brown 1984).

Los achuar se reúnen una vez al año en una asamblea general en la que participan los jefes de todas las comunidades. Durante todo el año previo a la asamblea general, dos consejeros nativos recorren todas las comunidades.

Uno de ellos visita las comunidades del norte y el otro las del sur, con el fin de conversar con sus habitantes y sus jefes; ayudar a resolver los problemas y anotar aquellos que no se pueden resolver para que se discutan en la asamblea anual. En esta se analizan y se toman decisiones sobre problemas que afectan a todas las comunidades, y sobre aquellos problemas graves que afectan a algunas personas, pero que ponen en peligro el equilibrio y la armonía en el grupo étnico.

### **3. Ya no hay lugar para guerreros: los nuevos líderes indígenas de la Amazonia**

A estas alturas de la historia de la Amazonia resulta poco menos que absurdo pretender sostener una imagen congelada de la vida de los pueblos indígenas o inclusive querer tradicionalizar su pensamiento y su discurso (Santos 1996).

Si antes los indígenas se apenaban ante la proximidad de la partida de un antropólogo o un foráneo, porque con ellos se iban las cosas nuevas que conocieron y que ya no iban a poder disfrutar, ahora la gran mayoría de las comunidades indígenas no necesitan la llegada de nosotros para obtener una grabadora, un radio y otros productos.

Esto se puede constatar incluso en lugares tan alejados de la Amazonia como las comunidades achuar, en Loreto, cerca a la frontera con Ecuador. Para llegar allí es posible tardar unos dos u ocho días por río según se viaje en deslizador o *peque-peque*, desde uno de

los pueblos más «urbanos» como San Lorenzo.<sup>5</sup> Es un lugar de muy difícil acceso. Allí se realizaba un evento muy importante para los achuar.

Muchos de sus líderes estaban con el rostro pintado, todos comían con las manos y casi todos hablaban en idioma nativo. Pero en el momento del descanso, jugaron fulbito con pelota de fútbol oficial y ataviados con ropa deportiva del Real Madrid y de las selecciones italiana, brasileña y peruana. Por si fuera poco, mientras las mujeres servían el masato, varios escuchaban música en sus radiograbadoras, bien fueran canciones en su idioma, cantadas por sus propias mujeres o «cumbia selvática», y fumaban cigarrillos de la ciudad.

No estamos sosteniendo que los indígenas viven deseando estos productos, ni muchos menos que pueden acceder a ellos libremente. Lo que queremos enfatizar es que casi todos los pueblos han atravesado y atraviesan inevitablemente por procesos de transformación cuya configuración final aún no es posible predecir.

Sí es posible, con todo, explorar y analizar estas transformaciones que se expresan, entre otros puntos, en el discurso político de sus líderes. Muchos de estos cambios se han producido en la tres últimas décadas como producto de una serie de factores sociales, políticos y culturales relacionados con la modernidad y la globalización.

### *Como en los viejos tiempos: no a la invasión*

Lo que voy a describir a continuación sucedió en la XIV Asamblea anual de la organización *ATI Achuarti Iruntramu*, realizada en la comunidad nativa de Wisum. La asamblea duró siete días y se realizó en 1998. En ella se discutieron y adoptaron decisiones sobre muchos asuntos importantes. Algunos eran de carácter interno y otros

---

<sup>5</sup> Está ubicado en la provincia del Alto Amazonas, en la ribera del río Pastaza, a unas nueve o diez horas de Yurimaguas viajando en deslizador.

estaban relacionados con el desarrollo de sus comunidades, su relación con el Estado y la explotación de recursos naturales en sus territorios.

Uno de los temas más importantes y más largamente debatidos fue el ingreso de una compañía petrolera americana a su territorio para explorar y explotar petróleo. Ellos, los jefes achuar, tenían que optar por una determinación al respecto y lo querían hacer en presencia de todos los jefes (70 representantes de 23 comunidades nativas) y en presencia de instituciones como la Defensoría del Pueblo (Programa de Comunidades Nativas), la AIDSESP (Asociación Interétnica para el Desarrollo de la Selva Peruana) y el CAAAP (Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica).

Los puntos de vista de las tres instituciones respecto al tema del petróleo y los pueblos indígenas en general eran muy similares. Se planteaba que en la situación actual, los pueblos indígenas estaban en condiciones de iniciar un proceso de diálogo y negociación con la empresa y el Estado para asegurar su participación en el proceso de exploración-explotación y garantizar sus derechos, así como para obtener algunos beneficios.

El día que se tomó la decisión respecto al ingreso de la empresa petrolera, antes de comenzar la asamblea, un misionero que vive en esa zona hace más de 15 años nos comentó que todo parecía indicar que los achuar tomarían la decisión de no dialogar con la empresa y rechazar el ingreso a su territorio. Predominaba un ambiente de silencio y de cierta tensión cuando empezó la asamblea.

Al comenzar la asamblea, el jefe máximo y presidente, Mateo Peas, se pone de pie y comienza a hablar en achuar:

Ahora vamos a tomar una decisión, vamos a dar una sola palabra y vamos a dejar las incertidumbres, vamos a tomar la decisión todos juntos con un solo corazón. Somos de una misma etnia y la decisión es una sola y quedará fija. Vamos a tomar la decisión en presencia de todos los invitados que han venido desde lejos y que nos pueden apoyar. Ellos han venido por sus propios medios porque les interesa nuestro problema.

Hemos pensado mucho en la noche y en la madrugada, hay todavía muchas incertidumbres y dudas sobre el futuro, pero las vamos a dejar atrás. Ahora vamos a decir nuestra palabra y lo que se hable aquí nadie más lo sabrá. Las puertas están vigiladas para que ningún extraño pueda entrar.

En ese momento los jefes de las comunidades interrumpieron al presidente achuar. Todos se levantaron de sus asientos y con los brazos en alto comenzaron a decir en achuar que no querían dialogar con la empresa y que estaban hartos de ese problema.

Esos instantes fueron de gran impacto, una muestra de decisión y de solidaridad frente a lo que ellos consideraban una amenaza externa, una evidencia clara de que finalmente estábamos ante un pueblo que si bien ya no hacía la guerra, en el fondo seguía siendo guerrero. Esa capacidad guerrera adormecida irrumpió con una fuerza que en un momento dado parecía incontenible. Pero también había la sensación de que se trataba de una decisión peligrosa, en razón de los efectos que podía tener y las pocas posibilidades reales de impedir que la empresa ingrese a su territorio.

Luego el presidente achuar continuó:

Todos somos responsables, todas las comunidades vamos a tomar un solo camino y vamos a defender nuestros recursos hasta el último momento. Aunque continuemos abandonados y olvidados, seguiremos defendiendo nuestro territorio. Hemos tomado una sola palabra y un solo corazón, ahora nadie puede ocultar su corazón. No queremos que ustedes digan otra cosa en sus comunidades. Ahora no se puede decir después que los dirigentes han influido en la decisión. No queremos que haya ninguna interferencia entre nosotros, porque esta es una decisión de todas las comunidades, de todos los achuar y no solo de la comunidad directamente afectada.

Posteriormente Mateo Peas se dirigió a nosotros y nos dijo que el pueblo Achuar había tomado la decisión de no dejar entrar a la

petrolera y que querían preguntarnos qué medidas podía tomar el gobierno.

Explicamos que el gobierno podía tomar medidas de fuerza para garantizar a la empresa el ingreso al territorio del lote concedido. Igualmente indicamos que una serie de factores, como el aún no resuelto conflicto fronterizo con Ecuador y las próximas elecciones municipales y presidenciales, podrían retrasar las medidas que puede tomar el gobierno y la empresa. Sin embargo, el modelo de desarrollo basado en la privatización y la inversión extranjera, así como el contrato ya firmado con la empresa petrolera y la necesidad real de petróleo para cubrir el déficit que tiene el país, hacen que sea muy probable que la empresa finalmente ingrese al territorio achuar.

Recomendamos que, en todo caso, era conveniente denunciar el problema ante organismos nacionales e internacionales, privados y públicos, con el fin de que se conociera el asunto y se ejerciera presión sobre el gobierno y la empresa para evitar el uso de la fuerza. Dijimos, además, que cuanta más gente se enterara del problema que viven los achuar sería mejor, porque esto haría que el gobierno y la empresa lo piensen mucho antes de tomar una medida de fuerza. De todos modos la situación que se abría era muy complicada, sobre todo para los indígenas.

En todo caso se impuso la posición de los *guerreros*, de los que apelaron a la tradición, no solo sobre la opinión de los representantes de la modernidad como nosotros, sino también sobre la de los *concertadores*, jóvenes jefes achuar que hablan castellano, conocen la ciudad, saben leer y escribir y tienen estudios.

Los *concertadores* hicieron todo lo posible para que se tome otra decisión. Para eso establecieron alianzas con otros que tenían una posición similar a la de ellos en relación con el petróleo y que además podían hablar por ellos o decir lo que ellos pensaban. Pero las reglas de juego y la correlación de fuerzas en un escenario como la asamblea anual de los achuar todavía son favorables a los líderes antiguos.

## *Entre guerreros y concertadores*

La organización achuar expresa el tránsito que se viene dando desde el punto de vista político. Su composición no es homogénea. Líderes antiguos y jóvenes forman parte de la *ATI Achuarti Iruntramu*, la organización política de los achuar.

Los líderes jóvenes, a quienes llamo *concertadores*, ya no se caracterizan principalmente por su capacidad para hacer la guerra como antes; tampoco son necesariamente los mejores cazadores o los que pueden tener más mujeres. Los nuevos jefes no son los más antiguos, a los que llamo *guerreros*, sino los que tienen mayor capacidad para argumentar, relacionarse con el mundo occidental y negociar para lograr objetivos políticos.

Los líderes antiguos continúan exhibiendo reconocimiento y prestigio. Ellos siguen siendo parte de la dirección política de los achuar. Pero los cargos más altos han comenzado a ser ocupados por líderes jóvenes.

Ya no son solo los más expertos en hacer la guerra o los más fuertes los jefes de la comunidad. Cada vez se otorga más importancia a los líderes que leen, escriben y hablan castellano. Pero no es necesario solamente ser una persona «preparada» intelectualmente; además hay que ser una persona trabajadora y con prestigio dentro de la comunidad. Los jefes son personas que no tienen antecedentes negativos en el trabajo comunitario, en la familia o en su vida personal; por lo tanto, son individuos respetados por la comunidad.

Los achuar están viviendo un proceso caracterizado por un replanteamiento de la forma y los criterios de adquisición de poder. Este proceso está marcado también por tensiones entre *guerreros* y *concertadores* como actores de una escena en donde unos y otros asumen roles protagónicos y saben además que, al menos por el momento, uno no puede existir sin el otro y viceversa.

Mientras tanto afuera, alrededor de las comunidades, los cambios de la sociedad envolvente y globalizada y las decisiones que se to-

man en las instancias del Estado respecto a los pueblos indígenas, pese a sus contradicciones e injusticias, parecen indicar que mientras transitamos esta época hacia una situación que aún no podemos visualizar claramente, es posible abrirse al diálogo y buscar la concertación sin renunciar a los aspectos fundamentales de la identidad, el desarrollo y los derechos fundamentales (Varesse 1996; Durston 1993).

Actualmente la ATI está liderada por seis jefes. El máximo jefe de la organización es un joven profesor de 25 años que habla muy bien el castellano y su lengua nativa. Maneja un discurso abierto desde el punto de vista cultural y político. Además de él, hay otros dos jefes jóvenes con características similares. Los otros tres líderes son antiguos con opiniones muy distintas a las del jefe máximo respecto al poder y a la manera cómo se debe relacionar el pueblo achuar con el mundo occidental.

La heterogénea composición de la *ATI Achuarti Iruntramu* resulta propicia para analizar cómo se busca mantener o construir el poder, los elementos occidentales y tradicionales que entran en juego, las transacciones entre unos y otros y las expresiones de poder no solo de los jefes, sino también de la asamblea respecto a estos.

El discurso sobre el poder de los antiguos jefes se basa en la ideología tradicional y en el pasado guerrero de los achuar. Su discurso busca mantener vigentes los rasgos fundamentales de su pueblo como la autonomía, el rechazo de los invasores, la actitud de fortaleza y coraje. Sin embargo, también avalan la elección de jefes «modernos», que tengan estudios y que hablen bien el castellano. Esta contradicción se explica o se resuelve si se considera que lo que los jefes antiguos quieren es mantener hacia dentro, en la comunidad, una forma de vida y una organización tradicionales valiéndose de los nuevos jefes porque ellos son los que pueden hablar con el mundo de afuera, contra el que sólo se pueden defender si dominan su lengua y tienen estudios.

Así, el jefe de toda la organización es joven y puede tener una opinión respecto al desarrollo y otros temas importantes para la co-

munidad, mas lo que no puede es expresarla ni sustentarla abiertamente en la asamblea. Él puede influir en otros desde afuera para que traten de convencer a otros jefes que participan en la asamblea, pero no puede hacerlo personalmente.

El poder de la asamblea es abiertamente coercitivo a pesar de ser el espacio donde se debate, se analiza y se decide. El jefe tiene poder en tanto asume la decisión de la asamblea. La asamblea es la que delega y legitima el poder del jefe (Luque 1996).

El jefe representa al pueblo achuar, pero los puntos de vista y las decisiones que tiene que asumir son las de un comité o una asamblea en la cual los líderes antiguos, los que antes lideraban las guerras, todavía mantienen un importante nivel de influencia.

El discurso de los nuevos jefes,<sup>6</sup> busca construir una realidad social nueva que cada vez está más cerca de ellos y de la nueva generación de líderes achuar. Ellos han tenido contacto con otras realidades y son los que más rápidamente han aprendido nuevos conocimientos y nuevas formas de resolver problemas relacionados con la salud y los conflictos entre sus miembros. Sin embargo, necesitan de los antiguos jefes, en la medida de que la comunidad todavía sigue siendo fundamentalmente tradicional. Los jefes antiguos representan lo tradicional; sin ellos, la comunidad se queda sin discurso, en tanto que el nuevo discurso y la nueva organización aún no logran cuajar en la cultura de la población.

En realidad, el hecho de participar todos en una asamblea para resolver sus problemas sin recurrir a la guerra como antes significa una gran transformación para el desarrollo de estos pueblos y también una muestra de apertura que en el fondo está presente en todos los achuar. En cualquier caso, lo que diferencia a unos y otros es el discurso, la práctica y su actitud ante lo nuevo o ante las posibilidades de cambio.

---

<sup>6</sup> Sobre este tema, Chaumeil tiene un interesante ensayo titulado «Les Nouveaux Chefs...», que fue publicado en el número 96 de la revista *Problemes de Amerique Latine*.

La organización actual de los achuar les permite recorrer todas las comunidades dos veces al año para conocer los problemas de su gente y solucionarlos. Cuando no pueden resolverlos y se prolongan en el tiempo, los problemas son vistos en la asamblea general, donde participan todos los jefes de las comunidades.

Esta forma de organización ha sido asumida por todos sin excepción. Así, la asamblea se convierte de alguna manera en el lugar privilegiado e ideal para que antiguos y modernos, los *guerreros* y los *concertadores*, midan mediante el discurso su capacidad de convencimiento y el grado de poder que ostentan dentro de la organización.

La asamblea se convierte en un escenario en donde, además de tomarse decisiones y de analizar los problemas de los achuar, se expresan las tendencias políticas, se miden fuerzas y se establecen correlaciones. Por lo tanto, se convierte en un espacio propicio para definir jerarquías y cuotas de poder. La forma de hablar, el tono de voz, el tiempo que emplean, la frecuencia con que lo hacen, la atención que los demás prestan, la forma en que se toman las decisiones y la decisión final adoptada por el grupo son indicadores de estas jerarquías

El estilo de los nuevos jefes carece de agresividad, es un estilo más conciliador o dialogante y busca principalmente la comprensión de la gente para persuadir y convencer. Los contenidos demuestran una preparación y un conocimiento que son valorados por los jefes en general, pero no son asumidos como definitivos.

Los jefes antiguos mantienen un tono resuelto y tajante cuando hablan, apelan a la memoria y a veces al temor para llegar al lado emotivo del auditorio. Ambos hablan en achuar, pero los antiguos lo hacen con la seguridad que les da el hecho de saber que son los que hablan exclusivamente achuar, como la mayoría de la población. Los jóvenes lo hablan, pero sin la fluidez y sin la fuerza de los antiguos. No han sido guerreros como los antiguos y han aprendido el idioma nativo porque estos se lo enseñaron.

Además hay que considerar que hablar castellano tiene un doble significado para los jefes achuar. Por un lado permite comunicarse

con el mundo de afuera, tener estudios superiores, pero por otro puede ser motivo de desconfianza y de sospecha. Significa de alguna manera conocer una habilidad lingüística de los mestizos, los colonos o los blancos y por lo tanto ver las cosas como ellos.

Dicha desconfianza se expresa cuando algún líder sale de la comunidad para ir a la ciudad. La sospecha de la traición y de la fascinación por el mundo de afuera es muy fuerte y puede ser motivo de críticas o de destitución. Al respecto, uno de los jefes antiguos señaló lo siguiente: «el jefe tiene que decir lo que nosotros hemos acordado, porque sino lo cambiamos porque él tiene que cumplir con lo que se acuerda».

Este comentario, expresa el carácter coercitivo de la asamblea achuar, el control de la asamblea por parte de los líderes antiguos, pero también el temor de estos a las transformaciones que se vienen produciendo en este grupo étnico que anuncian, de algún modo, el advenimiento de un tiempo en el que tienen que reacomodarse a las nuevas condiciones y aceptar el protagonismo de los nuevos líderes, de los *concertadores*.

El jefe de la organización *ATI Achuarti Iruntramu* tuvo que ir dos veces a Lima para conversar con autoridades del Estado sobre la explotación petrolera en su territorio. Cuando regresó a su pueblo, sintió que los jefes antiguos desconfiaban de él. Al respecto, el jefe de la organización, Mateo Peas, comentaba que «ellos creen que porque me he ido a Lima y he conversado con las autoridades, me he dejado convencer para que dejemos que la empresa petrolera entre a nuestras tierras. Cuando he ido a Lima, ellos piensan que voy a traicionarlos». En este sentido, la actitud de los achuar respecto al castellano y al mundo de afuera es ambivalente. Los consideran necesarios y les reconocen superioridad, pero a la vez desconfían de ellos y los consideran una amenaza para ellos, es decir, para los *guerreros*.

Pero tanto *guerreros* como *concertadores* se muestran públicamente de acuerdo aunque tengan posiciones distintas acerca de un tema. El caso de la explotación petrolera es sumamente gráfico en este sentido: los achuar tenían que tomar una decisión respecto a las activida-

des de una empresa petrolera norteamericana en su territorio. El jefe de la organización y algunos otros jefes jóvenes representaban el sector de los *concertadores*. Ellos pensaban que lo que le convenía a su pueblo era dialogar y negociar con la empresa, ya que de este modo aseguraban la participación de la población en los estudios de impacto y en la fiscalización de estos y dejaban abierta la posibilidad de lograr algunos beneficios para los indígenas.

Los jefes antiguos, por su parte, pensaban que no se tenía que dialogar. Cualquier posibilidad de negociación era considerada como un peligro, porque sostienen que ellos siempre han vivido libres. En la historia de los achuar existen muchas situaciones en las que expulsaron misioneros, caucheros o patrones que han querido ingresar sin consentimiento a su territorio. Se dice inclusive que en la época de la explotación del caucho, ellos fueron los únicos que lograron impedir la invasión de su territorio y las correrías por parte de los caucheros (Brown 1984).

La decisión que toma la asamblea y que tiene que asumir el jefe es rechazar el ingreso y el diálogo con la empresa petrolera. De este modo el jefe máximo de los achuar y otros más, que representan la posición concertadora, son vencidos finalmente por los líderes antiguos, que representan la postura guerrera.

### *La danza de la guerra*<sup>7</sup>

Quizás el mensaje implícito de la última imagen que nos llevamos de la asamblea era que nosotros les comunicásemos a la empresa y al gobierno que ellos estaban en «pie de guerra» y se hallaban dispuestos a usar sus armas. De alguna manera nosotros, representamos el mundo de afuera, de donde vienen a invadir su territorio.

El rito de la guerra, llamado *nanki*, muestra fundamentalmente la decisión de los achuar para protagonizar una guerra. Representa la

<sup>7</sup> Una explicación completa de este rito se puede encontrar en «El pueblo de la Wayus: Los Achuar» de Yánkuan Jintia y Peas.

alianza y la solidaridad entre los achuar para enfrentar a los enemigos que en el pasado amenazaban con invadir su territorio, cuando querían expandir su territorio, cuando necesitaban defender a sus mujeres o también cuando mataban a alguien que pertenecía a su grupo, ya que esto significaba una ruptura temporal del equilibrio entre ellos.

Para realizar esta danza los achuar sacaron las lanzas que estaban clavadas al costado de los asientos de los jefes de la asamblea. También utilizaron rifles de retrocarga.

El rito comienza en el local donde se realiza la asamblea. Allí un grupo se encuentra en pie de guerra contra sus ocasionales enemigos. En estos casos los achuar buscan hacer alianzas con aquellos que por ser familiares o sentirse igualmente amenazados se convierten en aliados. En un momento dado aparecen los *ipíámu*, es decir, los invitados a la guerra; estos ingresan al local y se dirigen a los jefes del grupo en pie de guerra, quienes les dan la bienvenida acercándose sin hablar.

Los que han ingresado a la casa y los dueños de casa —es decir, los *puják*— están parados frente a frente. Los primeros comienzan a moverse hacia adelante y atrás, agitando sus lanzas o rifles una y otra vez; simultáneamente comienzan a decirles a los otros que han venido para apoyarlos, y que han escuchado que los *nemás* o enemigos quieren matarlos y les quieren hacer daño. Repiten una y otra vez que eso «es lo que han escuchado» y que «así dicen los demás en la comunidad».

En un segundo momento los que viven en la casa, los que están en pie de guerra, responden a las muestras de apoyo diciendo: «así es, tienen razón, gracias por venir a ayudarnos para vencer a los *nemás*». Esto también se dice realizando movimientos similares a los anteriores y agitando hacia adelante sus armas en señal de apoyo y de guerra.

En un tercer momento ambos grupos dicen:

Ahora vamos a luchar juntos, vamos a hacerlo hasta el final. No tendremos miedo, porque nos estaremos apoyando en todo momento. Cuando termine la guerra, cuando terminemos de luchar, regresaremos a nuestras comunidades e iremos tranquilos a nuestras casas.

Cuentan que en otros tiempos este discurso o *enémamu* se extendía bastante tiempo y en otros casos continuaban al día siguiente por las madrugadas en las wayús. Finalmente, luego de tomar masato y protagonizar una fiesta, entregaban sus adornos a las mujeres como expresión de incertidumbre por la guerra que iban a protagonizar. Los guerreros salían a enfrentar a su ocasional nemá cargando sus armas y su bolsa con masato, yucas y plátanos.

Estas fueron la última imagen y el último mensaje: ya no estamos en tiempos de guerra, pero recuérdenes a los de la empresa y a las autoridades que estamos dispuestos a pelear por nuestro territorio.

#### 4. Cultura política en proceso de cambio

La organización achuar ATI posiblemente esté viviendo desde el punto de vista político un interesante y complicado proceso de tránsito desde unas formas de organización, de liderazgo y de ejercicio del poder tradicionales y radicales basadas en el enfrentamiento y la guerra y el deseo de evitar la influencia externa, hacia otras basadas en el diálogo, la flexibilidad y un mayor contacto con el mundo de afuera.

Esto se expresa entre otras cosas en algunas características de los nuevos jefes que se han elegido y los criterios que se han considerado para elegirlos. Muchos de los nuevos jefes son jóvenes, la mayoría de ellos saben leer y escribir. Algunos hablan muy bien el castellano además de su idioma nativo. Si antes se elegía al que tenía más coraje para liderar una guerra, ahora se elige al que tiene más formación, al más preparado y al que puede hablar mejor con las autoridades cuando sea necesario.

Los nuevos jefes ocupan los cargos más altos en la jerarquía achuar. Sin embargo, esto no quiere decir que los antiguos jefes, los *guerreros*, carezcan de poder. Al contrario, estos aún ejercen una gran influencia en la asamblea achuar, que es la instancia que finalmente ejerce el poder coercitivo sobre los máximos jefes.

En la organización achuar ATI hay más jefes jóvenes que jefes mayores o antiguos. Sin embargo, en la medida de que se trata de un proceso inacabado e inevitablemente sujeto a contradicciones cuya resolución todavía tomará algún tiempo, estos aún mantienen gran parte de la influencia que tuvieron antes. Están dejando, con las resistencias del caso, sus puestos a los nuevos jefes y de algún modo se están despidiendo, pero su presencia, más allá de lo físico, aún se deja sentir.

*Guerreros* por un lado y *concertadores* por otro tratan de ganar espacios y correlaciones a su favor. La tensión que existe entre estas dos tendencias expresa un proceso en el que la existencia de alianzas y conflictos, de sometimiento e irreverencia entre los jefes antiguos y los jóvenes jefes, todavía se resuelve, en gran medida, por influencia de los jefes antiguos.

Los *guerreros* optan por una actitud de resistencia y de rechazo a la empresa petrolera porque pone en peligro sus bosques y su forma de vida. Los *concertadores* plantean una actitud de negociación, saben que existen peligros para su pueblo, pero también son conscientes de que las empresas van a entrar de todas maneras y que lo mejor es dialogar para plantear algunas condiciones y lograr algunos beneficios a mediano plazo.

El ejercicio del poder esta esparcido en toda la asamblea. El presidente de la organización no tiene el suficiente para influir en la asamblea y carece de él hasta que la asamblea de jefes se lo da (Clastres 1986). El poder está en manos de la asamblea, pero se lo transfiere al gran jefe, que es el presidente.

Es interesante el hecho de que la asamblea al delegar el poder al jefe, no solo lo legitima, sino que además lo limita. Este no puede desviarse de lo que la asamblea acordó ni puede expresar su opinión,

pese a su elevado cargo: debe decir lo que la asamblea le encargó so pena de correr el riesgo real de ser destituido. Únicamente de este modo el jefe justifica el poder que tiene. La asamblea funciona como un mecanismo que vigila y regula los posibles desvíos y abusos de poder.

No se trata entonces de una situación que carezca de mecanismos coercitivos de orden y obediencia. Lo que estaría sucediendo es que el poder coercitivo no es ejercido por el gran jefe, sino por el colectivo de la asamblea, en la cual, a pesar de los cambios, los jefes antiguos o *guerreros* aún tienen más poder que los nuevos o *concertadores*. El jefe de la asamblea ejerce la coerción solamente en un segundo momento, una vez que la asamblea le transfiere el poder.

Sin embargo, los achuar presentan un escenario de armonía y en ese sentido no dramatizan ni ritualizan sus confrontaciones políticas. A pesar de las discrepancias y de las relaciones de dominación y subordinación o de mando y obediencia, los actores del conflicto adoptan una estrategia que les permite presentar sus intereses sin violencia y revestidos de una imagen aceptable para la asamblea.

El poder se ejerce dentro de unos límites muy precisos de consentimientos y reciprocidades. Los jefes y la asamblea consienten mutuamente los términos del poder. Unos aceptan representar el poder y la asamblea consiente que el presidente o jefe la represente a cambio de la aceptación de una serie de obligaciones y responsabilidades.

La aceptación y la legitimación de la organización *ATI Achuar Iruntramu* por parte de la población expresa no solo receptividad al cambio por parte de esta población, sino también el reconocimiento de que la situación actual en la que viven y los problemas que ahora enfrentan requieren de un sistema de organización política distinta y eficaz.

En todo caso, es interesante plantear que lo que permite establecer un puente entre la cultura política anterior y el surgimiento de la *ATI Achuarti Iruntramu* en la cultura política actual de los Achuar son las creencias y valores vinculados al valor que tienen para ellos la autonomía y el rechazo histórico a la invasión de su territorio.

Estos elementos —tradición guerrera, unidad, autonomía y rechazo de la invasión— constituyen en gran parte el núcleo duro de una cultura política que viene siendo procesada en un escenario marcado por transformaciones socioculturales y por tensiones al interior de la organización, entre *guerreros* y *concertadores*.

Una serie de acontecimientos socio-políticos actuales, junto con los aspectos mencionados anteriormente, estarían convergiendo para que los achuar tomen una decisión que los coloca como el único grupo étnico que se ha opuesto de manera radical al ingreso de las petroleras. Ni los caucheros, ni el ILV, ni los patrones pudieron doblegar su deseo de vivir en forma independiente. También es importante señalar que los daños producidos por la empresa petrolera en la zona achuar de Ecuador hace más de dos décadas fueron reales e impactaron fuertemente en la mentalidad de la población nativa.

En el caso concreto del petróleo, la decisión tomada es una clara muestra de la influencia que aún ejercen los antiguos jefes *guerreros* sobre los jóvenes jefes *concertadores*. El presidente, que es joven, y otros jefes jóvenes piensan que el diálogo sería más conveniente, pero saben que en la asamblea los jefes antiguos todavía tienen mucho poder y no quieren enfrentarse con ellos. La asamblea legitima su decisión ignorando y descartando una serie de factores y explicaciones que irían contra ella. La realidad se simplifica y se congela. Los desastrosos efectos que se produjeron hace veinte años con la empresa petrolera Texaco en Ecuador permiten vaticinar lo que pasará en el territorio achuar del Perú en 1999.

Los problemas producidos por una coyuntura política marcada por la presencia de la empresa petrolera en el territorio achuar configuran un escenario en el que se hace más visible la importancia de contar con una organización como la *ATI Achaurti Iruntramu*, pero también permite identificar las contradicciones y las tensiones propias del proceso de tránsito en la cultura política de los achuar.

Sin duda, la presencia de la empresa petrolera es percibida como una amenaza exterior frente a la cual se organizan y reafirman su alianza, exaltan su unidad, su cohesión y todos aquellos elementos

históricos que los hace sentirse orgullosos de su pasado y de todas las situaciones en las que defendieron su territorio frente a las amenazas externas (los caucheros, los patrones, el ILV y ahora las empresas petroleras, etc.).

La *ninka* ofrecida por los Achuar como muestra de cortesía tenía un mensaje claro: «Estamos en pie de guerra».



# Autoridades locales en una comunidad aguaruna del Alto Mayo

*Miguel-Humberto Fuentes*

## 1. La zona de estudio

### *El grupo étnico aguaruna del departamento de San Martín*

De acuerdo con el último censo de comunidades indígenas de 1993, el grupo étnico más numeroso es el aguaruna, con el 18,8 % de la población peruana nativa. Se organiza en 246 comunidades y ocupa una zona de la ceja de selva, entre los departamentos de Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto. En el Ecuador también existen poblaciones pertenecientes a este grupo etnolingüístico jíbaro (INEI 1993).

Las catorce comunidades aguarunas de San Martín se ubican al norte de la capital del departamento, entre las provincias de Rioja y Moyobamba, en la zona alta del curso del río Mayo, principal afluente de la margen izquierda del río Huallaga. A la provincia de Rioja pertenecen las comunidades nativas de Alto Mayo, Alto Naranjillo, Bajo Naranjillo, Río Soritor y Shampuyacu. A la provincia de Moyobamba corresponden las comunidades de Cachiyacu, Huascayacu, El Dorado, Kusú, Morroyacu, Nueva Jerusalén, San Rafael, Shimpuyacu y Yrao.

La agricultura es la actividad económica central, aunque tradicionalmente la caza tenía una mayor importancia social. El trabajo campesino se desarrolla en los campos de cultivo (principalmente arroz, maíz, café, té, cacao y caña de azúcar) a cargo de los varones y para la venta al mercado; así como en los huertos (yuca, plátano, sachapapa, camote, maní, etc.), al cuidado de las mujeres y para el consumo cotidiano.

Según el último censo, en las comunidades aguarunas de San Martín el 72 % de las viviendas tiene una sola habitación y el 17 % dispone de dos cuartos. El 97 % tiene piso de tierra, el 92 % de las casas es de madera y el 84 % de los techos son de hojas de palmera. Además, el 46 % de las viviendas se abastece de agua mediante un pozo y el 37 % por un río, acequia o manantial. Para los servicios higiénicos, el 72 % de las viviendas tiene un pozo negro. El 99 % no cuenta con alumbrado eléctrico.

### *La comunidad nativa de Bajo Naranjillo*

Bajo Naranjillo es la capital de Awajún, distrito de 2963 habitantes que se ubica en la provincia sanmartinense de Rioja, a la altura del kilómetro 34 de la carretera Marginal. Ahí se encuentran varios caseríos y tres comunidades aguarunas: Alto Naranjillo, Shampuyacu y Bajo Naranjillo.

La comunidad de Bajo Naranjillo está delimitada por la carretera marginal, el río Mayo y dos de sus afluentes: el Naranjillo y el Soritor. Fue inscrita en el Registro Nacional de Comunidades Nativas el 5 de marzo de 1975 y posee título de propiedad otorgado por el Ministerio de Agricultura el mismo año sobre 6642 ha. Cada una de las 74 familias extensas tiene asignadas 71 ha.

La comunidad cuenta con un colegio estatal bilingüe, una escuela católica de las Hijas de la Caridad, un local para el internado de los estudiantes de secundaria que viven en comunidades alejadas y una posta de salud atendida por una aguaruna técnica en enfermería. La educación inicial y los dos primeros años de primaria se dictan en idioma jíbaro como un medio para la castellanización rápida de los alumnos. Existe un grupo electrógeno donado a la comunidad por el gobierno del País Vasco, pero no se utiliza porque los comuneros no disponen de dinero para pagar los gastos de combustible.

Ahora bien, aunque no es la única de su género, hay que decir que la comunidad nativa de Bajo Naranjillo no ha sido elegida para nuestro estudio por ser *típica*. Aun cuando podemos identificar innume-

rables rasgos comunes con las demás comunidades aguarunas, el interés principal radica en que se reconoce a Bajo Naranjillo como un modelo para las otras de la zona.

Especialmente es un prototipo en cuanto a su organización, la formación de sus líderes, la capacidad para captar recursos a través de proyectos de desarrollo y la determinación de mantener su identidad y tradiciones a la par que procurar una exitosa integración a la sociedad nacional. Podríamos afirmar que se encuentra hacia el polo positivo del *continuum* teórico que corre desde el extremo del tipo de desintegración comunal y deficiente incorporación al sistema mayor, hasta el de la categoría de comunidad organizada y calificada para vincularse en mejores condiciones con la sociedad nacional como comunidad.

En el presente trabajo describiremos las autoridades locales del distrito de Awajún. Señalaremos sus bases de legitimidad, sus redes sociales y las relaciones con el exterior; así como el ejercicio y los símbolos del poder. En el marco del Taller de Cultura Política el objetivo es comparar etnografías para formar un material empírico que permita construir un discurso sustentado pasible de sintetizar algunos rasgos generales acerca de las autoridades locales en nuestro país.

## 2. Autoridades y bases de su legitimidad

Las principales autoridades del distrito de *Awajún* (palabra que en idioma aguaruna significa precisamente «aguaruna») afirman que son «de nacionalidad awajún». El alcalde, el gobernador y el juez nativo son miembros de la comunidad de Bajo Naranjillo. Al contar con alcalde y gobernador, no existen los cargos de agente municipal y teniente gobernador en la zona. Otras autoridades aguarunas son el ápu o jefe de la comunidad, el presidente de la Organización Aguaruna del Alto Mayo (OAAM), los coordinadores de clan, el director del colegio bilingüe, los policías comunales y el presidente de la asociación de padres de familia. Además, se reconoce que los «médicos

tradicionales» (*iwishín*) tienen poder, porque pueden enfermar y matar mediante un embrujo.

### *El alcalde*

El alcalde de la municipalidad de Awajún ha sido reelegido en las últimas elecciones municipales. Es uno de los líderes más jóvenes del distrito y no es el primer nativo que ocupa el principal cargo edil (el anterior alcalde era miembro del clan Juép). Ha sido jefe de la comunidad de Bajo Naranjillo y pertenece al clan Péas, que es uno de los más grandes. Se desempeñó como profesor en el colegio bilingüe y ha seguido cursos de catequesis de la Fe Bah'ai en Colombia. Su éxito empresarial (es propietario de un automóvil) se vincula con la experiencia obtenida en la administración de los créditos agrarios, cuando fue jefe de la comunidad en el gobierno de García.

En las últimas elecciones se volvió a presentar al cargo por la agrupación fujimorista Vamos Vecino, mientras que postularon varios candidatos mestizos y, sorprendentemente, otro aspirante aguaruna de la misma comunidad, quien renunció a su cargo de *ápu* para participar en la contienda electoral. Esto se comprende debido a que el alcalde ha perdido apoyo de la comunidad de Bajo Naranjillo, principalmente por dos razones: por atender las demandas de los colonos —consciente de representar los intereses del poblado en su conjunto— y por mantener buenas relaciones con la comunidad de Shampuyacu, que lidera una federación rival de la OAAM.

### *El gobernador*

El presidente del Perú está representado en la región por el prefecto. El subprefecto es la autoridad del Poder Ejecutivo más importante en la provincia de Rioja. Y el gobernador y el teniente gobernador son los niveles inferiores de la estructura del Ministerio del Interior. Aun cuando legalmente no tiene funciones jurisdiccionales, en la práctica la gobernación es una instancia de resolución de conflictos.

Por ser un cargo de confianza, el gobernador ha sido designado por el subprefecto de Rioja. De acuerdo con el reglamento de organización y funciones de las autoridades políticas, para su nombramiento se requiere residir en la jurisdicción, contar con experiencia técnico-administrativa y tener algún conocimiento de los idiomas nativos. Básicamente entrega las notificaciones policiales, resuelve conflictos y comunica a la subprefectura de todo lo que suceda en Awajún.

El gobernador de Awajún pertenece al clan Juép, ha sido alcalde de Awajún y es hermano del juez de paz nativo. Ha sido empleado por muchos años en la dirección regional del Ministerio de Agricultura de Chiclayo.

El anterior gobernador también pertenecía al clan Juép, quien reemplazó a un miembro del clan Cahuaza. El interés de las autoridades estatales de nombrar a nativos en cargos políticos de confianza, en los niveles más bajos de la estructura, es básicamente de inteligencia. Al emitir reportes cada veinte días de todo lo que acontece al interior de su comunidad o caserío, dichas autoridades son parte de la red del servicio de inteligencia. Así, se cumple una directiva del Poder Ejecutivo de «trabajar conjuntamente» con las autoridades comunales.

### *El juez de paz para las comunidades aguarunas del Alto Mayo*

El poder judicial está representado en el distrito por dos jueces de paz no letrados, uno para los mestizos y otro para los aguarunas. En abril de 1997, la Corte Superior de Justicia de San Martín creó el Juzgado de Paz Aguaruna para las comunidades nativas del Alto Mayo y nombró para este cargo al presidente de administración de justicia de la OAAM, reconocido por las once comunidades y tres anexos miembros. Este es el primer y único cargo de juez de paz que ha recaído en un nativo en el Perú.

La institución del juez nativo fue estudiada y apoyada por el Centro de Investigación y Promoción Amazónica (CIPA) en la década pasada en el departamento de Amazonas. Un trabajo de asesoría si-

milar —en el que tuve la oportunidad de participar como consultor durante seis meses— se realizó en la comunidad de Bajo Naranjillo, a cargo de la Asociación Peruana de Negociación, Arbitraje y Conciliación (APENAC).

El cargo de los jueces de paz tiene una duración de dos años y quien lo desempeña puede ser reelegido. Hasta el momento no ha habido ninguna desavenencia entre los dos juzgados de paz de Awajún.

El juez de paz nativo es miembro de la comunidad de Bajo Naranjillo y pertenece al clan Juép, uno de los más influyentes. Formado por el ILV, se desempeñó como profesor en varias comunidades en el departamento de Amazonas y San Martín, y finalmente ocupó el cargo de director del colegio bilingüe. Sus hijos han sido jefes y subjefes de comunidades en los departamentos de Amazonas y San Martín, y el menor es ingeniero agrícola.

Debido a su vocación conciliadora, en 1996 fue elegido como juez nativo por los comuneros de todas las comunidades reunidas en la OAAM y al año siguiente fue nombrado juez de paz por la Corte Superior de Justicia de San Martín.

### *La jefatura de la comunidad de Bajo Naranjillo*

La estructura político-administrativa de las comunidades nativas es relativamente reciente y ha sido copiada de la organización que la ley establecía para comunidades andinas. En la norma vigente se señala que la directiva comunal está constituida por el presidente, el vicepresidente y cuatro directivos como mínimo.

El actual jefe de la comunidad es miembro del clan Juép y cuñado del presidente de la OAAM. Tiene una tienda ubicada al lado de la municipalidad.

El jefe de la comunidad, junto con la directiva comunal, es elegido en asamblea general por los comuneros hábiles. Aunque teóricamente debe haber una elección cada dos años, se prorroga tácitamente su mandato si se piensa mayoritariamente que está desempeñando bien su función.

Revisando los libros de actas, encontramos una singular manera de elegir a los dirigentes en la comunidad, que evita la competencia entre aspirantes a un cargo directivo. En asamblea general se propone a varios candidatos y se realiza la votación. Los cargos de la directiva se reparten de acuerdo con el número de votos. Así, al postulante que logra la más alta votación se le nombra jefe de la comunidad; al segundo, subjefe, y así sucesivamente.

El anterior jefe de la comunidad renunció para ser candidato en las últimas elecciones municipales. Es miembro del clan Cahuaza y ha servido varias veces como *ápu*. Ha sido presidente de una antigua federación de comunidades aguarunas de la zona y, al igual que otras autoridades, se ha desempeñado como profesor bilingüe. Tiene una camioneta rural tipo combi que es trabajada en la línea que conecta al pueblo de Bajo Naranjillo con Nuevo Cajamarca, capital del distrito del mismo nombre y nuevo centro económico de la región.

Un ex jefe comunal, que en la década del 70 alentó algunas medidas de modernización, lleva el título de *ápu mayor* y pertenece al clan Yagkitai, que tiene una mayor peso político en la comunidad vecina de Alto Mayo. Entiende pero casi no habla castellano y es reconocido como *dékau* (sabio, experto) en la cultura aguaruna.

En este momento no existen policías comunales nombrados. Su función es garantizar el orden y la seguridad dentro del territorio de la comunidad, y colaborar con las autoridades comunales.

### ***La directiva de la Organización Aguaruna del Alto Mayo (OAAM)***

La OAAM fue constituida en 1982, se encuentra inscrita en el registro de asociaciones de Moyobamba y ha sido reconocida oficialmente por la dirección regional del Ministerio de Agricultura en 1995.

Entre las principales actividades del presidente de esta federación se hallan: apoyar a las dirigencias comunales en los trámites administrativos, judiciales y policiales; coordinar las actividades de desarrollo de las ONGs en las comunidades aguarunas; conseguir

becas para los exalumnos del colegio bilingüe mediante convenios con institutos superiores y universidades; entre otros.

El presidente de la OAAM es uno de los dirigentes más dinámicos y experimentados de la localidad. Ha sido elegido para este puesto por los jefes de las comunidades miembros de la OAAM. Llegó a la comunidad desde el departamento de Amazonas como profesor bilingüe, preparado por el ILV (aunque hoy es miembro de la iglesia Bah'ai). Últimamente ha ocupado el cargo de gobernador de Awajún.

La OAAM es una federación que integra la Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú (CONAP), fundada en 1987 y con sede en Lima. La CONAP está presidida por un aguaruna del departamento de Amazonas del clan Sarasara, licenciado en administración de empresas, quien ha viajado a Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Suiza, Brasil, etc. La CONAP reúne y coordina un total de 30 organizaciones. Las federaciones miembros en la selva norte son: la Federación Aguaruna *Domingusa* (FAD), la Federación de Comunidades Nativas Aguarunas del Río Nieva (FECONARIN), la Organización Central de Comunidades Aguarunas del Alto Marañón (OCCAAM) y la OAAM. Además, se mantienen coordinaciones con la Federación de Comunidades Nativas del Río Santiago (FECONARSA) y la Organización de Desarrollo de Comunidades Fronterizas del Río Cenepa (ODECOFROC).

El hermano del presidente de la OAAM ha sido profesor bilingüe en varias comunidades aguarunas por diez años, gobernador en el Amazonas, presidente de la OCCAAM y en la actualidad encargado de relaciones públicas de la CONAP. Por esta razón, viaja continuamente a Loreto, Pucallpa, Madre de Dios, Amazonas y San Martín. Estuvo por seis meses en Panamá para participar en un curso de capacitación de desarrollo comunal. También ha representado a la federación en Brasil.

Si bien en el reglamento de la OAAM —de 44 artículos— no se hace referencia a la conformación de la directiva, en la práctica los cargos más importantes son la presidencia, la vicepresidencia, la secretaría de asuntos femeninos, la presidencia de administración de

justicia y las asesorías. Estos puestos se encuentran operativos, al ser desempeñados por miembros de la comunidad de Bajo Naranjillo.

El vicepresidente de la OAAM fue seminarista jesuita. Es jefe de una familia poligínica y miembro del clan Sarasara, uno de los más pequeños en la comunidad. Es un comunero muy hábil y ha trabajado como informante de antropólogos y lingüistas en Lima.

La secretaria de asuntos femeninos es miembro del clan Túwits, ha estado en Brasil representando a las mujeres aguarunas y participa activamente en las reuniones de la Fe Bah'ai. Es una de las pocas mujeres que tiene experiencia como dirigente nativa.

Entre los asesores más importantes se encuentran un profesor—antiguo dirigente de la OCCAAM y la OAAM— y un ingeniero agrícola, ambos del clan Juép.

### *Los coordinadores de clan*

Dentro del modelo de organización política que propone Bajo Naranjillo—y la OAAM— a las otras comunidades aguarunas, se busca delegar una serie de funciones a los coordinadores de clan. Los clanes son linajes, grupos conformados por consanguíneos y sus cónyuges, representados por un coordinador de clan. La reunión de los diez coordinadores de clan debe constituir una suerte de grupo asesor de la directiva comunal.

Los clanes varían de tamaño. En el grupo de clanes pequeños se encuentran tres de poca relevancia política actual: Guevara (de 33 integrantes), Bazán (42) y Túwits (44); y dos clanes que participan más activamente en la política local: Sarasara (38) y Yagkitai (68). En la categoría intermedia se ubican los clanes Fernández (117) y Juép (120). Este último es un clan familiar con tradición política en la localidad. En el grupo de clanes de mayor extensión se hallan: Cahuaza (205), Péas (210) y Gómez (231): curiosamente el clan más grande es el único de esta categoría que actualmente tiene pocos líderes comunales. (Los datos numéricos son del censo interno de la comunidad realizado el año pasado).

El jefe de los coordinadores de clan es el coordinador del clan Juép, un líder de amplia trayectoria en Amazonas y San Martín. Formado por el ILV, llegó a ser director del colegio bilingüe y ocupó el cargo de presidente de la OAAM. Posee una tienda y un restaurante frente al municipio. Ha trabajado como informante de varios antropólogos que han estudiado la cultura aguaruna. Como miembro de la OCCAAM, participó —al igual que el presidente de la CONAP— en el proyecto de reglamentación de la administración de justicia aguaruna realizado en la década del 80 por el CIPA en el Alto Marañón, en el departamento de Amazonas. Últimamente participó en las elecciones municipales.

### *El colegio bilingüe*

La principal cantera de formación de líderes ha sido el Instituto Lingüístico de Verano, que ha formado generaciones de profesores de los colegios comunales.

El cuerpo docente del colegio bilingüe de la comunidad de Bajo Naranjillo ha tenido una influencia decisiva en la política local. Muchos profesores de primaria y directores de este colegio llegaron de comunidades aguarunas del departamento de Amazonas y se establecieron en Bajo Naranjillo. Los profesores de secundaria no son aguarunas; en este grupo encontramos docentes de San Martín, de Lima y hasta de Colombia. Los maestros y el director son nombrados por la dirección regional del Ministerio de Educación. Los educadores nativos terminaron ocupando puestos políticos en el distrito, en comunidades de la zona o en organizaciones de defensa de la cultura aguaruna.

Para resolver problemas sociales (conflictos internos), muchas veces las autoridades nativas invitaban a los profesores a la oficina comunal, o los consultaban antes de tomar una decisión. Sus opiniones son apreciadas tanto como los de los *múunta* (mayores). Aportando sus argumentos y apoyando en la redacción de actas y documentos, los maestros bilingües fueron tomando importancia en el gobierno comunal.

El presidente de la Asociación de Padres de Familia (Apafa) es una autoridad menor, al representar a los jefes de familia de la comunidad.

### 3. Redes sociales

#### *La estructura social*

Las unidades más importantes en la organización social jíbara son: la *nación aguaruna*, la comunidad nativa, los clanes y las familias.

La nación aguaruna es un referente importante en el discurso de los dirigentes de la OAAM y la CONAP. Por ejemplo, en la entrevista concedida al canal Frecuencia Latina al nombrarse el juez de paz nativo, el presidente de la CONAP expresó: «El nombramiento del juez es un acto importantísimo, que reivindica la cultura de la nación jíbara y, en particular, aguaruna» (Morgan: 7).

Existe una determinación de los dirigentes de dar una mayor importancia a los clanes en la organización de la comunidad, mediante la asignación de tareas de gobierno a la reunión de los coordinadores de clan.

Cuando se estudia los linajes, se puede comprender mejor la dinámica actual de la organización comunal. El clan Juép no solo controla la gobernación, el juzgado de paz nativo y la OAAM, sino también el anexo de la comunidad y la jefatura de los coordinadores de clan. Puede decirse que le concierne más la situación intercomunal. Conduce las tres tiendas aguarunas de abarrotes, y la implementación de algunos proyectos de desarrollo (como el del té). Además un miembro de este clan, quien fue alcalde de Awajún, ha asumido recientemente el cargo de jefe de la comunidad.

El clan Cahuaza es el segundo en importancia y ha presidido la directiva comunal en los últimos años a través de dos de sus miembros. Así, este linaje se preocupa más por los problemas intracomunales.

El clan Péas controla el municipio y algunos proyectos de desarrollo. El pequeño clan Sarasara influye en la OAAM a través de su vicepresidente y del presidente de la CONAP (que son hermanos). Por último, un ex jefe comunal, del clan Yagkitai —clan que tiene un mayor peso político en la comunidad vecina de Alto Mayo—, es reconocido como *ápu mayor* y receptáculo de los conocimientos y tradiciones de la comunidad.

### ***Relaciones al interior de la comunidad***

El acceso a las autoridades comunales es sencillo. Los contactos entre los dirigentes son diarios y sus oficinas quedan muy cerca. En la misma casa comunal se ubican los escritorios del jefe, el gobernador y el juez de paz. Al lado de este local se encuentra la OAAM. En la entrada de la comunidad se halla la municipalidad, y entre esta y la casa comunal se ubican el colegio bilingüe y la oficina de su director. La permanente comunicación contribuye a la calidad de las decisiones colectivas.

El presidente de la OAAM viaja frecuentemente para visitar a los presidentes de las comunidades nativas miembros. Llegar a las comunidades que quedan en la margen derecha del río Mayo es difícil; de ahí que se haya establecido una subsede en la comunidad de Shimpiyacu. Esta comunidad, la más cercana en esta área a la OAAM, se encuentra a seis horas de distancias (dos por carretera y después cuatro por trocha), pero solo a tres horas de Moyobamba: dos por río (una cuando este está cargado) y una por carretera.

### ***Relaciones de la comunidad con el exterior***

Las relaciones externas más importantes se establecen con las autoridades provinciales, las ONGs, los colonos y las fuerzas policiales y militares. La relación con los congresistas es mínima.

Existe un interés de los dirigentes aguarunas de trabajar en forma coordinada con las autoridades provinciales. El juez nativo dijo en su discurso, durante la celebración de su nombramiento:

No soy autónomo; yo quiero trabajar bien, con las autoridades superiores, recibir sugerencias de ellos. Si no, hay peligro. Vamos a trabajar juntos con la Corte Superior, el subprefecto, los jefes de las comunidades, los padres de familia, las organizaciones OAAM, CONAP; no separados [...]. El juez también es bilingüe; si sucede un problema en la comunidad, hay que resolverlo conjuntamente, y para eso tengo que recibir muchas sugerencias y adaptar las leyes a nosotros. (Morgan:7)

El gobernador de Awajún trabaja estrechamente con el prefecto regional de San Martín, y con el subprefecto de Rioja. Continuamente asiste a reuniones de coordinación con otros gobernadores de la provincia. Sin embargo, solo en casos excepcionales los prefectos y los subprefectos visitan las comunidades nativas. Más bien, si hubiera algún problema grave, el gobernador viajará e informará al subprefecto de Rioja.

El presidente de la OAAM se vincula con las ONGs (que intermitentemente aparecen en Rioja, para realizar algún pequeño proyecto de desarrollo en la zona y luego no se les vuelve a ver más).

Al haber tenido anteriormente el cargo de gobernador, ha creado una extensa red social, principalmente debido a que con frecuencia los colonos le solicitaban que resolviera problemas.

La comisaría más cercana está en la ciudad de Nueva Cajamarca y el puesto militar se encuentra en la capital de la provincia. La presencia de las fuerzas del orden es permanente, y los controles son un tanto asfixiantes, debido a que toda la zona ha sido *emerretista* (la última vez que los sediciosos quisieron tomar la capital del departamento fue hace solo tres años).

En el mes de junio de 1997, aparecieron pintas y se izaron banderas de este movimiento terrorista, a dos cuadras de la comisaría de Nueva Cajamarca. No obstante, algunos especulan que solo se esta-

ba tratando de intimidar a la policía —por ser el tiempo de cosecha y venta de café— para que restrinja sus acciones (que desde hace mucho tiempo son mínimas) y permitir así una mayor libertad de movimiento a los numerosos delincuentes que había en la zona. Por estas razones, los controles y los asaltos en la carretera marginal son constantes, y es peligroso viajar en horas de la tarde por la provincia.

Los dirigentes son conocidos por las autoridades policiales. Se cruzan con ellos en la carretera o en los establecimientos de las ciudades de Nueva Cajamarca y Rioja. Si se encuentran en un restaurante, los aguarunas invitan una botella de agua gaseosa tamaño familiar para la mesa de los policías. Otras veces, al acompañar a algunos dirigentes a la comisaría de Nueva Cajamarca, he visto cómo algún efectivo policial les ha pedido que le consigan una botella de sangre de grado.

Si bien la comisaría está a media hora de la comunidad, los dirigentes no desean que se establezca un puesto policial en Bajo Naranjillo. Son conscientes de que esto acarrearía mayores problemas que los que resuelven, sobre todo: consumo de licor, prostitución, violencia, abusos y corrupción.

Los conflictos por las invasiones de los colonos y la penetración a los terrenos para robar productos son los mayores problemas que sufren las comunidades nativas, pues atentan contra la propiedad, la seguridad y la continuidad de los aguarunas.

En los últimos cincuenta años se ha producido un importante crecimiento poblacional en San Martín. En 1993 el número total de habitantes del departamento era casi el quíntuple (4,7 veces) que el de 1940. Entre 1981 y 1993, fecha de los dos últimos censos, la población casi se duplicó (1,7 veces), con un incremento intercensal de 72,6 %. Este aumento fue ocasionado principalmente por la migración de campesinos de Cajamarca a través de la carretera Marginal de la Selva. Es probable que la población se vuelva a duplicar en la próxima década, principalmente con la construcción de las carreteras de enlace con Ecuador.

La migración ha generado una gran presión sobre los terrenos, sobre todo alrededor de la carretera y en las zonas más productivas. Siempre se señala que las tierras más fértiles las tienen las comunidades.

También allí se encuentra maderas finas (moena, tornillo, cedro, catahua, etc.), orquídeas, oro, animales valiosos, plumas y pieles de felinos, carne de monte (pecarí, majás, venado, perdiz, paujil, etc.), peces, plantas medicinales (uña de gato, sangre de grado, etc.), frutas, chonta, etc. Por esta razón, los mestizos penetran continuamente para cazar y pescar, derriban los árboles para recolectar los frutos. En ocasiones no dudan en robar los productos y herramientas de los huertos o los bienes de las casas de los aguarunas, e incluso, los asaltan y violan a las mujeres.

De acuerdo con el Intermediate Technology Development Group (ITDG), los problemas con el exterior más saltantes en la zona, por comunidades, son:

- Alto Mayo : Invasión de mestizos por el límite norte colindante con el comité «Juan Velasco».
- Alto Naranjillo : Invasión por la parte alta del río Naranjillo con fines agropecuarios y de extracción de maderas.
- Bajo Naranjillo : Invasión paulatina de cultivos de arroz hacia la zona boscosa de la comunidad en la zona de Surquillo.
- Cachiyacu : Invasión de tierras y robo de recursos naturales.
- Huascayacu : Invasión de tierras y robo de recursos naturales.
- Morroyacu : Invasiones en la zona colindante con los caseríos mestizos de Miraflores y Malvinas.
- Shimpiyacu : Invasión de mestizos de la ECOMUSA Ganímedes en la zona de la ampliación colindante con Nuevo Huancabamba (Elliot: 9).

Los dirigentes son conscientes de los efectos de la intrusión de colonos en los terrenos comunales, pues la disminución del territo-

rio implica la reducción de los recursos naturales para la conservación de su forma de vida. El presidente de la federación señaló en el último congreso de la OAAM:

El manejo de los bosques y la conservación de nuestro medio ambiente no han sido problemas para nosotros, hemos sabido aprovechar a la naturaleza sin perjudicarla. Pero ahora, con la presencia de los colonos, hay serios problemas que hacen peligrar nuestro futuro aguaruna. Tenemos miedo de pensar en el futuro, de cómo va a ser nuestra vida si se acaban los bosques y si solo quedan aguas contaminadas que no podemos beber. (OAAM: 4)

#### 4. Ejercicio del poder

##### *Bases del poder*

¿Qué controlan estas personas que les confiere poder? (Robbins 1987).

En primer lugar, el jefe comunal y el juez de paz ejercen el poder de sancionar, ya que tienen la facultad de imponer una pena a un comunero; incluso pueden ordenar detenerlo en el calabozo. Esto también lo hace el gobernador, aunque no cuenta con la atribución de resolver conflictos. Igualmente, el *iwishín* tiene esta base de poder cuando dispara sus dardos envenenados para enviar una enfermedad a los aguarunas, y cuando culpa a alguien de haber embrujado a un paciente —lo que puede significar el inminente homicidio del acusado—.

El poder de premiar lo controlan la alcaldía y las directivas de la comunidad y de la OAAM, al administrar los beneficios de ciertas actividades de los proyectos de desarrollo, (por ejemplo, contratar mano de obra, repartir donaciones de herramientas, etc.). Durante el gobierno aprista, lo principal para los comuneros era conseguir los avales en los créditos del Banco Agrario con el fin de financiar la campaña. En la decisión de otorgar becas para seguir estudios supe-

riores influyen el director del colegio y, sobre todo, el presidente de la OAAM, quien ha conseguido este beneficio y aloja a los alumnos en La Casa del Nativo en Moyobamba.

El poder de persuadir lo ejercen esencialmente el jefe comunal, los coordinadores de clan y los asesores de la OAAM. Son ellos los que principalmente influyen en las normas del grupo y controlan los premios simbólicos. Por ejemplo, invitan a participar al ápu mayor en muchas reuniones y ceremonias, reconociendo así que este aguaruna culto es un personaje importante en la comunidad. También el *iwishín* tiene esta base de poder cuando certifica que uno no es un brujo, o cuando «cura» a los «maleros». Por otra parte, las decisiones de los directivos de instruirse, de emprender actividades productivas, y de mantener el idioma y la cultura propia han modelado la organización aguaruna.

Hay una pequeña diferencia en cuanto al poder de controlar información en favor de los directivos de la OAAM, ya que la federación tiene un radio de acción mayor en la zona y está permanentemente comunicada con la CONAP y las ONGs de Lima.

### *Fuentes del poder*

¿De dónde obtienen estas personas las bases de su poder? ¿Qué fuente han desarrollado para adquirir estas bases?

En primer lugar, todas las autoridades tienen una posición en la estructura que les permite acceder a varias bases de poder. Las autoridades comunales son conscientes de que sin su ayuda para organizar los trabajos comunales, los funcionarios de los ministerios o los responsables de las ONGs no podrían cumplir con sus proyectos de desarrollo; o sin su apoyo para perseguir a un delincuente, los esfuerzos de la policía o el Poder Judicial serían inútiles. Por otra parte, el hecho, por ejemplo, de que el Ministerio de Educación tenga que nombrar como director del colegio a un maestro bilingüe —lo que descalifica a todos los profesores de secundaria— permite a los docentes de primaria aguarunas aumentar su prestigio.

La personalidad y el carisma también son preponderantes. Son reconocidos el afán conciliador del juez nativo, la juventud del alcalde, la moderación del gobernador, y la simpatía y habilidad para hacer bromas del presidente de la OAAM y del jefe de los coordinadores de clan. Las características personales hacen la diferencia entre los dirigentes; son claves en el ejercicio dinámico, en la capacidad de convocatoria, en la elección de una instancia jurídica, etc.

El dominio técnico y la experiencia son centrales en la formación de un político. Los dirigentes son ampliamente considerados como expertos. Los que vinieron de otras comunidades aguarunas del Amazonas ya habían desempeñado funciones de liderazgo en sus lugares de origen. Todos han sido maestros bilingües, saben redactar documentos y preparar discursos, conocen las oficinas y a las autoridades provinciales, han desempeñado algunos de los otros cargos en esta o en otras comunidades, manejan extensas redes sociales, etc. Las autoridades de la comunidad de Bajo Naranjillo (y aquí incluiremos a los *iwishín*) tienen una alta especialización. La curva del poder es relativamente inelástica, ya que el carácter de insustituibles los dota de mayor poder.

La oportunidad para controlar la información también suele ser de utilidad. Los profesores bilingües, que en un principio venían de otras comunidades y que eran invitados para opinar en la resolución de conflictos y efectuar trámites, no desaprovecharon esta ocasión de ejercer poder.

### *Tácticas del poder*

¿Cómo se manejan las bases que confieren poder para influir en las personas subordinadas y en los cargos superiores?

En la gran mayoría de oportunidades se realizan argumentaciones lógicas para que se acepten las ideas de una persona, tanto para acatar la decisión de una autoridad, como para convencer a esta en determinada dirección. Las personas que aceptan la decisión entienden claramente que son determinaciones de la autoridad presenta-

das de manera que sean aceptadas, con el fin de no exponer los verdaderos intereses que influyen en la resolución. Por otra parte, en la cultura aguaruna está muy internalizada la función de aconsejar: se percibe que es una actividad principal de las autoridades, de la misma manera como los padres deben aconsejar a los hijos.

En segundo lugar, se presentan las disposiciones con amabilidad, realizando peticiones en forma amistosa. El juez de paz nativo obra con humildad al desempeñar su labor de mediación.

También se utilizan tácticas asertivas, pero se evita exigir —principalmente a los otros comuneros y, en menor medida, a los colonos— el cumplimiento de peticiones, por percibir las como medidas muy drásticas. Por ejemplo, el juez de paz nativo se disculpaba por haber notificado a las partes para una audiencia. Pero también escuché que el anterior jefe comunal decía a unos colonos a los que un comunero les había cedido unas hectáreas, en forma categórica, que «dentro del terreno de la comunidad el juez [de paz mestizo] no tiene validez».

La sanción más grave que puede imponer un *iwishín* es declarar que un aguaruna es un brujo y que ha enfermado gravemente a un comunero. La mayor amenaza en las actas de resolución de conflictos, para aquel que desobedezca un acuerdo o reincida, es «aplicar la justicia según la ley nacional»:

De esta manera, hacer mención al Poder Judicial sirve como amenaza. Esto se muestra con nitidez en las actas de algunos juicios, en las cuales se establece que de no cumplirse las resoluciones dictadas en el juicio por el jefe de la comunidad, «se aplicará la ley civil», o que, en caso de reincidencia, los inculpados «serán sancionados por las autoridades públicas» (Brandt 98).

Ya hemos hecho referencia a las coaliciones que constituye el alcalde con otros clanes, y con los «mestizos» del pueblo. Continuamente se busca el apoyo de las otras autoridades para dar mayor respaldo a una resolución. Por ejemplo, cuando enfrentan casos graves, se congregan todas las autoridades para compartir la responsabilidad y otorgarle al acuerdo una mayor legitimidad. Esta capacidad

para organizar redes sociales también se presenta a otros niveles. Así, para defender sus culturas, los aguarunas se reúnen periódicamente con los representantes de los otros pueblos indígenas, nacionales y extranjeros.

A veces un caso que debiera ventilarse ante el juez nativo es atendido por el jefe comunal o incluso por el gobernador. Se desconocen las atribuciones de cada una de las autoridades, quienes resuelven los casos que les llegan produciendo lugar a un cruce de competencias (sin generar por ello conflictos entre estas).

### *Dedicación y beneficios del poder*

En la práctica, las autoridades se reparten entre sus actividades económicas y las funciones políticas. El alcalde, el gobernador y el director del colegio perciben un sueldo del Estado; el juez de paz, el gobernador y el jefe comunal cobran por sus resoluciones; y los *iwishín* reciben escopetas, coronas de plumas, machetes o animales como pago de su trabajo profesional.

Al igual que los demás jueces de paz, que teóricamente deben realizar su trabajo gratuitamente, el juez aguaruna cobra por sus servicios. Una anécdota puede ser ilustrativa: cuando al juzgado van parejas que desean separarse (los jueces de paz en todos los caseríos y pueblos realizan estas separaciones, a pesar de que las leyes no les conceden dicha atribución), el juez siempre aconseja que se «reflexione bastante» antes de tomar esta decisión. «Los consejos son gratis —les recuerda— pero iniciar un procedimiento tiene un costo».

La dedicación intensa a las actividades públicas, los beneficios económicos que reporta y, sobre todo, el importante apoyo de las ONGs, que financian reuniones nacionales e internacionales, han permitido una especialización en el trabajo político.

Sabemos que los dirigentes no solo dominan sino que monopolizan el espacio político. En el reglamento interno se señala una edad de 30 años como requisito para ser jefe comunal. Por otro lado, pareciera que los jóvenes tampoco están interesados en obtener cargos

directivos. Muchos de ellos —los mejores— emigran para estudiar en centros superiores y dejan por un buen tiempo la comunidad.

Si bien es cierto que las autoridades copan el escenario público, pareciera por otro lado que la gente no está interesada en aceptar responsabilidades de gobierno y prefiere que los políticos profesionales locales desempeñen estas funciones. Por ejemplo, muy pocas veces la comunidad se reúne en asamblea general.

Con la participación de la comunidad se realizan los trabajos comunales para el mantenimiento de las trochas y canales, la construcción de aulas y la posta médica, etc. Los dirigentes que planifican estas actividades (vigilando que no se crucen con tiempos de siembra o cosecha de algún producto, por ejemplo), deben movilizarse para asegurar la asistencia de todos los comuneros.

Además de algunas ventajas económicas por manejar proyectos de desarrollo o por avalar los préstamos agrícolas y de los sueldos y cobros por administrar justicia, el conocimiento de los trámites y los contactos personales a que da lugar la actividad política ha sido ampliamente aprovechado por las autoridades en su propio beneficio y el de sus familias, principalmente en educación, asesoría técnica, atenciones de salud, créditos y autorizaciones para establecimientos. Estos beneficios —no está de más recordar— no son de carácter ilegal.

En la comunidad se percibe que la actividad de los dirigentes es «sacrificada», porque ellos tienen que invertir tiempo en conversar con cada uno de los comuneros y con las autoridades provinciales; deben realizar continuamente largos viajes a otras comunidades, a las capitales de la provincia y del departamento; tienen que redactar solicitudes, comunicarse por teléfono o por fax con Lima, hacer engorrosos trámites, dar entrevistas a los científicos sociales y a los periodistas, etc. Si se analiza su labor cotidiana de conversación con los miembros de la comunidad, de formación de coaliciones con las demás autoridades, su actividad conciliadora cuando surgen conflictos, etc.; se puede afirmar que todo político es principalmente un parlamentario.

La formación de un dirigente es muy larga y demanda muchos años, por lo que un político eficiente debe iniciar muy joven esta carrera.

También los propios directivos hablan de su labor de sacrificio, pues invierten tiempo y dinero para sacar adelante a la organización comunal. Señalan que todos los gastos tienen que cubrirlos con su propio dinero y que descuidan sus actividades económicas. Además, deben sufrir las denuncias penales por las empresas madereras, las organizaciones rivales, etc. E indudablemente —aunque nunca lo mencionen— han resistido pacíficamente los *controles* de los terroristas y sus amenazas de muerte, así como los abusos de las patrullas policiales y militares que se internan en las comunidades en su persecución.

## 5. Imagen de la autoridad y símbolos del poder

### *Cultura organizacional de la comunidad nativa*

Podemos señalar esquemáticamente un conjunto de características de la organización que aprecian los dirigentes de la comunidad y que la dotan de una determinada cultura organizacional:

- a) La identidad con la comunidad es muy alta;
- b) La autonomía individual del dirigente es amplia;
- c) La organización se percibe como poco estructurada. Precisamente la OAAM está interesada en dotar a las comunidades que agrupa, de un reglamento de funciones y atribuciones de las autoridades, para uniformar criterios;
- d) El principal premio al desempeño eficiente es la continuación en el cargo;
- e) Hay un alto flujo de información entre los directivos, pero en la comunidad no existe un gran interés por conocer los detalles del trabajo de las autoridades;

- f) El control de la actuación del dirigente —así como el apoyo— parece recaer más en las otras autoridades que en la asamblea general, que se reúne en muy contadas ocasiones;
- g) La tolerancia al conflicto es baja, es decir, al interior de la comunidad hay un fuerte esfuerzo conciliador frente a las disputas; y
- h) Los actuales directivos son las personas más calificadas para ocupar los puestos dirigenciales.

### *Concepción de la ciudadanía*

Según Morgan (8), para los aguarunas la ciudadanía implica tres aspectos: el derecho a participar, la igualdad ante la ley y el respeto a la cultura.

Los nativos perciben que la discriminación que sufren por parte de la sociedad nacional se debe principalmente a las diferencias económicas y culturales. El alcalde *awajún* manifestó: «Los nativos no somos nada, no valemos nada para el gobierno: nos consideran pobres, errantes, recolectores; somos totalmente discriminados» (Morgan: 9).

El presidente de la OAAM, en el seminario-taller «Derecho y participación ciudadana», señaló:

Sabemos que la Ley de Comunidades Nativas habla muy claro de la prioridad de atender a las comunidades nativas, pero yo siempre he pensado que las instituciones no le han dado prioridad a atender lo que deben atender, eso hemos sufrido. Para conversar con una institución hemos sufrido tres o cuatro horas parados ahí, eso no se llama prioridad. Entonces nosotros venimos sufriendo, y lo que nosotros vivimos lo estoy expresando en nombre de las comunidades nativas. (CAAAP: 8)

La discriminación también se relaciona con la igualdad ante la ley. Las normas legales no se cumplen en la Amazonia, solo quedan como buenas intenciones en el papel. Más que situaciones de privilegio, los aguarunas principalmente reclaman las mismas condiciones que los demás ciudadanos peruanos:

Esto lo hemos sufrido bastante y lo seguimos sufriendo. Quizás a partir de la fecha vamos a cambiar de mentalidad, vamos a cambiar de corazón, de sentimiento, vamos a sentirnos como hermanos, y creo que vamos a sentirnos como un solo jardín con diferentes colores, porque la sangre es del mismo color, no hay diferencia. Entonces, solicito a todos que empecemos a practicar, si es posible, a partir de mañana. (CAAAP: 7)

La defensa de la cultura es central en la integración a la sociedad mayor: «somos seres humanos que participamos al país peruano con diferentes costumbres».

### *Las autoridades como representantes del grupo*

Además de ser ejemplo y figura paterna, la autoridad es un símbolo del grupo tanto interna como externamente.

Antiguamente, los jefes solo eran designados para conducir un enfrentamiento con el fin de conseguir cabezas trofeo o dirigir una excursión de venganza (aunque también es cierto que las sociedades jíbaras continuamente realizaban este tipo de actividades bélicas y que muchas familias podían vivir en estado de guerra por dos o tres años temiendo un ataque). Hoy, en cambio, las autoridades son permanentes. La especialización moderna los ha hecho tomar conciencia de su labor como políticos profesionales.

Los nativos no se sienten parte del Estado. La concepción de la nación aguaruna como una entidad con la que el Estado peruano debe celebrar convenios está muy enraizada. Así, al sentirse primero aguarunas y luego peruanos, muestran las típicas lealtades locales de los dirigentes provincianos:

El presidente de administración de justicia que nosotros hemos elegido como juez aguaruna de todas las comunidades en el mes de agosto del año pasado ya está funcionando y solicitamos a todas las autoridades que administran justicia, que administran las leyes, las normas, que nos respeten eso, que respeten nuestra orga-

nización. Más bien solicito al Presidente de la Corte Superior de Justicia que reconozca legalmente a ese juez aguaruna. Quizá debería haber un convenio con el Ministerio del Interior o con la Corte Superior de Justicia para mejorar un poco más y entendernos mejor las culturas aguaruna y mestiza. (CAAAP: 5)

### *Selección y socialización de nuevos dirigentes*

La selección de los potenciales nuevos dirigentes se asocia principalmente con la pertenencia a determinados clanes, la educación, la destreza verbal, la confianza, la mesura, el respeto y la responsabilidad. Brandt afirma:

Para la selección de los jefes son determinantes las siguientes características personales: la capacidad de expresarse en forma clara, comprensible y convincente, edad y experiencia, inteligencia, serenidad y equilibrio. La posición genealógica y el tamaño de la unidad familiar juegan un rol especial confiriendo prestigio e influencia a su candidato (66).

En un principio fueron los agentes externos —como SINAMOS, las iglesias, los funcionarios del estado o las ONGs— los que tuvieron una mayor influencia para designar a los líderes comunales. En el presente los dirigentes, tanto los anteriores como los actuales, tienen una importancia definitiva al momento de reclutar a los nuevos directivos.

Ellos también influyen decisivamente sobre la socialización a la que los someten. En general, determinan el diseño organizacional de su comunidad.

### *Símbolos materiales*

Los locales, los muebles, el vestido y los privilegios de las autoridades son símbolos materiales que proporcionan información a los comuneros —y a los foráneos— sobre su importancia, su poder real y el tipo de conducta apropiada.

El espacio de la oficina es central, porque además de poder recibir a las personas y permitir archivar los documentos para la mejor administración comunal, se percibe como necesario para trabajar bien y con autoridad: «cuando estamos desordenados nadie nos respeta».

La casa comunal está conformada por un local rectangular de madera con dos habitaciones, donde quedan las oficinas (detrás están los calabozos), y una vivienda típica aguaruna con una mesa y bancas para las reuniones. Los escudos nacionales de la gobernación y del juzgado cuelgan sobre las puertas de las oficinas de la casa comunal.

El local más amplio es el de la municipalidad, el cual tiene varios ambientes, además de contar con dos secretarías. Actualmente este local queda colindante con el territorio comunal, pero se está construyendo un local amplio donde funcionarán además las oficinas del juez nativo y del gobernador. Junto con los colegios y el internado, son las únicas obras de cemento y ladrillos en terrenos de la comunidad.

Todas las oficinas de las autoridades están equipadas con escritorios, sillas, archivadores y máquinas de escribir. Utilizan papel membretado para los trámites oficiales y tienen sellos personales.

El tipo de vestido es también un claro símbolo material de poder. En el campo los directivos lucen ropas menos desgastadas. También son marcas identificatorias los lentes de medida, los relojes y los documentos personales (que la gran mayoría no tiene).

Para las ceremonias se suele vestir los atuendos tradicionales. Por ejemplo, el día de la juramentación del juez de paz, el gobernador llevaba un *atsúpkenntai* en los hombros sobre su polo, es decir, una sarta de semillas de étse (huairuro) y *yusájiak* cruzadas sobre el pecho y la espalda, a la manera de los guerreros aguarunas. El juez nativo vistió un *itípak* fijado a la cintura con una correa y sobre la cabeza llevaba el *tawás* (corona de plumas de tucán); además de mostrar un *atsúpkenntai* de semillas rojas y blancas cruzadas sobre el pecho. El anciano más respetado de la comunidad lucía una gorra hecha de mono, llevaba el cabello largo y tenía una vara que apoyaba

en el suelo. Estas dos últimas personalidades usaban *jámphu* (pintura facial roja).

Las autoridades también se caracterizan por el éxito económico. Se dedican a la venta de madera y productos agrícolas, poseen tiendas y restaurantes, dan servicios de transporte, etc. De ahí que en Bajo Naranjillo sean perceptibles algunas diferencias: en las viviendas (mejor material, mayores dimensiones, pisos de cemento, instalaciones eléctricas, número de habitaciones), los enseres (frazadas, toallas, baterías, linternas, juguetes), los muebles (mesas, sillas, camas con mosquiteros), los aparatos domésticos (radios, grabadoras, televisores, cocinas a gas), los vehículos (bicicletas, motocicletas, autos), los animales domésticos, el tipo de alimentación, la educación de sus hijos, entre otras. En otras comunidades de la zona, la desigualdad entre los dirigentes y la población es menos perceptible.

### *Actitudes burocráticas en el desempeño político*

Los trámites de los funcionarios públicos y de las ONGs han contribuido a las percepciones de rol que manejan las autoridades aguarunas. La formalidad en los documentos y comunicaciones, y los numerosos sellos en los libros de actas han sido reproducidos por los dirigentes como la manera correcta de desempeñar sus funciones. Incluso los *iwishín*, utilizando un lenguaje burocrático, emiten documentos para certificar que un aguaruna ha sido curado de la brujería:

«AÑO DEL SESQUICENTENARIO DEL NATALICIO DEL AL-  
MIRANTE GRAU»

El curandero del sr. X de la comunidad de Y

CERTIFICA:

Que el sr. Z que su defecto dañino (brujería) está limpiado definitivamente, queda su cuerpo físicamente, mentalmente, queda sano y limpio.

Y. 10 de noviembre de 1984

[Hay una huella dactilar]

(Guallart:138)

Los discursos tradicionales del jefe de familia y de las visitas, y el colegio —de donde mayoritariamente provienen estas autoridades— han marcado el comportamiento político: las ceremonias con discursos (donde se improvisan canciones aguarunas en honor de las personalidades que asisten) tienen mucho de actuación escolar y recuerdan también las solemnidades de los discursos en las reuniones formales tradicionales.

Cuando uno analiza la exigencia de requisitos de forma, se da cuenta de que son verdaderas «formalidades»: el hecho de que una señora se haya presentado sin libreta electoral en el juzgado no fue ningún inconveniente para ser identificada («tengo libreta, la he perdido, no me acuerdo el número yo»); al dictar un acta se señalaba la una de la tarde como hora de redacción del documento, aunque era la una y media (en realidad, nadie se preocupó en mirar su reloj); cuando se equivocaron en el nombre en una parte, no volvieron a escribir el documento («Georgina es... ya pues no importa»), sino que igual lo firmaron, etc.

## 6. Conclusiones

Hemos presentado una descripción etnográfica acerca de qué autoridades se encuentra en el distrito sanmartinense de Awajún. Hemos enfatizado el análisis de los dirigentes de una comunidad aguaruna del Alto Mayo. Para terminar, señalaremos cuatro características de las autoridades locales.

Todos son políticos profesionales, altamente calificados para el desempeño de estas funciones: con amplia experiencia de liderazgo, rotación en los cargos, extensas redes sociales, formación magisterial, viajes nacionales e internacionales, etc. Su especialización genera una monopolización de los cargos directivos por determinadas familias. Además, el control de la actuación del dirigente recae principalmente en las otras autoridades locales más que en las asambleas comunales.

En segundo lugar, los políticos (los externos a la comunidad nativa como el prefecto, los del SINAMOS, las iglesias o las ONGs, pero principalmente los del interior de la comunidad) influyen decisivamente en la selección y la formación de las nuevas generaciones de dirigentes.

En tercer lugar, las principales autoridades resuelven problemas comunitarios y conflictos particulares. Así, la administración de justicia y la posibilidad de establecer sanciones son medios muy importantes para otorgar legitimidad a las autoridades locales.

Por último, el análisis de los clanes es central para descubrir la lógica comunal, pues estos expresan las correlaciones de fuerzas, generan las nuevas autoridades de acuerdo con una especialización de los clanes y son importantes mecanismos de equilibrio de poder. Así, el sistema de parentesco sustenta las redes sociales y estructura la organización política.



## AUTORIDADES URBANAS



# La imagen de los dirigentes vecinales en una organización de asentamientos humanos

*Luis Mujica*

«[...] para mi mala suerte  
yo no puedo faltar a ninguna reunión  
porque si yo no voy, no marcha,  
no hay quien dirija».  
(Un dirigente)

## 1. Introducción

Este artículo constituye un conjunto de respuestas a una serie de preguntas que forman parte del interés por conocer diversos aspectos de la legitimidad de los dirigentes de las organizaciones, el ejercicio del poder y las imágenes que se forman en torno a sus intervenciones en su contexto concreto inmediato, como es el de una organización vecinal en una zona de Lima. El perfil de dirigente que presentamos aquí se basa, sobre todo, en los discursos que los mismos dirigentes realizan sobre sí mismos, como también, aunque en menor medida, en las concepciones que los pobladores de la organización tienen de sus dirigentes.

Para nuestros fines, *dirigente* es la persona legítimamente elegida por la organización y dotada de poder para imponer los acuerdos y construir, si es necesario, un consenso para lograr un fin determinado, en beneficio de su comunidad particular o una organización mayor. Todos los dirigentes tienen poder y este consiste en la capacidad de hacer cumplir los acuerdos dentro de la organización, pero también consiste en la capacidad que muestra para concertar voluntades con el propósito de lograr fines preestablecidos.

Los datos y las reflexiones que se presentan aquí, entonces, provienen fundamentalmente de la observación participante a un conjunto de asambleas comunales en el seno de las organizaciones y de

una serie de entrevistas realizadas a un grupo de dirigentes de una suerte de confederación de asentamientos humanos, autodenominada «Frente de Desarrollo de Asentamientos Humanos de Carabayllo, Lima» (en adelante, «el Frente»).<sup>1</sup>

Este artículo consta de cinco partes y de una conclusión. La primera presenta una descripción sucinta de la organización donde los dirigentes ejercen sus roles y funciones; la segunda da cuenta de los procesos de elección de los dirigentes; la tercera presenta los principales roles y funciones de los dirigentes; la cuarta recoge las principales maneras de relacionarse y la quinta las imágenes que se generan en torno de los dirigentes en el seno de sus organizaciones.

## **2. El terreno de los dirigentes realmente existentes**

El Frente de Desarrollo de Asentamientos Humanos —fundado en octubre de 1988— es una asociación debidamente reconocida e inscrita en los registros públicos que agrupa a 13 asentamientos humanos. Está situado en la margen izquierda de la avenida Túpac Amaru, en el distrito de Carabayllo, Lima. Tenía como finalidad actuar concertadamente y lograr el «desarrollo integral» de los asentamientos asociados, es decir, sanear la titulación de los terrenos adquiridos por compra ilegal o por invasión; conseguir la instalación de los servicios básicos de agua y desagüe, la luz eléctrica, el arreglo de los espacios y locales públicos y comunales; y generar microempresas de servicios. Debo hacer notar, aunque fuera de manera tangencial, que el Frente constituye en la zona una organización sui géneris, en la medida de que es una de las pocas organizaciones que tiene como objetivo específico el «desarrollo autónomo» de sus organizaciones, para diferenciarse de otras que tenían —en el momento que hacíamos el trabajo de campo— un carácter sobre todo defensivo y

---

<sup>1</sup> El trabajo de campo fue realizado entre 1992 y 1993, pero hemos mantenido una relación esporádica en los años posteriores.

reivindicativo de derechos frente al Estado y por eso con una naturaleza conflictiva.

Los trece asentamientos humanos que conformaban el Frente estaban divididos en 87 manzanas, que a su vez estaban divididas en 1353 lotes, donde vivían unas 1410 familias.<sup>2</sup> La forma más simple de organización en los asentamientos era el Comité Pro Desarrollo Comunal (Coprode) —creado en la década del 70—, que constaba fundamentalmente de cuatro miembros que fungían de dirigentes; un asentamiento humano podía tener, entonces, más de un Coprode. Cada asentamiento humano tenía una junta directiva mayor, la que estaba compuesta generalmente por ocho miembros: un secretario general; secretarios de economía; de actas; de cultura y deportes; de prensa y propaganda; de bienestar social; dos vocales. En principio, en los 13 asentamientos que formaban el Frente debería haber 104 dirigentes, con diversos cargos y responsabilidades.

Las personas elegidas para dirigir el Frente conformaban la Junta Directiva Central, que se distinguía de las otras juntas directivas pertenecientes a los asentamientos humanos. La Central —como era designada a menudo— está conformada por el presidente; los secretarios de organización; de economía; de prensa y propaganda; de técnica y desarrollo comunal; de actas; y de bienestar social.

Antes de entrar en el tema propiamente dicho, caractericemos grosso modo a los diversos dirigentes que conforman a los asentamientos humanos que conforman el Frente<sup>3</sup> y a los que forman parte del comité central. Los dirigentes se han identificado como provincianos<sup>4</sup> y tienen una edad promedio de 39 años. El menor te-

<sup>2</sup> Las cifras se basan en el censo-encuesta realizado por el CIPEP en 1989 en los asentamientos que componen el Frente.

<sup>3</sup> Son dieciséis los dirigentes de los asentamientos que conforman el Frente que han sido entrevistados para efectos de este trabajo. Cinco de ellos pertenecen a la dirigencia central del Frente propiamente dicho y los 11 restantes son dirigentes, con diversos cargos, en los asentamientos que conforman el Frente.

<sup>4</sup> El porcentaje mayoritario de los dirigentes pertenece a la zona norte del Perú: Ancash, Cajamarca, Piura, con el 68,75%; el 18,75% pertenece al sur y el 12,5% al resto del país.

nía 27 años y el mayor 45 años. Todos dijeron ser casados con un promedio de dos hijos cada uno. La mayoría tenía educación secundaria y siguen los que habían cursado educación primaria y educación superior. Cuando fueron entrevistados, la mitad ejercía alguna actividad económica independiente, otros eran obreros, los menos empleados y había una jubilada. Todos los dirigentes, a excepción de uno, profesaban la religión católica. La mayoría dijo tener una preferencia o militancia partidaria de izquierda y la mujer dijo ser independiente. La mayoría manifestó cierta reserva acerca de su filiación o su preferencia partidaria.

### **3. Los procesos electorales**

En los Coprodes, en los asentamientos humanos y en el Frente —que son tres niveles donde se eligen a sus representantes— la elección de los dirigentes sigue un patrón más o menos similar. En primer lugar, tal como estipulan los estatutos existentes en cada instancia, los dirigentes pueden ser elegidos por dos años y son susceptibles de renovación —si las circunstancias lo exigieran— de manera indefinida. En la práctica, como se ha podido comprobar, muchos de los dirigentes se mantenían en el cargo por más de dos períodos consecutivos. Las razones eran fundamentalmente de orden pragmático: eran reelegidos sobre todo porque «saben hacer obras», es decir, se reconocía en ellos ciertas capacidades y habilidades que los hacía poner por encima del común de los miembros por mayor su conocimiento, su experiencia y haber demostrado eficacia. No obstante, como lo veremos más adelante, la asunción del cargo suponía implícitamente tener que pagar una cuota de sacrificio y «pérdida de tiempo», porque muchas veces «no hay nadie que quiera tomar el cargo» por propia voluntad.

En el Frente, desde su fundación hasta los días que hemos recogido la información para este artículo, solo se han producido dos procesos electorales, realizados en momentos cruciales de la vida de la

organización: al inicio de la constitución del Frente y al tener que «reflotar [la organización] para la construcción del agua y la luz». Esto quiere decir que la actividad dirigencial en los asentamientos tiende a aumentar, en intensidad y número, generalmente en relación directa con las tareas específicas que la población debía enfrentar para cubrir algunas demandas que provenían de las necesidades de carácter colectivo, con el propósito de realizar determinadas actividades comunales, siempre en beneficio de los integrantes de las organizaciones.

El proceso electoral en los diversos niveles, pero sobre todo en el caso del Frente, sigue un procedimiento sofisticado que está acompañado de un conjunto de actitudes, comportamientos y acciones personales de los candidatos y sus simpatizantes. Por lo general la participación se hace en un clima de aparente seriedad y con la voluntad de hacer bien las cosas para que todo salga bien. El comité electoral designado con suficiente anticipación se encarga de convocar, inscribir a los candidatos, y recibir y dirimir las tachas si se presentaran durante el proceso. La convocatoria, que se hace mediante una citación por escrito, comienza en una asamblea general, donde se hace explícito de manera solemne que el tiempo del «cambio de la dirigencia» ha llegado. Los dirigentes cesantes presentan a su debido tiempo el informe general de sus actividades y se registran los hechos en las actas de la organización. Para la inscripción en la competencia electoral se presenta una lista completa con miembros registrados en la organización. Si hubiera alguna tacha o queja contra algún candidato, el comité electoral cita a la población a una asamblea general, donde se conversa exhaustivamente y se adoptan acuerdos, los que son inapelables.

La selección de los miembros de la lista sigue patrones más o menos similares; de una parte, se insiste en que los candidatos deben tener cierta experiencia, un relativo prestigio o tener ciertas cualidades personales lo suficientemente visibles o evidentes; de otra parte, los candidatos deben de alguna manera ser «conocidos», esto significa que la selección de dichos miembros se hace tomando

en cuenta ciertas relaciones de parentesco, de procedencia o de simpatía política. Por lo general, al menos dos de estos elementos se tienen en cuenta para la selección definitiva de los candidatos.

El proceso electoral propiamente dicho consta de la campaña, los debates y el sufragio. Una vez que los candidatos son aceptados por el comité electoral, pueden iniciar su campaña. Esta se desarrolla, en primer lugar, con la participación de los vecinos en dos niveles: por un lado, difunden la candidatura de su preferencia con visitas y conversaciones personales; por otro, realizan actividades a nivel más público.

En segundo lugar, el debate entre los candidatos se desarrolla en medio de un acre conflicto donde los competidores, a través de alto-parlantes instalados en los techos de algunas casas, se encargan de difundir a todo volumen las diatribas y los insultos contra los contendores, los cuales suelen trascender los límites geográficos de los asentamientos que conforman el Frente. Se llegan a utilizar argumentos *ad hominem*, ventilando los «trapitos sucios», es decir, denunciando supuestas irregularidades o señalando los defectos del opositor con el propósito de desprestigiarlo o anularlo y tratar de ubicarse en la zona como la única posibilidad real y certera. Los candidatos por lo general no tienen una intervención directa en el debate; son sobre todo los miembros de la agrupación quienes se dedican a entrar en la contienda.

Finalmente, el sufragio es considerado el acto más importante de la diversas acciones desplegadas días antes. Se realiza un domingo en el local comunal principal del Frente. En algunos de los asentamientos que conforman el Frente, de no realizarse en el día pactado, se efectúa durante una asamblea general previa citación. Los estatutos estipulan que un voto equivale a un lote. Es decir, solo tiene derecho de voto aquella persona que está inscrita en los padrones de los asentamientos y está reconocida como «cabeza de familia» por la organización. En realidad, a la hora del sufragio son los varones los más acuden a las urnas en mayor proporción. Las mujeres lo hacen en ausencia del varón o porque son consideradas como

«cabeza de familia». Esta última modalidad, que en cierto modo marginaba a las mujeres, ha sido cuestionada por muchos jóvenes, que en la práctica tampoco se interesan mucho por los procesos electorales al considerarlos «cuestiones de los viejos».

Era una práctica común que en los trece asentamientos la elección se realizara a *mano alzada*. Los argumentos para el ejercicio de esta modalidad son la presencia de un número reducido de personas y la consideración de que se trataba solo de «confirmar la continuación» o ratificar la «reelección» de los dirigentes en sus cargos, determinación que no requería sino de un acto rápido. De hecho, el clima que se genera en medio de la asamblea para la reelección es particularmente interesante. El proceso se inicia con la presentación del informe de las actividades. Por lo general, es seguido de la aclamación de los dirigentes bajo la consigna de «¡que sigan!» porque son «buenos» (o simplemente porque otras personas nominadas no quieren aceptar el cargo). Si la contienda se hace más tensa se recurre al voto secreto, lo que significa en cierto sentido mayor garantía en la elección. La participación en el acto de la votación se hace en forma ordenada siguiendo un ritual preestablecido por el comité electoral. Esta práctica es la que ha prevalecido más en el Frente. Durante todo el día designado para el sufragio el comité electoral, con la presencia de los personeros de los grupos participantes, recibe el voto de los pobladores en medio de una expectativa general y después del escrutinio, que con frecuencia es tenso, se proclama al ganador.

Estos datos muestran el ejercicio de una suerte de «democracia» en la organización de El Frente, al menos en cuanto a procesos formales se refiere. Esta idea de democracia, sin embargo, no suele mantenerse a lo largo de la vida de la organización, pues una vez que han logrado su elección, algunos dirigentes dejan no solo de ejercer sus funciones, sino incluso abandonan la vida institucional de la organización, la que entra en un clima de cierto letargo por inacción de sus propios líderes. La organización vuelve a dinamizarse sobre todo cuando los vecinos tienen un interés y un objetivo particular

que lograr. La vida institucional del Frente, a pesar de todo, se sostiene por el reconocimiento y la inscripción como institución en los registros municipales, la aprobación de sus estatutos y la elección de sus dirigentes en todos los niveles.

#### 4. Roles y funciones: el poder de los dirigentes

Los roles que desempeña una persona en un determinado marco de interacción representan un conjunto de datos que pueden ser identificados y estimados por otros actores y a la vez pueden orientar las acciones de estos. Dicho de otra manera, el rol de dirigente es la *diferencia específica* construida, atribuida y sostenida por los pobladores dentro de la organización para determinadas funciones.<sup>5</sup> De hecho, esta diferencia específica hace que un dirigente sea reconocido como diferente, distante e importante, pero también como semejante, cercano y necesario. Es diferente en la medida que dicha persona porta un valor que lo distingue del grueso de la población; es distante porque su característica particular lo aparta temporal y espacialmente de la vida cotidiana durante el periodo dirigencial; y es importante porque su nueva identidad lo convierte en fuente de eventualidades que no estaban previstas anteladamente. Paralelamente, es semejante porque el dirigente no deja de ser uno más del grupo donde fue elegido; es cercano porque se constituye en un prójimo cualificado dispuesto a transitar los avatares junto con los demás del grupo; y es necesario porque sin el dirigente no se podría entenderse el grupo ni tener una orientación que le permite transitar de una condición a otra.

Los roles y las funciones, de hecho, tienden a ser confundidos en la práctica dirigencial. Sin embargo, los roles, para el caso que nos toca dar cuenta, son los «cargos» o denominaciones de los que las

---

<sup>5</sup> Cf. NADEL, Siegfried. *Teoría de la estructura social*. Madrid: Ediciones Guadarrama, 1966.

personas son poseídas y que los hacen ser responsables cualificados, mientras que las funciones son las responsabilidades que se desprenden del cargo que desempeñan. De ahí que desempeñar el rol de dirigente implique respetar un conjunto de normas, reconocer un conjunto de atribuciones y tomar una determinada posición social y estatus que le permite diferenciarse del resto. En cambio las funciones son como las «tareas» que se desprenden de los cargos y se expresan en acciones muy concretas que los dirigentes deben realizar en relación con la colectividad. Entonces, ¿cuáles son los rasgos de la diferencia específica y que lo hacen ser dirigente para los demás?, en otras palabras, ¿en qué consiste el poder de los dirigentes? Parte de esta diferencia específica se basa en a) el proceso por el cual los dirigentes han transitado, b) los atributos funcionales de que se les atribuye, y c) el poder mismo reconocido en ellos.

### *La experiencia como algo importante*

La mayoría de los dirigentes del Frente, al asumir el cargo, han tenido al menos dos experiencias anteriores como dirigentes sindicales o vecinales. Sin embargo, en la revisión del inicio de sus propias historias personales en la asunción del cargo, se encuentran algunos rasgos que resulta importante mencionar. Los cargos de dirigente por lo general fueron asumidos por «obligación» o por «emergencia» o de manera «consciente». Los que asumieron el cargo por «obligación» tenían en la mente la práctica de la rotación de cargos en las organizaciones de sus respectivos lugares de origen. Los que asumieron por «emergencia» lo han hecho para que no se quedara vacante el puesto, pues «no había otro» que quisiera o pudiera hacerlo. También es cierto que algunos dirigentes, tal como lo reconocieron, habían buscado el cargo voluntariamente, como una manera de afirmarse personalmente, buscar un prestigio en la organización y la zona o como parte de una determinada consigna política, vigente en la época.

A esta historia personal que da cuenta del inicio de la experiencia dirigencial se deben añadir las motivaciones y la socialización forza-

da como líderes. De hecho, los dirigentes generalmente asumen el cargo motivados por un alto grado de altruismo, pero también con la conciencia de correr un cierto riesgo personal y familiar, y con un relativo temor frente a las nuevas responsabilidades que tienen que responder. Por una parte, el altruismo es una nota suficientemente evidente en el legajo personal. Ninguno de los dirigentes dice haber entrado al cargo con fines estrictamente individuales, sino más bien porque se tenía que «hacer algo por el pueblo». Los problemas que aquejan a su familia, a sus parientes y amigos y en general a la población los obliga a introducirse en una circunstancia en la que no participarían nunca por sí mismos, porque tampoco lo tenían previsto. Por otra parte, la novedad, los problemas y las dificultades que entrañan el nuevo cargo se presenta como un reto no solo en el ámbito personal, sino también constituye una respuesta a las personas que depositan su confianza en él y, sobre todo, para no desairar a sus conocidos o al grupo político que lo propuso. Finalmente, el temor personal de no poder cumplir con las exigencias que se desprenden del cargo pone en duda sus capacidades y habilidades, y les asusta no poder realizar lo necesario como responsable del bienestar de la vida de la gente. Por estas razones no era difícil escuchar decir a los dirigentes, por ejemplo: «Yo acepté el cargo como jugando, y ahora ya me voy por la tercera».

Buena parte de los dirigentes del Frente no siempre han tenido conciencia de los roles que debían desempeñar cuando tomaron el cargo. Las funciones y todo aquello que entrañaba el cargo, por lo general, las fueron conociendo en el camino y en la práctica. Una frase en cierto sentido aclara mucho el sentido de la experiencia dirigencial: «Para ser buen dirigente hay que tener voluntad, tiempo, paciencia y más que nada interés en los problemas de los vecinos [...] Yo he tenido la experiencia en los años que he trabajado acá», como decía alguien.

### *Los atributos dados a los dirigentes*

Las juntas directivas de los asentamientos humanos y el Frente están generalmente conformadas por ocho miembros —como se ha señalado—, pero en la práctica suelen estar activos solo el secretario general; el de organización; el de actas y archivos; el de economía; y el de cultura y deportes. Así, los otros cargos son abandonados constantemente en la vida de los asentamientos humanos, pero son reemplazados en las «elecciones complementarias», lo que no significa que el cuadro de dirigentes esté completo de manera permanente. En el caso del Frente, los otros dirigentes (prensa y propaganda, técnica y desarrollo, y bienestar social) no son requeridos periódicamente para la marcha de la población. Esto hace que fácilmente dejen o no ejerzan el cargo. Por lo tanto, los cargos de los que se necesitan para la marcha de la organización son cinco y quienes los desempeñan exhiben los atributos de un ejecutivo. Estos miembros asumen todas las tareas que se derivan de los acuerdos que se toman en las reuniones. Muchas veces los dirigentes de los asentamientos humanos y del Frente ponen énfasis en la realización de actividades deportivas y el secretario se convierte en un verdadero elemento dinamizador de la vida de la población.

Los dirigentes realmente existente en la organización, por lo tanto, se desempeñan como verdaderos responsables del orden del grupo y se sienten obligados a proporcionar la debida orientación a la organización; se convierten en cuidadores de las relaciones en el mundo interno y como representantes del grupo ante el mundo externo. En primer lugar, por el solo hecho de ser dirigentes, tienen la prerrogativa de organizar las diversas facetas y acciones que se realizan dentro de la organización. Esto significa que les compete la administración de los recursos de la comunidad y el capital social disponible para la realización de trabajos colectivos, por ejemplo. Además deben conducir la marcha de la organización, es decir, señalar hacia dónde se debe encaminar el conjunto de la población. Establecen los proyectos de desarrollo en los que todos los miembros de

la organización deben participar. Ordenar o poner en orden, por ello, implica sobre todo planificar las obras que se van a realizar: en los asentamientos como el de saneamiento físico legal de los terrenos, tener luz eléctrica, el agua y el desagüe, procurar las pistas y veredas, pensar en la forestación, el local comunal, la posta médica y otros aspectos más. Sin embargo, ordenar significa también hacer que las decisiones que se toman se ejecuten mediante formas debidamente pautadas, las que deben ser supervisadas en el momento mismo de la ejecución.

En segundo lugar los dirigentes, al ser considerados los encargados tanto de cuidar el bienestar y la salud de la comunidad como de orientar el sentido de la colectividad, invierten tiempo para participar en la animación de las diversas actividades dentro y fuera de la organización. Para esto el dirigente tiene que demostrar que tiene suficiente sabiduría y prudencia, pues uno de los atributos reconocidos —aunque no se puede generalizar de modo absoluto— es el de poder intervenir eficazmente en la búsqueda de resolución de conflictos de diversa envergadura. La orientación de la vida de la organización supone también establecer relaciones suficientemente fluidas con diversas entidades externas al grupo. Frente al mundo exterior los dirigentes, como «cabeza» de la agrupación, se constituyen como delegados, con las potestades de representar mediante la palabra y la acción en *en nombre* de la organización; incluso asumen tareas que no les competen, en diversas circunstancias de su vida dirigenal, con sólo decir «yo como dirigente de...» y añadiendo lo que le interesa decir, y que no siempre está en concordancia con los atributos que se les reconoce para fines colectivos.

### ***El poder real de los dirigentes.***

El poder real permite a los dirigentes tener la capacidad para hacer cumplir lo pactado o de concertar voluntades, en nombre de los acuerdos anteriormente establecidos, valiéndose sobre todo de sus cualidades personales. Por una parte, hacer cumplir lo pactado implica la

necesidad de imponer a través de diferentes mecanismos la voluntad legítimamente establecida, mas sin llegar necesariamente al uso de la violencia física. El pacto es casi siempre explícito y se establece normalmente durante las asambleas, mediante los acuerdos que se toman por unanimidad o por mayoría simple. Cuando los dirigentes lo ven conveniente, se valen de mecanismos de persuasión como salir a las calles y visitar las casas de los vecinos exigiendo que cumplan —por ejemplo— con la cuota que han prometido. Para esto se hace conocer los nombres de los deudores por altoparlante o en las asambleas; en cierto sentido se les *amenaza* haciendo alusión de que si no participan no podrán beneficiarse de los logros de los proyectos o que tendrán que pagar más si se atrasan.

Por otra parte, cuando se toma conciencia de una necesidad que debe ser cubierta, los dirigentes —previa consulta con sus bases, que por lo general es de manera informal— toman la iniciativa para ponerse de acuerdo en lo elemental y de este modo resolver el problema a la brevedad posible. La concertación de los miembros está en función de la defensa de la seguridad de la población o del logro de un bien colectivo o para realizar una actividad que requiera del concurso de todos. De hecho, los dirigentes propiciaron esta modalidad cuando se tuvo la necesidad de enfrentarse a los traficantes de terrenos para realizar la instalación de servicios básicos y levantar locales comunales.

La concertación en el Frente normalmente está regida por mecanismos de fusión. Los segmentos sociales permanecen separados cuando no está en el tapete ningún reclamo urgente. Algún peligro o la construcción de algún edificio comunal los une temporalmente. Una vez que el problema termina, cada asentamiento y cada dirigente vuelven a lo suyo hasta el siguiente evento. El poder vecinal, en el fondo, es el poder de la concertación temporal e instrumental. Entre tanto, los dirigentes van a «descansar el sueño de los justos» y cada asentamiento queda en libertad de desarrollar su vida interna.

El reconocimiento y la obediencia en las relaciones de los miembros con sus dirigentes son dos elementos del poder. El poblador sabe que debe aceptar las decisiones que emanan de los acuerdos y

lo que dice el dirigente tiene fuerza moral en lo que refiere a la participación en beneficio colectivo. Por ello la participación de los vecinos, antes que una actitud de sumisión y dependencia, es una participación interesada y con sentido. El poblador debe obedecer; de lo contrario, se hace acreedor de sanciones económicas, llamadas de atención y, en el peor de los casos, de rechazo. Entonces, el poder de los dirigentes según los casos puede hacer el «bien» a la gente y a la organización, así como puede provocar el «mal», y con ello no se debe jugar.

## 5. Las redes del poder

El poder de los dirigentes descansa, por una parte —como hemos visto—, en la legítima elección y, por otra, en el carisma de cada una de las personas. Sin embargo, para que sea eficaz no son suficientes estos elementos; se requiere que se extienda beneficiosamente a los que esperan de él. Para esto los dirigentes se valen de diversos mecanismos con el fin de lograr aquello que constituye expectativa de la población y al mismo tiempo los legitime como verdadero líderes frente a sus miembros. Por lo tanto, la confianza depositada en el dirigente tiene un carácter delegado, de tal manera que todas las responsabilidades están en sus manos. Esta es una real expresión de la presión social que los pobladores ejercen sobre el dirigente, que se relaciona con las pocas posibilidades que tienen aquellos de resolver individualmente algunos de los problemas más importantes.

Por esto, el dirigente se convierte en una persona «especializada al paso», para usar un término del argot popular, que quiere decir que aprende a ser dirigente en la medida de que aprende a resolver diversos problemas en el camino. El dirigente no es un profesional y menos un político que vive de su profesión, como diría Weber,<sup>6</sup> sino es un tipo de hombre que, aun sin proponérselo, como ocurre en

<sup>6</sup> Cf. WEBER, Max. *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial, 1987.

muchos casos, está dispuesto a entregarse por la «causa» de su organización.

Siguiendo la idea que tenemos del dirigente, corresponde subrayar que su existencia se debe a la necesidad de una persona que recoja los planteamientos e iniciativas del poblador. Por ello se requiere que el dirigente logre constituir un poder mediante una red de relaciones que sea suficientemente fuerte valiéndose de sus capacidades personales o carismáticas, que por lo general descansan en la mayor experiencia y en el manejo de mayor información. Por lo general se busca que el dirigente tenga un manejo adecuado de la retórica, es decir, que la persona que lidera la organización debe tener «labia», porque tiene que enfrentarse con una serie de problemas, con diversas personas en muchas dependencias públicas o privadas, y con trámites documentarios y demás procedimientos legales engorrosos.

Las cualidades personales permiten al dirigente tejer redes personales y dejar establecidos ciertos contactos con personas claves en diversos organismos. Estas redes hacen aparecer al dirigente como una persona con ciertas facultades y como a un *todopoderoso*, que puede realizar obras mientras dure su periodo. Las redes consisten sobre todo —sin ningún orden de importancia— en relaciones o contactos con personas conocidas (parientes, amigos, compañeros, asesores, etc.) y que están «bien ubicadas» en una dependencia pública o privada.

¿Cómo se expresa ese poder carismático del dirigente y qué mecanismos están presentes en la formación de su poder real? Determinadas circunstancias hacen que los dirigentes tengan que valerse de todos los medios posibles para mantener la credibilidad por el puesto que ocupa. Una vez que uno ha aceptado el cargo, no le queda otro camino que «seguir adelante» o «echarse para atrás», es decir, desencadenar una serie de acciones que le permita ganarse el prestigio o abandonar el cargo y desaparecer del escenario social inmediato. Claro está que existen motivos suficientes (y justificables) para dejar el cargo y a menudo las razones son fundamentalmente de ín-

dole económica o familiar. En cambio, los que deciden «seguir adelante» tienen que valerse de las mejores estrategias y de un conjunto de *respaldos* para que su prestigio crezca y no mengüe y puedan beneficiarse incluso individualmente de las gestiones que tienen que hacer.

El poderío y la eficacia del dirigente descansan básicamente en sus capacidades y habilidades personales. Esto es reforzado por una red de relaciones sociales en los más diversos niveles. En el establecimiento de estas el dirigente distingue amigos de enemigos y personas «cercanas» de personas «difíciles» de acceder. Algunas de esas logran constituirse en mediaciones para los objetivos de los dirigentes, si no son la fuente misma de donde procede el beneficio. Por supuesto, es considerado enemiga toda persona, grupo o asociación que no comparte sus objetivos o ha manifestado expresamente su disconformidad con sus propósitos. Los amigos o enemigos, entonces, pueden estar cerca o lejos de la organización. La cercanía de los amigos no equivale a una distancia geográfica, sino a una relación de confianza por razones de parentesco, de paisanazgo o de simpatía ideológica. En cambio, la lejanía está en relación directa con el grado de dificultad que hay para entablar relaciones con las personas o instituciones.

Para realizar sus funciones, los dirigentes tienden a relacionarse con otros, después de establecer necesidades y prioridades previamente acordadas en la asamblea general o en la reunión de coordinación. Con ese fin se relacionan con organismos del Estado, con miembros de comunidades eclesiales y con las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y se valen de sus «buenos oficios», que consisten en buscar asesoría técnica o legal (ONGs), apoyo «moral» (Iglesia) y apoyo de la población (manifestación, marcha, etc.).

Estas relaciones son motivo de vanagloria de los dirigentes que exhiben el tener *amistades* (en el mundo externo a la organización) que les facilitan el logro de sus objetivos. Sin embargo, la reciprocidad y la razón instrumental son las que dominan en este tipo de relaciones. Ninguna *amistad* (hasta donde sepamos) realiza los ser-

vicios de modo gratuito; antes bien, por lo general los mismos dirigentes deben recolectar la *chanchita* (una bolsa de dinero), incluso de su propio pecunio, para conseguir lo que han planificado previamente. Las relaciones de confianza son útiles en la medida de que les facilitan relaciones recíprocas asimétricas y eventuales. Desde esta perspectiva, las amistades cumplen funciones instrumentales de mediación para acceder a otros beneficios mayores. Los dirigentes saben que, muchas veces, es la única vía para lograr sus propósitos. Por supuesto, esta práctica se hace con el conocimiento de los pobladores aunque no con su consentimiento, porque piensan que «no se puede hacer de otra forma» para acceder a algún beneficio.

Desde el punto de vista de los fines, la relación que se establece dentro de la organización está condicionada por la eficacia de la operación. Para tal efecto, los dirigentes buscan a los que tengan alguna experiencia o condiciones, tiempo disponible y conocidos o amigos. Las personas con las que se ponen en contacto cumplen los siguientes requisitos: son *conocidos* (funcionarios), amigos de la organización (miembros de organización, persona importante e influyente que puede ser congresista, político o religioso) o profesionales (individuos con conocimientos técnicos). Para que esta relación pueda ser más viable (en la medida que sea posible) tiene que ser «conversado antes» por algún *conocido* o por una *amistad*.

Desde cierta perspectiva las acciones de los dirigentes no tienen necesariamente actitudes clientelistas frente a las mediaciones, en el sentido de que buscan protección: antes bien, son formas estratégicas para el intercambio eficaz. En estas lides se valen de mecanismos endofílicos y exofílicos. Se entiende por *endofilia* las relaciones de alianza de carácter temporal entre dos o más personas que pertenecen a la misma denominación para favorecerse mutuamente, tratando de impedir el ingreso a otras personas de diferente denominación. Sin embargo, en el logro de beneficios se valen también de mecanismos exofílicos. Por *exofilia* se entiende la alianza que se realiza de manera temporal con personas o grupos de diversa nomenclatura para beneficio parcial o mutuo. El mecanismo endofílico pro-

cura nutrirse de personas de la misma experiencia, del mismo origen, del mismo sexo o de la misma denominación religiosa. El mecanismo exofílico tiende, en cambio, a favorecer la relación de diferentes sobre la base de normas o reglas que se establecen entre los concurrentes.

La razón instrumental de las organizaciones se manifiesta plenamente en la conformación de las diversas *comisiones* para hacer frente las múltiples eventualidades que se presentan en la organización. Ningún problema, por lo general, se arremete si no se cuenta con una comisión, que está compuesta por cuatro personas, a las que se les confieren todas las potestades para resolver el problema a la brevedad posible. De hecho, las comisiones son los medios más eficaces para investigar o averiguar un pedido, para conducir y llevar a cabo una actividad o para arreglar un asunto que concierne a la colectividad. Las comisiones tienen un corto tiempo de duración y dan cuenta de su gestión al organismo que las creó.

Lo cierto es que el poderío de los dirigentes se nutre de la capacidad de saber manejar y controlar el poder legítimo combinado con el carismático, es decir, hacer uso del mandato formal para imponer los acuerdos a la población y de concertar las opiniones divergentes. Esta es una práctica permanente. No es la violencia la que se usa, sino la argumentación acompañada de actitudes de tolerancia para lograr los fines que se proponen y conseguir el orden de la comunidad. Los mecanismos de fusión y fisión suelen ser activados cuando se ven urgencias por resolver o para vivir en la población una relativa tranquilidad, respectivamente. La «vida saludable y tranquila» se manifiesta, por ejemplo, en la actividad deportiva y en la actividad comunal. Estas actividades son al mismo tiempo un problema y una solución, en la medida de que permite a los pobladores tener un espacio de encuentro y socialización constante.

El poder de los dirigentes no se agota en la dimensión instrumental, en el sentido de que solo sirven para conseguir beneficios a la colectividad. De hecho ocurre así; sin embargo, se puede apreciar que existen otras funciones, pero no por eso de menor importancia.

Hacia el interior de la organización el poder sirve también para resolver algunos problemas de orden familiar: aunque se suscitan muchos casos, por lo general el dirigente no interviene en los problemas de las parejas o las familias. Si alguno de ellos, no obstante, interviene en la resolución del problema, no lo hace en su calidad de dirigente, sino como autoridad moral, en la medida de que tiene una familia relativamente bien constituida, goza de buena reputación en la zona y ostenta una mayor formación.

## 6. La imagen del dirigente

Por otro lado, los dirigentes se constituyen en un referente muy importante para la vida de los pobladores en los asentamientos humanos. Como hemos dicho, ellos son quienes promueven el desarrollo de la población, ejercen el control de las diversas actividades que la organización realiza y son los representantes del grupo cuando tiene que relacionarse con otras entidades externas a la organización. Por tal razón, se concentran y se sintetizan simbólicamente en ellos los anhelos y las aspiraciones, como también las dificultades y los problemas de la población que representan.

En las interacciones entre el dirigente y los pobladores se forman diversas imágenes que sirven para perfilar el poder del aquel, así como su importancia dentro de la organización y la construcción de un modelo funcional a los requerimientos de la esta. La imagen simbólica que se construye del dirigente se puede resumir en la medida de que a) es considerado como *cabeza* de la organización, b) se constituye como el centro de las relaciones de la colectividad y c) aparece como un modelo, pero en términos ambiguos o bivalentes.

### «Ser la cabeza no es fácil»

Para los dirigentes el hecho de estar a la *cabeza*, a la vez que jerárquicamente les permite estar arriba, los hace constituirse en la

entidad que unifica las diversas tendencias existentes dentro de la organización. Esta condición determina que el dirigente tenga la obligación de «ver por adelante [...] y qué avances puedes dar [...] y pensar [...]». Por eso, el dirigente tiene como deber conocer los problemas de la comunidad, pensar el futuro, atender los problemas que se presentan y proyectar y planificar sus actividades. La persona que ocupa dicho cargo, por lo tanto, dirige, orienta, coordina y ejerce poder con flexibilidad o con dureza, según aconsejen las circunstancias. Estos términos sintetizan la imagen del dirigente; pero ser cabeza significa también ser visible ante los demás, o sea, que su conducta debe ser relativamente transparente y recta a la vista de todos. En cierto sentido, sus acciones dejan de ser privadas para convertirse en acciones de transcendencia pública. Entonces, el dirigente deja de ser una persona para sí misma y se convierte en una persona de todos y, paradójicamente, *de nadie* en particular.

El hecho de ser *cabeza* también le permite al dirigente entenderse a sí mismo como el «cuidante o vigilante» de la comunidad; como tal, tiene el deber que arreglar determinados problemas que aparecen en la organización y sobre todo los que son de carácter público. A estos se añaden competencias de mediador, pacificador y purificador: de mediador, en la medida de que se ubica como aquel que enlaza la organización con otras instancias; de pacificador, porque tiene la posibilidad de incidir en la solución de conflictos dentro de la organización y de guiar por buen camino los problemas que aparecen con otras organizaciones; de purificador, en la medida de que recibe los problemas de la colectividad a modo de *pararrayos* y hace que los males no se reproduzcan o se difundan más de lo necesario.

El ser *cabeza*, además, lo convierte en obligación de ser un ejemplo. Lo que haga o no haga el dirigente le puede significar muchas consecuencias no previsibles. Por ejemplo, quienes convierten la dirigencia en una fuente de posibilidades y de solución de problemas particulares, corren el riesgo de perder la imagen señera que poseen. Otros en cambio, a pesar de que el cargo les da la potestad de «hacer lo que les parece más conveniente», no lo utilizan sino para

lo estipulado por los estatutos, y esa decisión les trae consecuencias favorables. De ahí que el dirigente considere que aunque tenga la potestad de *hacer y pensar* abiertamente en nombre de la organización, no la ejerce sino tratando de salvar y de respetar la investidura dirigencial.

### *El dirigente es centro de la vida de la organización*

Para el sentido común, el cargo de dirigente tiene también connotaciones concentradoras de diversos valores y por esta razón es considerado el punto en donde convergen demandas y quejas de diversa envergadura. Si la población no se queja o no reclama, el dirigente piensa que su cargo está de más o que la gente no valora lo que está haciendo. Por diversas razones, el dirigente se convierte en el blanco tanto de las diatribas como de las alabanzas de la población; esta hace que se sienta «entre la espada y la pared». Además hay motivos suficientes para decir que el dirigente vive en tensión por las expectativas comunitarias de cambiar su condición de vida de modo rápido y las pocas posibilidades de responder a las demandas de manera inmediata. Tal situación determina que en diversas circunstancias los dirigentes se vean presionados a usar el cargo en contra de lo estipulado o, en mejor de los casos, pensar en dejarlo porque lo que tiene entre manos es algo muy «comprometedor».

La crisis económica y las necesidades urgentes que viven las familias de los dirigentes hacen que en algunas circunstancias estos se vean involucrados en el uso indebido de los recursos de la organización. El cargo se convierte, por eso, en un espacio peligroso y ambivalente que lleva al dirigente a correr el riesgo de «quemarse» o «joderse» —como suelen decir—, esto es, respectivamente, la posibilidad de caer en las redes de la mala administración o tener que asumir un trabajo que supone mucho esfuerzo y responsabilidad. El dirigente está consciente de que los ojos de la población están puestos en sus acciones y sus actitudes, tal situación lo lleva a comportarse de modo diferente y construir muchas apariencias para

subsistir en medio de los embates que supone el cargo. A pesar de todo, en muchas ocasiones los pobladores también van a pedir consejos y buscar alguna solución a problemas que surgen sobre todo en materia de participación y organización.

El carácter central del dirigente consiste, en una palabra, en ser referente para las diversas actividades de carácter público que se realicen o en las que esté en juego la identidad de la organización, pero también para algunas demandas de orden privado que provienen de algunas personas.

### *El dirigente es un modelo para la organización*

El dirigente, además de ser visible y un referente, se constituye como un modelo con caracteres contradictorios dentro de la población. De hecho, las acciones que realiza el dirigente lo colocan en un terreno difícil y lábil, pues corre el riesgo de ser visto y sopesado desde muchos puntos de vista que no necesariamente coinciden entre ellos e incluso presentan significados opuestos.

En el proceso los dirigentes han ido construyendo para sí una imagen del deber ser, que consiste en decir la verdad, ser trabajador y ser honesto, que se contraponen a la otra imagen que también está presente y que es totalmente contraria a los indicados anteriormente. ¿Qué significados tienen estos tres términos y sus opuestos? Decir la verdad alude directamente a la necesidad de ser transparente, no solo en el manejo económico de la organización, sino también en su conducta personal. Ser trabajador es una exigencia muy sentida entre los dirigentes, en la medida de que reconocen en ellos una capacidad para el «sacrificio» en bien de los suyos y de la comunidad. El sacrificio puede ser interpretado como una autodonación o inmola-ción por el «bien del pueblo», que tiene en la austeridad la forma más clara del sentido total de entrega por la «causa» institucional, que se debería explicitar en la honestidad.

Estos rasgos, sin embargo, tienen su lado contrario en la turbidez, la desidia y la deshonestidad, las que serían las formas de con-

ducta totalmente reñidas con la integridad de la imagen del dirigente. Aunque esto tiene cierto sentido mencionarlo aquí, lo que está en constante juego es la doble imagen que las acciones y los comportamientos de los dirigentes arrojan cotidianamente en medio de la colectividad.

Por otra parte, la imagen de los dirigentes también se construye por las formas como se establecen las relaciones y el valor que se les da a ellas. Unos aparecen en su trato como verticales, con su correlato inmediato bajo la forma del autoritarismo. Desde una perspectiva estas formas de relaciones representan la mejor manera de ejercer el poder, porque son eficaces y rápidas. Sin embargo, a estas maneras de relacionarse están asociados términos como ser «coimero» o ser «peligroso». En el primer caso, ser coimero, en lugar de ser un defecto, constituye una habilidad que posibilita la resolución de los problemas en menor tiempo del que se necesitaría. En el segundo caso, ser peligroso está en relación directa con ciertas habilidades personales que les permite lidiar en diversos campos y salir victorioso.

Otros, en cambio, aparecen por su trato como horizontales y concertadores o conciliadores, en su trato personal y en su actitud frente a los demás, respectivamente. Sin embargo, estos elementos son considerados como debilidades sobre todo porque se los asocia a términos como «demagogo» o «apañador». En el primer caso, la demagogia está relacionado al uso excesivo de la palabra; el otro concepto alude a ciertos favoritismos para con algunas acciones punibles. Si concertar es considerado, por un lado, como un mecanismo que permite la participación de los diferentes, por otro es considerado como poco eficaz y que no conduce a nada.

De hecho, un dirigente demagogo, horizontal y conciliador es poco eficiente en la medida de que hace del discurso un medio inoperante. Tener *buena labia* es un requisito importante pero no suficiente para ser buen dirigente, pues «hablan mucho y hacen poco». El trato horizontal con la población para buscar resolver conflictos, puede ser considerado como una manera de dilatar inútilmente muchos ca-

sos. En cambio, un dirigente coimero, vertical y autoritario es considerado hábil y eficaz en la solución de los problemas y tiene habilidades para «ponerse serio como dirigente» y cuando «baja» es un ciudadano «cualquiera». Además es considerado *peligroso* en la medida de que «conoce muchas cosas» y porque está muy bien relacionado con autoridades y funcionarios, a los que puede acudir para solicitar ayuda con el fin de resolver problemas. Se sabe bien que «usa la coima para ablandar a las autoridades». En ocasiones puede tener «doble cara», la de víctima y la de un tirano. Hace de víctima cuando acude e «incluso puede llorar» y hace de tirano cuando trata a los vecinos despectivamente. De ahí que el trato con los otros, sobre todo si son más pobres, sea de corte autoritario, cortante y distante. Sin embargo, en el trato personal puede ser muy servicial y muy preocupado por los problemas de los vecinos.

## 7. A modo de conclusión

¿Qué aporta esta somera descripción sobre los dirigentes del Frente al estudio sobre cultura política? ¿Existe un modelo específico de dirigente en el seno de las organizaciones de la sociedad civil? Estas preguntas no pueden ser respondidas aquí. Sin embargo, en este trabajo, a partir del caso que hemos presentado, queremos proponer algunas hipótesis a modo de conclusión:

El perfil promedio del dirigente del Frente es el de un joven, de sexo masculino, casado, con dos hijos, migrante, con educación secundaria y superior, con experiencia de dirigencia en otras organizaciones, católico, económicamente independiente y con una inclinación política de izquierda.

Los dirigentes tienden a formar parte de un sistema organizado, donde para ser elegidos tienen que someterse a la norma fijada anteladamente, mostrar voluntad y capacidades, y participar de una decisión plebiscitaria en las elecciones generales dentro de su organización. La norma básica está representada por los estatutos y las

autoridades elegidas que los hace cumplir. La legitimidad derivada de estos procedimientos se complementa con la participación voluntaria de sus miembros, que aceptan asumir la dirección de la organización. La coronación del proceso se da por el voto libre, señalado en los estatutos de la organización.

El poder de los dirigentes proviene de la decisión popular. Las funciones, que se derivan del plebiscito, se complementan con las cualidades personales del dirigente. El rol más importante dentro de la organización es el de hacer cumplir los acuerdos, fundamentalmente con el manejo adecuado de mecanismos de persuasión; pero determinadas circunstancias hacen que sea necesario que el dirigente promueva la concertación de voluntades, mediante la participación activa de los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, las acciones de los dirigentes tienden a no salirse de los marcos estipulados; en caso contrario, existen diversos mecanismos contruidos culturalmente que controlan o mitigan su poder. Desde esta perspectiva el poder de los dirigentes está sometido a un cierto control de la población.

Para gobernar el dirigente se vale de mecanismos endofílicos y exofílicos. Establece redes de relaciones recíprocas y asimétricas con personas consideradas amigas, por razones de parentesco, origen, filiación, asociación, etc., a través de mecanismos de negociación en función de beneficios mutuos. Sin embargo, también está abierta la posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones que no comparten sus mismas perspectivas e inclinaciones mediante mecanismos estratégicos que procuren usarlos como vehículo o mediación y lograr beneficiarse.

Finalmente, la imagen que se forman de los dirigentes es ambivalente. Además de representar modelos culturales para la organización, también sirven para controlar su acción en medio de la organización. De este manera, los dirigentes no pueden dejar de cumplir sus responsabilidades, las que son ineludibles, y al mismo tiempo funcionan como un patrón normativo para la vida del grupo.



# Poder in-corporado

## La constitución de autoridad en las comparsas andinas de danzantes tradicionales

*Gisela Cánepa*

### 1. Introducción

«[...] hay que nacer para eso, cualquiera no puede dirigir el grupo. Por eso, aunque estoy ya cansado, no puedo dejar la comparsa. Acaso ves a alguien que tenga las condiciones para dirigir? Si me voy la comparsa se queda sin cabeza».  
(julio de 1998; entrevista al caporal de una comparsa)

Durante mis conversaciones con los caporales (directores) de las comparsas de danzantes que se presentan en el contexto de las fiestas religiosas que celebran a los santos patronos locales he podido oír estas palabras una infinidad de veces. Esta cita ha llamado mi interés no solo por la frecuencia de su uso, sino por una serie de significados que lleva implícitos. Por ejemplo, la percepción de la labor dirigencial como una actividad sacrificada, casi mística, contraria a su percepción como el simple cumplimiento de una función. Es también, vista como una tarea ineludible, impuesta como una obligación sobre el sujeto en cuestión. Pero, sobre todo, es un discurso que personifica y esencializa la autoridad, estableciendo una identidad entre la persona y la autoridad que ostenta. Por esta misma razón es común encontrar que el mal funcionamiento de una comparsa es explicado por la falta de autoridad, que es descrita en términos de la carencia de ciertas facultades como «no saber hablar, no tener presencia, no tener don de mando, no tener personalidad, no conocer la coreografía, no saber bailar bien o no saber llevar el traje de caporal».

Pero la explicación que dan los propios danzantes acerca de la falta de autoridad resulta contradictoria, si tomamos en cuenta que en el caso etnográfico que nos ocupa, los caporales son elegidos democráticamente en asambleas. Por qué carecería de autoridad un caporal, si ésta le ha sido otorgada por el grupo. Este hecho apunta a que la existencia de elecciones de por sí no garantiza la racionalización de la práctica política al interior de la comparsa. Es decir, que a pesar de que el cargo es asumido a consecuencia de una elección democrática, la autoridad del caporal no parece provenir del cargo que ocupa, ni del poder que el grupo le habría otorgado, sino que reside en él mismo.

El tipo de autoridad que funciona al interior de las comparsas se asemeja a lo que Weber (1944) llama autoridad carismática. Sin embargo, la clasificación según tipos ideales solo nos permite definir los rasgos que la tipifican. Pero cómo explicar el proceso a través del cual se logra crear efectivamente la conexión entre la persona y su función; es decir el proceso a través del cual el caporal se constituye como autoridad. Y por otro lado queda por explicar cómo, si la autoridad reside en la persona del caporal mismo, se logra que el grupo lo reconozca así, en otras palabras cómo se legitima?

Inspirándome en el concepto de *habitus* desarrollado por Bourdieu (1977) propongo que las comparsas constituyen espacios de socialización en los que los sujetos aprenden y experimentan técnicas y estéticas corporales que entre otras cosas configuran su valorización y percepción de la autoridad, el poder, e incluso la violencia, es decir configuran un sentido práctico de la política.

En relación con el caso específico que voy a presentar acá esto significaría:

- 1) Que el caporal personaliza su autoridad a través de la danza en tanto práctica del cuerpo que supone una técnica y una estética altamente elaboradas.
- 2) Que es a través de la participación de estas mismas prácticas corporales que los integrantes de la comparsa reconocen, otorgan y negocia la autoridad del caporal.

- 3) Que la autoridad del caporal, por lo tanto, es una realidad en el sentido que es percibida y experimentada corporalmente.

## 2. Las comparsas de danzantes de la fiesta de la Virgen del Carmen de Paucartambo

La presentación de danzas es un elemento imprescindible de la fiesta tradicional andina, tanto en el contexto rural como urbano. En el Cuzco son las llamadas comparsas de danzantes las que se ocupan de hacer efectiva la presentación de éstas danzas en honor a las imágenes veneradas, y es a través de ellas que se crean y restablecen lazos de reciprocidad con el mundo sagrado. Cada una de ellas tiene una música, una coreografía y personajes distintivos; así como una organización independiente.

Como ya ha sido desarrollado en varios trabajos (Cánepa 1998; De la Cadena 2000 y Mendoza 2000) su alcance rebasa la función puramente coreográfica o devocional, convirtiendo a las comparsas en verdaderas referentes institucionales y culturales en la vida individual y social de sus integrantes. Es posible identificar, por ejemplo, las comparsas con grupos familiares, generacionales o étnicos determinados, y se observan importantes niveles de solidaridad y reciprocidad entre los miembros de una comparsa, tanto en contextos festivos como no festivos.

El nivel de institucionalización es variable pero la mayoría de comparsas cuentan con estatutos escritos que dictan las normas de funcionamiento, las obligaciones y derechos de los danzantes y los criterios para la aceptación de nuevos miembros. Se trata pues de asociaciones de carácter permanente, que exigen un compromiso y dedicación exclusiva de sus miembros. Este tipo de comparsas funciona de manera distinta que las comparsas que participan en otros contextos como, por ejemplo, la fiesta de la Candelaria en Puno. Allí estas se han desarrollado en otro sentido, conformando agrupaciones temporales que cobran vida solamente en torno a su participa-

ción en la fiesta y durante los días festivos. Los caporales se limitan a dirigir la coreografía. Esto lo hacen de manera muy superficial, ya que en Puno se está introduciendo la práctica de contratar coreógrafos profesionales, muchas veces traídos de Bolivia para que ensayen a los danzantes y además para innovar la coreografía periódicamente. Tal práctica institucional no permite una verdadera cohesión e integración del grupo. Lo único permanente es un comité integrado por los organizadores de la comparsa que se ocupan de inscribir anualmente a los danzantes que participarán, de contratar a los músicos y coordinar con los que pasan el cargo o mayordomía. Para que un danzante pueda bailar en una de estas comparsas solamente necesita inscribirse y pagar una cuota por participar. Los disfraces se alquilan y no constituyen parte del patrimonio ni de los danzantes, ni de la comparsa.

Los estatutos de las comparsas paucartambinas, por el contrario, dictan, por ejemplo, la exclusividad para con la comparsa, el mínimo de años que los danzantes se deben comprometer para bailar, la asistencia a los ensayos, y los requisitos para poder ser admitido como integrante de la comparsa. Entre estos últimos está por ejemplo, acompañar a la comparsa por tres años consecutivos realizando tareas de servicio (como atender a los danzantes sirviendo los platos de comida y las cervezas, o ayudando con el vestuario y otras diligencias). Los aspirantes deben además tener una serie de atributos sociales y físicos. Por ejemplo, pertenecer a ciertas familias, tener ingresos económicos que le permita cubrir los gastos requeridos para adquirir y renovar periódicamente el vestuario, y por otro lado tener la estatura, resistencia física, presencia y estilo para bailar, y sentido del humor si la danza así lo requiere. Estos requisitos y censuras actúan en favor de la constitución de la comparsa como una organización cerrada, excluyente y distintiva. Cuando un aspirante es finalmente admitido dentro de una comparsa, pasa por una ceremonia de bautizo que marca su aceptación e integración al grupo. En el ritual de bautizo, el iniciado debe beber cerveza; luego tres latigazos dados por el caporal terminan por sellar la plena identidad entre el nuevo danzante y el grupo.

Al interior de las comparsas existe una jerarquía a nivel coreográfico que coincide con aquella de naturaleza institucional. En la cabeza se encuentra el caporal que dirige al grupo de danzantes, pero también él es el encargado de liderar la comparsa como institución más allá de lo puramente coreográfico. Preside las asambleas, hace cumplir las reglas, ejecuta los castigos, y representa a la comparsa frente al exterior. Al caporal le siguen en jerarquía dos capitanes, éstos encabezan cada una de las filas de danzantes en las que el grupo se divide cuando ejecutan la coreografía. Estos capitanes son los intermediarios entre el caporal y los danzantes, llamados soldados. Los capitanes son responsables por su grupo, pero es el caporal frente al que se rinden las cuentas y el que dicta y ejecuta los castigos.

Cuando hay que tomar decisiones acerca de innovaciones en el vestuario, la coreografía, la elección de *carguyoc* o mayordomo, la participación y gastos de la fiesta, la incorporación de un nuevo miembro o la elección de un nuevo caporal, la comparsa se reúne en asamblea y se llama a votación. A pesar de ello se observa una lógica bastante autoritaria en el sentido que las decisiones finales son tomadas por el caporal. Este a su vez toma su decisión después de interpretar los deseos y sentimientos de los danzantes, y de evaluar su propia capacidad de negociar entre éstos y sus propios intereses. Los danzantes, por otro lado, no expresarán su descontento en el momento de dar su voto, sino a través de gestos y mensajes no verbales durante su relación cotidiana. Son éstos gestos los que el caporal deberá interpretar. He observado que cuando se pone a votación alguna decisión, siempre es la opinión del caporal la que obtiene la mayoría.

### 3. El caporal como autoridad

El caporal que es quién dirige la coreografía, se reconoce por un vestuario característico y por realizar pasos coreográficos distintivos. Él debe conocer la coreografía a la perfección. Es decir, que

debe estar capacitado para dirigir a los músicos y a los danzantes. Por lo general, es una persona mayor, que ha bailado ya algún tiempo en la comparsa, pero no debe ser tan vieja como para haber perdido facultades físicas requeridas para la danza.

Lleva un bastón de mando que según el caso puede ser una matraca, un látigo o una espada. Con ellos marca los cambios de una secuencia coreográfica a otra. En el contexto festivo en realidad nunca se bailan las coreografías completas, por eso el caporal es quién indica qué parte de la coreografía se bailará, cuándo y dónde. Fuera de la coreografía el caporal decide cuando se descansa, cuando se come y se bebe. También ordena a los danzantes para que hagan mandados, organicen cosas para los ensayos.

Por último, es el caporal quien da por concluido el día dando permiso para que los danzantes se despojen de la máscara y el vestuario. Con los trajes puestos los danzantes tienen que rendir cuenta de cada uno de sus actos. No respetar los mandatos del caporal en este sentido es una de las maneras que tiene los danzantes de «deconstruir» la autoridad que el caporal tiene sobre ellos. Naturalmente, los danzantes tienen que saber medir las consecuencias de tales actos, ya que el caporal en castigo puede decomisar alguna prenda del vestuario con lo cual el danzante quedará imposibilitado de seguir bailando. Es en este tipo de situaciones que se pone en debate la autoridad del caporal. De su capacidad de persuasión depende que se acate su mandato. El descontento podrá manifestarse en la apatía o la falta de respeto. Como dije, esta no se expresa al momento de las elecciones. Cuando hay una elección es porque se trata de una reelección. Si el caporal sabe que no va a ser reelegido se retirará previamente aduciendo que ya no quiere seguir manteniendo el cargo. Por el contrario, el grupo interpretará el incidente como una victoria de su parte. En la historia de algunas comparsas los danzantes se refieren a tales situaciones con el nombre de «golpes». El golpe, en este contexto, no significa destituir a alguien por la fuerza, sino de persuadirlo para su renuncia voluntaria. Esto se hace por medio de un lenguaje que recurre a elementos estéticos y técnicos. Puedo mencionar al respecto el caso de lo que sucedió en la comparsa del Qhara

Chuncho. Esta comparsa representa a los habitantes de la selva y el caporal va acompañado del *cusillo*, personaje que representa a un mono. Este personaje es el que ocupa la posición más baja en la jerarquía de esta comparsa. En una ocasión pude observar cómo el grupo de danzantes provocó la renuncia de su caporal. Los danzantes planearon hacer bailar de *cusillo* a un individuo más alto que el propio caporal, invirtiendo la regla según la cual el caporal debe ser el más alto del grupo. Este incidente, aparentemente anecdótico y humorístico, tuvo el suficiente poder para desautorizar al caporal, en otras palabras, de «de-construirlo coreográficamente». Finalmente, se retiró de su puesto aduciendo que por razones personales no podía comprometerse más en el cargo. La autoridad por lo tanto se funda, perpetúa y negocia en el manejo de elementos estéticos y coreográficos.

Finalmente, cabe resaltar que el caporal es reconocido como autoridad por agentes externos a la comparsa. Él es quién coordina con los *carguyoc* de la fiesta, negocia los contratos con los músicos, coordina con la hermandad de la Virgen del Carmen aspectos relacionados a la fiesta, y recibe a los invitados durante los días de fiesta. Muchos aspectos organizativos de la fiesta en general son además discutidos en asamblea a la que asisten los caporales de cada una de las comparsas en representación de ellas.

Hasta aquí he descrito la función y organización de las comparsas y he hecho referencia a las funciones del caporal como la autoridad al interior de ésta. También he hecho breve alusión a cómo la autoridad del caporal es construida, negociada y exhibida a través de una serie de prácticas corporales que comprometen elementos estéticos, pero también técnicos. Es este último punto el que quiero profundizar a continuación.

#### 4. El poder como técnica y estética del cuerpo

Considero que el caporal construye y perpetúa su autoridad a través de la ejecución de la danza misma, y de otras prácticas ligadas a ésta

como los ensayos y la ceremonia de bautizo, porque justamente comprometen la percepción de la realidad a nivel corporal.

Existen una serie de atributos físicos que son considerados propios de la figura del caporal. El caporal tiene que tener, por ejemplo, una estatura por lo menos por encima del promedio. Además debe ser ágil, tener resistencia física, tener un porte erguido y elegancia para bailar. Estas características en el contexto de las danzas cuzqueñas están asociadas a categorías étnicas que son consideradas propias del mestizo, en oposición al indio. Estas categorías, como sabemos suponen una relación jerárquica que otorga al mestizo una posición de poder con respecto al indio, más bien feminizado e infantilizado. Estos atributos se ven además reforzados por la elección de elementos distintivos en la máscaras y disfraz del caporal. Zoila Mendoza (2000) en un trabajo sobre la comparsa de los Majeño en Paucartambo y San Jerónimo en el Cuzco, ilustra justamente este punto explicando cómo este personaje está inspirado en la figura poderosa del hacendado, donde etnicidad y masculinidad juegan un papel importante. Se trata de una estética que ha estilizado una cultura de la violencia y la discriminación racial. Poole (1994) ejemplifica este punto en su análisis del *corilazo*, personaje del folklore cuzqueño en el que se perpetúa y legitima la figura del gamonal.

Son características comunes en la máscara y vestuario del caporal una nariz exageradamente larga, un lunar o dientes de oro, o también una capa, un tocado especial y el bastón de mando. Ya sea que se recurra a la solemnidad o al humor, en la figura del caporal esta estética del poder está más desarrollada que en la de los músicos y en la del resto de danzantes.

Pero, ¿cómo es que esta estética que da forma a la imagen del caporal es identificada como la fuente misma de su autoridad y cómo ésta es incorporada en la persona del caporal? Propongo que esto sucede a través de la ejecución de la danza misma, es decir, a través de una práctica corporal que involucra tanto al caporal como al resto de danzantes.

Como ya he mencionado antes, el caporal debe conocer la coreografía a la perfección. Cada comparsa tiene una coreografía y

música distintivas que contiene distintas secciones. El caporal debe conocerlas todas. Debe, además, saber en qué ocasiones durante los días de fiesta debe ejecutarse qué sección o secciones, ya que no se suele bailar la coreografía completa. Por eso, el caporal debe ser capaz de dirigir a danzantes y músicos con mucha agilidad, incluso en ocasiones improvisando. Por otro lado, debe conocer no solo los pasos que le corresponden a su personaje en la coreografía, sino los pasos de los demás personajes de la comparsa. El caporal suele ejecutar figuras que requieren de más destreza y agilidad física, que lo destacan por encima de los demás danzantes.

Por lo general, el caporal es un danzante que ha integrado la comparsa por varios años y ha ascendido en la jerarquía al interior de ella. Este conocimiento no se hace evidente solamente durante la ejecución de la coreografía; sino, sobre todo y de manera más eficaz, durante los ensayos. El caporal hace saber, o más bien sentir, al resto su conocimiento. En realidad lo impone a través de las correcciones y repeticiones de las diferentes secciones coreográficas, muchas veces impartiendo un estilo personal como «el estilo auténtico» de la danza (al respecto, véase De la Cadena 2000: cap. 6).

Aquí reside uno de los puntos más importantes de lo que estoy argumentando en este artículo. La autoridad de un caporal será haber consolidado cuando éste haya logrado establecer su manera de bailar la coreografía y llevar el traje, como la manera correcta, verdadera y auténtica de hacerlo. Esto requiere de al menos dos cosas: primero, tener una gran inventiva y creatividad coreográfica; y, segundo, un sentido práctico acerca de la identidad del grupo que integra la comparsa y de aquellos estilos y estética que resulten persuasivos al grupo. Pues es necesario para imponer la propia autoridad, «romper» de alguna manera con la tradición coreográfica impuesta por el caporal anterior.

Esta «ruptura» justamente sucede de manera importante a nivel coreográfico y estético. Puede consistir en la innovación o cambio de algún paso, del desplazamiento coreográfico, del estilo del zapateo o del movimiento de caderas, o del momento de la fiesta en el que se ejecute una secuencia particular de la danza. Puede consistir

también en la variación del vestuario o las máscaras. Esta variación puede ser de color, material de confección, o la eliminación o suma de algún adorno. En principio estos cambios son casi imperceptibles, pero en el contexto que estoy describiendo adquieren un importante significado político ya que a través de ellos se negocian las relaciones de poder al interior de la comparsa. Es en este sentido que varios autores han afirmado que los temas de la tradición y de la autenticidad en este tipo de manifestaciones de cultura expresiva (Romero 2000, De la Cadena 2000, Mendoza 2000) tienen que ver más con procesos de construcción de identidad y de estrategia política que con la identificación de una supuesta e invariable tradición ancestral.

El reto de un nuevo caporal está en desarrollar un estilo propio que resulte persuasivo para el resto del grupo. Las innovaciones que hace deben estar sustentadas en un conocimiento práctico de lo que el resto del grupo aceptará como propio. Es, pues, a través del movimiento y del vestuario que el caporal negocia el consenso del grupo.

Por otro lado, la autoridad del caporal en los ensayos es experimentada corporalmente. Las repeticiones de la coreografía exigen un importante esfuerzo corporal. Es muy común escuchar a los danzantes referirse al dolor físico que les produce repetir determinadas secciones de la coreografía durante los ensayos. Pero es importante señalar que el cansancio se ve recompensado por una sensación —también corporal— de triunfo y solidaridad que se desprende de la experiencia de realizar esfuerzos físicos pautados, rítmicos, sincronizados y en grupo, como propios de la danza. Sin embargo, se espera que este sentimiento de triunfo sea experimentado el día de la fiesta cuando se baile para la imagen.

En este sentido se debe decir que muchas de las correcciones durante los ensayos o durante la ejecución de la coreografía misma son hechas de manera no-verbal. El caporal recorre las filas acomodando a los danzantes, colocando las piernas, brazos, torsos y cabezas en la posición correcta, e indicando el ritmo y velocidades de los

pasos, en ocasiones realizando el movimiento junto con el danzante. No se suele explicar la coreografía a los nuevos integrantes.

A nivel de la coreografía misma hay una serie de elementos que van en el sentido de afirmar la autoridad del caporal. La coreografía se compone de una serie de figuras y distribuciones espaciales que colocan al caporal como eje del grupo. Coreográficamente, la comparsa se divide en dos grupos que toman la forma de dos filas paralelas, que sirven de base a la composición de figuras coreográficas. El caporal siempre ocupa un lugar importante, ya sea al centro encabezando las dos filas paralelas o al centro cuando estas ejecutan desplazamientos circulares. En ambas situaciones el caporal es el eje del cual nace el movimiento de toda la danza.

A parte de un vestuario y máscara distintivos, es justamente el lugar que ocupa el caporal en la coreografía lo que señala su papel central en el grupo. Lo que estoy proponiendo es que es en la ejecución repetitiva de la coreografía (y hay que agregar el efecto de la música y vestuario a nivel perceptivo) en los ensayos como en los días de fiesta, que la autoridad es construida, pero sobre todo percibida y experimentada corporalmente.

Es tal vez en el bautizo de los danzantes donde esto se hace más explícito. El caporal marca la incorporación de un nuevo danzante y la correspondiente sumisión a la autoridad del grupo y del caporal, con tres latigazos. Aunque en muchos casos estos latigazos son más simbólicos que reales, he podido observar como los iniciados rompen en lágrimas al recibirlos. La eficacia de tales procedimientos reside justamente en su naturaleza corporal que dejan verdaderas marcas a nivel de la percepción. Es interesante anotar que cuando un nuevo caporal es bautizado nunca recibirá los latigazos de algún miembro de su comparsa. Por lo general, se recurrirá al caporal de otro grupo para que presida el bautizo.

## 5. Comentario final

Mi propuesta básica ha sido que en las comparsas de danzantes aquí descritas la autoridad del caporal es construida, reproducida y negociada a través de la práctica coreográfica misma, es decir a través de una estética y técnica del cuerpo. De esta manera, la autoridad del caporal es *esencializada* como parte de su propia subjetividad. De tal modo que la autoridad del caporal no termina con el cargo, a no ser que este haya sido «de-construido» coreográficamente.

En los últimos años he podido observar que se están produciendo algunos cambios, que afectan estas estrategias para la consolidación de autoridad al interior de las comparsas. Cada vez más, las comparsas de danzantes aspiran a constituirse en lo que se llama «instituciones culturales». Estas son organizaciones culturales reconocidas por el Instituto Nacional de Cultura y se desarrollan en torno a un nuevo conjunto de demandas como, por ejemplo, la promoción turística de las danzas y su reconocimiento frente a instituciones del Estado.

En realidad, se trata de las mismas agrupaciones de danzantes; pero que, paralelamente a la comparsa, han desarrollado un segundo marco institucional, que es la asociación. Esta funciona según el típico organigrama de un presidente y varios secretarios, todos elegidos periódicamente en asamblea. Los integrantes de la asociación no necesariamente son los mismos que integran la comparsa, ni el caporal es el presidente de la «asociación». En este sentido se ha producido una organización paralela a la comparsa y en algunas decisiones la autoridad del caporal entra en conflicto con la autoridad del presidente. Este conflicto está ligado a otra problemática que tiene que ver con el hecho de que a través de la gestión de la asociación las danzas empiezan a ser interpretadas en nuevos contextos y para nuevas audiencias.; algunos danzantes se refieren a este proceso como la «mercantilización de las danzas». Mientras tanto, el margen de acción y autoridad del caporal se restringe a la ejecución de la coreografía en el contexto festivo. Él, por ejemplo, ya no es responsable,

ni maneja las redes necesarias para establecer los contactos con las agencias de turismo o los organizadores de espectáculos folklóricos. Y, en muchos casos, su criterio para una presentación auténtica de la coreografía no coincide ya con los requerimientos de una puesta en escena en un teatro, de tal forma que su saber coreográfico es puesto en entredicho.

En los nuevos contextos que crean, por ejemplo, la ciudad, el mercado, el turismo y los espectáculos de masa, las comparsas de danzantes como instituciones y las danzas como manifestación cultural, están adquiriendo nuevos significados y funciones que, ciertamente, repercuten en el tipo de autoridad que tradicionalmente ha existido dentro de la lógica de funcionamiento de las comparsas y que yo he descrito aquí.

Este tipo de autoridad no actúa en el ámbito propiamente político; por el contrario, pertenece a un espacio que podríamos denominar cultural, religioso o estético. Sin embargo, estos ámbitos no están exentos de relaciones de poder. Además, basándome nuevamente en los argumentos que desarrolla Bourdieu (1977) en torno a la noción de *habitus*, es posible afirmar que los actores sociales llevan, a la esfera de su práctica política, un conjunto de valores culturales y conocimientos adquiridos en otros espacios de socialización y práctica social. En ese sentido, propongo que la exploración de prácticas particulares como la *performance* de danzas devocionales tienen relevancia para iluminar aspectos más generales acerca de una cultura política en la sociedad peruana.



## EDUCACIÓN Y JÓVENES



## El concepto de autoridad según directores de escuelas públicas

*Juan Ansión*

En el presente trabajo vamos a examinar la manera en que los directores de escuelas públicas urbanas conciben su autoridad. Se toma como base empírica seis entrevistas a directores y subdirectores.<sup>1</sup> Esta autopercepción constituye, desde luego, una manera limitada de hablar de la autoridad del director como tal, en su funcionamiento cotidiano. Una visión más completa deberá en el futuro incorporar las opiniones sobre los directores de los demás actores: profesores; estudiantes; padres y madres de familia, en sus opiniones individuales y como Asociación de Padres de Familia; personal administrativo y de servicios del plantel; personal administrativo de otras instancias; dirigentes del barrio; y sus propios colegas. Investigaciones futuras deberán, además, incluir observaciones de campo y el estudio de las condiciones estructurales en las que los directores vienen desempeñando sus funciones (marco legal y administrativo, marco político, expectativas sociales y culturales).

Más allá de las limitaciones, sin embargo, el análisis de las entrevistas resulta de gran utilidad para objetivar los elementos centrales de un discurso sobre una realidad muy conocida por maestros y especialistas de la educación. En el presente texto decidimos ceñirnos estrictamente a lo dicho por estas seis personas, pero el análisis y los

---

<sup>1</sup> Las entrevistas fueron realizadas en 1997 y 1998 en el marco del Taller de Etnografía de Escuelas del Departamento de Ciencias Sociales de la PUCP, con el apoyo del Instituto de Fomento de una Educación de Calidad (EDUCA). Del conjunto de entrevistas realizadas en esa época, hemos seleccionado seis entrevistas de directores o subdirectores. Las entrevistas fueron realizadas por Dagoberto Choque (Nancy y José), Paula Maguiña (Ana y Edilberto), Rocío Trinidad (Carlos) y Juan Ansión (Jorge). Los nombres de las personas y de los colegios han sido modificados.

comentarios toman en cuenta un conocimiento más amplio del discurso de los directores y de la realidad de los colegios públicos de Lima, en el marco de un trabajo de largo aliento realizado desde la Pontificia Universidad Católica del Perú en convenio con el Instituto EDUCA.

## 1. La construcción de la legitimidad del director

Empecemos por la percepción de los directores acerca de la construcción de su legitimidad. Los directores entrevistados, conscientes de que esta no depende solo de su designación por las autoridades del Ministerio de Educación, nos hablan de sus esfuerzos por hacerse reconocer y asentar de ese modo su autoridad. Su preocupación se centra en dos niveles: el barrio y los padres de familia, por un lado, y los profesores, a la vez colegas y subordinados, por el otro.

### *El barrio y los padres de familia*

Para ser reconocido, es importante identificarse con el pueblo. El trabajar conjuntamente con los pobladores por mejorar la infraestructura del colegio aparece como una manera eficaz de demostrar esa identificación y ser bien acogido por la población. La confianza y el apoyo de los padres de familia redundan en su participación, lo cual es condición de éxito de un director: «Como profesora me identifiqué mucho con el pueblo, tuvimos buena acogida» (Nancy) «¿Qué confianza tienen en nosotros [los padres de familia] si no nos apoyan? Entonces confianza, apoyo y participación es lo que nosotros deseamos (Edilberto)».

La autoridad, el respeto, la confianza de los padres de familia no vienen solos: se ganan trabajando en el desarrollo de buenas relaciones. Una manera importante de generar confianza es, en ese sentido, el cumplir las promesas relacionadas con las mejoras físicas del colegio.

La gente, los padres de familia ya no creían en el colegio porque el cuento del laboratorio se hizo como dos meses antes de que asumiera el cargo, y nunca se hizo. Bueno, había demasiada desconfianza de los padres hacia nosotros. Esa toma de conciencia de los padres fue otro trabajo interno también. Ser aceptado por los padres fue un trabajo, un propósito. Pero ¿cómo demostrar a los padres que nosotros teníamos la intención de trabajar para ellos? Para ello hicimos relaciones de Apafa también e hicimos trámites para que nos ayuden a hacer un colegio. (Edilberto)

La relación con los padres de familia, sin embargo, no es fácil. Su legitimidad frente a ellos y su capacidad de movilizarlos en apoyo al colegio están en parte vinculadas a la comprensión que manifieste frente a sus problemas. Ante una población con muchas dificultades económicas y sociales, el director puede manifestar comprensión, pero tiende también a responsabilizar a los padres de familia por las dificultades de los chicos (falta de disciplina en las casas, abandono). Ello lo coloca en una actitud de crítica que no facilita la construcción de una relación positiva de respeto mutuo:

Haciendo un diagnóstico pequeño con la población escolar vamos a verificar que más del 90% de la población de la comunidad de este colegio son provincianos y gente que ha venido, ha llegado de otros departamentos en busca de solucionar su problema económico, lo que se ha visto reflejado en sus peores condiciones de vida. [...] Vemos en ellos un conjunto de problemas. Podemos hablar, por ejemplo, de la disciplina. Mucha gente llega a la hora que quiere, muchas por la misma infraestructura salen de las paredes, etc., una conducta totalmente negativa. [...] Y lo peor es que la misma necesidad de los padres por la subsistencia familiar hace que salgan temprano de sus casas, a trabajar en las calles de vendedores ambulantes, etc. Y abandonar mucho a sus hijos. (José)

Inclusive los papás ya ni se preocupaban porque a los chicos los mandan enfermos al colegio, porque ya saben que nosotros vamos a hacernos cargo. El papá acá se desentiende, el papá se alegra cuando empiezan las clases porque él manda a su hijo acá y ya sabe

que acá su hijo tiene su leche, sus galletitas, y es atendido en cuanto enfermedad o accidente. (Ana)

Esta concepción sobre los padres de familia se traslada hacia los chicos, en cuyo potencial no se cree mucho: «Siempre la mayoría de los alumnos están buscando carreras profesionales que hasta cierto punto para ellos va a ser inalcanzable» (Carlos).

Un aspecto de ese menosprecio latente, envuelto en un discurso paternalista, es la idea del «bajo nivel cultural» de los padres, quienes no aparecen entonces como interlocutores válidos para discutir acerca del rumbo que debe tomar el colegio. El director se considera entonces a sí mismo como aquel que sabe hacia donde se debe ir. Desde esta postura, considera importante integrar a la comunidad en torno al colegio.

[...] la gente, por el mismo hecho de su nivel cultural, no ve esas expectativas hacia adelante, el nuevo horizonte que debe buscar el centro educativo, y de allí de repente algunas controversias que hay con los padres de familia. Pero sí hay mucha gente que apuesta por el colegio y estamos tratando de que se integre toda la comunidad. (José)

Así, el director busca una relación positiva con el barrio y declara entender la situación de los padres y madres de familia, pero esta comprensión se da desde una autopercepción de superioridad cultural.

### *Tensiones de una autoridad ejercida sobre colegas*

Ahora bien, siendo importante el reconocimiento de los padres de familia, la legitimidad del director se construye fundamentalmente con los profesores. Por eso, la autoridad no consiste en mandar, sino en «saber decir las cosas» (Nancy).

La autoridad asentada en el apoyo de los maestros es importante, pero debe verificarse también en la competencia de la gestión. Así,

la profesora Nancy es criticada por su sucesor precisamente porque hace más caso a los maestros que a las necesidades propias de la gestión, lo cual al final le resta también apoyo entre los maestros:

Le faltaba autoridad de repente, tenía que estar sujeto más a la propuesta de los maestros que a la propuesta misma de gestión [...] y un poco que se distorsionaba la administración. Inclusive [entre] los profesores había un descontento en la administración. (José)

Al expresarse este criterio bastante obvio y compartido —la legitimidad supone también un buen manejo administrativo—, aparece también otro fenómeno muy común: un director tiende a criticar a su antecesor, salvo cuando participó de algún modo en la gestión anterior o cuando es parte de su mismo grupo.

De cualquier forma, el director está en tensión entre su pertenencia a la comunidad de docentes (más aun cuando proviene del mismo colegio) y la necesidad de ejercer la autoridad. Una vez en el puesto de director, se trata de exigir cumplimiento de parte de los profesores y esto genera tensiones. El hecho de ser joven es una desventaja. El mantener la libertad para decirse las verdades y el hacer trabajo de comisiones permite, sin embargo, avanzar.

Bueno, el ser elegido por ellos implicaba que iba a tener el apoyo de ellos, pero a veces no se tiene ese apoyo. En realidad al principio fue excelente. Pero cuando empezamos a exigir la permanencia de los profesores, la puntualidad, la presentación de documentos, al cual no estábamos acostumbrados (porque no nos exigían, pues). Eso un poco que también habían reuniones altamente calurosas de discusiones. Y la verdad es que después de ir y de reunirnos y de gritar, al menos sacábamos conclusiones y era bueno porque esta libertad interna nos permitía decir nuestras verdades, no solapar las cosas ni tampoco irnos a decir a las espaldas. Pero en realidad una desventaja era ser uno de los más jóvenes del colegio. De repente la falta de experiencia, en este

campo, ¿no? Pero fue superada porque siempre tuve el criterio de dar trabajo en comisiones. No hice solo el trabajo. (Edilberto)

Las cosas deben consultarse. De no ser así, pueden resultar mal, como cuando un director adquirió inconsultamente el teléfono que luego no se pudo pagar. Lo ideal es poder «trabajar en unidad». Esto es muy difícil cuando se impone a una persona que no es aceptada.

y a eso se sumaba la controversia que teníamos con la subdirectora en cuanto a la propuesta como subdirectora por entonces, y no se podía trabajar en unidad con ninguna de los dos. (José)

Al mismo tiempo, el carácter temporal del cargo conduce a una posición más débil, pues se sabe entonces que «algún día tiene que dejar su cargo» (Edilberto). Por ello, el encargado debe consultar mucho a sus colegas, discutir con ellos, mientras una directora nueva se puede permitir planificar y dirigir sola, aunque entonces la critiquen por ser muy vertical:

La asamblea es la que determina y se discuten los desacuerdos. Aprueba, después de la votación se aprueba. Pero un poquito como que también ha cambiado también esas formas, ¿no? Tal vez los criterios de quien dirige, depende mucho de quien dirige el colegio. ¿Cómo se está haciendo ahora por ejemplo? Ahora es un poco más vertical. A veces que la directora un poco que impone sus criterios. (Edilberto)

Así, aunque tenga márgenes importantes de maniobras que varían según su situación concreta (nombrado o solo encargado), el director debe buscar un equilibrio entre la imposición de su criterio en la búsqueda de eficiencia administrativa y el afán de diálogo y de consenso entre el cuerpo docente.

### *La autoridad como liderazgo y creación de unidad*

Lo decisivo en todo esto no parece ser, para los directores, un mayor o menor autoritarismo, sino el que sea un verdadero líder, alguien que organiza, planifica, orienta, que sabe a dónde va y logra que todos lo sigan, todo ello en un clima de armonía: «El director más que nada es un conductor que tiene que conducir la escuela en una forma armoniosa» (Ana):

Es la voz de todos los que se comprometen a hacer algo. [...] Entonces, el líder no divide, sino une. La autoridad [en oposición al liderazgo] muchas veces desune. [...] El principio que tienen [la autoridad] de que «lo que se dice, se hace». Lo que él cree conveniente hacer se debe hacer. Esa es una autoridad, en cambio el líder busca consenso. (Edilberto)

Para Edilberto —que es también un antiguo dirigente sindical—, el director como buen líder, debe «unir mitades», ser planificador, tener apoyo, ser democrático, apoyar las iniciativas, y para ello requiere confiar en las personas. Debe tener «visión amplia», visión de futuro, enlazarse con los más humildes del colegio, tener un compromiso con la gente que está en el colegio. La falta de unión es por ello un indicador claro del fracaso del director.

## **2. El ejercicio de la autoridad del director**

Veamos ahora de qué manera los directores entrevistados conciben el ejercicio de su autoridad, cuáles son para ellos —y más allá de las normas escritas— las principales responsabilidades.

### *Velar por la infraestructura*

El tema de la infraestructura es muy importante para todos y aparece como una primera preocupación de todo director. El director pe-

ruano, al igual que muchos maestros, tiene un alma de constructor. Por ello, se siente responsable de luchar contra la infraestructura deteriorada y de construir o refaccionar lo que pueda:

Cuando yo llegué ya estaba su infraestructura así como se ve en la actualidad, pero había un pabellón, en el cual se han construido las aulas nuevas, que estaba totalmente deteriorado, no se podía hacer clase en ningún momento porque el alumno notaba cómo se filtraba el agua, la gente de mal vivir que transitaba por esa zona botada —piedra, basura— y era una molestia permanente. (José)

### *Ser justo e imparcial*

Para lograr la unidad de todos que tanto anhelan y que necesitan para afianzar su legitimidad, los directores deben ser justos, deben ser imparciales, aun con los amigos (y hemos visto que esto crea una tensión difícil). Y no deben ceder a presiones externas, como las que pueden provenir de funcionarios de la USE o del Ministerio.

[Ante una queja acerca de una profesora], primero tenemos que hacer las averiguaciones, porque no se puede solamente ejecutar una acción de palabra porque le estoy escuchando a una de las partes, yo tengo que ver, tengo que hacer el seguimiento, [poder ver] cuál ha sido la raíz de este castigo, la raíz de esto, entonces la profesora se mortifica y dice: «si no lo hace usted acá y no le castiga al profesor, pues yo me voy a la USE, me voy al Ministerio, porque yo tengo mis conocidos en el Ministerio [...]». (Luis)

La cuestión es que todos queden en paz.

Sobre los hechos vamos a determinar las causas y después se le da la razón al que debe de tenerla. Muchas veces le digo que si yo voy a cometer una incorrección prácticamente castigando a alguien sin tener la razón, sin haber conocido todos los pormenores, no estaría haciendo justicia con ninguno, porque entonces me estaría

parcializando [...] ¿cuál fue el final?, se hizo todo el seguimiento, se comprobó que lo que usted estaba pensando no era lo correcto, se solucionó el problema y quedaron todos en paz. (Luis)

Por ejemplo, en el caso de una profesora considerada demasiado dura con los alumnos, primero se la observa, luego se conversa con ella, se reúne a los padres de familia y se informa a las autoridades:

Y reuní a los padres de familia, hice un informe a la Departamental, a la USE, y logramos que a la profesora la lleven a tratamiento, la profesora estaba enferma, Los de la USE no se querían acercar. (Nancy)

Así, un buen director logra colocarse encima de las diversas facciones para hacer respetar las normas del colegio con prudencia, conversando con unos y con otros para conocer con profundidad los pormenores del asunto conflictivo, y buscando en lo posible llegar a una solución de consenso, para que haya tranquilidad y paz entre el personal docente, integrado por sus colegas. Su autoimagen está mucho más cerca de la figura del conciliador o del mediador que de la de un gerente que tomaría decisiones de manera técnica e impersonal.

### *Mantener la disciplina*

Los directores se sienten también responsables de poner orden y disciplina en su centro educativo. En la actualidad son muy conscientes de que la disciplina ya no puede lograrse como antes, que no se puede pegar a los alumnos ni darles malos tratos. Nancy precisa incluso que ella está en desacuerdo con los malos tratos verbales. La razón es que el profesor no puede agredir a quien está formando. Esto sería dar el mal ejemplo, no sería educar.

Por ello, el director debe saber escuchar los problemas de cada uno. Es primero un maestro que, de acuerdo con los métodos actuales, debe ser amigo del alumno, involucrarse en sus problemas.

Yo no soy como otros directores... [Les digo:] Pase usted, tome asiento y converso, me entero de sus problemas, los escucho, eso parece que también es bueno, les gusta a ellos, que escuchen sus problemas, ¿no? [...] El rol del maestro ahora también está cambiando, es más amigo del alumno, ya se involucra más en el problema del alumno, antes no, antes [...] el profesor estaba por encima del alumno. (Ana)

Por eso, un buen director valora el cambio pedagógico y debe buscar romper con el sistema tradicional:

Nosotros dijimos que se emplee, más que nada ya no el sistema antiguo, tradicional, [sino] que el alumno sea partícipe de su propio aprendizaje, y algunos lo están aplicando, y es interesante cuando se pelean, levantan la mano para contestar. (Ana)

Es desde su experiencia de maestro que el director habla de la disciplina. Para uno de los entrevistados, esto ha significado pasar de una actitud muy drástica a una de mayor comprensión.

Se peleaban dentro, se tiraban con motas. Yo he visto llorar a algunas profesoras, quién sabe por esa misma reacción también llegué un poco drástico. Más adelante, me enseñó la misma experiencia, porque recuerdo mucho cuando encontré a un alumno fumando en el salón, estaba prácticamente drogado, no se paró, se quedó echado en la carpeta. [...] Me amenazó, lo saqué del aula. [...] Lo primero que hice fue llamarlo a la sala de profesores y conversar con él a solas. Conversamos mucho, como cerca de tres horas y empecé a explorar prácticamente todos sus problemas. [...] Y allí empecé a entender el problema del alumno y empecé a ser un poco más tratable, acercarme más a los alumnos en mis horas libres. (José)

En el trasfondo de esta experiencia como profesor se encuentra también su experiencia de alumno que pesa enormemente. Así, el recuerdo de un director que imponía una disciplina fuerte está muy presente para José:

El director era un cura de nuestra escuela, detrás de nosotros, y le gustaba la puntualidad, él nos enseñaba que la hora es tal hora y a esa hora debe estar, y un poco eso de repente ha influenciado en torno a lo que es la responsabilidad y la puntualidad porque me gusta ser responsable y puntual, y todo eso es lo que pido ahora. (José)

Y este es el relato de los métodos utilizados por ese director antiguo para lograr la puntualidad:

Los sacó a los dos [en plena formación]. Yo fui el que les cargaba a los chicos, les bajaba el pantalón, yo los cargaba, les jalaba el brazo y el brigadier general con su correa de la misma altura les metía cinco latigazos en la sentadera, y el cura-director iba rezando. Y todos veían, toda la formación, y fue santo remedio para que los chicos nunca más falten al colegio. [...] Entonces yo creo que esas cosas, quién sabe que nunca había experimentado, que había visto, ha repercutido en mi persona mucho. [...] Era una disciplina total. (José)

Se sabe que ese ya no debe ser el modo de imponer la disciplina, pero queda una simpatía y añoranza por esos métodos. El discurso es de rechazo del castigo físico y el planteamiento del diálogo con los alumnos, pero en trasfondo parece mantenerse el antiguo concepto represivo de la disciplina. Así, la convicción de que deben utilizarse nuevos métodos se combina en forma ambigua con la idea de que el profesor debe tener dominio de los alumnos.

Usted entra a una clase, el alumno está ahí, amontonado, u otro grupo está por acá haciendo otra cosa, haciendo cualquier cosa menos lo que debe hacer, y para mí eso está mal, para mí ahí no se está llevando bien la clase y el profesor no está demostrando, como se dice, dominio de los alumnos, no domina. En cambio, qué lindo, como le estoy contando, cuando el profesor esté dictando su clase, no dictando prácticamente, él está trabajando con sus alumnos su clase, él está realizando, desarrollando pero todos están participando, están levantando la mano, eso es muy diferente [...]. (Ana)

Por ello, es función del director aconsejar al profesor para que no permita que los alumnos «se le vayan encima», fomenten el desorden y la indisciplina y abusen de la confianza, pues se supone que esta se les da para que actúen responsablemente.

Le converso al profesor, le digo: —Profesor no permita usted esto—. Rodean ahí el escritorio, él está sentado, mientras los demás están fomentando desorden, indisciplina. No, no está bien. [...] Si usted no tiene dominio de sí mismo, de su clase, el alumno se va encima del profesor. Abusa, como se dice, de la confianza [...]. (Ana)

A falta de castigo físico, el convencimiento aparece entonces como el método adecuado para lograr disciplina, el cual debe agotarse hasta el final. No obstante, el objetivo de que el alumno acate las directivas del profesor no parece haber cambiado mucho y en el trasfondo de la conversación amable está la posibilidad de sanciones más o menos drásticas que puede llegar hasta la expulsión.

Bueno, por sobre todo, nosotros lo que inculcamos es el mensaje a la orientación en todo momento que sea posible, más allá de una sanción drástica disciplinaria. Nosotros más apostamos a que el alumno es un ser humano, que va a tener momentos en que va a reflexionar y que puede cambiar, sin utilizar otro tipo de sanciones. [...] Ya si es que la situación va más allá, que el alumno no tiene, como se dice... no es rescatable, de repente podremos asumir otra actitud, ya sea retirarlo del colegio en una situación muy grave, pero primero estamos agotando todos los medios de convencimiento. (Carlos)

De hecho, el tema de la disciplina es difícil para el director. La disciplina diaria está en manos del auxiliar, quien parece asumir la parte más ingrata, de represión y control, mientras los tutores se hacen cargo de la parte formativa. En casos extremos, se agotan todos los recursos de convencimiento, pero luego puede llegarse a la expulsión. Ahora bien, esta aparece en el siguiente caso de manera

algo encubierta —no matricular al siguiente año— lo cual revela el claro malestar que produce el aplicar este tipo de sanciones.

Y en realidad, ya, casos muy extremos, [...] lo traen acá, entonces [...] se dialoga primero con el alumno, se le hace ver lo que está haciendo, lo que está mal, que no es correcto, se le dice el porqué no es correcto y se le hace ver el rol que le corresponde a él asumir, tanto como alumno, como hijo en algunos casos, y al papá también se le trae para que él tenga conocimiento de lo que ocurre con su hijo y converse con él, lo ayude, le damos oportunidad de que se corrija [...], no ha habido necesidad de expulsarlos al menos en este año, a los alumnos. [...] No se bota al alumno así de la noche a la mañana, [...] porque ¿sabes qué? cuando él sabe que ya ha pasado el límite, ya acumuló tres faltas graves, él solito el próximo año se retira o se va a otro colegio. (Ana)

Esta misma directora precisa que la disciplina ha mejorado en su colegio, que ahora la formación está muy bien. «Los varoncitos que eran problemáticos, tú vieras ahora en formación, es un cambio total, cantan el himno con fervor patriótico» (Ana). Más allá del discurso sobre la renovación pedagógica, pareciera que sigue prevaleciendo la idea de disciplina tradicional, la de la formación.

En el discurso de los directores se ha producido un cambio en la concepción de la disciplina. El cumplimiento de las normas ya no se pretenden imponer con violencia física (aunque el orden de la formación sigue vigente), sino por convencimiento y diálogo, en un marco de flexibilidad y de comprensión por los problemas que tiene el alumno en su casa. Sin embargo, si fallan estos nuevos métodos, los alumnos reacios a cambiar no son recibidos el siguiente año. Aunque se aplique muy pocas veces, esta sanción posible constituye una suerte de trama de fondo muy poderosa para convencer de la necesidad de cumplir las reglas.

La disciplina la entendemos como que el alumno debe cumplir ciertas reglas que fundamentalmente están basadas en el respeto ha-

cia los demás [...]. Ahora, nosotros la aplicamos mediante las reglas que están establecidas en el cuaderno de control, pero siempre teniendo en cuenta la flexibilidad, no es del todo rígido, no podemos pegarnos a las reglas, también entendemos los problemas que tienen en casa. [...] Pero también tenemos alumnos que reiteradamente cometen errores, [...] entonces ellos ya merecen otro tipo de trato, sobre el cual nosotros hemos llegado a un acuerdo. Hay alumnos que nosotros le llamamos «de matrícula condicional» [...], que significa claramente que si nuevamente reinciden, pues el siguiente año no van a ser recibidos. Pero acá en el colegio, al menos hasta ahora, no hemos llegado a expulsar a algún alumno que haya cometido algún tipo de falta. (Carlos)

En la percepción de los directores, todas las reglas parecen reducirse a la falta de respeto para con los profesores o los propios compañeros. Pero a veces el respeto por las personas parece confundirse con el respeto por las normas. ¿Por qué tendría uno que respetar una regla si los demás no lo hacen? La ruptura de cualquier regla, así fuera absurda, se presenta así como una falta de respeto con todos. La desobediencia a una regla, asimilada a la falta de respeto, debe evitarse por ser un mal ejemplo. La institución no puede permitir el arrebató de un adolescente en desacuerdo con su profesor.<sup>2</sup>

Faltamiento de respeto en lo que es de palabra, o también en que se agarren a golpes, o que a un profesor no le hagan caso a una indicación, de repente no estar en clase en el momento que deben estar, es una forma de falta de respeto a todo el resto porque los demás siempre dicen: «¿por qué tienen que estar afuera y yo adentro?». Y bueno, siempre asumen una actitud de comparar por qué el esto, por qué yo, etc., ese tipo de cosas. Otros, algunos que hasta cierto punto se entiende que hasta no están de acuerdo con un

---

<sup>2</sup> Cabe anotar que ninguno de los entrevistados menciona nada referido a la psicología del adolescente. Las referencias a la psicología sólo se dan en el tema del aprendizaje de conocimientos y no en relación al presente tema de la disciplina.

profesor de repente con lo que se está enseñando, en lugar de pedir que se vuelva a enseñar, a repetir, simplemente salen de la clase, tiran la puerta, son cositas que no se pueden permitir dentro de la institución. (Carlos)

No se puede decir que no exista buena voluntad para tener una actitud moderna, todo lo contrario: por ejemplo, los directores creen que se debe confiar en el alumno. Sin embargo, el confiar en la responsabilidad del alumno significa confiar en que cumpla el encargo, lo que se espera de él, lo que está dispuesto en el reglamento o lo que el maestro tiene en mente.

Yo creo que un poco define ese liderazgo el mismo hecho de que el maestro confíe en el alumno. Yo pienso que eso debemos motivar acá en nuestro colegio, se está motivando bastante, el hecho mismo de dar una confianza, el encargo a un alumno y que si toma bastante responsabilidad para ellos, eso un poco que nos ayuda a elevarnos un poco y nos empieza a gustar de repente eso. A mí me gustó mucho más antes, antes de que sea subbrigadier general, me gustaba sobresalir siempre y en cuestiones de mi salón, organizar mi salón. (José)

Más allá del discurso de buena voluntad, el modelo sigue siendo más cercano al de los brigadieres, de la policía escolar, que de la organización democrática estudiantil, como puede ser el Consejo Estudiantil, del que se desconfía.

Muchos maestros no están de acuerdo con ese Consejo Estudiantil —o para entonces un tercio estudiantil— porque se suponía que ellos iban a ser los fiscalizadores del trabajo que desarrolla el docente y muchas veces los maestros comentaban de repente cosas imaginadas, manipuladas, muchas iban a producir denuncias infundadas, cosas infundadas, etc. (José)

Ahora bien, nada es simple en este asunto. La institución de la policía escolar sigue siendo la referencia conocida, pero se reconoce

que está en dificultades, mientras los vigías de salud son percibidos como responsables. Estos representan una organización estudiantil que no nace de la necesidad de lograr un orden disciplinario, sino de atender necesidades reales de los niños en aspectos elementales de su salud. Esta ayuda concreta de un grupo de niños a sus compañeros constituye una novedad que, más allá de las opiniones y ambigüedades de profesores y directores, anuncia la posibilidad de un orden diferente. La directora Ana, quien menciona el hecho, es también sin duda más consciente que otros de esa posibilidad.

Tenemos la organización de alumnos, pero sinceramente no he visto que han trabajado bien los chicos, será porque recién están asumiendo estas responsabilidades los chicos, ¿no? Sin embargo, sí hay una comisión que ha trabajado y ha cumplido, es la de las chiquitas, las vigías de salud. [...]. Lo han hecho muy bien. Las policías escolares no han funcionado. (Ana)

Finalmente, la disciplina no es solo para los alumnos, debe también obtenerse de parte de los profesores y de los trabajadores. La puntualidad, por ejemplo, es difícil de lograr. Como en el caso de la aplicación de las reglas para los alumnos, hay que ser un tanto flexible. Es un espacio de negociación:

Por lo demás quiero decirle que lo que nos falta un poquito, y quisiera, es la disciplina del trabajador. Es necesario, ellos quieren un horario especial, pero deben estar acá a las 7 y 30 en punto. Desgraciadamente ninguno de los empleados llega hasta las 8 de la mañana, están llegando 10 minutos para las 8 o hasta tarde. Pero, sin embargo se compensa, se quedan más horas de la tarde. Muchas veces trabajan tranquilos, se compensa, y de allí que no se toma otras medidas porque sinceramente se pasan de la hora y aparte que se trabaja. (José)

### *Dirigir los cambios pedagógicos*

El director no debe preocuparse solamente del aspecto material del colegio o del orden que reine en él, sino también debe promover cambios pedagógicos. Este punto de vista es sostenido con fuerza por una de las entrevistadas.

Otro cambio que podríamos decir acá en la escuela aparte de la parte material, de infraestructura, también es el cambio pedagógico, porque estamos haciendo innovaciones pedagógicas para mejorar la calidad de educación. (Ana)

Se debe dar prioridad a los alumnos, lograr el desarrollo de todas sus potencialidades:

[...] haciendo que el maestro se identifique más con los alumnos, les de mayor prioridad, que el maestro ya no crea que él es el único que conoce, que domina, que tiene todo el conocimiento ¿no?, sino que nuestros alumnos ya vienen con una serie de conocimientos porque no vienen de cero. Entonces estamos tratando de desarrollar todo lo positivo, todo lo bueno que tiene el niño y moldear, utilizar todas sus potencialidades. (Ana)

Entre los cambios, se está «dando una atención personalizada y se está haciendo también que trabajen en grupos los alumnos para que se ayuden entre ellos» (Ana). También es importante la adaptación a los cambios tecnológicos y la utilización de computadoras que, aunque sean pocas, son muy importantes en términos simbólicos.

Cada día queremos mejorar más y más, y tan es así que cuando yo tomé la dirección recibimos donaciones del Ministerio de la Presidencia, del mismo gobierno también —he traído suerte como se dice— acá al colegio y me donaron computadoras, seis computadoras, que no son muchas, pero esas seis computadoras estamos haciéndolas trabajar al máximo para el beneficio de los alumnos. (Ana)

Asimismo, la concepción pobre que se tiene de los pobladores del barrio y de los alumnos se puede convertir en un reclamo a los profesores, haciéndolos sentirse responsables de los escasos logros de sus alumnos.

Entonces, la mayoría de los profesores de secundaria se quejan de los alumnos porque dicen que tienen muchos problemas, que son ociosos, que no cumplen las tareas, etc., y yo siempre les he dicho que se debe a que ustedes no han tenido la forma de cómo llegar a los alumnos, no han sabido motivarlos, simplemente se dedican a dar sus cursos, cumplir con su programa y no les importa de qué manera el alumno aprende, si es que aprenden o no aprenden. (Carlos)

Sin embargo, el mismo director que pide esta dedicación de sus profesores reconoce también que él no logra dedicar el tiempo necesario al trabajo pedagógico:

Yo entiendo que mi labor es un poco limitada porque el dedicarse a lo que es la cuestión pedagógica me daría más tiempo dentro del plantel, pero a la vez se descuidaría el aspecto de gestión. (Carlos)

Así, por su carácter absorbente, el trabajo pedagógico —que se valora en sí mismo— parece competir con la gestión administrativa, que se percibe aquí como la función central del director. Sin embargo, la planificación, que es herramienta clave de una buena gestión administrativa, aparece muy poco en las entrevistas. En un caso, se la menciona para decir que no se realizó.

Quiero decir, si en esos dos meses nosotros podríamos haber hecho una planificación económica, por ejemplo, podríamos haber hecho un presupuesto de ingreso y un presupuesto de egresos, para no tener problemas que encontramos allí. (José)

La directora Ana, por su parte, quien ha manifestado bastante interés por el cambio pedagógico, busca enterarse de los que sucede en su colegio haciendo sus «rondas»:

Utilizo la observación, en mis paseos que doy, rondas podríamos decir, así por la escuela, voy observando cómo están trabajando o sea, no directamente, no me meto dentro de su clase, pero me doy cuenta cómo está trabajando, cómo están los alumnos, si los alumnos están contentos si están atendiendo, si les interesa. (Ana)

### *Manejar las relaciones con los profesores*

El director debe manejar correctamente las relaciones con los profesores. Un primer aspecto importante aquí es el énfasis que ponen algunos en el trabajo en equipo, en comisiones, método por lo demás frecuente en los colegios, en particular dentro de una amplia tradición de organización de actividades para la celebración de fechas cívicas.

Aquí, la forma que trabajamos es a través de comités o equipos de trabajo para cada fecha importante, sobre todo, ya tienen ellos sus actividades definidas, entonces en la etapa de planificación ahí ya formamos las comisiones. (Ana)

En el caso de actividades regulares, la organización se sustenta en los coordinadores: «También tenemos equipos permanentes como son los coordinadores de grado, tenemos coordinadores de primero, de segundo, de tercero» (Ana).

En algunos casos, muchas decisiones se adoptan entre todos los profesores, quienes se comprometen así a ejecutarlas. También se toma en cuenta a los padres de familia.

Casi todas las decisiones las tenemos que tomar en conjunto, profesores, subdirector, directores, todos, para poder estar de acuer-

do y lograr el objetivo, porque si no están de acuerdo, así yo tome decisiones, no se cumplirían. Y también los padres de familia, es un elemento importante también como apoyo para nuestra escuela. (Ana)

Otro aspecto importante es la evaluación. Aun cuando no disponen normalmente de la posibilidad de seleccionar su personal, los directores de colegios nacionales tienen evidentemente una opinión sobre el desempeño de cada uno de sus profesores. En las entrevistas no se preguntó explícitamente sobre criterios de evaluación; sin embargo, tal vez precisamente porque las respuestas no estuvieron enmarcadas dentro de un formato burocrático, aparece con fuerza que uno de los criterios importantes es la identificación con el plantel.

[...] y hay otro tipo, que son aquellos que tienen una mayor identificación con el plantel, que están en todo momento respaldando las buenas acciones y de alguna manera criticando las malas; apoyan cuando se les convoca, se les pide su apoyo, sea en un trabajo específico, en una tarea que se tiene que cumplir. (Carlos)

El prestigio del plantel y la identidad de los profesores en torno a él son, pues, muy importantes y justifican plenamente la función que el director considera central, como lo vimos, de buscar la unión en el colegio. Esta unidad es difícil y siempre precaria, como lo muestra la frecuente división entre primaria y secundaria o entre turno de mañana y turno de tarde. Y aun cuando el director pretenda tener con sus profesores una relación «buena, amigable, de apertura», también debe reconocer, como lo hace Carlos, que existen problemas con algunos, aunque sólo se trate de «una minoría, pero que de alguna manera afectan»:

Todavía hay conflictos de turnos hasta ahora. [...] Se trató de unificar en los años 92, 93, 94, mediante actividades centrales. Se unificó. No todos participaban, pero al menos había un espíritu integrador, sí. (Edilberto)

El trabajo en comisiones con ocasión de las fechas cívicas puedes ser una manera de integrar. «Entonces, más es la idea de un grupo de maestros de unificar en las fechas cívicas» (Edilberto). Pero la tarea del director no es siempre tan grata. En ciertas circunstancias hay que tomar medidas muy duras, como en el caso en que el director tuvo que racionalizar el personal docente, es decir, despedir a un grupo de profesores, o cuando restableció la disciplina con dureza.

Puedo advertirte que en mi gestión botar profesores, botar alumnos, exigir trabajo, permanencia, no fue nada fácil. Yo era, de director, el malo, de cierta manera. Porque si no, imagínate. De un relato total llegamos a un formalismo total. [...] Yo había sido amigo de todo el mundo, pero lamentablemente tenía que asumir esa responsabilidad en ese momento dado. (Edilberto)

No todo conflicto, sin embargo, se percibe como negativo. Algunos reconocen, por ejemplo, la importancia de recibir críticas. La discusión en asamblea y la críticas permiten avanzar, aunque esto ahora se haya perdido.

Las críticas ayudan a avanzar. [...] Cuando más critican, más avanzas. Sean buenas o sean malas. Entonces uno puede analizar cosas que a veces uno no se da cuenta. Pero en las asambleas de ahora no se discute mucho. [...] Ahora intentamos evitar el conflicto. Ahora no se avanza porque hay que evitar, simplemente evitar. (Edilberto)

Cuando se produce una buena discusión, al final se hacen las cosas «con el espíritu de hacer las cosas [...], porque somos maestros» (Edilberto).

Claro que esto último lo dice quien, después de haber sido el encargado de la dirección, observa la actual conducción del colegio desde una mirada crítica.

Falta mucha sinceridad ahora. Hay mucho egoísmo. Ojalá no se llegue a la envidia porque ahí sí sería el colmo. Entonces es una

especie de situaciones que se viven y que lamentablemente, pues, nuestra directora no se da cuenta. (Edilberto)

### *Levantar la imagen del colegio*

Una manera de resumir lo que busca el director y lo que piensa que se espera de él es declarar que procura levantar la imagen del colegio. Esto aparece, lo hemos visto, en la relación con los profesores y es una de sus motivaciones para exigir disciplina. También es lo que justifica cierto tipo de obras de infraestructura.

Nosotros considerábamos la construcción de la fachada principal algo importante, y hoy todos alumnos, padres de familia, vecinos, la comunidad están felices con esa obra, a pesar de que es una obra pequeña. (José)

En el tema de la disciplina, el perjuicio a la imagen del colegio puede ser una gran motivación para cambiar y evitar el maltrato al niño, el cual resulta de una disciplina demasiado estricta.

Hemos tratado de que el maestro intente cambiar, porque a pesar del significado de que nuestro centro educativo sea bien visto, no podemos desperdigar esa imagen de maltrato al alumno, de maltrato del alumno hacia los profesores. (José)

Nótese de paso que en este caso la crítica no es solo al maltrato al alumno, sino también a la respuesta similar de los alumnos.

Con todo, la construcción de esta imagen resulta muy tradicional y centrada en la apariencia externa. En cambio, los logros pedagógicos no aparecen mencionados como una manera de construir esa imagen.

Hemos tratado de dar una mejor imagen de nuestro colegio, de allí la construcción de la fachada principal, estamos dándole nueva imagen a nuestro centro educativo, con el orden, la disciplina, la

puntualidad de los estudiantes, con la presentación personal. Hemos implantado [...] el modelo de peinado para las chicas: la trenza celeste, el corte de cabello de los alumnos y el uniforme que da la dirección. [...] Se necesita que el alumno venga correctamente uniformado para no confundirlo con gente que se filtra al colegio. (José)

### ***La responsabilidad es permanente: no hay sábados ni domingos***

Finalmente, estas responsabilidades del director son de dedicación exclusiva. Él tiene que estar perenne en las tareas de la escuela. Ello genera eventuales quejas cuando el director no se siente reconocido en su tarea, pese a la gran dedicación que él percibe estar dando a su tarea.

A veces una da como dice todo y no recibe nada. En vez de recibir siquiera un poco de apoyo, de aliento, nada, recibes críticas. Hubo un momento... porque imagínese, yo salía de mi casa a las 7 de la mañana porque tenía que ser la primera en llegar y la última en salir. Muchas veces me quedaba a veces hasta después de las 6 de la tarde, la última hora de salida, y a veces que llegaban los que estaban haciendo aulas de FONCODES, los domingos teníamos que ir a ver la obra. Para mí no había sábado y no había domingo, tenía que estar perenne. (Nancy)

### **3. Las redes en las que se mueve el director**

En el ejercicio de su cargo, el director se relaciona con múltiples actores, muchos de los cuales ya han sido mencionados. Volveremos ahora a observar la naturaleza de algunas de estas relaciones.

## *Con la Asociación de Padres de Familia y con los padres de familia*

La relación con la Apafa es muchas veces tirante. En general, se espera de ella que apoye al colegio con trabajo u organizando actividades:

Con la Asociación de Padres de Familia, bueno, no hemos hasta la fecha, gracias a Dios, no hemos tenido ninguna clase de impases ni rozamientos, por cuanto se ha tratado de organizar los trabajos, se ha tratado de orientar las necesidades, se ha cumplido con eso [...] y los padres de familia, cuando se ha tratado de colaborar, han colaborado, salvo el año pasado que dijeron «ya no podemos porque los bolsillos no dan, por favor, que no hayan actividades». (Luis)

La relación difícil tiene que ver con la pobre imagen que tiene el director de la capacidad de los padres de familia y su voluntad de imponer su propio criterio.

[...] la gran mayoría de los que toman la responsabilidad de Apafa son gente de escasos estudios y ni siquiera tienen su secundaria completa, algunos ni siquiera tienen primaria completa. Entonces allí viene la deficiencia, la incapacidad de repente. (José)

Esta actitud conduce fácilmente a confrontaciones en torno al uso del dinero, con acusaciones de malversación. En el caso siguiente, la directora se muestra convencida de que el avance del colegio se debió a su triunfo en el pleito.

Cuando yo me hice cargo de la dirección recuerdo que encontramos miles de problemas. La Apafa estaba formada por gente que solamente se preocupaba por lo económico, y lo agarraban, lo despilfarraban para otros medios y no para lo que necesitaba el colegio. Por eso que el colegio nunca avanzaba. [...] Se le sacó a esa Apafa, buscamos otro personal para elegir nuevamente a una junta directiva. Luego [...] hubo un avance bastante notable. (Nancy)

Aun sin llegar a extremos, los conflictos pueden deberse a una confusión sobre los roles respectivos, por lo que una aclaración al respecto ayuda en la relación. El director o la directora es quien tiene la iniciativa en estas precisiones.

Cuando recién me inicié sí tuve dificultades, hubo muchas cosas que no estaban bien, pero al año siguiente, con la nueva Apafa, les conversé, les hice ver por qué estaban ellos acá, cuál era su rol, cuál es su función, y bueno, estamos marchando bien. (Ana)

Sin embargo, la búsqueda del consenso es posible y un buen director maneja el arte de lograrlo en una asamblea.

Siempre ha habido conflictos entre maestros, directivos y padres de familia. Recuerdo mucho alas reuniones a las que asistía, la gran mayoría era pura pelea, no se llegaba a un consenso general. Yo recuerdo mucho cuando tomé la dirección del colegio, llamé a una asamblea general de padres de familia un día domingo antes de empezar las clases y me gustó mucho porque fue una asamblea en la cual hubo consenso. (José)

Las decisiones en materia técnico-pedagógica se toman con los profesores y las que requieren la participación de los padres de familia se toman con ellos. En este caso, se trata normalmente de comprometer a los padres de familia en alguna actividad para recaudar fondos para el colegio o pedirles algún tipo de apoyo. Últimamente, sin embargo, algunos directores están concediendo importancia a las escuelas de padres. En general, se desea que los profesores tengan una buena relación con los padres de familia y entiendan «que los padres tienen una importancia en la educación». (Carlos)

### *Con el sindicato*

El tema del sindicato, que hubiera sido central en otras épocas, es totalmente marginal en estas entrevistas. No aparece como un pro-

blema actual sino como parte de la historia del colegio y del propio director. Algunos de ellos, que eventualmente tuvieron participación sindical como profesores —como es el caso de José— consideran que el sindicato es positivo para el colegio.

Esta dirección ha sido prácticamente el promotor para poder organizar el sindicato de profesores. Uno no tanto pensando en el antagonismo, sino pensando en que todos debemos conjugar en una sola idea, trabajar todos por una institución, y qué mejor es trabajar con la organización que represente de alguna manera a todos los maestros. Eso ha sido nuestra preparación y una propuesta muy personal, con la que algunos directivos no estaban de acuerdo. Yo fui el promotor de organizar el sindicato y se organizó. (José)

Para este director, la responsabilidad sindical no se reduce a la defensa de los docentes, sino que abarca además el respeto a una ética del maestro que prohíbe la agresión física. No todos lo entienden así y esto condujo en su momento a su renuncia de José como director.

### *Con las instancias administrativas*

La relación con las instancias del Ministerio de Educación, en especial con la Unidad de Servicios Educativos (USE), instancia administrativa superior, es muy importante para entender la lógica de acción del director. Las entrevistas realizadas no se encaminaron en ese sentido y contienen poca información sobre el tema, que debería ser trabajado más adelante.

Queda sin embargo claro que las relaciones no son siempre las mejores. En particular, la USE aparece como un espacio burocrático en el que se mueven influencias que, en un conflicto con la dirección, pueden ser utilizadas tanto por los profesores como por padres de familia o Apafa.

### *Con el barrio*

El tema del barrio ha sido tratado en relación con la forja de legitimidad por el director. Se trata evidentemente de un espacio en el que existen múltiples posibilidades de tejer redes. Un director de escuela puede llegar a ser un gran líder barrial. El ejemplo más claro es el de Michel Azcueta, quien llegó a la alcaldía de Villa El Salvador desde esa posición. Este es un tema que requiere una acumulación de materiales empíricos que mostrarán seguramente a directores muy conectados con el barrio y otros que, viniendo de fuera, mantienen un contacto mínimo o lo hacen con los padres de familia exclusivamente en tanto tales.

Pese a las limitaciones de nuestra entrevistas en ese sentido, encontramos a un director que entiende que cumple una función dentro del barrio que va más allá de la educación de los niños, y se jacta por ejemplo de haber promovido una jornada de trabajo en toda la zona: «Yo fui el promotor de hacer una jornada de trabajo a nivel de toda la zona de Villa María del Triunfo, de trabajar en grupo». (José)

### *Con otras escuelas*

Profesores y directores de diversos colegios se conocen e interactúan. Dentro de los esfuerzos actuales por transformar la educación, un aspecto muy interesante es la promoción de redes de escuelas. Una de las entrevistadas menciona en ese sentido la coordinación con otras escuelas para intercambiar experiencias.

También tenemos coordinaciones con otras escuelas, nosotros ya estamos trabajando con otras escuelas, ya se ha formado una subred de acá [...] y la coordinadora general de esa subred es mi profesora, una de mis profesoras de segundo grado. (Ana)

#### 4. Conclusiones

A partir de algunas entrevistas abiertas, el trabajo presentado se ha limitado a intentar desentrañar la articulación de los elementos que sustentan el discurso de directores de colegios públicos de Lima.

Encontramos que, sobre la base de su situación legal en el cargo, los directores sustentan su legitimidad en una búsqueda de apoyo y reconocimiento de los padres de familia y de los profesores. Los estudiantes no aparecen directamente en este aspecto: son mencionados en relación con la autoridad de los profesores, mas no en relación con la conducción del colegio. El poco aprecio hacia los Consejos Estudiantiles parece vinculado al tema. Sería útil, en este aspecto, comparar con el discurso de directores de algunos colegios particulares en los que existe una organización estudiantil fuerte.

La relación con la población es paternalista: se comprende y lamenta su pobreza, pero se la critica por su supuesto «bajo nivel cultural» (confundido con el bajo nivel de educación formal) y por tener abandonados a sus hijos. El director se siente entonces llamado a orientar a la población. Esta actitud es el posible origen de conflictos. El problema central que se percibe es el del sentimiento de superioridad hacia la gente del barrio, y también hacia los alumnos, sentimiento compartido, por lo demás, por muchos profesores.

La relación con los profesores es de tensión, dentro de una actitud de mutuo respeto. Se busca el consenso, pero se requiere también eficiencia en la gestión: ambos elementos pueden resultar contradictorios en ciertas circunstancias, pero son a la vez necesarios para lograr el reconocimiento de los profesores. En este aspecto, el discurso muestra por tanto lo delicado de un cargo en el que se tiene que lograr obediencia de colegas. La tentación autoritaria parece aquí puesta en jaque por la dificultad para lograr de ese modo articular el trabajo de los docentes, especialmente cuando se les exige ahora demostrar mayor creatividad y trabajar en equipo. La añoranza por la disciplina a la antigua muestra, sin embargo, que los métodos de búsqueda de consenso son difíciles de asumir positivamente.

Aunque sustentado también en una buena gestión administrativa, el ejercicio de la autoridad no se centra en ella —y en algún caso se reconocen las limitaciones en esta materia— sino en aspectos tales como velar por la infraestructura, mostrarse justo e imparcial, mantener la disciplina, dirigir los cambios pedagógicos y manejar las relaciones con los profesores, todo lo cual podría sintetizarse en la idea de levantar la imagen del colegio.

Las redes sociales e institucionales dentro de las cuales se procesan conflictos diversos han sido apenas esbozadas, pero la importancia dada a la Apafa en el discurso indica que en la relación con ella están en juego muchas de las posibilidades de articulación de fuerzas entre el colegio y los padres de familia.

El esfuerzo por entrar en la complejidad del discurso nos ha mostrado así ciertas tensiones propias del cargo que ocupa el director, obviamente desde su punto de vista, que tiende a ponerlo en valor. Podemos, desde luego, dudar de que en los hechos actúe siempre como lo dice o como lo desea. Sabemos, por ejemplo, que muchos directores aceptan por lo menos pasivamente los métodos disciplinarios tradicionales de algunos profesores y de muchos auxiliares. Por ello sería útil un cotejo de lo anterior con la visión de los profesores y, sobre todo, con la de los estudiantes.

No obstante, el discurso de los directores resulta muy revelador de hechos y tensiones reales. Muestra las dificultades y dilemas existentes entre un discurso nuevo de renovación que ya han hecho suyo, su nostalgia del pasado, sus prejuicios heredados sobre el conocimiento y la cultura, y las dificultades concretas que tienen que enfrentar para lograr que el colegio funcione con escasos recursos sin demasiados conflictos y problemas.



# La autoridad en la escuela: acerca de los profesores

*Patricia Ames*

## 1. Introducción

Más allá de los contenidos técnicos y los valores que tiene por función transmitir, la escuela constituye un espacio de interacción social en el que cotidianamente se establecen relaciones de autoridad entre los diversos sujetos que intervienen en ella. Estas relaciones de autoridad forman parte de la cultura institucional de la escuela, o más precisamente la *cultura escolar*, pero también reflejan características del contexto social más amplio en que funciona la escuela.

Los sujetos que participan en la institución educativa cumplen diversos roles y ocupan distintas posiciones al interior de ella. Así, tenemos en principio el encuentro entre profesores y alumnos. Sin embargo, entre los mismos profesores —y dependiendo del tamaño y la complejidad de una institución educativa en particular— encontramos todo un sistema de jerarquías que involucra al director, los coordinadores de área o de especialidad, los coordinadores de nivel, los profesores de aula y adicionalmente los auxiliares de disciplina, el personal administrativo y el personal de servicio.

Los padres y madres de los alumnos tienen también una presencia en la institución educativa, ya sea a través de la organización que los agrupa como tales (Asociación de padres de familia) o individualmente. En la medida de que una escuela o colegio en particular forma parte de un sistema educativo más amplio, los supervisores y autoridades de las instancias intermedias del Ministerio de Educación tienen también un grado de participación en las actividades y orientaciones de cada local escolar.

Frente a este poblado escenario, este artículo se centra en la figura del profesor y en las interacciones que establece con sus alum-

nos y alumnas en el espacio del aula, con el fin de describir y analizar la forma en que ejerce su autoridad en este espacio.

Diversos estudios (Friedmann 1997; Muñoz 1992; López, Assael y Neumann 1989) han señalado el rol central del maestro en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la formación que reciben sus alumnos. Vásquez y Broffman (1996), en un estudio sobre la socialización escolar en dos escuelas de España y Francia, señalan que:

[...] en la clase, el maestro representa a la institución, encarna no sólo el conocimiento sino también la ley, el poder: es él quien tiene derecho a iniciar [las interacciones], mantenerlas o detenerlas. (80)

Es decir, en el marco de las relaciones que se establecen en el aula, el maestro constituye la figura central de autoridad. De ahí nuestro interés en observar la forma en que esta se ejerce cotidianamente, puesto que constituirá un referente central en la experiencia de sus alumnos.<sup>1</sup>

En este artículo buscamos establecer las bases del poder y la legitimidad del maestro, así como describir el ejercicio cotidiano de su autoridad las redes y relaciones que la sustentan. Al final, consideramos brevemente las posibles resistencias y contrapropuestas a esta imagen de autoridad que pueden existir en la escuela.

La información en la que se basa esta presentación proviene de dos y hasta tres tipos de situaciones escolares en las que hemos realizado un trabajo etnográfico: un colegio secundario en un pueblo joven de Comas (1995) y escuelas rurales de Cuzco (1996/1997) y Cajamarca (1997).<sup>2</sup> Dentro de lo que son las escuelas rurales, se han

<sup>1</sup> Esto no quiere decir que no existan otras figuras de autoridad en el espacio escolar. Como ya mencionamos, existen diversos actores y jerarquías al interior de la institución educativa que ejercen distintos niveles de autoridad de similar importancia. Las experiencias de autoridad que tienen lugar entre los mismos alumnos y la figura del director son también analizados como parte de esta sección.

<sup>2</sup> La observación etnográfica en las escuelas de Cuzco y Cajamarca en 1997 se realizó en el marco del proyecto «La exclusión educativa de las niñas del campo:

observado escuelas unidocentes (un solo profesor, que es a la vez director), que cubren hasta tercero o cuarto grado, y escuelas polidocentes multigrado (donde dos o más profesores enseñan a dos o más grados a la vez), que por lo general cubren hasta sexto grado de primaria.

Si bien se trata de situaciones con características muy diversas entre sí, la presencia de algunos elementos comunes en torno al tema que nos ocupa nos motiva a tomar en cuenta estos distintos escenarios, marcando las diferencias existentes ahí donde sea necesario.

## **2. Las bases del poder y la legitimidad del profesor**

Estrechamente asociado a la enseñanza que debe realizar, se asume que el docente posee ciertos conocimientos que debe transmitir a sus alumnos y alumnas, quienes carecen de ellos. A pesar de que las nuevas corrientes pedagógicas plantean que el rol del docente debe ser más bien el de un facilitador de los procesos de aprendizaje de sus alumnos, antes que transmisor de conocimientos, notamos en los centros educativos observados que este elemento sigue siendo fuertemente asumido por los padres, los alumnos y por los propios docentes. Ello nos lleva también a preguntarnos por la idea que docentes, padres y alumnos tienen respecto al conocimiento, como un todo preexistente, objeto de transmisión, antes que de construcción o modificación.

En el caso del colegio secundario, el conocimiento tiene que ver principalmente con los contenidos específicos del curso, aunque también los alumnos reconocen aquellos conocimientos que guardan relación con la condición de adulto del docente.

---

dimensiones, causas y posibilidades de atención» del Instituto de Estudios Peruanos, auspiciado por la Embajada Real de los Países Bajos y conducido por Carmen Montero.

En el caso de las escuelas rurales, además de los conocimientos escolares, se considera al profesor portador de otros conocimientos vinculados con la vida urbana, la sociedad nacional, el Estado y sus instituciones. En el caso del Cuzco, se agrega el conocimiento del castellano oral y escrito con un valor específico para la población vernáculohablante.

Este tipo de conocimientos está asociado con un segundo elemento que forma parte de las bases de su autoridad, y se refiere a la representación institucional formal. En efecto, el profesor representa a la institución de la que forma parte y, en la medida de que hablamos de escuelas públicas, es también representante del Estado, en tanto funcionario de este.

Esto es especialmente notorio en las zonas rurales, puesto que el profesor usualmente proviene del «mundo de afuera», en contraste con el espacio local de la comunidad. Por ello, se espera de él que actúe como vínculo o puente entre el espacio de la escuela y la comunidad por un lado, y el Estado y la sociedad mayor por el otro. Así, vemos que los padres recurren a él para que los apoye o asesore en gestiones comunales frente a instituciones públicas o privadas e incluso en tareas más simples como la redacción de cartas o documentos formales.

Incluso los profesores de origen campesino que hemos tenido oportunidad de observar recurren a símbolos externos como la vestimenta y el lenguaje para marcar su diferenciación con los padres campesinos, como una manera de mantener este carácter *externo* y de mayor relación con el mundo urbano, con el fin de legitimarse como autoridad dentro de este modelo. En general su apariencia está más próxima al mestizo, lo que nos lleva a considerar que el factor étnico o socioeconómico constituye parte de los elementos en los que se basa su legitimidad. En las zonas urbanas, por otro lado, también vemos en algunos profesores una preocupación en este sentido por su apariencia externa, un mayor cuidado en su arreglo personal que los diferencie (hacia arriba) del estatus socioeconómico de sus alumnos.

Sin embargo, quizás el elemento donde se concentra un mayor esfuerzo es el que tiene que ver con la capacidad de mantener el orden en el espacio a su cargo, especialmente si consideramos que nos hallamos en un contexto de cambios donde el profesor deja de ser el único que «sabe» y el único que puede actuar como intermediario. En efecto, en las áreas urbanas cada vez hay una mayor variedad y acceso a fuentes de información, mientras que en las áreas rurales la creciente movilidad de la población en los últimos años y el incremento de la escolarización han permitido que otros miembros de las comunidades (especialmente dirigentes) puedan actuar como intermediarios entre la comunidad y el exterior.

Todo lo anterior implica que algunas de las bases del poder y la legitimidad del profesor se debilitan, por lo que se deben reforzar otras, en especial su capacidad de imponer «disciplina», es decir, lograr que los alumnos a su cargo actúen dentro de un determinado orden, definido en el marco institucional de la escuela. Tanto padres como alumnos, e incluso otros docentes, cuestionan severamente la autoridad de un profesor que no logra mantener el orden y la disciplina. Cómo debe hacerlo quedará más claro al examinar el ejercicio cotidiano de su autoridad.

Es necesario mencionar brevemente la cuestión generacional. Aunque pueda parecer algo evidente, quisiera resaltar el hecho de que al menos una parte del poder del profesor en el aula deriva de su condición de único adulto entre un grupo de niños y jóvenes, especialmente porque en nuestra sociedad se otorga un mayor poder, prestigio y consideración a los individuos adultos frente a los niños y los más jóvenes, y coloca a estos últimos en una posición subordinada.

Finalmente, debemos referirnos a la cuestión de género. Algunos padres y madres atribuyen mayor autoridad al profesor varón, especialmente en las escuelas rurales; en el colegio urbano, las madres tenían preferencia por las profesoras mujeres durante la primaria, por ser más cariñosas con los niños. En ambos casos se presupone un comportamiento de acuerdo con el género del maestro, en relación con construcciones más amplias sobre las identidades masculi-

nas y femeninas en nuestra sociedad. Aunque no constituye un elemento definitivo, el género del docente puede tener implicancias en la imagen de autoridad que proyecta a los demás actores y constituir por tanto parte de las bases de su poder. Sin embargo, ello varía según el tipo de comunidad en que se encuentre el docente, a otras características personales, como su estatus socioeconómico o pertenencia étnica, y a su efectiva capacidad de mantener disciplina y transmitir los conocimientos que se esperan de él.

Podemos decir entonces que el conocimiento, la representación institucional formal y la capacidad de generar un cierto orden en el espacio a su cargo constituyen el fundamento principal de la legitimidad del docente. Adicionalmente, la diferencia generacional (en la medida de que el profesor es el único adulto frente a un grupo de niños o jóvenes, en el espacio del aula) también puede ser considerada como un elemento ubicado en la base de su poder. Asimismo, los rasgos que lo identifican con determinado estatus socioeconómico o cultural, así como su género, fortalecen o debilitan esta legitimidad de acuerdo con el contexto en el que se desenvuelve.

### 3. El ejercicio de la autoridad

Hemos dicho que la capacidad del profesor de poner orden y mantener la disciplina es central en tanto sustento de su autoridad. De manera correspondiente, al ejercer esta autoridad notamos que una gran cantidad de tiempo y energía están dirigidos a lograr el silencio y la obediencia entre sus alumnos, puesto que ambos constituyen valores esenciales del orden dentro de la escuela y en esa medida son las pautas de comportamiento exigidas a los alumnos.

Observemos este fragmento de una clase conjunta de tercero, cuarto, quinto y sexto grado de primaria en una escuela rural:

[Los niños y niñas entran al salón después de la formación]

P: «¡Se paran! Vamos a rezar» [Todos rezan en voz alta el Padre

Nuestro y el Ave María].

P: «¡Tareas! Vamos a revisar tareas [...] Tercero y Cuarto, tareas». [Todos sacan sus cuadernos. La profesora va corrigiendo los cuadernos, cerciorándose de que la tarea esté completa. Cuando termina, indica a los niños que acomoden las carpetas de una fila]

P: «Quinto y Sexto sacan cuaderno de historia [...] Tercero y Cuarto, vamos a hacer un repaso... Naturaleza y comunidad [...] Quinto y Sexto se van a callar».

[Amenaza en quechua con castigar si hay desorden. Inicia el repaso. Pregunta las partes del oído a los de Tercero y Cuarto. Va diciendo a los niños cuáles son mientras las escribe en la pizarra].

P: «¡Juan, te vas a callar! Te voy a castigar, ya sabes» [a un niño de Quinto]

[Repasa con los de 3.º y 4.º las partes del oído. Verónica (4.º) está sentada de lado y mientras la profesora escribe, voltea a conversar con su compañera. La profesora explica en quechua y cuando termina les pide que copien lo que ha escrito en la pizarra.]

P: «Quinto y Sexto, cultura Nazca» [Escribe en la pizarra el título con tiza roja.]

P: «Voy a dictar [...] Tercero y Cuarto [...] silencio [...] Cultura Nazca [...] con rojo [...] Con azul: se desarrolló en Ica [...]».

(oann2)

Esta escena tiene lugar al inicio de la mañana, cuando recién empiezan las clases. En un lapso de ocho minutos, la profesora pide tres veces silencio y amenaza abiertamente con castigar al que no obedezca. Esta profesora tiene a su cargo cuatro grados, a los que enseña en dos bloques (Tercero y Cuarto, por un lado, Quinto y Sexto por el otro). Al tener que atender a dos grupos, la profesora muestra una preocupación constante por mantener el silencio y evitar que un grupo distraiga al otro con el que está trabajando. Por ello también debe cambiar de un grupo a otro para mantenerlos ocupados a ambos.

En este caso, como en la mayor parte de sus clases, la profesora exige repetidamente silencio, esto es, hace explícita la pauta de comportamiento que espera de sus alumnos. En otros casos, los profesos-

res recurren directamente al castigo cuando un alumno, alumna o grupo de alumnos conversan o se distraen.

Así, en la misma escuela, el profesor de Primero y Segundo golpea con un libro a una niña que conversa, indicándole así que se calle. En otra escuela, el profesor de un salón de tres grados, al ver distraído a un niño o niña, le jala las patillas y le indica que atienda. Cuando hay algo más de ruido en el aula, descuelga un látigo pequeño que pende detrás de su escritorio y camina entre las carpetas. Desde el momento que toma el látigo, los niños se callan y permanecen inmóviles. La exigencia es clara para ellos y conocen el castigo, su reacción es instantánea. La amenaza no es solo un gesto: por lo general se cumple y vemos que el profesor más adelante golpea a un par de niños por estar distraídos.

En estos tres casos, advertimos que entre los medios y recursos que despliega el profesor para lograr estos comportamientos de orden, silencio y atención el castigo ocupa un lugar importante.

En la zona rural, de donde provienen estos ejemplos, todavía es frecuente el castigo físico (uso de penca, látigo, correa, golpes suaves o jalar las patillas). Hemos observado que los profesores recurren a él en situaciones de error ante una indicación, distracción, impuntualidad e incumplimiento de tareas. El hecho de que los profesores hayan hecho uso del castigo físico aun delante de un extraño (la observadora) nos indica que continúa plenamente vigente, puesto que de considerarlo negativo lo hubieran ocultado al menos ante la presencia de terceros.

En el caso urbano no se observó el uso de castigos físicos, pero sabemos por referencias aisladas que todavía subsiste en este medio,<sup>3</sup> aunque usualmente ha sido derivado como parte de las atribuciones del auxiliar de disciplina. Observamos sí otros tipos de casti-

---

<sup>3</sup> Quizás por el hecho de que el castigo físico ha sido cuestionado y hasta rechazado, y por tanto prohibido en casi todos los colegios urbanos, aquellos que aún recurren a estas prácticas probablemente se cuidarán más de hacerlo frente a observadores externos.

gos usados con los mismos fines y con regular frecuencia, en general sanciones represivas, que revisten diversas formas: expulsión del salón, suspensión, puntos menos en conducta, el rincón, anotación para los padres, barrer el patio, gritos o burlas.

Junto con estas últimas encontramos también con bastante frecuencia, comentarios desvalorizantes frente a los errores de los alumnos, los cuales, lejos de ayudarlos a aprender de sus errores, los descalifican; tanto las mofas como este tipo de comentarios establecen cierta superioridad del profesor en desmedro de la autoestima de sus alumnos (los fragmentos citados más adelante contienen algunos ejemplos).

Retomando el punto del silencio y la obediencia como elementos centrales del orden que el profesor se esfuerza por mantener, notamos que en la medida de que esta es una práctica constante, los alumnos asumen que este es el comportamiento esperado de parte del profesor y ellos mismos señalan situaciones en las que debe intervenir para restaurar el orden o el silencio. De ese modo, es frecuente que algunos niños le indiquen al profesor que otro niño está hablando o realizando alguna actividad fuera de lo que pide el docente, con el fin de que lo corrija.

Incluso, cuando no se trata de su profesor, los niños esperan del adulto a cargo de la clase que imponga silencio o sancione a los que no lo mantienen. Esto se hizo más evidente cuando he tenido que realizar algún trabajo con los niños. A pesar de que no era su profesora y de que no tenían conmigo ninguna experiencia previa de castigo o sanción, en varias ocasiones los niños han actuado como si esperaran esa reacción de mi parte, aunque la actividad no lo requiriera. Así, por ejemplo, en una sesión de clase en la que pedí a los chicos de una sección de primero de secundaria que realizaran dibujos sobre un tema específico, pude notar que cada vez que dirigía la vista a los niños, estos inmediatamente se callaban (si estaban conversando) y trabajaban en su dibujo sin mirar a otro lado, aunque yo no les hubiera hecho ningún comentario ni indicación respecto a mantener el silencio mientras dibujaban.

Del mismo modo, actuando como suplente de una profesora en una sección de tercero, les pedí a los niños que formaran grupos para el trabajo que realizarían durante el año y que escogieran un nombre para su grupo. Una vez reunidos, discutían el nombre que tendrían en cada grupo. Era obvio que no podían hacerlo en silencio; sin embargo, un niño se esforzaba por decir «ishhh!», como pidiendo silencio, hasta que repentinamente se volteó hacia mí algo impaciente y me dijo: «Profesora, dígalas que se callen». ¿Una exigencia de que cumpla con el rol que desempeñaba en ese momento? Le expliqué que si se callaban no podrían decidir el nombre del grupo y que no había necesidad en esta actividad de mantener el silencio. No obstante, incluso en ese caso, parecía esperarse un llamado de parte del profesor a guardar silencio.

Así, aparentemente, los alumnos tienen bastante claro que el profesor, en tanto tal, actúa de una manera específica para mantener un cierto orden, y que de ellos se espera también un determinado comportamiento. Esto no quiere decir que siempre estén dispuestos o preparados para cumplirlo. En el fragmento presentado más arriba, por ejemplo, a pesar de las varias llamadas de atención de la profesora para mantener el silencio e incluso la amenaza de un castigo, vemos a una niña conversando con otra de sus compañeras, incumpliendo de esta manera la indicación y el comportamiento exigido.

La necesidad de mantener el orden se expresa también en otros elementos a través de los cuales el profesor ejercita su autoridad, que entablan relación con el control e iniciativa en las interacciones verbales.

En las aulas rurales, hemos observado que aproximadamente el 80% de las interacciones profesor-alumno son generadas por iniciativa del docente. Las interacciones generadas por los alumnos se refieren principalmente a aclaraciones complementarias sobre las indicaciones del maestro, como en qué cuaderno deben copiar la tarea, con qué color de lapicero deben escribir el título, etc.

Podría pensarse que los niños de la primaria rural son más tímidos para expresarse. Sin embargo, esta situación se produce no por

las características de los alumnos, sino más bien por las reglas de juego en el aula, en la cual el profesor ejerce una especie de monopolio de la palabra, excepto cuando solicita respuestas de sus alumnos.

Así por ejemplo, los niños de primero de secundaria en el colegio urbano manifestaron en las entrevistas cierto temor a expresar sus opiniones porque temían una reacción negativa de parte del profesor («de repente se molesta»), que se burle de ellos o los sancione.

A veces me daría ganas de decirle, pero a veces no porque hay algunos profesores que lo toman así muy [...], como te puedo explicar, o sea que si les decimos algo ellos ahí mismito se amargan y nos gritan. (Medaly)

Algunos niños indicaron que en algún caso era posible si se trataba de un profesor «bueno»; es decir, que estos niños percibían que la posibilidad de expresarse libremente en el aula y frente al profesor estaba restringida a situaciones excepcionales. En general, sentían más bien temor y nerviosismo de hacerlo, lo que provenía de experiencias previas, como a las que hace referencia el fragmento anterior, tanto propias como de sus compañeros. Conforme avanzamos en los grados de secundaria los alumnos incrementan su participación en las interacciones verbales con el profesor, no por una mayor permisividad del mismo, sino como parte de otra estrategia de relación de los alumnos con el profesor.

Otro elemento por señalar respecto al orden interno y el ejercicio de la autoridad para mantenerlo es el relativo al origen de las normas. Como puede deducirse de lo hasta aquí visto y como resulta evidente (no necesariamente *natural*) para casi todos, las normas son fijadas usualmente por el docente, dentro del marco de la institución, que las respalda y las exige. Los alumnos y alumnas usualmente están excluidos de este proceso; no hemos observado ningún caso en el que participen de la elaboración o discusión de las normas que rigen cotidianamente en su espacio.

En la primera observación que hicimos del aula de la profesora con cuatro grados de la que ya hemos hablado, un numeroso grupo de alumnos no había realizado la tarea y se produjo la escena siguiente:

[La profesora se desplaza entre las carpetas revisando los cuadernos de 3.º/4.º]

P: «Esto está mal, tienes que leer Gumercindo» [eso lo dice en voz alta, dirigiéndose al primer niño al que revisa. Continúa revisando y poniendo checks en los cuadernos. A los que no hicieron la tarea los manda a pararse adelante. Luego revisa los cuadernos de Quinto y Sexto]

P: «A ver, me sacan la tarea» [a los de Quinto y Sexto] «Ahí se quedan ustedes» [indica a los que están parados adelante].

P: «Anda adelante [a un niño de Sexto]... esto está mal» [a otro niño]. [Termina de revisar en silencio y agrupa a todos los niños que mandó adelante].

P: «A ver, ¿qué castigo les vamos a dar?».

Juan: «Bajarles los pantalones».

P: «¿Para qué?».

Juan: «Para sobarles».

P: «No, otra cosa, un castigo de ustedes».

Ao: «Cien ranas cada uno».

P: «Ya, en el recreo, 100 cada uno, no salen al recreo».

[Los niños y niñas vuelven a sus sitios. Nota: el castigo se hace efectivo a la hora del recreo].

En esta escena es claro que la profesora intenta mostrar la participación de sus alumnos en la elección de sanciones frente al incumplimiento de las tareas. Pero las normas ya están fijadas: el que no hace la tarea recibe un castigo, de modo que los alumnos no participen propiamente de la elaboración de las normas, solo en la elección de sanciones.

Es probable que la participación de los niños en la elección de sanciones no sea muy frecuente y se deba más bien a la presencia de los observadores externos que ese día por primera vez entraban al aula. El hecho de que los niños pidan de inmediato un castigo físico

(«que los soben», esto es, que les den correazos) y que la profesora se apresure en corregirlos («no [...] un castigo de ustedes») muestra que no es una práctica constante esta de elegir castigos para los compañeros. Usualmente los determina el maestro, pues incluso la frase de la misma profesora implica que el golpear como castigo es atributo del (de la) profesor (a) en tanto autoridad. Es decir, que en tanto autoridad, el profesor o profesora goza del monopolio de la violencia legítima. Cuando existen peleas entre los alumnos en el marco de la clase, estas son usualmente sancionadas por el docente.

También llama la atención que lo primero que pidan los niños para sus compañeros que no hicieron la tarea sean golpes. ¿Es que ellos ya los recibieron?, ¿es que es el único castigo que se imaginan, el que más frecuentemente reciben?

Este ejemplo nos permite abordar también el punto de cómo se afrontan y resuelven los conflictos en el aula. En este caso, el incumplimiento de la tarea (que implica un conflicto en la medida en que no se acatan las normas) es castigado de inmediato. No se explicita si los niños deben hacer la tarea después de ese castigo. Al día siguiente la profesora tampoco revisa en particular los cuadernos de esos niños. Ha dejado otra tarea y se dedica a revisar esta última (al parecer todos la hicieron, porque nadie fue castigado).

En general, en pocos casos se dialoga con los participantes del conflicto para determinar el problema y la solución. Una llamada de atención, un castigo o incluso la indiferencia cuando el problema no afecta directamente al profesor son las respuestas más usuales a los conflictos. Puede notarse esta actitud de indiferencia en el siguiente fragmento, que tiene lugar en un aula de primer grado:

[Al ingresar al aula después de la formación, el observador encuentra a Elton llorando y sangrando por la nariz. Como el profesor aún no llegaba al salón, el observador envía al niño a lavarse con ayuda de un compañero. Cuando llega el profesor unos minutos después, se produce este diálogo:]

Winston: [señalando a Elton] «Profesor, el Santiago y el Raúl le han pegao».

P: «¿Sí? ¿con qué? ¿con goma?».

Winston: «No, estaban los tres sentados y le pegaron, le han sacado sangre de la nariz».

Profesor: «Ay, qué pena, cuidado le salgan las tripas por ahí y se muera».

[No hace más comentarios y empieza a pasar lista antes de iniciar la clase].

Con la actitud que asume, el profesor transmite el poco interés que le suscita este conflicto en particular, los alumnos involucrados y sus problemas. Siendo el encargado de mantener el orden (rol que asume y que sus alumnos esperan que cumpla, como hemos visto), en los casos en que los conflictos no lo afectan deja sin solución el problema; más aun, avala la actitud violenta de los agresores y se burla de los daños sufridos por el agredido. Su gesto, lejos de ayudar a mejorar las relaciones entre los alumnos, implica permisividad para este tipo de comportamientos y ningún apoyo al agredido, quien —vale la pena resaltarlo— es un niño de seis años que experimenta su primer contacto con el mundo escolar. Este es quizás un caso extremo, pero refleja muy bien los múltiples mensajes que se derivan de una actitud de indiferencia frente a los conflictos entre los alumnos.

Los elementos descritos muestran el modelo que guía al profesor en el ejercicio de su autoridad. Muestran también cómo este modelo es esperado por sus alumnos, y en última instancia por los padres y otros actores en el espacio escolar (otros docentes, director, etc.). En efecto, en varias conversaciones con algunos profesores capacitados en el nuevo programa de articulación, que enfatiza la importancia del buen trato a los niños y la erradicación del castigo, ellos han expresado la dificultad que tienen para cambiar de estrategia disciplinaria. Señalaron que en ocasiones los mismos padres exigían que se castigue a los niños para que aprendan y se porten bien.

En el mismo sentido, hemos notado que cuando los profesores buscan modos alternativos de ejercer su autoridad, acercándose más a los alumnos y prescindiendo de la marcada verticalidad que hemos

descrito, enfrentan una serie de críticas y actitudes negativas de parte de otros miembros de la institución, las cuales muchas veces los desaniman de continuar en esta búsqueda.

Los rasgos marcadamente verticales que hemos observado no siempre son aceptados de modo uniforme. Antes de ver las distintas respuestas que se crean alrededor de este modelo, abordamos brevemente las relaciones y redes sobre las que se sustenta la autoridad del maestro.

#### **4. Relaciones y redes que sustentan la autoridad**

Las principales relaciones que sustentan la autoridad del docente se encuentran en la estructura institucional de la cual forma parte y de la que es el representante en el aula. En tanto la institución educativa propone un marco de acción al docente, el ejercicio de su autoridad se inscribe en él. Al interior de la institución se recurre a una variedad de lazos con otros docentes y personal directivo, en los colegios más grandes, y a relaciones con el personal administrativo de las instancias superiores, en los más pequeños.

Las relaciones que el docente establece con los padres también le dan sustento a su autoridad, en la medida de que los padres avalan su actuación, y la limitan cuando dicha actuación escapa a lo esperado por ellos. En efecto, los padres evalúan el comportamiento del docente en relación con sus expectativas de lo que debe hacer, que tienen que ver con el orden al interior de la escuela, el efectivo aprendizaje de sus niños y una cierta comunicación con los padres que varía de acuerdo con los contextos estudiados. Así, en el contexto urbano, la comunicación esperada tiene que ver con el desempeño de los alumnos y alumnas, mientras que en el campo se espera una relación comunicativa más allá de lo propiamente académico, que involucra las gestiones y actividades de la comunidad en relación con la escuela y cierto apoyo para las gestiones comunales en general. Asimismo, los padres esperan del docente un comportamiento

personal específico, lo cual implica el cumplimiento de sus obligaciones escolares (asistencia) y un modelo de conducta en que se evite ofrecer malos ejemplos como, por ejemplo, beber licor durante la jornada escolar.

Para ilustrar el funcionamiento de estas redes y relaciones, podemos recurrir a algunos ejemplos observados en distintas escuelas. Como ya mencionamos, los padres avalan la autoridad del profesor en tanto se enmarque en sus expectativas. Así, uno de los compañeros de Elton, del salón de primer grado, fue castigado por el profesor una mañana y se escapó de la escuela para regresar a su casa. Su madre lo envió de vuelta, avalando de esta forma el comportamiento del profesor (sin embargo, el niño no regresó a la escuela, se quedó en las inmediaciones de la iglesia, dado que no podía volver a su casa).

En otras ocasiones, los padres asumen una posición más crítica frente al profesor. Una de las razones suele ser la frecuente inasistencia de los docentes. Hemos sabido por ejemplo, a través de algún profesor molesto, que los dirigentes de la Apafa o de la comunidad habían concurrido a la USE a quejarse por su inasistencia (sobre la cuál no avisó ni dio explicaciones) y que había sido objeto de una llamada de atención o el descuento de un día de trabajo. Ello nos muestra una actitud más activa de los padres de familia para reclamar por sus derechos (y una mayor conciencia de los mismos). También muestra un cambio en las relaciones del profesor y los padres, en las cuales este puede ser sujeto a más control por parte de ellos.

Sin embargo, esta situación no siempre es posible, pues depende también de las redes institucionales del docente. Así, los padres de familia de una escuela distrital se organizaron para presentar una queja ante la USE respectiva acerca de un profesor ampliamente conocido por su maltrato a padres y alumnos, sus inasistencias y su costumbre de beber en horas de clase. No obstante, el recurso no prosperó, pues el docente era pariente de uno de los funcionarios directivos de esa unidad.

Por último, en la medida de que el profesor utilice sus propias redes y relaciones con instituciones públicas (del sector Educación

u otros, como FONCODES, PRONAA, etc.) o privadas (ONGs) y actúe como mediador para conseguir beneficios para la escuela, su posición al interior de la comunidad o el barrio se verá reforzada.

## 5. La imagen de la autoridad y la reacción de los alumnos

Hasta aquí podemos señalar como rasgos distintivos de la imagen de la autoridad del docente una verticalidad en las relaciones profesor-alumno que evidencian una estructura asimétrica de poder, en la cuál el profesor tiene la potestad de imponer un orden determinado, respaldado por la institución, mientras que los alumnos se encuentran en una posición subordinada frente al docente y a la institución.

Estas características pueden extenderse en ocasiones a la relación con los padres, en la medida de que el profesor haga uso de su autoridad de manera impositiva y jerárquica. Sin embargo, aunque la relación suele ser tensa, hay mayor lugar a la negociación según el poder y grado de participación que los padres se sientan con derecho (y posibilidad) de ejercer.

Los elementos simbólicos en la apariencia y conducta del docente, que buscan marcar distancia y diferencia con padres y alumnos, ya sean de tipo étnicoculturales o socioeconómicos, muestran que ambos elementos constituyen parte de su imagen como autoridad.

La descripción del ejercicio cotidiano de la autoridad del profesor(a) permite ver que los alumnos y alumnas tienen muy claro el rol del docente, el tipo de autoridad que ejerce e incluso que este comportamiento se convierte en el esperado de todo docente o adulto en clase.

Sin embargo, los alumnos y alumnas no actúan siempre de acuerdo con el guion que les propone el maestro. Nos preguntamos entonces hasta qué punto los alumnos reciben pasivamente la imagen de autoridad propuesta por el docente, en qué medida la aceptan o la rechazan. Dado que nuestra mirada se centra más en la figura del docente, otros artículos en esta misma sección pueden ilustrar más

respecto a estas interrogantes. Sin embargo, quisiera adelantar algunas reflexiones sobre la base de uno de los pocos estudios sobre la cultura escolar de jóvenes de secundaria en Lima. En el trabajo de Callirgos (1995) se observa que los estudiantes construyen un modelo de liderazgo entre ellos basado en las siguientes características y habilidades:

- fuerza física
- género (masculino)
- audacia para romper con las reglas establecidas por el profesor
- astucia para escapar del castigo que ello implica
- rasgos étnicos mestizos (ni muy blanco, ni muy andino)
- elementos socioeconómicos medios (ni muy «misio», ni muy «pituco»)
- escasa tolerancia a las diferencias en relación con este modelo

Así, los estudiantes construyen una imagen alternativa de poder y autoridad entre ellos mismos que va en contra de los propósitos del profesor e incluso de la escuela misma (en la medida de que se rompen las reglas que ambos buscan mantener y se excluyen del modelo los logros propiamente académicos que la institución busca proponer como positivos). En este sentido, se cuestionan los valores que la institución propone como los más relevantes.

Sin embargo, al mismo tiempo, los alumnos siguen reconociendo la autoridad del docente si este ajusta su actuación al modelo previamente descrito. En cierto modo, esperan este comportamiento aunque sus acciones intenten contravenirlo.

Por otro lado, es frecuente entre los alumnos y alumnas un pedido por una relación más amistosa y cercana con sus profesores y profesoras; con todo, cuando esta se produce, hay cierta confusión y ambivalencia tanto en alumnos como en profesores. Los docentes se preocupan porque esta vinculación más estrecha les haga perder su autoridad frente a los alumnos, mientras que los pupilos llegan a pensar que un profesor no se hace respetar si no mantiene algo de

verticalidad en su relación con ellos (pues a ese modelo se han acostumbrado).

Esto relativiza hasta qué punto la imagen de liderazgo construida por los jóvenes cuestiona realmente la autoridad del profesor tal y como se ejerce. Si observamos por ejemplo los elementos que constituyen esta imagen, vemos que hay algunos que se alejan de lo propuesto por la actuación del docente y otros que la ratifican.

Así, es clara la resistencia al orden que plantea el docente en la medida en que es muy valorado el romper las normas y escapar al castigo. Asimismo, las características étnicas y socioeconómicas que los estudiantes de este colegio de un sector urbano-marginal aprecian entre ellos se acercan más a un término medio, mientras que entre los profesores hay una preocupación por ligar su apariencia externa al extremo más prestigioso en su contexto.

Sin embargo, los elementos verticales, jerárquicos e impositivos de la autoridad del docente no son cuestionados en la medida de que estos mismos rasgos estructuran el modelo de prestigio y liderazgo entre los estudiantes, reproduciendo así de manera activa una determinada forma de pensar y ejercer la autoridad.

En las escuelas rurales, si bien se trata de niños y niñas más pequeños y sujetos a una mayor posibilidad de recibir castigos físicos, también observamos un sinnúmero de pequeñas transgresiones que se realizan frecuentemente en el aula, aunque evitando la confrontación directa. Adicionalmente, la inasistencia frecuente y la deserción, que alcanzan niveles más altos en las escuelas rurales pueden ser interpretadas como una manera de rechazar este modelo, como también lo señala Luykxs (1997) en un estudio sobre escuelas rurales bolivianas.

## 6. Comentarios finales

En este ejercicio descriptivo de la autoridad del docente en el espacio escolar hemos querido presentar los rasgos que estructuran un

modelo de autoridad caracterizado por la verticalidad, la jerarquización y la imposición, el escaso recurso al diálogo para resolver los conflictos y más bien la sanción o la indiferencia ante estos.

Ello no quiere decir que todos los docentes procedan de la misma manera en su relación con los alumnos y alumnas, pero sí remarca la existencia de un conjunto de exigencias institucionales y sociales a las que están sujetos y en las que se enmarca su actividad cotidiana.

De otro lado, los rasgos descritos nos permiten establecer comparaciones y distinguir similitudes y diferencias con otras figuras de autoridad en la sociedad, propósito central de este volumen. Si las diferencias nos hablan de las características específicas que asume la autoridad en el espacio escolar, las semejanzas nos permiten reconocer a la escuela como un espacio social en el que se reflejan tensiones, imágenes y modelos de acción recurrentes en el contexto social al que pertenece.

En la medida de que el ejercicio de la autoridad en la escuela no está desligado de los valores y significados que circulan en la sociedad de la cual forma parte, gran parte de estos valores y significados se reproduce de modo activo en las aulas. Al mismo tiempo, la tensión y la resistencia frente a ellos también se experimentan en el espacio escolar y nos evidencian los cuestionamientos y alternativas que se pueden producir en él. En consecuencia, los cambios y las continuidades en las relaciones con la autoridad están estrechamente ligados a las características de un contexto institucional particular y a aquellas del contexto social más amplio (local, regional, nacional). Considerar ambas dimensiones aparece así como una exigencia necesaria en el esfuerzo por comprender mejor las relaciones de autoridad y poder en nuestra sociedad.

# Autoridad y liderazgos entre los alumnos

*Francesca Uccelli*

## 1. Presentación

El artículo constituye un conjunto de reflexiones a partir de dos experiencias de investigación realizadas en 1997.<sup>1</sup> Si bien la información recogida en dichas investigaciones no estaba dirigida al análisis específico de la autoridad y liderazgos en el colegio, tanto en las entrevistas como en las aulas observadas se puede entrever algunos de los principales elementos que componen dichas relaciones y que me permiten esbozar algunas pistas para estudiar el tema.

En este sentido, este trabajo tiene un carácter exploratorio en tanto avance en la comprensión de la autoridad y liderazgos dentro del espacio escolar. El análisis será enfocado desde la perspectiva del alumno, complementando el efectuado acerca de la autoridad del docente y del director, que son desarrolladas por otros autores dentro del contexto escolar.<sup>2</sup> El texto está organizado en cuatro ejes: en primer lugar presento las bases de la autoridad, centrándome en el docente y los liderazgos entre los alumnos. En segundo lugar, analizo cómo se ejerce la autoridad a partir de la convivencia en el colegio, donde tanto el docente como los liderazgos entre los alumnos son sujetos dinámicos que adquieren y pierden legitimidad en la interacción cotidiana. Concluyo mostrando la imagen de autoridad

---

<sup>1</sup> Se trata de un estudio de la convivencia escolar a partir de entrevistas a jóvenes de secundaria de cuatro colegios nacionales de Lima y Cuzco, y un conjunto de observaciones de las relaciones de género en el aula en un colegio nacional del cono sur de Lima. Ambas investigaciones se realizaron dentro del marco del Proyecto de Educación Ciudadana de la Asociación Educativa Tarea.

<sup>2</sup> Véanse los artículos de Juan Ansión y Patricia Ames.

que percibe y construye el alumno en la convivencia escolar diaria, así como las redes que la sustentan.

## 2. ¿De dónde sale la autoridad?

El colegio está conformado por diferentes autoridades: director(a), personal administrativo, plana docente y auxiliares. Asimismo, una pluralidad de individuos, cuyas edades, intereses, características, percepciones y experiencias difieren mucho entre sí, conforman el grupo de alumnos y alumnas.

Dentro del conjunto de autoridades escolares, voy a centrar el análisis en la percepción del docente y los liderazgos desde la perspectiva de los alumnos y alumnas, tratando de esbozar las líneas generales de sus percepciones pero sin negar la heterogeneidad del grupo.

A diferencia del resto de autoridades escolares —con excepción del auxiliar—, el docente se encuentra en constante interacción con el grupo de alumnos. Esta interacción además de frecuente, está pautada dentro de la institución escolar, en un espacio determinado, con horarios y responsabilidades mutuas claramente establecidas. Entre las responsabilidades que el alumno reconoce en el docente están la transmisión de conocimientos y la responsabilidad de hacer cumplir las normas del colegio.

Este reconocimiento supone que el profesor es el encargado de enseñar y, por consiguiente, el alumno es el responsable de aprender. Una jerarquía explícita marca la relación entre ellos como *el que sabe* y *el que no sabe*, la que se refuerza por la distancia generacional, donde el adulto se concibe como un sujeto que debe ser respetado. Esta condición del adulto como sujeto de mayor respeto por el no adulto constituye un valor social que es enseñado más allá de los contextos escolares, pero que el colegio afirma en su relación con los alumnos como no adultos. Esta concepción otorga al docente una posición de mayor experiencia, sabiduría, y mejor comportamiento y

valores, en contraposición del alumno, que la escuela presenta como individuo no acabado o inmaduro.

El docente como autoridad escolar tiene la función de normar el comportamiento y de hacer cumplir las reglas al interior del colegio. Las constantes interacciones del alumno y del docente, el compartir un aula como espacio de socialización, y las responsabilidades y dependencias mutuas, hacen que el rol del docente relativo al cumplimiento de las normas escolares se centre en un esfuerzo por mantener el orden dentro del aula.

Las normas escolares son entendidas por el alumno como rígidas y ajenas, donde el profesor es una figura incuestionable, frente a la cual debe limitarse a acatar. De esta manera el docente como autoridad escolar es percibido como aquella persona capaz de decidir, sancionar, premiar, otorgar permisos y, en general, establecer las reglas de juego al interior del aula.

Estas características de la percepción de la autoridad del docente en el colegio son relevantes tanto para la comprensión de las características de la relación con la autoridad escolar, como para la comprensión de los liderazgos entre los alumnos.

Dentro de los liderazgos entre el grupo de alumnos se identifican claramente dos tipos diferenciados: los liderazgos formales, en cuanto son elegidos por el docente; y los liderazgos informales, en cuanto surgen de la interacción entre pares, independientemente y aun a pesar de la institución escolar. En este sentido, es preciso hacer una distinción entre ambos: los primeros están más ligados a una figura de dirigente estudiantil, cuyo cargo es asignado por y para el docente, mientras los segundos por el contrario, representan una figura más cercana al líder carismático y surgen informalmente por y entre los alumnos. Generalmente, los líderes informales no son reconocidos como tales, pero tienen cierta capacidad de acción e influencia —positiva o negativa— sobre los demás alumnos.

Los liderazgos formales, al ser elegidos por el docente, adquieren muchos de los elementos de la autoridad escolar. Su poder se sustenta en el respaldo institucional que estos actores poseen y en la

prerrogativa principal que se les confiere: poner orden en el aula, ya sea en colaboración con el docente o durante su ausencia. Estos líderes formales son reconocidos explícitamente como tales, pero pueden contar o no con la aceptación de los alumnos y alumnas.

El docente elige sus representantes dentro de los alumnos según una serie de patrones que —se puede decir— conforman un esquema ideal de alumno propio de la cultura docente. Este esquema ideal se construye en función de patrones de buena conducta y rendimiento académico, que se ligan directamente a las responsabilidades y ejercicio del docente. Sin embargo, este ideal del alumno agrupa también un elemento adicional: la «buena presencia», que para el docente supone el orden y la limpieza en el aspecto externo del alumno: en el uniforme, el peinado y la postura, acompañado de ciertas características físicas como la estatura y el color de la piel, definidas por un patrón alto y blanco.

Como ejemplo de ello quiero señalar una observación en la formación inicial de los alumnos y alumnas de primero a quinto de secundaria, un lunes antes de iniciarse las clases:

Es el ingreso del turno de la tarde de secundaria, se acercan las Fiestas Patrias y empiezan las prácticas de desfiles. Luego de cantar el himno nacional, los alumnos y alumnas se peinan, se arreglan y comienzan a pasar en filas para dirigirse a sus pabellones a través de dos salidas. En cada fila hay un auxiliar que verifica el orden y presencia de los alumnos y alumnas, mientras esto(as) caminan al compás de la música de la banda.

Un auxiliar detiene a seis alumnas. Intento ver la razón por la cual las ha detenido, pero no veo nada en su *presencia* que indique sanción.

Finalmente todos se van y el auxiliar se queda con las seis alumnas, las forma para marchar y les pide que marchen por el patio (aproximadamente 10 metros). La banda sigue tocando para que las alumnas marchen.

Luego de observar, compruebo que no han sido castigadas, sino más bien premiadas. Las alumnas han sido seleccionadas para re-

presentar al colegio, y se quedan marchando un buen rato después del fin de la formación. Las alumnas seleccionadas, son altas, delgadas y con la tez más clara que el promedio del colegio (Observación de ingreso, 1 p.m. Lima, lunes 30 de junio de 1997).

Dentro los líderes formales mencionados durante las entrevistas se encuentran los presidentes de clase y los brigadieres, quienes —según las observaciones de aula— se muestran claramente cercanos a este ideal.

Estos líderes formales suelen ser poco carismáticos entre los chicos, pero los alumnos los respetan porque son responsables y estudiosos, y eso es importante dentro del colegio. Además estos líderes representan a los alumnos frente a las autoridades escolares, son los encargados de organizar los eventos y de hablar con los profesores; de ese modo, representan un rol de nexo entre la clase y el profesor, y entre la clase y las autoridades de escuela para eventos mayores en actuaciones, desfiles, celebraciones, intercambios o visitas escolares.

Los liderazgos informales, por el contrario, surgen entre los alumnos, aunque no se reconozcan explícitamente como tales. Este liderazgo está basado en el carisma y en el reconocimiento, generado a partir de un modelo alternativo al ideal del docente y en ese sentido en contraposición a los líderes formales. Los líderes informales no tienen categorías preestablecidas. Al contrario que los líderes elegidos por el docente, surgen de la interacción y son reconocidos por su capacidad de hacerse respetar, sea mediante habilidades verbales o fuerza física.

Los líderes informales se distinguen rápidamente al entrar en un salón de clase por su actitud, su personalidad, su forma de moverse y la forma en que el resto de alumnos actúa ante sus comentarios o acciones. Los líderes informales suelen tener capacidad de convocatoria y de organización de la clase, y los modelos físicos que ostentan se alejan del patrón de alumno blanco y alto propuesto por el docente.

Como ejemplo de ello presento una observación de aula en cuarto de secundaria; en este caso ambos —un líder y una líder informal— llegaron tarde con una diferencia de pocos minutos:

Llegan tres alumnos tarde (es la primera hora) y se sientan haciendo muchísima bulla, arrastran las carpetas para acomodarlas al igual que las sillas. Uno de ellos se ubica en el asiento delante de mí (cuarta columna, penúltima fila) y luego lo identificaremos como un líder informal, cuyo nombre es José Luis. Los tres alumnos hacen mucho ruido adrede, arrastran los muebles lenta y ruidosamente, es una forma de llamar la atención no solo de la profesora, sino también del resto de la clase. José Luis es un muchacho delgado, de estatura mediana, con pelo lacio y ojos achinados.

Al poco rato llega una alumna un poco más tarde, llega muy risueña y haciendo bromas, pues al entrar primero intenta esconderse de la profesora, como bromeando con las alumnas que la podían ver en la puerta; sin embargo, la profesora se da cuenta, la ve y la hace pasar. La profesora se ríe, no es un evento de conflicto, sino de juego, la profesora la descubre y la hace entrar. La alumna entra despacio al aula, en forma decidida y se ubica en el extremo posterior izquierdo del aula. En su sitio hay otra chica sentada, que apenas la ve se para y se cambia de sitio hacia la columna de al lado, unas filas más adelante. La alumna es negra, delgada, tiene el pelo rizado largo y luego la identificaremos como una líder informal, cuyo nombre es Fiorela (observación de aula de cuarto de secundaria. Lima, lunes 19 de mayo de 1997).

Si bien existen líderes mujeres y varones, es necesario distinguir características específicas de cada género. La líder informal suele tener una participación más ligada a los eventos formales, propone las ideas, recoge opiniones de los alumnos, los organiza y luego es el líder formal quien intenta llevarlas a cabo, siempre y cuando el profesor o el director lo permitan.

Estas relaciones entonces parten de un plano informal para realizarse en el ámbito formal, donde la líder informal bromea, se divierte y simultáneamente es nexos entre los alumnos y el líder formal.

Por el contrario, el líder informal varón está más ligado a actividades informales o marginales, y enfrenta, cuestiona y propone en algunos casos alternativas diferentes y contrarias al profesor. Este líder informal no tiene una función mediadora, sino que se enfrenta directamente a la autoridad o se desenvuelve en un sistema paralelo a la norma de la autoridad escolar. De esta forma, sus habilidades comunicativas son recursos de burla y humillación, y la organización de los alumnos es propiciada para enfrentar la norma escolar y desafiarla. Esa capacidad de enfrentarse es lo que le otorga mayor legitimidad, por la astucia, la valentía y el riesgo que implica.<sup>3</sup>

Los liderazgos informales y formales descritos y caracterizados por los alumnos suponen bases de poder muy diferentes y me llevan a pensar en dos modelos polares de concepción y comportamiento del alumno dentro del colegio que he querido distinguir y nombrar como dos tipos ideales<sup>4</sup> que abarcarán el conjunto del análisis. Se trata del modelo del compañero y el modelo del estudiante, según el alumno se acerque al modelo ideal de estudiante, definido por el docente; o al modelo del compañero, definido por el grupo de alumnos en respuesta alternativa al modelo de alumno impuesto por docente.<sup>5</sup>

Considero que las nociones de compañero y estudiante conviven en el alumno. La primera alude a la relación y demanda entre pares, mientras que la segunda hace referencia a la relación con el profesor y las expectativas del colegio. Las respuestas de los alumnos y

<sup>3</sup> Así, el líder informal varón representa la cultura escolar trabajada por Juan Carlos Callirgos en «La discriminación en la socialización escolar».

<sup>4</sup> Entendemos el *tipo ideal* como una categoría metodológica que ayuda a analizar la realidad. Este es un concepto acuñado por Max Weber, el cual no es la representación directa de la realidad, ni lo más deseable en ella. Se trata de una construcción abstracta elaborada sobre la base del énfasis de ciertas características presentes de los casos reales, para precisar aquellos aspectos que se quieren remarcar. Véase Weber, Max. *Economía y Sociedad*. [1922]. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

<sup>5</sup> El modelo de estudiante no es una construcción aislada del docente, sino que representa en mayor o menor medida el modelo del colegio en general.

alumnas me permiten identificar cuáles son las demandas de los pares y cuáles las del colegio, lo que caracteriza modelos conductuales simultáneos que condicionan las relaciones entre profesores y alumnos, y las relaciones entre los propios alumnos.

### **3. ¿Cómo se ejerce la autoridad?**

En este marco, el ejercicio de la autoridad será analizado a partir de las características de la convivencia en el colegio, marcada por las interacciones que construyen diariamente las relaciones entre alumnos y profesores y entre alumnos, en las cuales el docente y los liderazgos no son figuras estáticas, sino que se fortalecen y debilitan por el constante intercambio que supone la convivencia.

En las entrevistas realizadas los alumnos identifican como principales situaciones de conflicto entre docentes y alumnos al incumplimiento de las responsabilidades escolares. Así, estudiar, hacer las tareas, prestar atención en clase en silencio, participar ordenadamente según el docente lo permita, ser puntual, mantener el uniforme limpio y ordenado y el pelo bien peinado, entre otros, conforman las principales tareas del alumno en la escuela. De esta manera, conforme se va construyendo la relación entre el docente y sus alumnos en el aula, el alumno percibe que el docente va estableciendo diferencias entre los que cumplen y no cumplen las exigencias escolares, hecho que está estrechamente ligado al modelo del estudiante.

El profesor interactúa con los alumnos, privilegiando muchas veces a aquellos que se acercan al modelo del estudiante y generando envidias o preferencias entre los alumnos. Esta marginación, ejercida por el profesor según si la conducta del alumno está más cerca o lejos a su ideal de buen alumno, acarrea también conflictos entre profesores y alumnos. Los alumnos perciben un trato diferenciado y desigual que margina al ocioso y al que es travieso o ruidoso, tanto como al que no es tan hábil, ignorando las particularidades y necesidades propias del alumno.

Las reacciones de los alumnos y alumnas a este hecho varían principalmente por edad. Los alumnos de los primeros años de secundaria se muestran en algunos casos tristes y reclaman una mayor atención e igualdad en el trato, mientras otros de cierta forma justifican las diferencias. Por el contrario, las reacciones de los alumnos mayores parecen oscilar entre el rechazo, la indiferencia, la pasividad, el enfrentamiento o el cuestionamiento explícito a dichas actitudes de los docentes.

Algunos [profesores], algunos me tratan bien, algunos mal... Porque soy malcriado, no obedecemos, no somos inteligentes, así [Entrevista a un alumno de primero de secundaria, Cuzco].

Casi todos [los profesores] tienen sus preferencias... yo quisiera que cambie el profesor, porque a todos debe de querer [Entrevista a un alumno de primero de secundaria, Cuzco].

Lo que más me molesta de un profesor es que tenga preferencias con algunos alumnos... Por ejemplo, una vez una profesora le revisa el cuaderno a un alumno que tiene fotocopia le pone un 18; a mí, que lo he dibujado, que me he matado dibujando, me pone un 14 [Entrevista a una alumna de segundo de secundaria, Lima].

Yo opino que [los profesores] no deben tratarnos así, porque hay profesores que insultan moralmente a alumnos y alumnas, también hay otros que los engríen porque son inteligentes. ¡Me da cólera! [Entrevista a una alumna de tercero de secundaria, Lima].

Uno a veces está tranquilo, o sea, esta riéndose, y no le gusta al profesor eso y va de frente y le manda un peñizcón, y eso también molesta a uno que de frente no más te manden y no te digan por que motivo. También al alumno más inteligente lo agarra y le dice que lo ayude. Yo no puedo decir nada de ellos [a los profesores] por qué voy a estar picándome si a algunos le toma más atención. A mí no me importa [Entrevista a un alumno de cuarto de secundaria, Lima].

Yo pienso que a veces, ellos [los profesores] qué pensarán. Por ejemplo, en mi salón, a algunos, los que no saben, unos profesores dicen no, los discriminan, porque no saben, son inquietos. Y a lo que saben los alientan más. Entonces yo creo que está mal, porque

deberían dar oportunidad a los que no saben para que puedan salir adelante, ¿no ? [Entrevista a una alumna de quinto de secundaria, Lima].

Ante situaciones de molestia de los alumnos o conflicto explícito entre alumnos y docentes, el diálogo no aparece como un mecanismo de resolución de los problemas; por el contrario, parece ser que la ausencia de diálogo *resuelve* o, mejor dicho, no resuelve el conflicto. La indiferencia de los alumnos expresada en las entrevistas con frase tales como «lo ignoro», «me volteo», «me quedo callada» son evidencia de las reacciones del alumno ante actitudes o situaciones de molestia con el profesor.

Esta forma de *resolver* los problemas entre alumnos y docentes refuerza la idea de impotencia del alumno frente a la autoridad escolar, pues percibe que no existen vías formales eficaces para solucionar los conflictos. Sin embargo, luego de un silencio contenido que oculta opiniones y sentimientos del alumno, se generan mecanismos informales (fastidiar en el aula, no permitir el dictado de clase, bromear entre los alumnos, ocasionar ruidos molestos y constantes como casuales, hablar paralelamente al docente, etc.) que actúan como una suerte de venganza, donde la *resolución* del problema entre profesores y alumnos no es un asunto acabado.

De esta manera el conjunto de normas escolares formales caracterizadas por la rigidez se ven relativizadas y cuestionadas por el alumno, a través de estrategias alternativas a la normatividad escolar y al modelo de estudiante. En ese sentido, el docente se enfrenta diariamente a un cuestionamiento de su posición y a una reconstrucción de la relación con los alumnos. Si bien el alumno lo reconoce como autoridad y afirma que esta es incuestionable, en las observaciones de aula notamos que existen otras formas alternativas de poner al docente en cuestión, de evaluarlo, de aceptarlo o de rechazarlo. De esta manera el docente tiene que mantener su posición y legitimarla día a día en el aula, para lo cual recurre a la sanción o a la negociación con la cultura escolar, según el caso.

A continuación quiero compartir dos ejemplos de las diferentes reacciones de los docentes, registradas en observaciones de aula:

En la primera clase observada de cuarto de secundaria, la profesora al terminar me comenta que es una clase difícil porque tienen mala conducta pero son muy inteligentes, y que hay que ir muy rápido para no aburrirlos. La profesora pasa toda la clase utilizando los comentarios paralelos que el líder informal realiza como recursos pedagógicos, sean ejemplos, de ejercicios, preguntas o bromas. Esto es sin duda muy agotador y demanda gran agilidad en la docente (Observación de un aula de matemáticas de cuarto de secundaria. Lima, lunes 19 de mayo de 1997).

En otra clase observada, el profesor de segundo de secundaria se siente muy contrariado porque no sabe cómo manejar la clase con mi presencia, sin recurrir a gritar o amenazar explícitamente al alumno. Luego de intentar mantener el orden pidiendo silencio—sin respuesta por los alumnos—, el profesor decide hacer una evaluación oral sobre lo dictado la clase anterior. Los alumnos se callan inmediatamente (Observación de un aula de Lengua y Literatura, segundo de secundaria. Lima, lunes 9 de junio de 1997).

Estas respuestas y contrarrespuestas de parte de alumnos y docentes forman parte de la dinámica del aula, en la que el enfrentamiento al docente se ha convertido en un modo de relación de los alumnos en el colegio. Ya no es necesariamente una respuesta ante una agresión o injusticia de parte del docente, sino una forma de relación marcada por el juego a enfrentar y cuestionar al docente, como una forma de hacer más entretenidas las largas y monótonas horas de clase.

Sin embargo, es preciso aclarar que los alumnos constituyen un grupo heterogéneo, cuya variedad se ubica entre dos polos: el modelo del estudiante y el modelo del *compañero* señalados. En otras palabras, hay alumnos que se identifican más con el modelo ideal planteado desde el docente, mientras otros se identifican más con un modelo alternativo o antidocente. Entre ambos polos oscilan los diversos alumnos y grupos.

Tomando los *compañeros* y los *estudiantes* como tipos ideales, podemos observar que mientras los estudiantes demandan apoyo en los estudios, préstamo de tareas, explicaciones sobre las materias, silencio en la clase, respeto al profesor, participación ordenada, disciplina, puntualidad, etc.; los *compañeros* demandan una relación afectiva de comprensión, de escucha y de solidaridad, pero también de complicidad y discreción, de rebeldía frente al docente y de diversión, donde el elemento lúdico es un componente muy importante de las relaciones.

Ambos modelos se presentan como antagónicos, ya que se asocia el estudio con una seriedad y disciplina ajenas a las actividades lúdicas usuales de los *compañeros*. Sin embargo, en la práctica el alumno se mueve en ambos modelos adaptando su conducta según el espacio y la norma social determinada por el contexto.

Además tanto el modelo del *compañero* como el del estudiante comparten valores como la solidaridad y ayuda mutua, pero referidos a relaciones y contextos diversos, en los cuales las diferentes demandas pueden entrar en contradicción. Por ejemplo, el principio de ayudar a un compañero puede entrar en conflicto si este lo induce a violar la norma escolar; del mismo modo, el principio de respeto de la norma escolar y al docente puede entrar en conflicto si el alumno tiene que delatar a un compañero que transgredió las reglas. Las diferentes respuestas ante estas situaciones evidencian la heterogeneidad que caracteriza al grupo de alumnos.

Un ejemplo de ello son las diferentes reacciones entre los alumnos, cuando en el espacio del aula un grupo o un líder informal quiebra el orden la clase. En estas situaciones, las observaciones de aula muestran a algunos alumnos que participan activamente apoyando el juego de enfrentar a la autoridad y hacer más divertida la clase; otros alumnos, en cambio, lo celebran tranquilos desde sus asientos; unos últimos, por el contrario, sancionan tal actitud, porque no dejan al docente continuar con la clase y de esa manera dificultan el aprendizaje.

De esta manera, podemos decir que los liderazgos son aceptados o rechazados según el alumno, el contexto y la norma que este demande. Mientras los líderes formales se encuentran más cercanos al modelo de autoridad institucional, los líderes informales —especialmente masculinos— se desarrollan paralelamente a esta.<sup>6</sup>

Sin embargo, cada modelo responde a alguna necesidad básica de alumnos y alumnas dentro del colegio. El modelo del *estudiante* responde a la necesidad de permanecer en el colegio; el modelo del *compañero*, en cambio, a la necesidad de convivir y ser aceptado entre los pares. La legitimidad del alumno y del líder dentro del grupo estará en el balance que otorgue a dichas necesidades y a las prioridades que estas tengan en cada alumno y alumna. En las respuestas de alumnos y alumnas se evidencia una clara actitud hacia la propia protección, bien sea en la aceptación por los otros pares, bien en la permanencia en la escuela. Finalmente nadie quiere ser expulsado del colegio ni marginado del grupo de pares.

En este sentido, la búsqueda por mantener la propia seguridad es la que guía las acciones entre alumnos en el colegio. En las entrevistas realizadas emerge la constante opción del alumno por no intervenir ante situaciones conflictivas, evitando meterse en problemas y prefiriendo mantenerse al margen de situaciones complicadas que impliquen asumir responsabilidades, tomar partido o arriesgarse por otros, sea por otros alumnos en contra de la autoridad escolar o en favor de la autoridad escolar en perjuicio de un alumno. En otras palabras, se garantiza a otro alumno lealtad siempre y cuando esto no afecte la propia seguridad. Puesto ante una situación ambigua o conflictiva, el alumno evalúa primero el efecto que su intervención puede acarrearle; según este diagnóstico y el hecho de que se trate de un docente o un alumno adopta la decisión de recurrir a la autoridad o no.

<sup>6</sup> Las características de los liderazgos formales e informales descritos por los alumnos se acercan a los modelos de *estudiante* y *compañero* respectivamente; sin embargo, en la realidad se producen una variedad de manifestaciones, donde algunos liderazgos comparten características de ambos modelos.

En este contexto, el líder formal presenta una posición ambigua: por un lado, su superioridad como autoridad produce temor; por el otro, la misma condición de autoridad proporciona de seguridad y protección ante el probable abuso de otro alumno. La aceptación del líder formal parece ser la que finalmente prima a la actitud de rechazo, ya que será respetado según si su conducta es eficaz o no, de acuerdo con la conveniencia de los pares. Esto confiere un fuerte poder y legitimidad al líder formal, habida cuenta de que lo que se mide es la eficacia de sus acciones y no tanto la identificación con el agente ni los medios que emplea.

Por otro lado, el líder informal también es una figura ambigua, que en muchos casos representa una amenaza para los alumnos que no le siguen o no se le parecen, los cuales son las primeras víctimas de discriminación y maltrato.<sup>7</sup>

Sin embargo, el líder informal representa elementos que identifican al joven: maneja una serie de atractivos, tiene carisma, muestra seguridad y maneja símbolos de estatus en su modo de vestir, de hablar y de actuar que también le confieren popularidad entre los alumnos y alumnas. En este sentido, la atracción que ejerce en el otro sexo es un componente vital de su estatus y reconocimiento como líder. Así, el líder informal parece lograr la aceptación de gran parte del grupo, no tanto por el beneficio que eso supone, como en el caso del líder formal, sino por la identificación, la admiración o el temor que representa dentro del grupo de pares.

La diferencia entre la autoridad escolar, el líder formal y el líder informal consiste en que mientras los dos primeros adquieren su estatus por el rol o el cargo asignado, al tercero se le atribuye un estatus en función de sus habilidades y conquistas personales. La legitimidad del líder informal se adquiere a partir de ciertos atributos valorados por el grupo, tales como la rapidez, la viveza, la coquetería en el caso de las mujeres, y la fortaleza física en el caso de los

---

<sup>7</sup> Al respecto puede revisarse el texto *Discriminación en la socialización escolar* de Juan Carlos Callirgos.

hombres, entre otros. Luego de adquirir una posición diferenciada podrá imponer y variar ciertos símbolos de estatus, tales como modas, gustos e intereses. Es este poder de imponer patrones de moda lo que legitima y refuerza su posición. El docente y el líder formal, por el contrario, tendrán que esforzarse por mantener el estatus asignado o demostrar ante el grupo de alumnos que lo merecen. La vía más eficaz es evidenciar que se es capaz de imponer o mantener el orden en el aula.

#### 4. ¿Cuál es la imagen de la autoridad desde los alumnos?

Como he venido señalando, parece ser que en el colegio conviven dos modelos de comportamiento del alumno, que he tipificado como modelos del *estudiante* y del *compañero*. Ambos tienen una gran importancia para los alumnos. Entre ellos se ubica la heterogeneidad del alumnado, el cual comparte en mayor o menor medida elementos de cada uno. El modelo del *estudiante* representa las demandas escolares que son muy valoradas dentro del colegio, ya que todos los alumnos desean ser exitosos en este modelo, al menos parcialmente: nadie quiere ser sancionado o expulsado del colegio y nadie quiere ser desaprobado al final del año. Por el contrario, el modelo del *compañero*, construido en oposición al esquema escolar, tiene también un lugar vital dentro de la cultura escolar entre pares, donde prima la idea de ser aceptado dentro del grupo de pares, pasarla bien, divertirse y mantener actitudes lúdicas, lo cual supone enfrentar la norma escolar. Sin embargo, el alumno busca encontrar un equilibrio entre enfrentar y mantenerse en el colegio: se trata de pasar los cursos con el menor esfuerzo posible; divertirse y enfrentar la norma, mas sin ser sancionado; intentar subsistir en el colegio, pero mediante sus propias reglas o usando las reglas escolares en beneficio propio.

Así, cuando el alumno percibe a la autoridad como omnipotente y desligada de la aceptación de los alumnos, se está haciendo alusión a

la estabilidad y rigidez del sistema escolar, donde el alumno percibe que, más allá de sus propias demandas, la autoridad escolar tiene un rol formalmente establecido como permanente y constituye un mismo grupo con las otras autoridades, donde el alumno no tiene posibilidad de reclamo ni opinión. Estas percepciones muestran el espacio limitado de participación y opinión que el colegio otorga formalmente a los alumnos, en el que la autoridad está constituida y por tanto es entendida como omnipotente frente al alumno.

Estas percepciones son parte del discurso que el colegio y sus autoridades suponen, pero he presentado que hay también otros mecanismos *informales* de rechazo, de reclamo y de participación que el alumno genera en los cuales la autoridad puede perder legitimidad en el aula y las reglas no son tan rígidas, al ser posible eludir una sanción. De esta manera el alumno se mueve en un rango más o menos amplio de negociación de las normas, ajustándose al contexto y a los diferentes esquemas de relación que entre autoridad y grupo entablen.

Esta complejidad característica de la actuación del alumnado en el colegio, que en ocasiones se presenta como contradictorio y opuesto a las normas escolares y sus autoridades escolares, comparte elementos que caracterizan las relaciones dentro del colegio.

He mencionado anteriormente los subgrupos al interior del grupo de alumnos, por lo cual los alumnos particularmente o los subgrupos tienen diferentes exigencias al docente. Estas demandas están condicionadas a la importancia que cada grupo o alumno otorga a cada atributo, es decir, de acuerdo con las características que definan a un buen profesor en uno u otro grupo determinado.

Por ejemplo, la demanda expresada por el conocimiento o buena preparación del docente es estimada muy importante y compartida entre los alumnos, pero la valoración otorgada a este y otros atributos no son homogéneas como definitorias de un buen profesor. De esta manera, el conocimiento y su adecuada enseñanza es percibida como importante para varios alumnos, pero no es suficiente ni prioritaria para todos. Algunos invocan además una conducta cercana,

extracadémica, que los valore y se preocupe por ellos como persona. Estas demandas de los alumnos nos llevan a observar una valoración importante y reconocimiento de una relación más cercana. Sin embargo, dicha relación afectiva se espera por la convivencia cotidiana entre el alumno y el profesor en el aula, pero no como característica de la autoridad.

En consecuencia, es claro que la demanda de cercanía afectiva por el alumno, no es una demanda de cercanía social. El alumno en general reconoce la necesidad de una jerarquía y rechaza al profesor que es excesivamente cercano, que no sabe manejar una clase, que no asume *su rol* como autoridad frente a los alumnos. Este *rol* atribuido a la autoridad por el alumno supone y demanda relaciones sociales de tipo verticales, lo cual otorga al docente tanta o mayor legitimidad que la capacidad académica, pues parece avalarse un esquema de relación con la autoridad ligada al autoritarismo.<sup>8</sup>

Esta situación nos lleva a aclarar que dentro de las demandas señaladas por los alumnos a los docentes —tales como la buena enseñanza, la afectividad y la cercanía— hay un esquema de relación que cruza transversalmente la cultura escolar, afectando y relativizando las demandas nominales, donde el *buen desempeño* de la autoridad identificado en su capacidad de hacer respetar las normas escolares es el fundamental.

El comportamiento los alumnos parece exigir y avalar el autoritarismo como componente necesario de la autoridad. Esto se muestra en el rechazo y la intolerancia frente al docente permisivo, incapaz de mantener el orden en el aula, mientras el profesor estricto y autoritario es más respetado como tal. El alumno legitima este tipo de autoridad rechazando al profesor permisivo y respetando al autoritario.

---

<sup>8</sup> Pienso que esta noción que confunde el ejercicio de la autoridad con el autoritarismo puede corresponder a una experiencia —previa o paralela a la escuela— con modelos de autoridad aprendidos a través de interacciones, tales como las que se suscitan en el hogar, en la relación con los padres o los hermanos mayores, donde aquel que maneja el poder actúa arbitrariamente sobre los otros.

En las entrevistas se critica mucho el ejercicio vertical del docente en el colegio, su relación distante con los alumnos, el hecho de tratarlos solo en su dimensión de estudiantes, lo que termina por homogeneizarlos o discriminarlos al alejarse de dicho patrón, dejando de lado otras dimensiones personales y necesidades de cada alumno. Sin embargo, los alumnos no solo legitiman la autoridad del docente, sino que además reproducen relaciones autoritarias entre los pares: sea entre los mayores y menores del colegio, sea entre los diferentes al patrón imperante del *compañero* como transgresor de la norma.

De esta manera al líder formal se le respalda por su utilidad para establecer el orden, lo cual puede ayudar en situaciones de abuso entre pares, mientras que el líder informal, que impone un modelo de comportamiento, es aceptado por el resto. Ejemplo de esto se evidencia en las relaciones con el *bacán* y el *lorna*, entre los alumnos. Este último es sujeto de todas las agresiones, lo cual permite al alumno ubicarse en una posición relativa superior a alguien; por el contrario, el bacán o líder informal autoritario no es enfrentado sino respetado y festejado por admiración, respeto o miedo a ser sujeto de su discriminación.

En este sentido la intolerancia y autoritarismo valorados en el líder informal son valores que trascienden las relaciones de pares y que otorgan estatus a los individuos. Este esquema de autoridad no da pie a la negociación dialogada o pacífica, sino que se impone sobre los otros. Cabe resaltar el carácter masculino de este modelo imperante en el colegio, donde el autoritarismo e intolerancia son valores socialmente valorados —por temor o por busca de protección en estas figuras— que guardan elementos comunes con el tipo de autoridad del docente y con otras prácticas sociales que trascienden los límites de las aulas y el centro educativo.

## 5. ¿Cuáles son las redes y relaciones que sustentan la autoridad?

Se han presentado la autoridad y los liderazgos en la escuela a partir de las percepciones de alumnos y alumnas y mediante el análisis de la convivencia en la vida cotidiana, especialmente en el aula. Ahora, a manera de cierre, quiero dilucidar las redes y relaciones que sustentan la autoridad y el liderazgo escolar.

En este sentido, es preciso señalar que la familia representa el primer espacio de socialización de la persona en la sociedad, donde las relaciones jerárquicas entre los individuos están mediadas por relaciones afectivas de parentesco, convivencia y dependencia. De esta manera, el individuo no estará sometido directamente a una estructura formal, jerárquica e institucionalizada hasta ingresar al sistema educativo formal.

El ingreso al sistema educativo representa un primer encuentro con la institucionalidad formal, en la cual se descubren roles y estatus más allá de las personas individuales y de las relaciones cercanas entre ellas. Así, se impone la obligación de respetar al director, al profesor y al resto de autoridades escolares independientemente de quien esté en el cargo. Estas autoridades son percibidas como un cuerpo y representan la experiencia con la institucionalidad. La relación con ellas requiere de instancias, procedimientos y nexos, a través de la cual se comunican las personas de estatus diferentes.

La autoridad institucional del colegio representa un ordenamiento jerárquico en donde una minoría tiene acceso a las decisiones formales definitivas. Estas son pensadas en función del beneficio del grupo mayoritario, es decir, los alumnos; sin embargo, ellos generalmente se encuentran al margen de la toma de decisiones.

El alumno reconoce un sistema jerárquico en el colegio a través de la identificación de los agentes que mantienen el poder, donde el director es percibido como la máxima autoridad. Una característica que define la relación con el director(a) es la distancia y el escaso contacto con los alumnos, quienes reconocen su estatus, pero al cual

acuden con escasa frecuencia porque no se sienten identificados ni respaldados.

Algunos testimonios de los alumnos mencionan la opción de no recurrir al director en razón de que observan que no apoya ni defiende al alumno. De suscitarse algún conflicto con docentes o auxiliares, ellos detectan una alianza entre las autoridades. La autoridad escolar es percibida como una estructura de poder unitaria ajena a los intereses de los alumnos: «Nos fuimos a quejar al director, pero el director en realidad no nos hace caso, no nos dice nada» (alumna de tercero de secundaria, Cuzco).

La sensación de impotencia parte de la distancia con que se percibe a las autoridades académicas. Asimismo, la actitud de pasividad se vuelve la conducta socialmente aceptada, ante la concepción de la autoridad escolar como incuestionable: «[...] para qué voy a decir, si no me van a hacer caso» (alumno de segundo de secundaria, Lima).

El ambiente escolar se encuentra concebido como un espacio de normas y la relación de subordinación constante que percibe el alumno lo obliga a ser consciente de que tiene que obedecer ajustándose a dicha normativa. El espacio del colegio —especialmente en el aula donde opera la relación profesor-alumno— está caracterizado por privilegiar tal normativa: observamos que los alumnos advierten que existe un gran temor desde la institución escolar por permitirles la libre elección. De esta manera se establece no solamente que su libertad está restringida por el conjunto de reglas limitantes, sino además que el colegio se opondrá a proyectos que no cuenten con la mediación previa de la institución. El alumno interiorizará su deber de cumplir la norma, pero simultáneamente entenderá que sus iniciativas son potencialmente reprimibles.

Esta visión de la situación normativa y el rol del alumno dentro de ella representan lo que el alumno formalmente sabe de las reglas, las que supuestamente revelan las expectativas del colegio respecto a la conducta del alumno dentro del plantel. Esto —como se ha venido observando— no indica necesariamente que los alumnos y alumnas se sumerjan pasivamente en esta la normativa impuesta.

Sí se tiene que pedir permiso, pero nosotros lo hacemos a escondidas, porque ellos [director, profesores, auxiliares] nos meten un sermón y al último siempre, nos dicen que no (alumno de quinto de secundaria, Lima).

De esta manera se reconoce la imposibilidad de acción y cambio en el colegio, basada en experiencias propias o ajenas, que generalizan la imposibilidad e inutilidad de buscar un diálogo con las autoridades. Esta eventualidad se percibe como lejana e inaccesible e incluso luego de superada la distancia con la autoridad y conseguido el contacto, se anticipa que sus opiniones serán ignoradas.

Esto contribuye a la falta de credibilidad que tienen los espacios creados para el diálogo y participación en el colegio, que se contradicen con las relaciones de autoridad que entablan día a día en el aula y que confirman la concepción del colegio como espacio limitado para la actuación y participación del alumno.

Podríamos entonces diferenciar dos planos en la interrelación del alumno frente este sistema académico formal: una actitud pasiva, que se muestra en indiferencia y resignación frente a la posibilidad de ejercer algún tipo de modificación; y una actitud activa, que se evidencia en la actuación al margen de las reglas. Ambas posiciones inciden en la supervivencia en el contexto del sistema, dentro o fuera de la normativa, pero no es común el intento de transformar esta realidad. La rigidez escolar acarrea la indiferencia, la pasividad o la clandestinidad. El alumno se mantiene pasivo en el sistema impuesto o decide desarrollar sus intereses al margen del sistema, pero todo intento de cambio es descartado como posibilidad.

Los líderes formales cuentan con el apoyo institucional y normativo al ser elegidos por los docentes y ser sus representantes en su ausencia. Asimismo, representan a los alumnos en eventos mayores, tanto fuera como dentro del colegio, lo que significa un gran respaldo por parte del alumnado. Son también los sujetos seleccionados como dignos de representar a los alumnos y al colegio en determinados casos. Si bien estos líderes no han sido escogidos por los

alumnos, me atrevo a decir que sus propios camaradas escogerían a alumnos de características semejantes para representarlos en el ámbito formal dentro y especialmente fuera del colegio, pues estos esquemas configuran patrones ideales que escapan al ámbito escolar.

Los líderes informales, por el contrario, sustentan su autoridad haciendo alusión a una supuesta solidaridad entre los alumnos, construida por oposición al docente y a las normas del colegio. Si bien la información analizada se basa en entrevistas y observaciones al interior de las aulas, los ámbitos donde se ejercen los liderazgos informales pueden verse más nítidamente fuera del aula, en los recreos y en los eventos extraescolares que comparten los alumnos. Es en estos espacios y tipos de eventos donde el elemento de violencia cobra mayor importancia dentro de las relaciones entre pares, especialmente varones, y la agresión física y verbal forma parte importante del respeto, de la imposición de unos sobre otros, de los conflictos y de sus formas de resolverlos.

## **6. Comentarios finales**

La escuela secundaria es un espacio complejo donde se combinan múltiples agentes de diversas características cuyos intereses no confluyen necesariamente en un mismo fin. Dentro de los agentes, el alumno distingue las relaciones de convivencia entre pares y las relaciones con las autoridades escolares, y ambos grupos son interpretados como representantes de intereses contrarios.

Dentro del grupo de alumnos se puede distinguir a su vez distintos subgrupos; sin embargo, una regla común implícita se evidencia en el discurso del alumno en general y marca sus relaciones. Esta regla principal es la de confianza, aquella que le proporciona seguridad y está acompañada por valores de solidaridad, lealtad y complicidad entre pares. Se aplica en la relación entre pares, en el hecho de

saber guardar un secreto, ser discreto y no ser chismoso; así como en la relación con el docente o la autoridad, en la que se evidencia la prohibición de acusar o delatar a otro alumno frente a la autoridad.

Dos tipos ideales —los modelos conductuales del *estudiante* y del *compañero*— observados a partir de la lógica escolar han sido identificados como modelos polares entre los cuales se despliega la diversidad de alumnos. Ambos responden a expectativas diferentes y son distinguidas por los alumnos como antagónicas. El primero responde a expectativas del colegio y profesores, y el segundo a las demandas de los pares.

Sin embargo, es claro que entre ambos modelos se construye una noción de normalidad que, lejos de sentar las bases para relaciones de pares como relación entre iguales, genera un patrón de homogeneización en función de la cual se cataloga, acepta o sanciona al individuo. Todo el que se aleje de dicho esquema, lo cual significa salir de un patrón común que incluye ciertas características raciales, socioeconómicas, valores, principios y acuerdos, será socialmente sancionado por medio del rechazo, la marginación o la indiferencia.

Asimismo, radicalizarse con un modelo conductual de *compañero* o de *estudiante* puede generar la misma intolerancia entre alumnos. Así, los alumnos que destacan por su rendimiento académico o por su carisma y capacidad de dirigir al grupo serán aceptados en la medida de que tiendan puentes de intercomunicación con sus compañeros. Se les demandará a unos ayuda académica y a otros protección o mediación; en otras palabras, solidaridad entre pares.

No obstante, las demandas de los alumnos y las exigencias de la escuela entran en conflicto en determinados contextos donde ambas se cruzan y entran en contradicción. Esto conlleva conflictos de diferente tipo entre alumnos y entre profesores y alumnos. En estos casos, la resolución sin mediador es la norma que los alumnos comparten tanto en sus relaciones con las pares como con el docente.

El conjunto de rígidas normas escolares, que a su vez se presentan como negociables según los contextos y la variedad de docentes y de alumnos, termina por crear un espacio escolar confuso y arbitrario.

El colegio es una institución cuya legitimidad está en crisis y la utilidad de los conocimientos que allí se imparten es uno de sus aspectos más endebles (Oliart 1997). Relativizada la principal función escolar, se presenta como un espacio vacío de significado para alumnos y alumnas y, por tanto, como un *espacio liberado* que hay que resignificar en la interacción con la autoridad.

# **Auxiliares, brigadieres y policías escolares: una visión del sistema de administración disciplinaria**

*Rocío Trinidad*

El estudio de caso que presento es producto del trabajo de campo realizado durante los últimos cuatro meses del año 1998 en un colegio nacional mixto ubicado en una zona urbano-marginal del Cono Norte de Lima. Me centraré en tres de los actores que forman parte del sistema de administración disciplinaria: el auxiliar, los brigadieres y policías escolares. Mis objetivos son describir y analizar el proceso de construcción de su autoridad, la forma en que la ejercen, los recursos que utilizan para aplicar disciplina y las tensiones que se generan por la imposición de ella y la resistencia de los alumnos.

## **1. El sistema de control y administración disciplinaria**

En el colegio se ha implementado un sistema de control y administración disciplinario de tipo clásico, que tiene como objetivo encauzar las conductas desviadas y producir alumnos disciplinados. Con este propósito se ha creado una normativa racional-legal detallada y permanente, de aplicación general y obligatoria, cuya transgresión es sancionada. Además, se han establecido agentes de control especializados cuyos roles tienen, como marco para el ejercicio de su acción, la legitimidad otorgada por el cargo y la jerarquía que les brinda el sistema. Ellos están encargados de la función ejecutiva y punitiva, que comprende la vigilancia del cumplimiento de las normas y la sanción a quienes las infringen, a través de la aplicación de instrumentos, técnicas y procedimientos. Actúan como «una especie de aparato de examen ininterrumpido que acompaña en toda su longitud la operación de la enseñanza» (Foucault 1990: 189), pues ponen en práctica un examen permanente de los alumnos, utilizando en

forma combinada «las técnicas de la jerarquía que vigila y la sanción que normaliza» (Foucault 1990: 189).

El sistema de control y administración disciplinaria no es la manifestación de una imposición unilateral, decidida exclusivamente por el director y ejercida por el auxiliar. Cuenta con el aval de los padres de familia, cuya aceptación permitió su creación y vigencia. Como consecuencia del sentimiento de inseguridad por los actos de violencia juvenil, generados por el accionar de pandillas en la zona, los padres de familia se encontraban en una búsqueda de soluciones para eliminar el problema. Fue así como en 1996 la Apafa y la comunidad organizaron el «toque de queda escolar» y reactivaron las rondas urbanas para controlar la circulación de los alumnos en las calles, a partir de las ocho de la noche, con el fin de evitar que participen en los enfrentamientos que se suscitan entre pandillas. Sin embargo, estas acciones solo duraron unos cuantos meses. Ante la crítica situación, los padres de familia centraron su confianza en el rol educativo del colegio para prevenir la desviación de las conductas, mediante la aplicación drástica de medidas disciplinarias, para lo cual se vieron en la necesidad de contratar a una persona especializada en su control: el Auxiliar de disciplina. A su llegada al colegio, él y el director organizaron el sistema.

### *Organización del sistema disciplinario*

El sistema disciplinario en mención está organizado jerárquicamente de la siguiente manera: como máxima autoridad se ubica el Director. Lo siguen en importancia jerárquica la Comisión de Disciplina y Urbanidad del Colegio, conformada, además del Director, por cinco profesores —el Subdirector, el Coordinador de Secundaria, dos maestros y el Auxiliar de disciplina—. Este, a su vez ha organizado una red de apoyo a su labor, conformada por brigadieres y policías escolares.

La comisión de disciplina está encargada de crear las normas y reglamentos, y de supervisar el cumplimiento de ellas, recibiendo

los informes escritos sobre los actos de indisciplina cometidos por los alumnos, evaluando su permanencia, basándose en la acumulación de tales actos y aplicando —según convenga— las sanciones disciplinarias a las infracciones cometidas. Ellas van desde la firma de un *compromiso de honor*, condicionante de la matrícula, hasta la suspensión temporal y la expulsión definitiva del colegio. Sin embargo, en los hechos, las formalidades descritas no se cumplen: que el comité de disciplina funciona esporádicamente puesto que, de sus cinco integrantes, el Director y el Auxiliar son los únicos que tienen una participación activa y comprometida en el control de la disciplina.

### *El Director*

El Director es la máxima autoridad del colegio en materia disciplinaria; no obstante, es una figura medianamente presente en el quehacer cotidiano. Sus continuas ausencias se deben, según refiere él mismo, al cumplimiento de las tareas burocráticas y logísticas con la USE y el Ministerio de Educación, así como también a su concurrencia a talleres de capacitación educativa. Para desarrollar eficientemente su función disciplinaria, cuenta con el apoyo incondicional del Auxiliar.

La relación entre ambos es estrecha. El Director reconoce y aprecia la experiencia del Auxiliar en materia disciplinaria, razón por la que recibe positivamente las sugerencias que este le brinda; sin embargo, toma personalmente las decisiones finales respecto al acatamiento y puesta en práctica de estas y el Auxiliar se ve en la obligación de cumplir las directivas de su superior jerárquico, aunque no esté de acuerdo.

Asimismo, el Director ha delegado en el Auxiliar el poder de administrar la disciplina, otorgándole el derecho y el deber de vigilar, controlar, sancionar, evaluar y calificar la conducta de los 527 alumnos, distribuidos en las 13 aulas, que conforman el nivel secundario del turno tarde, así como el de preparar la escolta y la banda de música para los actos cívico-militares, como los desfiles escolares. Como

consecuencia de las frecuentes ausencias del Director, el Auxiliar ejerce un papel protagónico en el manejo y puesta en práctica de la disciplina, opacando con su presencia y actividad el rol del Director y concentrando casi la totalidad del poder de decisión.

No obstante, el Auxiliar no tiene la última palabra en las decisiones relativas a la disciplina. Dado que la organización del sistema indica una distribución del poder en instancias múltiples, los alumnos y alumnas que no estén de acuerdo con las sanciones asignadas por él pueden acudir ante el Director —en tanto instancia jerárquica superior y definitiva— con el fin de que revise su caso concreto, rectifique la sanción y brinde nuevas oportunidades antes de una penalidad definitiva o, en caso contrario, ratifique la sanción determinada.

### *El Auxiliar*

El Auxiliar tiene como objetivo custodiar y mantener el prestigio del colegio; como él dice, «yo me ocupo del prestigio, por lo menos en lo personal, en mi lealtad con la Dirección, en que no hablen mal del centro educativo». El prestigio de la institución es considerado un valor prioritario, que se basa en el reconocimiento por parte de la comunidad de que el colegio es disciplinado, ya que tiene un sistema especializado que busca que los alumnos respeten y obedezcan las normas de conducta; y en el reconocimiento público de sus habilidades cívico-militares, mediante la obtención de gallardetes y premios en desfiles, para los cuales los alumnos y el Auxiliar dedican tiempo y ensayos extenuantes.

En la percepción del Auxiliar, el prestigio del colegio se obtiene como consecuencia de la imposición y la enseñanza de la disciplina y se manifiesta en una relación directa entre estas y el prestigio. Para él, la disciplina es «respetar y obedecer» y su objetivo es:

[...] enseñar a los alumnos a respetar y obedecer el Reglamento y a las personas que están a cargo; lo que queremos es que los alumnos se memoricen eso, respetar y obedecer, en eso resumo yo todo.

Ello significa que, en su opinión, actuar con respeto y obediencia, de forma mecánicamente memorista, mediante el cumplimiento instantáneo y actitud irreflexiva frente a los mandatos, es actuar disciplinadamente. Esta manera de presentar la disciplina recuerda lo planteado por Weber, para quien la disciplina es la obediencia habitual a un mandato por parte de un conjunto de personas en virtud de actitudes arraigadas, de manera pronta, simple y automática, sin resistencia ni crítica (Weber 1944: 43).

La disciplina, en el concepto weberiano, implica a su vez una relación de dominación entre quien la ejerce y sobre quien recae; sin embargo, dado que:

[...] ninguna dominación se contenta con la obediencia, que no es más que una sumisión exterior, por razón, oportunidad o respeto, sino que intenta despertar en los miembros la fe en su legitimidad, es decir transformar la disciplina en adhesión a la verdad que representa. (Freundt 1967: 204)

la autoridad para accionar, imponiendo y enseñando disciplina se fundamenta en la legitimidad de tipo legal-racional por la que el sistema le da un cargo y jerarquía. Sin embargo, en la práctica su autoridad se complementa con una investidura construida sobre la base de atributos que no se observan de manera directa, pero que se manifiestan, ya sea como símbolos o como cualidades personales excepcionales de fundamento emocional y no racional. En el primer caso nos estamos refiriendo al poder simbólico y en el segundo al carisma, los cuales son indispensables para construir y legitimar su imagen total de autoridad.

### *Selección y construcción de la autoridad del Auxiliar*

El aspirante a Auxiliar, para participar en el proceso de selección, debe llenar ciertos requisitos formales, como contar con certificados de estudios, por ejemplo. Debe, además, contar con atributos que

contribuyan al desempeño de su labor disciplinaria. Los directivos del colegio eligen al Auxiliar de acuerdo con un modelo ideal que se basa en los siguientes criterios: la presencia, relativa al aspecto físico; el carácter y temperamento, vinculados al aspecto personal; el ser varón, en relación con el género real; la *hombría*, alusiva a la masculinidad; y la *técnica*, relacionada con su experiencia militar.

Esto quiere decir que la legitimidad de la autoridad y poder del Auxiliar, además de emanar del cargo y la jerarquía, se funda en atributos simbólicos personales y corporales de fuerza. Lo simbólico es utilizado como instrumento de poder y como medio para crear relaciones de dominación más sutiles que la violencia directa, pues tienen fuerza en el imaginario colectivo y eficacia en la vida social del colegio.

El candidato idóneo es el que más se aproxima al modelo ideal. Se busca que haya correspondencia entre las exigencias del cargo y la persona que lo ejerce. Es por eso que los atributos, de ser innatos, deben ser perfeccionados y, si se carece de alguno, deberán ser contruidos, en especial los relacionados con el aspecto personal, el *carácter* y el *temperamento*, que son los más importantes. Así, quien ejerza el cargo necesitará realizar una *rutinización* del carisma, es decir, su utilización instrumental para tener «llegada» a los alumnos y ganar adeptos que lo apoyen en su tarea disciplinaria.

En el caso concreto, el Auxiliar de disciplina del colegio es varón, tiene 29 años, lleva trabajando en el colegio tres años y cuenta con todos los requisitos mencionados. En cuanto al aspecto físico, el lenguaje corporal que impone su presencia y su gestualidad transmiten rigidez y formalidad. Su estatura de 1,75 m sobresale entre el promedio de alumnos y maestros e impone respeto. Si bien viste de manera informal, su imagen revela compostura y solemnidad. Su cabello está rapado al estilo militar y su voz es gruesa y fuerte. Tiene aspecto serio y observador y mira de frente a los ojos, como queriendo escudriñar en el interior del interlocutor.

La imagen de autoridad del Auxiliar se asocia con el hecho de ser varón y es construida a partir de la adición del adjetivo «fuerte» a

sus atributos físicos y personales: «personalidad fuerte», «carácter fuerte», «temperamento fuerte» y «fuerza física». Además de la apropiación de un estilo de voz, lenguaje y jerga específicos, su autoridad tiene una connotación militar, su voz es potente y firme, y su lenguaje preciso y directo. Su jerga y expresiones como «entendido», «cambio y fuera», «positivo» para decir *sí*, y «negativo» para decir *no*, y «soldados» para llamar a los brigadieres, policías escolares y alumnos dejan traslucir sus tres años de experiencia militar. El hecho de ser licenciado del Ejército, haber pasado por la experiencia de la instrucción premilitar (IPM), haber sido socializado en un ambiente de disciplina y control, haber adquirido experiencia técnica y haber desarrollado cualidades de energía y carácter lo hicieron ser un candidato idóneo para el cargo.

Siguiendo tales lineamientos, el Auxiliar construyó su personaje, proyectando una imagen y una actitud, previamente estudiada, de acuerdo con su público escolar. Según dice, su personaje es ser «el malo de la película», debido a que es el encargado de realizar el «trabajo negro» del colegio, imponiendo sanciones a los alumnos. En concordancia, procura exhibir una imagen atemorizante para ser respetado y dice tener la necesidad de: «poner la cara de malo, ¿no?, para que las cosas caminen». De lo contrario, siente que los alumnos asumirían actitudes de relajamiento frente a su autoridad: «si pongo la cara de bueno en un momento dado, se me van a relajar». Asimismo, busca proyectar una actitud de objetividad y no involucramiento emocional para ser obedecido, ya que: «me meto en la cabeza que tengo que hacer mi trabajo, y para hacer eso tengo que tener la cabeza fría».

## 2. El método de imposición y enseñanza de la disciplina

Para cumplir sus objetivos disciplinarios, el Auxiliar utiliza un método basado en el ejercicio y la sanción física:

Mi método de trabajo es un método bastante extremo físicamente, exigente como una clase de educación física [...] Hay que cansarlos bastante, pero con la idea, el convencimiento de que lo que hacen le puede ayudar a formar en ellos la disciplina y elevar su autoestima en beneficio del centro educativo.

Observamos una semejanza entre el método disciplinario practicado por el Auxiliar y el mencionado por Foucault. Para este último, constituye disciplina la utilización de las microtecnologías que permiten «el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantiza la sujeción constante de su fuerza y les imponen una relación de docilidad-utilidad» (Foucault 1990: 141). La disciplina, como método, se utiliza para perfeccionar y fabricar cuerpos sometidos y ejercitados, disminuyendo su fuerza en términos de obediencia y generando una relación de sujeción estricta (Foucault 1990: 142). Por su parte, para el Auxiliar, disciplinar es ejercitar. Por este medio busca establecer una relación de dominación y obediencia con los alumnos; producir modelos ideales de alumnos, obedientes y respetuosos de las normas; y actuar con firmeza con el fin de alejarlos del antimodelo de alumno indisciplinado, el pandillero, el cual es asumido como transgresor de las normas y generador de la disfuncionalidad del sistema.

### *Justificaciones para imponer y enseñar la disciplina*

El Auxiliar, para justificar el cumplimiento de sus objetivos y el uso de sus métodos, hace referencia a la influencia negativa del contexto y al fracaso de la familia como instancia de socialización primaria. Establece una relación causa-efecto entre el ambiente familiar y el entorno en que se desarrolla el alumno, y sus futuros comportamientos y conductas. Para él, ellos influyen seriamente en su formación, transmitiendo modelos de aspiraciones e ideas sobre la educación y su importancia, lo cual determinará la forma de comportamiento disciplinario que tengan en el colegio. Asimismo, plantea una oposición

entre el colegio y la calle: el primero representa un espacio social ordenado, controlado y normado, que condensa el *summum* de valores y saberes de los cuales carece la calle, que es percibida como un espacio social desordenado, descontrolado y anómico.

Atendiendo a estas percepciones, juzga necesaria la existencia del sistema disciplinario para que cumpla las funciones de vigilancia y control de hábitos, y asume, como responsabilidad prioritaria de su labor, llevar a cabo una instrucción intencional basada en una resocialización educativa disciplinaria, de corte estricto y vertical, la cual servirá como mecanismo encauzador de los comportamientos, con el fin de suplir los vacíos de la educación familiar y prevenir el surgimiento de los vicios influidos por el contexto social en el que habitan los alumnos.

De igual manera, el Auxiliar justifica su labor por la actitud indiferente de los maestros frente a los problemas disciplinarios del aula. Para él, los maestros no asumen su rol de manera integral, pues solo buscan cumplir medianamente sus funciones en su horario y retirarse rápidamente, desvinculándose de lo que ocurre en el colegio. En consecuencia, el Auxiliar se ve en la obligación y necesidad de llenar los vacíos de su deficiente labor, interviniendo en la solución de dichos problemas. Esto ha generado una relación conflictiva entre él y los docentes. Algunos de estos consideran que las actividades ejercidas por aquel no se condicen con el título de su cargo, «auxiliar» que consiste en apoyarlos y no en asumir sus roles y responsabilidades ni irrumpir en la jurisdicción que tienen en el aula. Establecen así una diferencia jerárquica con el Auxiliar, en la que este debería estar subordinado a la autoridad del maestro y el tutor y no al contrario, como generalmente ocurre en la práctica. Tienen especialmente este parecer los tutores de aula, a quienes los alumnos reconocen menor autoridad que al Auxiliar. Un profesor manifiesta su descontento: «[...] desgraciadamente, para nosotros, él se ha convertido en una especie de papá del colegio, ¡a mí no me parece! Eso viene de la dirección, lo han puesto como el corregidor del colegio».

No obstante, otros tutores y maestros están conformes con el rol que cumple el Auxiliar. Consideran que es un apoyo indispensable para el ejercicio de sus labores. Ello se debe a que, al estar cansados por el arduo trabajo que realizan en los turnos de mañana, tarde y noche en otros centros educativos, se sienten poco dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para solucionar las dificultades de indisciplina de su aula, y se involucran lo menos posible. Al encontrarse en situaciones problemáticas límite, como cuando su autoridad no es respetada, optan por derivar el caso al Auxiliar y delegarle la facultad de resolver el problema y aplicar las sanciones previstas.

### *Los métodos tradicionales y modernos*

El Auxiliar ejerce su autoridad en el marco de las metodologías tradicionales; sin embargo, en el colegio existe una convivencia conflictiva entre las dichas metodologías educativas y las modernas. Sobre estas últimas, el Auxiliar dice que tienen por objetivo:

[...] buscar la comunicación y el diálogo, ellos [los alumnos] crean sus normas, tienen más en cuenta la consideración del alumno, no se habla de medidas extremas porque se espera que no pase eso, no podemos utilizar el puntero, está totalmente prohibido eso, la simbología también cambia. Por ejemplo ahí no hay brigadier, policías, sólo coordinador.

Por su parte, el método tradicional es definido por el Auxiliar como «lo de antes». Se caracteriza, en oposición al método moderno, por una imposición vertical de normas y sanciones creadas por el sistema de administración y control disciplinario, que se basa en el reglamento interno del colegio; y donde se aplican medidas extremas, mediante instrumentos coercitivos que no toman en cuenta la consideración del alumno.

La coexistencia de ambos métodos es una combinación de estilos disciplinarios que no constituye un problema para el Auxiliar y el personal directivo ya que, atendiendo a una jerarquía de normas, las

del colegio priman sobre las establecidas por las modernas metodologías. Ello significa que los reglamentos internos de las aulas, creados sobre la base del diálogo y consenso de sus integrantes, están subordinadas a las normas creadas por el sistema disciplinario del colegio.

El Auxiliar considera que el método moderno debe ser aplicado ahora exclusivamente a primaria y primeros años de secundaria, mientras que el método tradicional a los últimos grados de secundaria. Este argumento pone de relieve dos variables: la edad del alumno y la posibilidad de ser moldeado, las cuales se encuentran relacionadas de manera inversa, es decir, a menor edad del alumno mayor posibilidad de ser moldeado en educación disciplinaria, mientras que a mayor edad, menor posibilidad. Los alumnos de primaria son considerados mentes y cuerpos dóciles, maleables y educables, susceptibles de ser encauzados, mientras que los de secundaria son percibidos como menos accesibles al cambio, por lo que requieren de medidas coercitivas extremas.

Sin embargo, el ejercicio de la autoridad disciplinaria del Auxiliar no es irrestricto, puesto que se realiza bajo la continua supervisión y control de los padres de familia de forma individual y de la Apafa como institución. Su ejercicio está también delimitado por las disposiciones del Director e influido por las sugerencias de una ONG que colabora capacitando a los docentes en las nuevas metodologías, así como por la difusión de los derechos de los niños y adolescentes y la promoción de las Defensorías Escolares. Esto permite afirmar que la imposición tradicional de la disciplina por el Auxiliar no se realiza de manera unilateral y aislada, sino que los términos de su aplicación y su intensidad se encuentran en constante negociación. En palabras de Ansión, se pone de manifiesto un proceso de pulseo mutuo, de tira y afloja de las partes hasta encontrar un terreno común de entendimiento, lo cual es expresión de un pacto social implícito entre los actores.

## *Las acciones disciplinarias*

En el ejercicio de su autoridad disciplinaria, el Auxiliar pone en práctica tres tipos de acciones. La acción de prevención, para seleccionar y depurar a los alumnos que ingresan al colegio; la acción de reacción, para mantener la disciplina interna del colegio, mediante la aplicación de los instrumentos de encauzamiento; y la acción de vigilancia de los comportamientos de los alumnos mediante los policías escolares y brigadieres.

### *Las acciones de prevención: selección y depuración*

La selección y depuración de los alumnos que buscan ingresar al colegio se llevan a cabo bajo el control y vigilancia del Auxiliar durante el proceso de la matrícula escolar. El objetivo es mantener el prestigio y la imagen ideal de colegio disciplinado y ordenado. El criterio de selección se basa en la conducta del alumno y los elementos de evaluación serán los documentos en los cuales consten sus antecedentes disciplinarios: la nota promedio de conducta anual y el certificado de no haber sido expulsado de otro colegio.

Sin embargo, los estrictos requerimientos del colegio generan consecuencias negativas. El alumno con notas de conducta desaprobatórias es estigmatizado y categorizado negativamente como potencial perturbador del orden escolar. Según Ervin Goffman (1963), el término *estigma* es utilizado para hacer referencia a un atributo profundamente desacreditador que genera una percepción de marginalidad, inferioridad y peligrosidad respecto del individuo a quien se le atribuye. Cuando el estigma es manifiestamente conocido, daña la identidad social de la persona, a quien se le discrimina y aísla de la sociedad; «pasa por ser una persona desacreditada frente a un mundo que no lo acepta» (Goffman 1963: 31). La estigmatización tiende a volver una víctima a quien lo porta y llevarlo a caer en manos de «servidores fraudulentos» con el fin de encubrir su señal, lo cual revela lo doloroso de su situación y los extremos a los que están dispuestos a llegar para que se los acepte.

Por ello, las familias de los alumnos estigmatizados por problemas de conducta usan determinadas estrategias para que estos sean aceptados en el colegio. Saben que el mostrar los reales antecedentes implica el rechazo, por ello optan por ocultarlos y mentir. Frases como «el colegio no me ha dado el certificado», «lo he perdido», «lo entrego después de la matrícula» son mentiras a las que recurren al tratar de ocultar la situación real. También se registran casos en que los padres manifiestan haber realizado sobornos y pago de coimas. Esta actitud pone en evidencia la desesperación del padre de familia para que sus hijos tengan una nueva oportunidad en el colegio y muestra a la vez la corrupción del sistema escolar, donde el discurso del ideal de pureza y selectividad es susceptible de ser olvidado a cambio de una retribución económica.

Si los alumnos logran matricularse en el colegio, se les concentrará en aulas especiales para indisciplinados, signadas con las últimas letras del abecedario. Estos muchachos, al verse relegados, entablan entre sí fuertes lazos de solidaridad. Tal integración les permite contrarrestar el rechazo del Auxiliar y los docentes, quienes los identifican como «lo peor de lo peor».

En caso de que no funcionen las estrategias señaladas, los padres optan por matricular a sus hijos en otros colegios que sí reciben a alumnos expulsados. En ellos, los antecedentes de conducta no son prioritarios y el costo de la matrícula es elevado. Estos colegios son llamados por los alumnos «el arca de Noé» porque «recogen a todo tipo de animales». Estas afirmaciones burlescas pueden ser interpretadas como que el fracaso escolar por causas de conducta implica un fracaso en el ámbito cultural, lo que convierte a los alumnos en «animales», propios del ámbito de la naturaleza. La *animalización* del alumno indisciplinado puede ser explicada por el hecho de que sus prácticas ponen de manifiesto la ruptura de las normas, lo que es contrario al reglamentado ámbito de la cultura. La concentración de los alumnos en este tipo de colegio, antes que corregir las conductas, tiende a reforzar sus actitudes de indisciplina.

Finalmente, cuando el alumno se ve imposibilitado de matricularse, deja de asistir al colegio. Los padres lo incentivan a buscar un trabajo. El proceso de adaptación a su nueva situación genera muchos inconvenientes. Mientras sus amigos asisten al colegio, él o ella permanecen en casa y se relacionan con otros que están en su misma situación, que no asisten más al colegio y que en algunos casos se han dedicado a integrar pandillas. En ese sentido, al parecer el colegio, con este tipo de actitudes, incumple con su labor educativa contradiciendo su discurso integrativo del alumno a la sociedad y rechazando a todos aquellos que no se ajustan a su modelo. Así, el antimodelo de alumno disciplinado, el pandillero, que el colegio busca evitar mediante la producción de tipos ideales de alumnos educados que lo contrarresten, es a la vez —irónicamente— producto de la depuración en la matrícula escolar y del fracaso de la educación disciplinaria realizada en el colegio, y no únicamente producto de las influencias negativas del contexto y el fracaso de la socialización realizada por la familia.

#### *Las acciones de reacción: instrumentos de encauzamiento*

Consisten en poner en práctica instrumentos coercitivos de encauzamiento para sancionar las infracciones cometidas y para estimular el respeto y la obediencia. Las hemos clasificado en instrumentos formales, con base legal, e instrumentos informales, con base consuetudinaria.

Los instrumentos formales con base legal son el Cuaderno de Control Diario y el Reglamento de Normas y Sanciones. El primero es un medio de comunicación entre los padres de familia y el colegio, mediante el cual se intercambia información sobre la conducta y el rendimiento académico del alumno. El segundo es un medio del que los agentes de control se sirven para aplicar sanciones y se caracteriza por lo detallado y minucioso de sus normas encaminadas a la sujeción y al control de las menores partículas de la vida escolar y del cuerpo de los alumnos (Foucault 1990: 143). Este reglamento

señala que sus normas se sustentan en la Constitución Política, la Ley General de Educación, el Reglamento de Educación Primaria y Secundaria, el Reglamento Interno del Colegio, el Reglamento de Normas Educativas y el Plan Anual del Colegio. La alusión a esta normativa muestra los fundamentos de tipo racional-legal que la escuela elabora para tener una fuerza coercitiva legítima.

El reglamento presenta además un cuerpo de deberes y derechos dirigidos exclusivamente a los padres de familia y a los alumnos. Respecto a los padres, únicamente se señalan obligaciones que ponen énfasis en lo que deben hacer, lo cual puede ser interpretado como llamadas de atención a la actuación responsable con sus hijos. En cuanto a los alumnos, se observan muchas obligaciones, así como enunciados de derechos generales y declarativos en los cuales se hace una referencia muy pequeña y casi oculta a un derecho de acción directa: el derecho a reclamar. Sin embargo, institucionalmente existe la intención de mantener controladas las posibilidades de acción y cuestionamiento de los alumnos acerca de las disposiciones disciplinarias del colegio, neutralizando su capacidad de respuesta crítica, y enseñándoles a obedecer las normas y mandatos por el hecho de cumplirlas y no por las razones del sentido de su contenido.

En él se señalan también los «méritos» y «deméritos», que se utilizan para realizar la evaluación de la conducta. Los **méritos** consisten en el aumento de puntos, como recompensa por un acto considerado importante, y los *deméritos* en su disminución, como sanción por una infracción normativa. En ese sentido, podemos afirmar que la clasificación de las conductas y de las cualidades se hace a partir de dos valores opuestos, el bien y el mal. Así, toda conducta cae en el campo de las buenas o de las malas notas, de los buenos y los malos puntos (Foucault 1990: 185). Se observa que la lista de los méritos es considerablemente reducida, en comparación a la de los deméritos, que triplica a la primera. La explicación de esta desproporción, según el Auxiliar, radica en que «los deméritos son los que más se utilizan, definitivamente el índice de indisciplina es más amplio que los beneficios de méritos de los alumnos». Asimismo, la

variable que subyace en casi todas las normas, por no decir todas, es el prestigio del colegio; por ello, se sanciona todo acto que lo perjudique y se premia todo acto que lo eleve.

A manera de ejemplo podemos decir que se estimula con los méritos más altos en puntaje (5 puntos) a las acciones relacionadas con el ámbito cívico-militar, tales como la participación en la escolta y en los desfiles escolares, mientras que los relativos a las actitudes de responsabilidad, honradez, autenticidad y solidaridad son premiadas con puntajes inferiores (3 puntos.) y las acciones referidas al cumplimiento de las tareas son retribuidas con el puntaje mínimo (2 puntos). Esto refleja la escala de valores manejada por el colegio, donde se prioriza el cumplimiento de actos cívicos y el triunfo en competencias como medios para obtener prestigio personal y colectivo. Así, el alumno ganará en puntos en tanto el colegio gane en prestigio.

Por otra parte, con los deméritos se sancionan las acciones que van en contra de la presentación, el respeto y el prestigio del colegio. Por ejemplo, en el rubro de aseo y presentación, el control normativo está dirigido al vestido y al cuerpo. En cuanto al vestido, se sanciona todo acto que busque la diferencia, priorizando su uniformización para lograr una ilusión de homogeneidad. Y en cuanto al cuerpo, se busca que sea símbolo de disciplina y orden, razón por la cual se le controla y reprime. Así, en el caso de las alumnas se busca atenuar todo acto que sea causal de provocación sexual mediante la prohibición del maquillaje, los cosméticos, las uñas pintadas, el pelo en la cara y el uso de la falda sobre la rodilla y sin tirantes. Por su parte, en el caso de los alumnos se sanciona la posible desvirtuación de su masculinidad rechazando la posibilidad de tener el cabello largo y ordenando el uso del «corte militar».

El respeto y la obediencia son los aspectos más cuidados, pues cuando se los transgrede se comete en estricto un acto de indisciplina. Por ello, se sanciona la desobediencia a los policías y brigadieres y la falta de respeto a los compañeros y al personal del colegio; pero, sobre todo, los actos que ponen en tela de juicio el prestigio del cole-

gio. Entre estos figuran: las evasiones de las actuaciones cívico-militares y del recinto escolar, y cualquier relación de los alumnos con las actividades de las pandillas. En este último caso, las sanciones son fuertes, van desde la disminución de 10 puntos hasta la separación temporal del plantel, en razón de que participar en las pandillas es contrariar el modelo ideal de alumno educado y disciplinado que el colegio busca producir.

Por su parte, los instrumentos informales con base consuetudinaria son el puntero o *palo* y los ejercicios físicos. Estos se fundamentan en la fuerza de la costumbre, ya que han sido utilizados reiteradamente a través del tiempo para imponer disciplina y orden. Se les puede calificar de extralegales por no estar contemplados en la normativa del sistema, pero son legítimos porque representan el poder de quienes los aplican. En la práctica, el uso de estos instrumentos va en contra de la integridad física de los alumnos.

El puntero, comúnmente denominado *palo*, es el símbolo del poder de la autoridad y se utiliza para amenazar y sancionar físicamente a los alumnos. Como amenaza, su empleo tiene la intención de establecer una relación de señalización entre el alumno y quien lo aplica. El alumno, al percibir la señal, reaccionará entendiéndolo como estímulo visual de corrección y responderá automáticamente a ella (Foucault 1990: 170-1). Como sanción física, el Auxiliar justifica así la necesidad de utilizarlo:

Por la zona, porque acá, los muchachos, lamentablemente, al colegio vienen a instruirse, pero la educación viene de casa; entonces, si la educación en la casa no está bien, hay costumbres que acá no las podemos desterrar, entonces, hablando no se puede, entonces hay que, necesariamente, usar el puntero.

Se reiteran de este modo sus percepciones negativas sobre el contexto y la familia, al decir que la educación que proviene de la casa genera costumbres que deben ser «desterradas», porque se contradicen con los hábitos que trata de producir el colegio.

Se utiliza también el ejercicio, el que puede ser entendido como la técnica por la cual se imponen a los alumnos tareas diferentes, repetitivas y graduadas (Foucault 1990: 165). El trabajo corporal es un medio de encauzamiento, sanción y corrección de las desviaciones, de tal manera que «castigar es ejercitar» (Foucault 1990: 185). El encargado de dirigir los ejercicios es el Auxiliar. Los más frecuentemente utilizados son las «ranas», las «planchas», los «trompitos» y las «polichinelas». En la actualidad, se utilizan de manera leve, con la intención de sancionar y disuadir a los posibles infractores, según afirma el Auxiliar: «En comparación a lo que se hacía antes, leve. Solamente para que ellos no olviden, ¿no?, que hay responsabilidades que cumplir».

#### *La acción de vigilancia y control: policías escolares y brigadieres*

La acción de vigilancia y control se realiza por medio de una red de soporte institucional y de apoyo al sistema disciplinario, integrado por los brigadieres y policías escolares, quienes están bajo la exclusiva responsabilidad del Auxiliar. Este los organiza jerárquicamente de la siguiente manera: a la cabeza se ubica el Brigadier General, quien cuenta con la colaboración de un Brigadier de Compañía, también llamado *adjunto*. A estos dos les sigue el Sub-Brigadier General. Los tres se encargan de coordinar y supervisar a los brigadieres y policías escolares que se encuentran en cada una de las 13 aulas del nivel secundario.

Los policías escolares y brigadieres son los representantes de la autoridad y el poder del Auxiliar, son sus «ojos y oídos»; son el medio a través del este recoge información y monopoliza el poder que le da conocer todo cuanto ocurre entre los alumnos. Son una maquinaria de control que funciona como un microscopio de la conducta, como un aparato de observación, de registro y de encauzamiento (Foucault 1990: 178) porque, además, son ejecutores de reglas y administran las sanciones a los alumnos que infringen las normas. Son llamados «el grupo del Auxiliar», ya que son el grupo de alumnos

más cercanos a él y su soporte emocional ante las adversidades que conlleva el ejercicio de su cargo. De igual modo, para los brigadieres y policías escolares, el Auxiliar es el líder unificador del grupo, el que los aconseja, los apoya, los comprende y los alienta a seguir cumpliendo su labor con mística y compromiso. Ambos forman un grupo con una fuerte solidaridad. El Auxiliar dice, refiriéndose a ellos: «son mi red de apoyo y [...] para qué, ahí deposito bastante de mi confianza».

### 3. Propuesta de candidatos y elección de policías escolares y brigadieres

El Auxiliar tiene una presencia activa en la organización de la propuesta y la elección de los policías escolares y brigadieres. Recorre todas las aulas promocionando la elección y motivando a los alumnos para que la tomen de manera seria. Su preocupación central es que el grupo no quede falto de autoridad formal y de alguien que les recuerde su presencia. El Auxiliar afirma que los candidatos ideales deberán ser «los mejores alumnos de cada salón», quienes idealmente deberán actuar:

[...] con juicio y responsabilidad en el salón, tienen que ser verticales, no tienen que ser ni buenos ni malos. Mejor un término medio para todas sus responsabilidades y deben comunicarse con ellos. Tienen que actuar bien con los que son sus amigos y con los que no lo son, porque si en un momento dado el salón se les viene contra ellos, por un exceso o por una dejadez suya, va a haber una balanza para sopesar qué es lo que está pasando. Entonces encima de él hay brigadieres de experiencia y ellos van a estar supervisando su trabajo y me van a avisar, o sea todas esas cositas se hacen públicas, ¿no?

De esta manera se hace referencia a las cualidades ideales de «deber ser», necesarias para ejercer la actividad eficientemente: el deber de actuar juiciosamente, el cual puede ser entendido como

actuar de manera racional y sin dejarse guiar por las emociones; el deber de ser responsable, que se refiere a cumplir con las obligaciones que el cargo le impone; el deber de ser vertical, que alude a hacer respetar su jerarquía y sus decisiones frente a los alumnos; el deber de comunicarse con sus compañeros; y el deber de actuar con justicia, es decir, actuar de manera equitativa, dándole a cada quien lo que le corresponde de manera objetiva sin tomar en cuenta la diferencia de las personas, sino la naturaleza de los hechos.

Asimismo, les advierte que así como ellos controlan cada acto de los alumnos, cada acto suyo estará también permanentemente controlado, supervisado y evaluado por sus superiores jerárquicos. La advertencia se convierte en amenaza cuando alude a que ningún acto escape al conocimiento público, que todo se llega a saber, por más oculto que parezca, lo cual recuerda que el poder disciplinario es:

[...] absolutamente indiscreto, ya que está por doquier y siempre alerta; no deja en principio ninguna zona de sobra y controla sin cesar aquellos mismos que están encargados de controlarlo; y absolutamente discreto, ya que funciona permanentemente y, en buena parte, en silencio. (Foucault 1990: 182)

La supervisión del control se realiza por medio de los miembros de la escolta, quienes representan su red de información. Como dice el Auxiliar:

Son una fuente de información para mí, ¿no?, de lo que pasa en el salón. Un poco que me ayuda a sopesar cómo trabajan los brigadieres. Es un poco eso lo que a mí me interesa ¿no?, tener información imparcial de cómo andan ellos, si está bien lo que me llega de parte de los brigadieres o de los policías escolares.

Eso significa que el Auxiliar, a través de sus redes, actúa como un panóptico, que todo lo ve y todo lo sabe, como «un ojo perfecto al cual nada se sustrae y centro en el cual están envueltas todas las miradas» (Foucault 1990: 178).

En la práctica, el proceso de propuesta de candidatos y la elección final de los policías y brigadieres escolares son utilizados por los alumnos contestatarios como un espacio para protestar contra el sistema disciplinario. Ellos, a manera de burla, proponen como candidatos a los llamados «monses» o «lornas», a los considerados «vivos» o indisciplinados, a los alumnos nuevos en el colegio, a los alumnos ausentes, o simplemente no proponen ningún candidato, con lo que dejan el cargo vacante. Esta es una forma de reacción de los alumnos que tienen una actitud contestataria a la represión que los cargos simbolizan. Es en cierto modo una respuesta irreverente que representa la inversión del orden social impuesto, que contrasta con el modelo ideal de policía escolar y brigadier esperado y con la solemne actitud que el Auxiliar busca imprimirle al acto.

Las propuestas al cargo no son determinantes. Los candidatos pueden rechazar o reafirmar, con antelación, su intención de competir por el cargo de brigadier y policía escolar. La elección se realiza mediante votación directa, a mano alzada. En palabras del Auxiliar, en la mayoría de los casos, los alumnos eligen como brigadier y policía escolar «al mejor en cada salón». Ello se debe, en su opinión, a que el cargo es percibido por los alumnos votantes como una recompensa en retribución al desempeño que se ha obtenido en el colegio; por eso, asumen que la persona ideal que corresponde al cargo es el alumno disciplinado.

Sin embargo, él mismo reconoce que también se dan casos en los cuales se eligen a los llamados «lornas», «monses» y «nuevos», quienes utilizan el cargo para salir del anonimato, ser diferentes, dejar atrás sus antecedentes y acceder al poder negado. El Auxiliar no rebate esta elección, a pesar de estar hecha a manera de burla, pero su aceptación no es por el respeto al voto democrático, sino más bien por la necesidad de contar con agentes en las aulas; ellos pueden serle útiles en tanto, al sentirse marginados por sus compañeros, se pueden convertir en incondicionales suyos.

Se han producido casos en los que se ha elegido a alumnos considerados como indisciplinados, lo que ha despertado la suspicacia del

Auxiliar en la medida de que el elegido representa lo negativo del salón. El Auxiliar, consciente del liderazgo innato del «vivo», hace lo posible para resocializarlo en sus actitudes, con el fin de que sus capacidades de liderazgo cambien al servicio del sistema. El ejercicio de su función es supervisado y vigilado permanentemente, con el fin de que con sus actos no transgreda la naturaleza de su función; en caso contrario, será removido y reemplazado de su cargo.

Por otro lado, si el elegido acepta el cargo, es proclamado públicamente en el aula por el Auxiliar, quien, poniéndolos de pie delante de sus compañeros, los presenta improvisando un breve discurso. A partir de ese momento se plantea la diferencia entre ellos y sus compañeros. El solo hecho de haber sido elegidos para asumir el cargo hace que se vean obligados a modificar su comportamiento, marcando una diferencia y distancia con los demás. Asimismo, los motiva a actuar de acuerdo al modelo ideal, es decir con justicia, equidad, responsabilidad, verticalidad y objetividad.

### *Iniciación: separación, liminalidad e integración*

Los nuevos brigadieres y policías escolares son iniciados en el perfeccionamiento y desarrollo de las cualidades que les faltan para llegar al modelo ideal. Sin embargo, esto se podrá realizar siempre y cuando los iniciados dispongan de la voluntad de aprender, la disposición y la docilidad para ser formados, ya que el proceso de construcción de la autoridad lleva consigo sufrimiento y dolor.

En la iniciación se accede al conocimiento del sistema disciplinario. Esto implica el adiestramiento en las estrategias y técnicas necesarias para ejercer el cargo, el manejo del Reglamento, las sanciones, los méritos y deméritos y el uso del puntero. Se busca el forjamiento del carácter «fuerte», la personalidad «solemne» y «seria» y la presencia «que imponga respeto», mediante el uso del uniforme o símbolos distintivos del cargo, tales como la insignia y el cordón; el ejercicio de la resistencia y la disciplina física, mediante las llamadas «campañas», que son salidas de resistencia física al campo, de corte militar; y

la formación de una mística sobre el sentido del cargo y su función, para reforzar el espíritu del grupo y generar su cohesión.

La iniciación comprende tres etapas: la separación, la liminalidad y la integración. Si bien, en sentido estricto, no existe una separación física entre los policías escolares y brigadieres y sus compañeros de aula, la diferenciación realizada a partir de la elección puede ser entendida como el equivalente funcional de la separación. Se puede decir que el discurso de presentación de los nuevos brigadieres y policías escolares en el aula tiene un efecto diferenciador, ya que distingue entre el común de los alumnos y los que, siendo alumnos, ostentan la nueva categoría. Sin embargo, esta diferenciación no es del todo clara, pues los iniciados se encuentran en una etapa liminal de confusión y ambigüedad: por un lado, sienten que son alumnos y a la vez exhiben el cargo de policías y brigadieres, lo cual los obliga a que, siendo alumnos, tengan que comportarse como si no lo fueran; por otro lado, siendo brigadieres y policías escolares, deben cumplir las obligaciones de ser alumnos. En esta etapa de liminalidad, el accionar de los iniciados es confuso y extremo, y su comportamiento varía pendularmente entre la rigidez y la blandura.

Como última etapa de la iniciación se realiza la ceremonia de proclamación, juramentación e investidura. Se trata de una ceremonia formal, pública y abierta. Cuenta con la participación de las autoridades del colegio, los padres de familia y la Policía Nacional. Estos últimos transmiten simbólicamente el poder de mando a los policías escolares y brigadieres mediante la entrega del puntero, que en esta oportunidad se denomina *bastón*, y el cordón. Su presencia tiene como objetivo integrarlos a la nueva categoría y legitimarlos en el nuevo cargo. Sin embargo, en la práctica, muchos de los policías y brigadieres se mantienen en una etapa de liminalidad constante, aunque ya hayan pasado por la ceremonia de integración. Ello se debe a que desarrollan sus funciones en una permanente ambigüedad, por la cual aún no utilizan racionalmente las prerrogativas que el cargo les otorga, situación que genera conflictos emocionales, amicales y excesos en el ejercicio de sus funciones.

### *Legitimidad y ejercicio de su actividad*

La legitimidad de los policías escolares y brigadieres no consiste solo en el sustento legal del cargo o de la investidura, sino también en que estos cuenten con un liderazgo *natural*. Aquellos que son respetados por este tipo de liderazgo más que por el cargo que ostentan asumen el rol de manera flexible, lo que no significa que dejen de aplicar las medidas correctivas cuando la ocasión lo amerite, sino que utilizarán predominantemente el carisma y el consejo como medios para que sus compañeros obedezcan las normas por convencimiento más que por coacción. Ellos consideran que no es posible hacer una diferenciación tajante entre la amistad y su trabajo, porque su ejercicio implica actuar fundamentalmente como amigo de sus compañeros. Esto significa que, previamente a la aplicación de la sanción de manera fría y automática, se les acercarán para reflexionar mediante la conversación y el consejo sobre su comportamiento. La personalidad del líder carismático puede ejercer influencia en los alumnos, de manera tal que se negocien los términos de la disciplina en el aula en vez de que esta sea aplicada verticalmente.

Por su parte, aquellos que no son respetados como líderes naturales sino por el cargo necesitan asumir su rol de manera rígida, vertical y estricta. Para ellos, la calidad de policía escolar o brigadier es incompatible con la de ser amigo, por lo que intentan delimitar tajantemente ambos espacios, pues de lo contrario sienten que pueden ser percibidos como vulnerables. Las autoridades sin liderazgo natural no son aceptadas por los alumnos; antes bien, son rechazadas y obedecidas exclusivamente por temor al castigo. Los líderes naturales del aula desafían sus actitudes impositivas acusándolos de abusivos y de no saberse ganar a sus compañeros por «las buenas», se enfrentan a ellos por ser representantes de un sistema al que consideran represivo e incitan a sus compañeros a desobedecerlos.

Ante esta actitud, algunos policías escolares y brigadieres, para cumplir con sus labores, hacer frente a sus compañeros que tratan de perturbar el orden que ellos personifican, y hacerse respetar y

obedecer, se vieron en la necesidad de transformar su carácter. Así, antes de ejercer el cargo, Yolanda, Mauricio y Fernando de 14, 15 y 16 años respectivamente, se definían como «tranquilos», «nobles», «amigables», «relajados», «flexibles» y «dóciles». Posteriormente, dieron un cambio radical, asumiendo un carácter «fuerte» y comportamientos «estrictos» para ejercer el cargo plenamente demostrando su diferencia y jerarquía. Asimismo, hicieron uso y abuso del poder de coacción y la violencia a través de los instrumentos de coerción como la libreta de control y el puntero. La desesperación causada por no ser obedecidos ni respetados, así como por el hecho de ser tratados de forma burlona y ser amenazados por los líderes innatos, los hizo cometer errores y excesos y creó un ambiente de conflicto en el aula.

### *Consecuencias emocionales y académicas*

El ejercicio del cargo de brigadier o policía escolar puede generar, en quienes los asumen, cierto costo en los ámbitos emocional y académico. En el plano emocional, algunos experimentan el alejamiento de sus amigos. Un ejemplo de ello es el caso de Ana, quien después de haber sido elegida en 1997 como la mejor amiga pasó a ser rechazada por sus compañeros después de haber sido elegida por el Auxiliar como brigadier en 1998. Ella cuenta: «[...] lo que me decían me hacía mucho daño a mí, me dolía, me hacían indirectas, o sea, por tu cordón nomás te crees me dicen, me dolió, me puse a llorar». Del mismo modo, Julia de, 13 años, una alumna recién llegada al colegio, relata lo que le sucedió después de haber sido elegida por sus compañeros como policía escolar:

Cuando yo este año recién vine a este colegio, varios amigos se me presentaron del mismo salón, ¿no?, pero cuando me escogieron policía escolar, ya no me hablaban, se alejaron de mí ¿no?, solo tengo un amigo en este salón, sólo tengo un amigo, pero afuera tengo varios.

El hecho de asumir el cargo hace posible convertirse con facilidad de amigo en enemigo, de ser uno más del salón a ser diferente, de gozar de la confianza de sus compañeros a ser rechazado, a no ser tomado en cuenta, a ser dejado de lado, lo que les genera dolor e incompreensión. El cargo es considerado como un premio por el Auxiliar; sin embargo, en los hechos el ostracismo que se practica contra quienes los asumen configura una manifestación de resistencia de parte de los alumnos. Ello se debe a que el nuevo rol determina que la lealtad a los compañeros se subordine a la del sistema que representan.

En el plano académico, los policías escolares y brigadieres han experimentado una saturación de funciones. Además de las obligaciones relativas al cargo, como controlar la disciplina del salón, apuntando las faltas que cometen sus compañeros durante las horas de clase en el cuaderno de control —lo cual implica atenderlas y paralelamente vigilar el comportamiento de sus compañeros— son responsabilizados por sus maestros para cumplir múltiples actividades curriculares y extracurriculares. Actúan como delegados de aula, recogen las tareas y los controles, toman asistencia, pasan las notas al registro, supervisan la limpieza del aula y distribuyen las rifas profundos de la promoción.

El exceso de funciones determina que el tiempo se les vea recordado significativamente, circunstancia que les impide realizar sus tareas como alumnos, lo que les genera algunos conflictos. Como el cargo que ejercen los obliga a predicar con el ejemplo, se ven en la obligación de cumplir con todas sus responsabilidades sin bajar su rendimiento escolar. Sobre este punto, Manuel, de 13 años, dice:

Ser brigadier es bien difícil, porque uno tiene que dejar, está haciendo su tarea y tiene que ir allá y tiene que ponerle ahí en su lugar al alumno; nunca falta uno que se rebele, que esto, que el otro, y tengo que estar ahí, pendiente del salón.

Esto hace que en algún momento se sientan en la encrucijada de continuar o renunciar al cargo, especialmente cuando se cargan de

actividades durante los exámenes. Al respecto, Araceli, de 14 años, dice: «Una vez quise dejar, también quitarme el cordón, por mis sentimientos, y yo quise quitármelo, pero en realidad dije no, tengo que ser fuerte, y [...] bueno, sigo». La familia, al ver las preocupaciones que origina, por la gran responsabilidad que conlleva, les solicitan que renuncien al cargo. Ana cuenta su experiencia:

Yo, cuando he tenido problemas le he contado a mi mamá, me decía, anda deja ese cargo, porque te quita mucho tiempo, me decía, yo tenía que pasar lista, los trabajos que me dejaban, yo... deja el cordón me dice, ya que mucho tiempo le dedicas, le voy a decir al Auxiliar que te quite el cordón, pero mami le digo, no, no, mucho tiempo te quita me dice.

La importancia del cargo por el prestigio que les da; la idea de que hacen lo correcto, ya que tienen interiorizado que su rol es fomentar la obediencia en los alumnos mediante el cumplimiento de las normas; y el sentimiento de que están aprendiendo con dolor a forjar su carácter para su vida futura, como si de un rito de pasaje se tratara, son los factores que los mantiene en el cargo.

No obstante, así como hay quienes se problematizan por el cumplimiento del cargo, hay otros a quienes no les genera inconvenientes, ya que hacen un uso instrumental y estratégico de este, pues su intención radica en mantenerse en él únicamente por los beneficios que les otorga. Ellos mantienen un pacto implícito con sus compañeros: cumplirán en apariencia los objetivos de su trabajo, no delatarán ni ejercerán violencia, a condición de perpetuarse en el cargo y gozar de sus privilegios, siendo por ello continuamente reelectos.

De otro lado, ocurre con frecuencia que, al verse recargados de responsabilidades por los maestros, el Brigadier General, el Subbrigadier General y el Brigadier de Compañía —que son intermediarios entre las autoridades educativas y sus inferiores jerárquicos— buscarán delegar esas tareas en sus compañeros. Tal situación es posible porque su cargo les permite tener autonomía para redistribuir sus responsabilidades ordenando y controlando el cumplimiento de

las obligaciones de los otros y escapando de esta manera con mayor facilidad del control ejercido por el Auxiliar.

### *Percepciones de los alumnos*

Por los hechos descritos, los alumnos tienen una imagen ambigua de los policías escolares y brigadieres. Por un lado, los perciben como fanáticos cumplidores de las normas y, por otro, como aprovechadores de las potestades, derechos y poder que les brinda el cargo. La utilización de este para obtener privilegios es la principal causa de conflicto, ya que tienen libertad para entrar y salir del salón, incluso del colegio, y hasta la posibilidad de justificar sus inasistencias a las horas de clases. Por ello, los alumnos, al darse cuenta de que las normas no son cumplidas a cabalidad, los acusan ante sus superiores y, en otros casos, utilizan estrategias de negociación y manipulación de la nota de conducta. Por ejemplo los alumnos varones, al dirigirse a un brigadier o policía escolar de su mismo sexo, emplean frecuentemente el soborno y la amenaza, mientras que cuando se dirigen a uno del sexo opuesto utilizan el piropeo y asumen el papel de víctimas. Por su parte, las alumnas, al dirigirse a un brigadier o policía escolar del sexo opuesto, utilizan la coquetería y el ruego, mientras que cuando se dirigen a una de su mismo sexo apelan a amistad.

Los alumnos, en general, evitan la disminución de los puntos de la nota de conducta a toda costa e incluso proponen medidas alternativas a los brigadieres y policías escolares basadas en la violencia física, prefiriendo recibir un palazo antes que ser anotados en la libreta de control. En esos casos, hacen una evaluación costo-beneficio de la situación: el costo es el dolor, el cual es momentáneo y se borra, mientras que la nota es permanente; el beneficio es no resultar desaprobado y no tener problemas con sus padres.

Los alumnos también cuestionan la imagen de autoridad del Auxiliar, así como la forma en que se relaciona con ellos y aplica la disciplina. Jonathan, de 14 años, dice:

La manera como nos habla pues, o sea, negativo, negativo, positivo. Quema, no quema, negativo, sí señor, no señor, es una orden dice... ¿Qué se cree ese pata? Él piensa que está en el cuartel, en el ejército, o sea, como le pegaron a él nos está pegando a nosotros.

Así, ellos plantean un nuevo modelo de autoridad, que combine la jerarquía y el poder de coerción con los atributos personales de confianza, astucia y liderazgo. Estas características son reclamadas como elementos indispensables sobre las cuales deberá sustentar su legitimidad. El nuevo modelo es descrito claramente por José Luis, quien afirma:

El auxi debe ser bacán, que te dé confianza, que confíe en ti, en las cosas que hacemos, y que se haga respetar por todos, o sea, que tenga su momento para todo, su momento de hacer bromas y su momento de amargarse, así queremos que sea.

Los alumnos esperan que el Auxiliar les demuestre confianza, pero que sea lo suficientemente astuto y fuerte para saber cuándo se le está tomando el pelo, poner límite a la acción y hacerse respetar. No plantean la eliminación de los castigos, sino que estos se apliquen racionalmente, sin llegar a extremos, y según la situación, habida cuenta de que el colegio no es un cuartel ni los alumnos son soldados. Esperan que el Auxiliar pueda moverse entre la esfera de lo formal y lo informal, combinando la fuerza y seriedad del carácter con demostraciones de simpatía a través de la utilización de chistes, apodos y términos de jerga que evidencien su manejo del lenguaje juvenil.

#### 4. Reflexiones finales

Como hemos observado, el sistema disciplinario normativo y burocrático impuesto, cuyo objetivo central es instruir al alumno en la

obediencia de reglas mediante la vigilancia y la coerción, no se cumple de manera simple, pronta y automática. Los alumnos no aceptan el hecho de ser cuerpos dóciles ni moldeables, cumplidores acríticos de las normas. Todo lo contrario, presentan actitudes de resistencia pública y conflictiva, criticando y cuestionando la autoridad y legitimidad de los agentes de control; y también mediante la aceptación aparente de su autoridad y de las normas, pero dejándolas de cumplir en la práctica, y mediante la manipulación de los agentes de control con estrategias de negociación en su provecho personal. Los colegios, entonces, no pueden ser vistos simplemente como «recipientes de opresión» sino que deben ser percibidos como «sitios sociales contradictorios marcadas por la lucha y la adaptación» (Giroux 1992: 153).

En el colegio se ha planteado resolver los problemas disciplinarios mediante normas y jerarquías. Sin embargo, la práctica escolar ha demostrado que este tipo de alternativas, de corte vertical y coercitivo, no ha solucionado el problema de la indisciplina: las sanciones no han cumplido su efecto disuasivo, las autoridades del sistema no siempre son respetadas, sigue habiendo expulsados y suspendidos y se sigue estigmatizando a los alumnos. Todo ello ocurre porque la violencia no puede resolverse con violencia.

En ese sentido, planteamos como hipótesis que una alternativa a las mencionadas pueden ser las resoluciones basadas en los intereses mutuos de las partes, mediante la negociación de los términos de la disciplina. Así, el colegio debe buscar «promover respuestas no punitivas a los problemas y mecanismos de resolución de conflictos y regulación de la vida social más consensuales y participativos, menos reproductores de violencia» (Yrigoyen 1992: 140). Esto requiere concentrarse en las situaciones problemáticas que están detrás del hecho concreto del acto de indisciplina, del cual el conflicto manifiesto es solo un síntoma. Estas nuevas opciones requieren ir acompañadas de una reducción progresiva del sistema militarizado y policial y de una selección adecuada de las conductas sancionadas, de tal manera que se evite la *gubernamentalización* del orden social

del colegio, cuyo funesto resultado sería la creación de «un aparato pedagógico regulado por una práctica de ordenar que ve la contingencia como un enemigo y el orden como una tarea» (Giroux 1992: 154).



# Visión de la autoridad de los padres en jóvenes de Lima

*María Angélica Pease*

## 1. Introducción

La presente ponencia se basa en mi tesis de licenciatura en antropología denominada «Lo que somos y lo que queremos ser: jóvenes limeños construyendo identidad», la cual elaboré a partir de una investigación de campo de aproximadamente un año de duración. En ella trabajé con una muestra de 23 jóvenes limeños, de edades entre 15 y 24 años, heterogéneos entre sí respecto a género (la mitad fueron varones y la mitad mujeres) y nivel socioeconómico (siete de sectores altos, siete de sectores medios y siete de bajos), quienes además tuvieran en común el hecho de ser asistidos en sus necesidades por la sociedad adulta, es decir, dependientes económicamente de otros (padres u otros familiares), lo cual es uno de los criterios que definen la etapa de la juventud. A cada joven le apliqué una entrevista con profundidad en dos sesiones, en las que —en un clima de gran confianza y apertura por parte de ellos— conversamos de diversos temas, entre ellos de la visión que tienen de la adultez y su relación con los adultos en general y con sus padres en particular. Así, en lo que sigue desarrollaré la visión de los jóvenes entrevistados respecto a la autoridad de los padres. Pero antes, conviene reparar en las especificidades de los padres como autoridad.

La legitimidad de la autoridad de los padres —la cual es, en teoría, necesaria para el buen funcionamiento de la institución familiar— no se sustenta evidentemente en una elección democrática, ni en ser representativa, ni únicamente en su razonabilidad, en plantear ordenamientos justos o razonables,<sup>1</sup> sino en factores más com-

<sup>1</sup> En su significado genérico la legitimidad «es casi sinónimo de justicia o

plejos que pueden ir desde lo afectivo hasta el mantenimiento económico, o el hecho de ser un modelo o ejemplo. Sin embargo, durante la juventud, esta autoridad pierde peso comparativamente con la niñez, ya que los jóvenes cuentan con criterios formados que les permiten elaborar opiniones propias y observar la autoridad paterna de manera crítica. Pero además, dicha autoridad se sustenta en gran medida en «ser quienes son», en poseer el título de *padres*, ya que dieron vida, formaron, educaron y asistieron al joven en sus necesidades y por ello, si bien los jóvenes cuestionan aspectos específicos de la autoridad, no cuestionan el que esta exista.

La juventud es una etapa netamente ambigua, en tanto nuestra concepción social de adulto lo presenta como el individuo independiente tanto económicamente —es decir, que satisface sus necesidades por cuenta propia— como en su capacidad de actuar y decidir. El joven en cambio, es aquel que no logra satisfacer sus necesidades aunque, a diferencia del niño, esté capacitado biológica y psicológicamente para hacerlo. Precisamente de esas características deriva la circunstancia de que la etapa de la juventud sea un período de ambigüedad. Esta característica, no obstante, proviene también de la sociedad adulta ya que:

[...] si el joven no se considera aún ni un niño ni un adulto, los padres y el grupo social tampoco ayudan mucho al chico a definirse: a veces se le trata como a un bebé, en otras ocasiones se le exigen responsabilidades de adulto: todo ello en función de los intereses, no del adolescente, sino del núcleo familiar o social. (Sánchez 1981: 20)

Un claro ejemplo de ello es el hecho de que se considere al joven como ciudadano desde los 18 años, con lo cual se lo incluye en la participación de decisiones sociales (que definen al adulto), pero a la vez se lo excluye de la posibilidad de ocupar cargos públicos.<sup>2</sup> Es

---

razonabilidad. Se habla de la legitimidad de una decisión, de una actitud, etc.» (Bobbio y Matteuci 1986: 892).

<sup>2</sup> Por ejemplo la edad mínima para ser congresista es 25 años, precisamente un

decir, por un lado se lo integra a la sociedad adulta y por el otro se lo excluye de ella. La ambigüedad entonces se produce desde dos lados: desde la propia relación del joven con el adulto y desde cómo el joven es percibido por ellos.

La juventud es además un momento de formación para convertirse en adulto. La sociedad, encarnada en la familia, asiste al joven en sus necesidades por un período de modo que en el futuro desempeñe las funciones necesarias para el funcionamiento y reproducción del orden social. Así, los jóvenes son formados por los adultos para integrarse a la sociedad como ellos, de que se desprende que el joven es un sujeto en formación para dejar de ser lo que es. Algunos investigadores como Beruga (1996) entienden dicha formación como una dominación que sucede «física, simbólica e ideológicamente» (27) donde el joven «es convertido en un sujeto en situación de espera para ser adulto» (1996: 27) debido a que:

[...] el adulto presenta su orden como universal y necesario. En él, el joven es incorporado vía representación, mecanismo simbólico traductor de las alteridades que excluye físicamente e incluye idealmente. La positivación genera un sistema de diferencias reguladas en el que el clasma responsabilidad garantiza su coherencia. (Beruga 1996: 27)

Entendiendo la dominación en sentido weberiano, como «la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas» (1974: 43), advertimos que efectivamente la sociedad adulta domina a los jóvenes, donde es absolutamente alta la probabilidad de que el mandato «fórmate para ser adulto» o «convíertete (a corto o largo plazo) en adulto», sea obedecido. Proponer que no funcione de esa manera implicaría no solo cuestionar la relevancia de dos instituciones centrales de la sociedad (familia y trabajo), sino además relativizar toda nuestra forma

---

año más que el límite superior de la etapa de la juventud, según la entiende la ONU (15 a 24 años).

de vida. Incluso podemos plantear que la autoridad de los padres presenta ciertas particularidades que la asemejan más a la llamada *dominación tradicional* de Weber, en la cual «se obedece a la persona del señor llamado por la tradición y vinculado por ella (en su ámbito)» (Weber 1974: 171-172), más que al caudillo carismáticamente calificado (como en la *carismática*) o que a la persona que representa las ordenaciones legalmente estatuidas (como en la *legal*).

Por consiguiente, si bien la autoridad de los padres suele ser puesta en tela de juicio por los jóvenes en aspectos puntuales de la relación o en su desempeño cotidiano (de manera explícita y confrontadora o implícita y sutil), es menos probable que se cuestione el mandato general («sé adulto») o el que dicha autoridad deba existir. Además, los jóvenes no son necesariamente pasivos ni acrílicos ante el mandato de «sé adulto», sino que pueden proponer transformaciones en la manera de ser adulto y en la manera de volverse responsables en función de los cambios sociales e ideológicos en los cuales vivan su juventud; de ahí las diferencias o incluso rupturas generacionales. Por ello, si bien podemos hablar de dominación respecto al mandato general, habría transformaciones en la forma como se realiza dicho mandato entre generaciones.

Así, la particularidad de la autoridad de los padres es que estos socializan a los jóvenes para convertirlos en lo que ellos son (en adultos); por ende, su autoridad seguirá cambiando en el tiempo al ocurrir dicho tránsito. Ello sucede además en una etapa en la cual el individuo vive en cierta ambigüedad debido a los factores que he señalado: el ser independiente y a la vez dependiente, el tener criterios formados mas no capacidad de decisión en todo, el estarse formando para ser adulto pero en realidad ya poder serlo.

Hasta aquí quedan planteadas las especificidades de la autoridad de los padres. En lo que sigue desarrollaré cómo los jóvenes entrevistados conciben, caracterizan y se representan dicha autoridad.

## 2. El ejercicio y recursos de la autoridad

### *Relación con los padres*

Ante las preguntas: «¿cómo te llevas con tu papá?» y «¿cómo te llevas con tu mamá?», la mayoría de los jóvenes, sin distinción según nivel socioeconómico<sup>3</sup> o género respondieron que «bien» o «más o menos» (o señalaron términos que se refieran a los mismo); los casos en que dijeron «mal» o usaron términos semejantes fueron mínimos. Es decir, suelen calificar el vínculo con apreciaciones más cercanas a lo armónico. Sin embargo, al desarrollar qué entienden por «bien», aparecen en la mayoría de casos ciertos vacíos y cuestionamientos a las relaciones con los padres.

La mayoría, luego de calificar su relación con padre o madre como armónica, o no señala luego en la respuesta algo que permita clarificar por qué la consideran de ese modo, o añade una serie de «peros» que indican sus puntos críticos. Así Elba (A) señala: «con mi mamá bien, pero tenemos el carácter parecido y a veces chocamos. Con mi papá me llevo bien, solo que es demasiado pasivo y eso me altera, me altera terriblemente». En la misma línea Josy (C) dice que con su mamá se lleva «bien pero tiene sus cosas, siempre le gusta tener la razón».

Los jóvenes que describen sus relaciones como «malas» tampoco usan dicho término; en su lugar, describen de manera crítica el modo de ser de los padres y no interpretan el hecho como un problema de dos, sino lo juzgan originado por el padre o madre. Así Pilar (A) respecto a su papá (quien falleció hace un tiempo) señala:

Mi papá era fastidioso y estricto, y cuando falleció fue una libertad así total. Pero por mí normal. Yo estaba feliz, todo el mundo feliz.

<sup>3</sup> Que en lo sucesivo abreviaré como NSE. Asimismo para precisar el sector social del joven entrevistado, señalaré entre paréntesis A como sectores altos, B como medios y C como bajos.

Pero creo que ya fue, tanto que todo el mundo salía de su jaulita así corriendo, y era extraño.

Lo que Pilar señala es lo suficientemente contundente como para precisar el nivel de presión que su padre podía hacerle sentir como para tener esa sensación de *liberación* cuando él falleció. En la misma línea Emma (C) señala: «con mi papá más antes, cuando era pequeña, no lo podía ni ver, porque siempre ha tenido esa imagen del mandón, el que pegaba».

De ahí que aun cuando la relación con los padres suele connotar de manera inmediata algo positivo para los jóvenes, al describirlas con mayores detalles se cuestionen diversos aspectos de ese vínculo, básicamente aquellos que juzgan al padre como autoritario («mandón», «estricto», «le gusta tener la razón»). El joven siente poco espacio para actuar o para decidir independientemente, o constata que debe cumplir excesivas órdenes con las que puede no estar de acuerdo sin tener espacios para tener la razón. En tal virtud, incluso cuando la palabra «mal» está en casi todos los casos erradicada, aun en los que describen como negativa la manera que se llevan con ellos, el término «bien» resulta un genérico aplicado a la relación que no nos dice mucho sobre ella, o es un «bien» con ciertos «peros».

### ***Roles de la autoridad***

La mayoría de entrevistados (16 sin distinción según NSE o género) señaló como rol de los padres el intercambiar ideas y orientar a los jóvenes. Los otros roles fueron mencionados por una minoría sin distinción tampoco por NSE o género: cinco se refirieron al rol de formar y enseñar, tres al de darles atención y cariño y tres al de apoyarlos y ayudarlos. Los tres últimos fueron además aludidos desde la misma perspectiva, cuando los entrevistados hicieron referencia a los problemas de los jóvenes limeños y precisaron qué les faltaba de sus padres.

Al precisar el rol de *formar*, los entrevistados se refieren a los padres como los responsables de inculcarles «lo bueno y lo malo», como indica Elena (C). Los jóvenes son vistos como un producto directo de dicha formación; por ello, si enfrentan problemas como drogas o embarazos precoces se debe a que dicho rol no fue adecuadamente cumplido. Así para Elena (C) dichos problemas «vienen mayormente de la casa. Si en tu casa no te portas bien, sales a la calle y te pierdes fácilmente». En la misma línea Mariana (A) señala respecto a los pandilleros que: «todo es tal vez porque no les han enseñado, no tienen quién les diga qué está bien o qué está mal».

Respecto al rol de *dar atención y cariño* sucede algo semejante. Para Jane (C) si el joven «no se siente muy querido de repente alguna vez puede tomar la decisión de irse de casa». Y en la misma línea Pamela (B), acerca de los jóvenes que usan drogas, señala:

Conozco chicos que tienen plata, no tienen nada que hacer, sus papás trabajan y piensan que son los hijos más maravillosos del mundo y no saben en qué gastan la plata ni nada. Y me parece que es su escape para ellos o quizás para llamar la atención, que sus padres vean que existen.

Es decir, los padres tienen como función el saber en qué andan sus hijos, el saber realmente cómo son. Esto se consigue solo con atención y cariño, ya que dichas carencias llevan con frecuencia a los jóvenes a llevar a cabo acciones como drogarse o irse de casa.

Algo muy similar sucede con el rol de apoyar y ayudar a los jóvenes. La orientación de los padres podría permitir que el joven resolviera fácilmente sus problemas ya que, como dice Jane (C), a veces un joven «necesita que alguien le ayude en una dificultad que realmente, a veces se hace un mundo y trata de justificar cada uno de sus problemas». Dicho apoyo además influye en lo que el joven logra ser en el futuro: la gente que logra «éxito», como lo afirma Mauricio (B), es la que puede «hacer lo que quiere con el apoyo siempre de su familia». Para los jóvenes entonces, la manera como los padres cumplen estos roles influye en lo que son ahora y en lo que lograrán en el futuro.

Al parecer, los jóvenes consideran que sus propios padres sí han cumplido satisfactoriamente sus roles, ya que se refieren a estos respecto de cuestiones problemáticas en las que ellos mismos no están involucrados. No obstante, también creen que existe una buena proporción de padres que al no desempeñar bien sus roles generan que los jóvenes enfrenten dichos problemas, para ellos bastante comunes. Mucho más explícito en ese sentido es Fabricio (A), quien señala que cuando escucha cosas como que los jóvenes están mal piensa que:

Entonces los viejos están pésimo, porque han dejado que nosotros estemos así y supuestamente ustedes son quienes nos han criado y nos han cuidado y nos han puesto las bases y todo, entonces si sus bases fueron mediocres, nosotros fuimos así pues.

Frente a lo anterior, el rol de *intercambiar ideas y orientar* es percibido de manera mucho más crítica por los jóvenes respecto de sus propios padres. De los 16 entrevistados que lo mencionan, 15 señalan que estos no lo cumplen bien, ya que no pueden comunicarse con ellos o no logran comprenderlos. Dicho énfasis a este rol nos indica que sí tienen interés en oír las opiniones de sus padres; sin embargo, la carencia no es presentada como algo que suceda por dificultades en ambas partes sino como un problema originado solo por los padres.

Así, Juan (B) dice que a los jóvenes «sus padres no los saben comprender, no asumen interés» y Josy (C) manifiesta que «los jóvenes no somos escuchados por los mayores». Ellos ponen el énfasis entonces en la incapacidad del padre para escucharlos, circunstancia que imposibilita el diálogo. En otros casos aparece nuevamente la idea del padre autoritario («mandón» o «que le gusta tener la razón») a la que hicieron referencia al describir sus relaciones con ellos, donde la discusión es ganada por él o ella por la imposición de su condición de autoridad. Por ejemplo Mariana (A), hablando de política, señala: «con mi papá no me gusta discutir porque él siempre gana a las buenas o a las malas, y te dice icállate! Entonces perdiste».

Otros jóvenes señalan que sus padres son incapaces de hablar o siquiera de oír sobre ciertos temas que mantienen como tabúes. Así Elba (A), en una conversación sobre sexo, señala que a sus padres no les es posible hablar de ello:

¡No! a mi mamá le cuesta, a mi papá le cuesta más que a mi mamá. El otro día me acompañó al ginecólogo, él entró porque quiso y estaba adentro así temblando, se quería morir, rojo, se le había parado hasta el último pelo. A mí normal, no me daba vergüenza cuando la doctora me preguntaba cuándo ha sido tu última regla, y mi papá no sabía qué hacer.

Tanto si se refieren a temas específicos o hablando de la posibilidad de comunicarse con sus padres en términos generales, la dificultad es presentada por ellos como algo que parte de los padres: ellos son los que no comprenden, no escuchan, no asumen interés o los que ganan una discusión por las malas. Es, entonces, un problema de un solo lado.

### *Aspectos que regula la autoridad: normas en la relación con los padres*

Al señalar las normas en su relación con los padres, los jóvenes se refirieron a aquellas que son explícitas, las que han sido conversadas, discutidas o conocidas luego de algún acuerdo o conflicto.

Aparecen aquí dos grandes tendencias. Una primera en que perciben las normas como un mero ordenamiento para una convivencia armónica, y una segunda en que las perciben como limitaciones. En el primer caso las normas son relativamente flexibles, fáciles de seguir para ellos y además en todos los casos estas son o bien acordadas con los padres o bien relativamente dialogadas. En el segundo, en cambio, perciben las normas como rígidas, poco transformables o flexibles y difíciles de seguir y además han sido impuestas por la autoridad sin que el joven participe de su elaboración. La mitad de los jóvenes percibe las normas de una y otra forma, pero existen

marcadas diferencias según géneros: en tanto que para la mayoría de varones las normas son meros ordenamientos, para la mayoría de mujeres son limitaciones.

La mayoría de jóvenes señala tener *normas vinculadas a las salidas y horarios*. Estas son aplicadas a jóvenes que perciben las normas de una y otra manera, lo que ocasiona que resulten muy distintas en uno y otro caso. Así, tres de los que entienden las normas como limitaciones deben pedir permiso para poder salir y ello es para todos algo que les resulta engorroso, habida cuenta de que es muy variable la posibilidad de obtenerlo, como señala Emma (C), a quien su papá le da permiso «cuando está de ánimo».

Además, tanto los que perciben las normas como ordenamientos cuanto los que las ven como limitaciones deben avisar una serie de cosas sobre las salidas, sin embargo la cantidad de información que deben proporcionar es muy distinta. En el primer caso solo deben decir a dónde van o con quién van a estar, mientras que en el segundo, además de ello, requieren avisar si cambian de lugar, presentar a sus padres a las personas con quienes salen, avisar quién los lleva y recoge o cómo regresarán, etc. Por ejemplo Juan (B), quien percibe las normas como un ordenamiento, señala que solo debe avisar si es que no va a ir a dormir: «Si estoy diciendo que llego al día siguiente no me dicen nada. Si me voy a una fiesta y sé que voy a llegar tarde, llamo ¿no? Yo lo hago más que todo para que mi mamá no se preocupe». Por el contrario Judy (B), quien interpreta las normas como limitaciones, manifiesta bastante disgustada:

Tengo que decirles a dónde voy, a qué hora salgo, me dan el celular ipara tenerme vigilada prácticamente!, o sea, me están llamando o me dicen cuando llegues llámame, cuando salgas llámame.

Respecto a la hora de llegada aparecen también diferencias en una y otra tendencia. Los que tienen normas como ordenamientos señalan que o no tienen límite preciso, o acuerdan el horario con sus padres, como asevera Roberto (C) «Yo me pongo mis horarios y de

acuerdo a ello les pregunto si están de acuerdo con eso y ellos dicen que sí». En cambio Elba (A), para quien las normas son limitaciones, nos comenta bastante disgustada:

¡Siempre, siempre con la hora!, y si me demoro un minuto más, o sea, me han puesto bíper y si me demoro me mandan un bíper ia la hora que sea! 2 o 3 de la mañana, igual. Ahora que salgo me llaman y tengo que llamar por teléfono a la hora que sea. Si pueden me recogen, como chiquita obviamente [...] Y no duermen si yo no llego.

En los que tienen normas como ordenamiento la autoridad usaría entonces un «avísame por si acaso», por si sucede algo malo; mientras que en el otro caso funcionaría un «avísame todo el tiempo», cuando vaya a algún lugar, cuando salgas de él, cuando llegues, teniendo además que cumplir un horario rígido que se convierte en una constante preocupación para los jóvenes y que, al no haber sido decidido ni acordado con ellos, los hace sentir disgustados y presionados.

Una mínima proporción de jóvenes señala tener *normas respecto al tiempo en la casa o en familia*, por lo que al parecer la autoridad no regularía dicho espacio en gran medida. La mayoría que las menciona está constituida por quienes perciben las normas como ordenamientos y se refiere a ellas como algo que o les resulta sencillo —como ordenar su cuarto para Mauricio (B)— o que les agrada —como almorzar en familia los sábados para Guillermo (B)—. La única para quien esta norma resulta difícil de seguir es Pilar (A), quien percibe las normas como limitaciones. Ella indica:

[Mi mamá] me manda de aquí para allá, que la acompañe a comprar a alguna parte, o a caminar o a hacer algo [...] ¡me parece horrible! Estar en mi casa y que mi mamá me mande a hacer mil cosas, como limpiar mi cuarto u otras.

Para ella actividades similares a las que se refieren los otros jóvenes le resultan una dificultad o algo que le desagrada.

Las *normas respecto a los estudios y trabajo* aparecen únicamente en los que las perciben como una limitación y son para ellos bastante difíciles de seguir, ya que constituyen imposiciones sobre algo que no quieren hacer, como estudiar una carrera que no quieren (para Pilar, A), estudiar cuando no quieren hacerlo (Enrique, C) o dejar de estudiar para trabajar (Leonardo, C). Por ello son asumidas por los jóvenes con un grado de rebeldía bastante alto, no habiéndolas cumplido ninguno hasta el momento, aun cuando recurrentemente se refieren a ellas.

Por último las *normas respecto a la pareja* aparecen también solo en tres mujeres que perciben las normas como limitaciones. En dos casos, lo que sucede es únicamente una evaluación por parte de los padres de con quién estarían y una mayor vigilancia en sus salidas cuando sostienen una relación. En el tercero, en cambio, sí existe la norma explícita de que no tenga pareja, la cual le fue impuesta luego de que ella resultara embarazada.

Ahora, si bien el normar de uno u otro modo corresponde a estilos diferenciados de educar o de ser autoridad, aparece una clara diferencia en la normativa según géneros que permite pensar que se mantiene vigente la concepción según la cual las mujeres deben ser más vigiladas y cuidadas que los varones. Así, de las 11 mujeres entrevistadas solo cuatro no perciben las normas como limitaciones, mientras que en los varones, tres señalan no tener normas alguna y solo tres perciben las normas como limitaciones. Las mujeres entonces se sienten mucho más cortadas en su libertad, más controladas y limitadas que los varones y, por ello, tienen más dificultades para seguir las normas.

Estas percepciones distintas de las normas generan evidentemente actitudes diferenciadas ante ellas. Para los que perciben las normas como ordenamientos estas no son fuente de conflicto con la autoridad y suelen estar bastante de acuerdo con ellas al mencionarlas mostrando que están plenamente internalizadas; por ello, su ac-

titud es el acatamiento. En cambio, para quienes las normas son limitaciones sí son fuente de conflicto con la autoridad y combinan el acatar las normas con enfrentarlas o eludirlas. Así Judy (B), quien contó que le dan el celular para tenerla «vigilada», señala que suele apagarlo para eludir la persecución, y Josy (C) indica que para salir hasta más tarde suele discutir con su mamá, lo cual rara vez modifica el horario. Del mismo modo, Elba (A) manifiesta que intenta discutir para cambiar la norma del no poder dormir fuera de casa: «primero hacen un escándalo de dos horas de pelea y me dicen “ya anda” cuando ya se me quitaron todas las ganas de ir».

Así, la discusión de la norma con la autoridad no es valorada del todo porque no genera una transformación como tal sino un régimen de excepción, que obtienen luego de un desgaste bastante grande. Mediante otra estrategia Emma (C) cuenta que antes, para poder salir, «yo me tiraba mis escapadas», aprovechando los momentos en que su padre no estaba en casa. Por último Leonardo (C), quien tiene prohibido ir a discotecas, nos cuenta que en año nuevo «dije que me iba a una casa de El Agustino porque yo sabía que si les decía que me iba a una discoteca no iban a querer que vaya». Es decir, él quiebra la norma y miente al respecto. Así, no existe una actitud pasiva ante las normas y si bien en ciertos momentos las acatan, en otros las confrontan o quiebran.

### *La resolución de conflictos: vigilar sin castigar*

Únicamente en los casos en que las normas son percibidas como limitaciones existe una posible fuente de conflicto con la autoridad ante su incumplimiento, ya que los demás jóvenes tienden a acatarlas. Sin embargo, de los 23 jóvenes entrevistados, solo dos mujeres de NSE C mencionaron tener algún tipo de castigo, uno de ellos como algo vinculado al pasado (su padre le pegaba cuando era pequeña) y el otro como una amenaza que ni guardó relación con la falta cometida, ni resultó creíble para la joven. Ella, Josy (C), llegó tarde y su madre en castigo le dijo que tenía que conseguir trabajo pero para

ella. «Lo dijo porque estaba amarga, pero no se molestó de verdad», recuerda. Incluso Fabricio (A) nos dice: «no creo que a ningún joven ahora lo castiguen. No te va a encerrar en tu cuarto, no te va a botar de la casa. Me imagino que en el tiempo de ellos debió ser así “te castigo y a ver si sales” [...]».

Así, el castigo como una limitación a la capacidad de actuar del joven es visto como una forma anterior de resolver conflictos que no tendría ya vigencia alguna. Con la reprimenda o regaño sucede algo similar. En los casos en que narran que violaron normas, describen que la reacción de sus padres fue nula. Este es el caso de Leonardo (C), quien, como dije, tenía prohibido ir a discotecas y fue a una minitiendo; al contárselo a su madre, señala que «no pasó nada». También es la situación de Javier (B), que volvió a casa muy pasada su hora límite y su madre lo que hizo fue preguntarle: «¿por qué llegas tarde?», pero según él en un tono real de pregunta. Es decir, más que un regaño como tal sucede, como ellos dicen, que no pasa nada.

Entonces no existiría la tendencia a que se susciten conflictos en la práctica con la autoridad, ni primaría una actitud de enfrentamiento, sino sucedería que la autoridad en esta etapa se limita a vigilar aquello que ya formó o construyó antes, durante la infancia, en la relación con sus hijos. Por tal motivo es calificable como un *vigilar sin castigar*.

Sin embargo, aun cuando no llegue a suceder dicho tipo de situaciones, al parecer se producen conflictos más *internos* en los jóvenes, lo que produce una percepción de sus padres bastante distante o una relación fría. Como nos dice Emma (C), lo que más le aburre es: «quedarme en mi casa todo el día porque mi papá está en mi casa y no puedo hacer nada, ies como si me ahogara!». En otros casos, intentando explicar por qué creen que sus padres les imponen dicha normativa que los hace sentirse presionados, señalan que se debe a una especie de gusto en la sensación de control, como dice Emma (C) a los padres «les gusta poner reglas», o afirma Javier (B), «como que los padres quieren retenerlos, como que los quieren presionar». Para otros sucede porque los padres no los comprenden y quieren

adecuarlos a ellos, como dice Judy (B): «algunos jóvenes quieren progresar pero los padres no los dejan, se cierran y no los entienden. Dicen “no, que en mi época era así” [...]». Leonardo (C), en cambio, generaliza esta actitud de los padres hacia toda la sociedad, de donde el joven resultaría como un incomprendido por esta:

Quieren ponerle límites a todo lo que hagamos, ellos y el resto de la sociedad. La mayoría de la sociedad quiere que nos adecuemos a ella y no intentan adecuarse a nosotros. No se esfuerzan por entendernos, no les importa. Pero quieren obligarnos a que nosotros hagamos lo que ellos hacen. Ni siquiera pueden intentar ver por qué hacemos las cosas [...] Hay incompatibilidad, no hay comunicación.

Cabe preguntarse entonces por qué ante esta lógica de resolución de conflictos donde no aparece sanción (ni en forma de regaño ni como reprimenda), casi la mitad de los jóvenes percibe tener normas rígidas y limitantes. Al parecer sucede que las sanciones que emplean los padres son más implícitas y complejas, no vinculadas a la limitación de sus acciones sino a una manipulación afectiva, por la cual los hacen sentir que ellos no son lo que sus progenitores quisieran que fueran, como podemos leer de lo que dice Leonardo más arriba. Ello lo comprobamos también en el caso de Pilar (A), quien, al explicar por qué su padre la obligaba a estudiar una carrera que ella no quería, dijo que lo hacía para poder que él pueda decirle a la gente: «ay mi hija quiere estudiar medicina. Entonces la gente piensa que eres recontra chancona». Funcionaría entonces una lógica emocional de sanción donde ella tendría que cumplir las expectativas de su padre inclusive renunciando a su propia vocación. En tanto la relación con los padres es una relación atravesada por lo afectivo, cuya legitimidad viene dada en tanto «son quienes son», las sanciones de este tipo podrían ser mucho más duras y profundas que las vinculadas a limitar la capacidad de actuar del joven.

## *Recursos de la autoridad*

Si bien ninguno de los entrevistados hace alguna referencia ni valoración de las posibles habilidades de los padres como autoridad (ya que como vimos incluso el aspecto afectivo, que podría ser una habilidad, es mencionado por una mínima proporción al hacer referencia a sus roles), los padres podrían contar con el recurso de ser un modelo o ejemplo para los jóvenes.

Sin embargo, ello no solo no aparece como recurso sino que además los jóvenes plantean clara y tajantemente o bien la necesidad de ser diferentes de sus padres, o bien que efectivamente lo son. Y así, aunque valoran su rol formativo (el requerir su orientación, afecto y ayuda), ello no acarrea que quieran ser como ellos. Aparece así que hay una asociación constante de los adultos con «pasado», y a los jóvenes con «presente»; los adultos son aquellos que vivieron en un contexto pasado y por ello son diferentes, pero además en un pasado ya no vigente, y por ello los jóvenes no deben usarlos como referente, sino que tienen que actuar y ser de otra manera. Así, los adultos son descritos como «antiguos» (por Elena, C); se afirma que viven «épocas distintas, cosas distintas [porque] antes los conceptos eran distintos» (Carlos, A), donde «tenían más tiempo, porque tenían menos cosas que hacer» y por eso había más tiempo para «meditar» (Mariana, A); que sus padres, a su vez, los tenían más «amarrados» y hacían con ellos lo que querían (Josy, de C, y Mariana, de A); que tienen otra «mentalidad» respecto al género y relaciones de pareja (como señala Elba, de A, entre otros); que la educación que recibieron ha generado que tengan un nivel de instrucción «muy inferior» a sus hijos (Javier, B); y que su manera de divertirse era diferente (Juan de B y Enrique de C, entre otros).

De ese modo plantean una serie de diferencias en la formación, una serie de cambios que han sucedido además muy rápido, como nos dice Elena (C) «desde su época a la nuestra ha cambiado todo muy rápido». Es decir, no son transformaciones en ciertos aspectos: ahora todo es diferente. Por ello, a los adultos les cuesta adecuarse a

la época actual; como dice Guillermo (B), los adultos son «una mezcla de gente que vivió una época y trata de adaptarse a la nuestra». El ser un modelo entonces no sería una habilidad o recurso de los padres. Su experiencia de vida y su contexto son percibidos como algo tan distante y pasado que los jóvenes trazan una ruptura en relación con ellos. Así, para la etapa a la cual van a acceder los jóvenes, no habría modelos: habría que empezar todo de nuevo.

Por el contrario, el hecho de sostener económicamente al joven sí parece ser un claro recurso de los padres como autoridad, lo que se constata en la plena vigencia como último argumento, sea implícita o explícitamente, de nociones como «mientras vivas en mi casa» o «mantenido por mi padre o madre». Esto afecta a todos los jóvenes entrevistados, los cuales son dependientes económicamente de sus padres e incluso —en el caso de los del NSE C— reciben una manutención parcial de la autoridad en tanto esta no puede cubrirles sus necesidades de estudios sino que estos deben correr por cuenta propia.<sup>4</sup> Sin embargo, dicha manutención no acerca a los jóvenes de C a la adultez ni transforma la autoridad de los padres. Por el contrario, ellos, a diferencia de todos los jóvenes entrevistados de NSE A y B (que en todos los casos reciben dinero de sus padres y no aportan a su casa inclusive en los breves períodos en que trabajan), deben otorgar un aporte económico al hogar (cuyo monto es muy variable, desde el «20%» del sueldo para Jane, hasta la mitad para Roberto), en vista de que tal ingreso resulta indispensable.

Así, en tanto se requiere de su aporte, se generan redes de dependencia más complejas y un tránsito a la adultez que no pasa en primer término por salir de casa (como para los jóvenes de A y B, lo cual perciben aún como algo lejano), sino además por velar por la familia de origen. Como nos dice Elena (C) ella quisiera: «progresar

<sup>4</sup> En estos casos los entrevistados combinan diversas estrategias tales como ahorrar para estudiar, en tanto la extendida idea de «el que estudia triunfa» se mantiene plenamente vigente en ellos y de ahí que todos desean estudiar para el futuro).

para que mi familia esté mejor, para tener una familia, para tener hijos». Ella sitúa el tener su propia familia luego del haber logrado que su familia de origen progrese. El tránsito a la adultez sería así más complejo. Tendríamos que la frase «mientras vivas en mi casa» se aplicaría cabalmente para los jóvenes de sectores medios y altos, mientras que en sectores bajos esta tiene algunos matices: es más bien «mientras vivas en mi casa dependiendo de mí para todo o sin aportar a ella en gran medida».

### 3. Imagen de la autoridad: cuándo se es adulto y cómo son los adultos

Al definir y caracterizar la etapa de la adultez los entrevistados hacen referencia básicamente a sus padres, algo bastante lógico en tanto que son los primeros adultos con los que tienen contacto continuo. Por ello, dicha descripción permite conocer la imagen que tienen de la autoridad.

Los jóvenes precisaron *cuándo se es adulto* (sin mayores diferencias según NSE o género en sus discursos) mediante tres criterios: al volverse responsables, al madurar y al saber lo que se quiere y haber logrado ciertas cosas.

La *responsabilidad* es para ellos una actitud que se adquiere con más fuerza en la adultez y la entienden básicamente de tres maneras. La primera es como preocupación, es decir, el hecho de velar por uno mismo y por la familia, (como nos dice Fabricio (A), te conviertes en adulto «cuando te preocupas por ti y tu familia»). La segunda es en tanto capacidad de decisión, donde se puede definir lo relativo a la propia vida y a la familia (como nos dice Guillermo (B) «valorar y saber de sus responsabilidades y tomar decisiones sobre ellas»). La tercera consiste en ser independiente, esto es, «valerse por sí mismo», sabiendo qué hacer sin que se necesite tener «a nadie al lado», como nos dice Elba (A). Todo lo anterior conduce a que el individuo asuma la realización de sus propias acciones, (como se-

ñala Alberto (A), el adulto: «toma conciencia de que si él no lo hace [las cosas], nadie lo va a hacer»).

Podemos entonces resumir la responsabilidad en tres capacidades o aptitudes. La primera es la de cuidar (de sí mismos y de su familia), lo cual consiste en estar pendientes y vigilar, y se convierte en una preocupación que hace que «vemos las cosas de diferente manera» como dice Josy (C); es decir, el «eje» de la vida se sitúa ahora en estas preocupaciones. La segunda supone actuar (solos, sin necesidad de otros), que implicar tanto saber hacer (no necesitar de nadie para saber qué hacer), como hacer uno mismo (no esperar a que otros hagan las cosas por uno); así, implica básicamente ser capaz de actuar solo. Por último, la tercera capacidad es la de decidir, que consiste en elegir uno mismo sobre las responsabilidades (de la familia y la propia vida).

De lo anterior parece desprenderse que son adultos quienes son «libres»; sin embargo, ninguno de los jóvenes usó esta palabra o concepto al referirse a ellos. La independencia de acción y decisión de los adultos no connota libertad (a diferencia de la etapa de la juventud, que sí va asociada a libertad para una buena proporción de los jóvenes): los adultos pueden actuar y decidir pero no son libres. Esto se debe a que, para la mayoría de jóvenes, las responsabilidades conllevan una serie de limitaciones y una consiguiente falta de libertad. Los adultos están «amarrados» o «atados» a un matrimonio (como nos dice Javier, de NSE B) y a un trabajo (como nos dice Elena (C): «no son tan libres, porque siempre están atados a un trabajo»). Ello determina que estén constantemente preocupados por dinero (como señala Alberto (A) «se hacen bolas por tonteras y siempre están preocupados por plata»).

Tales limitaciones los vuelven poco libres y los convierten en «aburridos» (para Javier, B), «pesimistas», que «no luchan tanto por lo que quieren» (para Elena, C), y genera que no tengan ilusiones (para Mauricio, B). Así, la adultez es una etapa en la cual, si bien se puede decidir y actuar, la verdadera libertad se acabó por las responsabilidades; la posibilidad de luchar por lo que se quiere, de tener

ilusiones y de tener apoyo para realizarlas ha terminado. En esa etapa las responsabilidades limitan, son un «peso» que cae sobre los hombros, ocasiona que se tenga que hacer todo solos y los lleva a limitar sus sueños.

¿De dónde proviene esta imagen de la responsabilidad?, ¿por qué se perciben el matrimonio o la pareja y el trabajo como ataduras a la libertad?, ¿se encuentran estos jóvenes ante adultos frustrados en el ámbito profesional y en el de pareja? El alto número de jóvenes entrevistados con padres separados, divorciados o viudos nos puede llevar a pensar que ello sí sucede en el plano de la pareja. En cuanto a la profesión u ocupación de sus padres esto no es tan evidente, pero varios jóvenes mencionan preocupaciones, en la familia y propias, por problemas económicos. Así, es probable que parte de esta imagen provenga de ver que sus padres no se encuentran realizados en los planos sentimental y ocupacional a la manera como los jóvenes creen que deberían estarlo en la etapa de la adultez, y por ello los conciben como «amarrados», limitados.

Esta asociación directa entre responsabilidad y limitación quizás conduzca a algunos a deducir de manera simplista que los jóvenes tenderán a eludir las responsabilidades: a eludir un trabajo que los limite y los haga perder sus ilusiones, y a eludir una pareja que los haga sentirse amarrados. Sin embargo, todos los jóvenes se están formando para ambas cosas. Han probado y vienen probando parejas y casi todos estudian actualmente algo, o quieren hacerlo, y tienen una imagen relativamente clara de su trabajo ideal en el futuro. Tal vez suceda simplemente que se sienten menos dispuestos que los adultos a perder sus ilusiones y libertad en el camino de la responsabilidad.

La *madurez* es concebida por los entrevistados como un proceso cuyo término se alcanza en la adultez. Los adultos *sienten* que ya han madurado o simplemente maduran. Para ellos, se produce por una serie de factores que podemos agrupar en dos tipos: porque la vida hace madurar a las personas a la fuerza o porque se empieza a vivir en la realidad, ya no en un mundo de fantasía, y se deja, con ello,

de ser infantil. Es decir, por decisión personal, de búsqueda de asumir la propia realidad, (realidad opuesta a la fantasía) o porque la vida presenta situaciones que hacen que uno vea dicha realidad.

Así, los adultos, en tanto seres maduros, viven conscientes de la realidad a diferencia de los jóvenes y niños quienes la asumen parcialmente. Esto está vinculado con la concepción de los adultos como responsables, que tienen que asumir las cosas por sí mismos. La libertad que pierden los adultos con la responsabilidad guardaría relación con el hecho de haber asumido ellos su realidad y por tal motivo ya no se soñaría. Ello se relaciona directamente con el aludido *saber lo que quieren o haber logrado ciertas cosas*. Como dice Carlos (A) los adultos «son gente que se supo encontrar, cuál era lo suyo, cómo era uno» o, como dice Juan (B), el adulto «ya tiene sus cosas bien centradas [ser adulto es] saber pensar, razonar». Es decir, saben quiénes son y lo que quieren, lo cual lleva a ser «algo en la vida», como dice Federico (C). Los adultos son, entonces, aquellos que lograron madurar por haber asumido la realidad, que lograron encontrarse a sí mismos, saber qué quieren en la vida y, por ello, llegaron a pensar y razonar correctamente y ser algo o alguien.

Al señalar *cómo son los adultos*, es decir, al representar a los adultos con los que han tenido contacto, los jóvenes señalaron las siguientes características (en las que no aparece mayor diferencia según NSE o género): poco comprensivos e incapaces de comunicarse con los jóvenes (para 16); aburridos, formales, serios y pesimistas (para 9); criticones con los jóvenes (para 9); una limitación para los jóvenes, que buscan encerrarlos (para 7); e interesantes, que tienen experiencia y aconsejan (para 4).

Al describirlos como *poco comprensivos e incapaces de comunicarse con los jóvenes* se refieren a que «no entienden lo que otras personas piensan» (como dice Mauricio, B), «no son abiertos, se cierran mucho» (Judy, B) y «no escuchan a veces» (Josy, C). Es decir, los adultos no comprenden, les cuesta escuchar y se cierran en sus ideas. Esta descripción de los adultos requiere asociarse próximamente con la falta de comunicación que los entrevistados señalan tener con sus

padres. Los jóvenes extienden esa característica hacia todos los adultos.

El hecho de describirlos como *criticones con los jóvenes* guarda estrecha relación con lo anterior. Así para Elena (C) «ser joven en Lima es un poco difícil, porque la mayoría de gente mayor te critica, te dicen “por qué haces eso”, “en mi tiempo el otro” [...]». En otros casos señalan además que los jóvenes no son como los adultos dicen. Por ejemplo, para Enrique (C) «los jóvenes no somos mediocres, ni somos la última generación, ni somos los que menos pensamos». Esta imagen tiene que ver con el planteamiento de considerar a los adultos como *limitadores de los jóvenes*. En este caso, los jóvenes que se sienten limitados en las normas por sus padres, que sienten su manera de ser constantemente cuestionada, describen a los adultos como una limitación.

Sucede todo lo contrario en el caso de los que califican a los adultos como *interesantes, quienes tienen experiencia y aconsejan*. Estos jóvenes sostienen una relación armónica con sus padres, la cual extienden a los adultos al caracterizarlos de ese modo.

Por último, en la descripción de los adultos como *aburridos, formales, serios y pesimistas* aparece, de un lado, una clara oposición respecto a cómo ellos se autodefinen como jóvenes —noción que para la mayoría está ligada a la diversión, la alegría y la intensidad—; y de otro, una vinculación con actitudes de pesimismo y tensión que supone concebir las responsabilidades como limitaciones.

Tenemos entonces que la manera en que están simbolizados los padres como autoridad es bastante ambivalente. Valoran el que hayan madurado, sean centrados y puedan haber logrado ciertas cosas por haber asumido la realidad, así como el hecho de ser responsables, en tanto que permite una independencia en la capacidad de actuar y de decidir; pero a la vez estas dos características conllevan, de un lado, limitaciones y pérdida de libertad, y de otro algo así como volverse aburridos, serios y formales.

#### 4. Conclusiones

Al definir a los jóvenes señalé que la ambigüedad que caracteriza esta etapa proviene de que se encuentran en un momento *límite* en la relación con sus padres como autoridad. Ello lo advertimos claramente en los entrevistados, en quienes prima una visión bastante crítica de sus padres, la cual extienden hacia toda la etapa de la adultez. Ellos señalan claramente y casi reclaman aquello que les hace falta, los descartan como modelo y los asocian a lo ya no vigente. Este espíritu crítico es sin duda saludable, ya que nos indica cuán poco conformistas resultan ser los jóvenes limeños y nos revela que tienen bastante claro cómo quieren ser y en qué no quieren convertirse; pero además nos indica una sensación de ruptura o de desencuentro respecto de sus padres.

Los padres son percibidos en su ejercicio y recursos en forma bastante ambivalente. Si bien la relación con ellos connota de inmediato expresiones que la acercan a lo armónico, estos son más bien términos genéricos aplicados a la relación que al ser detallados tropiezan con una serie de «peros» o de puntos conflictivos, donde los entrevistados rechazan básicamente el patrón de relación autoritaria en la que no sienten espacio para poder dialogar con la autoridad. Los roles que los padres cumplen de manera correcta para los jóvenes casi no son señalados ni destacados, sino que casi los perciben como su *deber*, cuyo incumplimiento les acarrea problemas y dificultades; pero aquel rol no cumplido del todo bien por la autoridad (la comunicación) sí es señalado y reiterado ampliamente.

Ellos ejercen su autoridad de dos maneras: bien normando ciertos aspectos percibidos como razonables y correctos tanto en la manera como se elabora la norma como en lo que ella implica, donde funciona una lógica de confianza y diálogo con el joven; bien normando numerosos aspectos de su vida, donde hay imposición de normas, ausencia de diálogo y la autoridad funciona bajo una lógica de control sobre el joven, ante lo cual se sienten bastante limitados en su manera de actuar y de ser. En el primer caso no suele haber conflictos

con la autoridad, mientras que en el segundo los jóvenes tienen una reacción de rechazo hacia ella, que no se traduce efectivamente en situaciones conflictivas concretas sino en una desvalorización hacia ellos, en una percepción distante y fría de sus padres. El castigo o sanción como limitación al actuar del joven casi no aparece como un recurso de la autoridad. Las sanciones toman formas más complejas que al parecer tienen que ver con lo afectivo. Si bien las normas para varones y mujeres son respecto a los mismos ámbitos, la mayoría de mujeres tiene algunas que perciben como limitaciones y se sienten mucho más vigiladas que aquellos varones. Así solo en la mitad de los jóvenes —con más casos de varones que de mujeres— las relaciones con los padres son relativamente democráticas; en los otros sigue primando una forma de autoridad bastante cercana al autoritarismo.

Su autoridad no se sostiene (como acabamos de ver) en la lógica de la sanción, ni tampoco en ser un modelo y ejemplo en gran medida o en una valoración de sus roles. Más bien se sustenta, de un lado, en el hecho de «ser quienes son» —lo que es una relación atravesada por el afecto y tal motivo en ningún caso aparece un cuestionamiento al que los padres tengan autoridad sino a aspectos específicos de la relación—, y de otro en la circunstancia de que los padres mantienen económicamente al joven y lo asisten parcial o totalmente en sus necesidades. Ello genera que aun cuando se sientan limitados o presionados y la relación no sea armónica, en tanto que el joven dependa de sus padres deberá someterse a su autoridad.

Respecto a la simbolización de la autoridad, observamos que los jóvenes plantean una clara ruptura entre su generación y la de los actuales adultos, a la que pertenecen sus padres. Plantean un «somos diferentes» muy tajante, ante el cual la opinión de los progenitores no sería del todo relevante ni válida. La manera como entienden la etapa de la adultez refleja además esa visión crítica y esa ruptura. El adulto es simbolizado claramente no solo como un otro diferente, sino como opuesto al joven, tanto por lo que hace (velar por los demás, cuidar de sí mismo, no depender de nadie), como por

la manera como lo hace (de manera tensa, con preocupaciones constantes), y por la actitud que asume al hacerlo (formalidad, seriedad, en contraste con la diversión e intensidad que ellos asocian con la juventud). Así, si bien el mandato general que los padres les ofrecen: «fórmate para ser adulto o conviértete en ello» no es rechazado ni descartado, pretenderán ser adultos de un modo alternativo: siendo responsables pero libres; no perdiendo sus ilusiones y la posibilidad de luchas por ellas; viviendo la realidad pero sin perder la fantasía; ya no siendo jóvenes, pero sin criticar a los jóvenes; siendo maduros pero no serios y aburridos. En suma, buscarán hacer las cosas *de otra manera*, convirtiéndose en adultos diferentes de sus padres.



## Bibliografía

AMES, Patricia

- 1996 «Los niños también se dan cuenta: imagen de la violencia, el terrorismo y la política desde los niños de Collique». Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú.

BALL, Stephen

- 1989 *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.

BERUGA, Ángel

- 1996 *Orden sociocultural y disidencia juvenil*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Sociología.

BOBBIO, Norberto y Nicola MATTEUCI

- 1986 *Diccionario de política*. Tomo II. México: Siglo Veintiuno.

BOURDIEU, Pierre

- 1977 *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

BRACK EGG, Antonio (ed.)

- 1997 *Amazonia peruana, comunidades indígenas, conocimientos y tierras tituladas*. Lima: GEF/PNUD/UNOPS.

BRANDT, Hans-Jürgen

- 1987 *Justicia popular: nativos campesinos*. Lima: Fundación Friedrich Naumann.

BROWN, Michael

- 1984 *Una paz incierta*. Lima: CAAAP.

- CAAAP (Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica)  
1986 *Las organizaciones indígenas en la Amazonía*. Lima: CAAAP.
- CAAAP (Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica)  
1997 Transcripción de las grabaciones del seminario-taller «Derecho y participación ciudadana», realizado en Moyobamba en marzo de 1997. Lima.
- CALLIRGOS, Juan Carlos  
1995 *La discriminación en la socialización escolar*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CÁNEPA, Gisela  
1998 *Máscara, transformación e identidad en los Andes*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CHAUMEIL, J. P.  
1990 «Les Nouveaux Chefs... pratiques politiques et organisations indigènes en Amazonie Péruvienne». *Problèmes d'Amérique Latine*, vol. 96.
- CLASTRES, Pierre  
1986 *Investigaciones en antropología política*. Barcelona: Gedisa.
- DE LA CADENA, Marisol  
1991 «“Las mujeres son más indias”. Etnicidad y género en una comunidad campesina del Cusco». *Revista Andina*, vol. 9, n.º1, pp. 7-47.
- DE LA CADENA  
2000 *Indigenous Mestizos: The politics of race and culture in Cuzco, Peru, 1919-1991*. Durham and London: Duke University Press.
- DIEZ, Alejandro  
1998 *Comunes y haciendas. Procesos de comunalización en la sierra de Piura (siglos XVIII al XX)*. Cuzco: CBC-CIPCA.

DURSTON, John

- 1993 «Los pueblos indígenas y la modernidad». *Revista de la CEPAL*, vol. 51, pp. 80-100.

ELLIOT, Jorge

- 1996 *Los recursos forestales en las comunidades nativas aguarunas del Alto Mayo*. Moyobamba: ITDG.

FOUCAULT, Michel

- 1990 *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Madrid: Siglo Veintiuno.

FREUND, Julien

- 1967 *Sociología de Max Weber*. Barcelona: Ediciones 62.

FRIEDMANN, Reinhard

- 1997 «Socialización y educación política de la niñez y la adolescencia en la RFA y en los Estados Unidos». En PIZARRO, Crisóstomo y Eduardo PALMA (eds.). *Niñez y democracia*. Bogotá: UNICEF-Arial, pp. 101-159.

FUENZALIDA, Fernando

- 1970 «La estructura de la comunidad de indígenas tradicional. Una hipótesis de trabajo». En MATOS MAR, José (ed.). *La hacienda, la comunidad y el campesino en el Perú*. Lima: IEP/Moncloa-Campodónico.

- 1970 «Poder, raza y etnia en el Perú contemporáneo». En FUENZALIDA, Fernando et al. *El indio y el poder en el Perú*. Lima, IEP/Moncloa-Campodónico, pp. 15-87.

GALLIRGOS, Juan Carlos

- 1995 *La discriminación en la socialización escolar*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

GIROUX, Henry

- 1992 *Teoría y resistencia en educación. Una pedagogía para la oposición*. Madrid: Siglo Veintiuno.

GLAVE, Luis Miguel

1992 «¿Personero o cabecilla?». *Debate Agrario*, vol. 12.

1992 *Vida, símbolos y batallas. Creación y recreación de la comunidad indígena. Cusco, siglos XVI-XX*. Lima: Fondo de Cultura Económica.

GOFFMAN, Ervin

1963 *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.

GOLTE, Jürgen

1992 «Los problemas con las comunidades». *Debate Agrario*, vol. 2.

GONZALES CASANOVA, Pablo (coord.)

1996 *Democracia y estado multiétnico en América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

GUALLART, José María

1989 *Entre el pongo y la cordillera*. Lima: CAAAP.

1989 *El mundo mágico de los aguarunas*. Lima: CAAAP.

HUBER, Ludwig

1995 *Después de Dios y la Virgen está la ronda. Las rondas campesinas de Piura*. Lima: IEP/IFEA.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

1993 *Censo Nacional de Comunidades Indígenas. IX de Población y IV de Vivienda*. 2 tomos. Lima: INEI.

KERVYN, Bruno

1989 «Campesinos y acción colectiva: la organización del espacio en comunidades de la sierra sur del Perú». *Revista Andina*, vol. 7, n.º 1.

LÓPEZ, Gabriela, Jenny ASSAEL y Elisa NEUMANN

1989 «Fracaso escolar: ¿Quién es el responsable?». En ÁVALOS, Beatriz (ed.). *Enseñando a los hijos de los pobres: un estudio etnográfico en América Latina*. Montevideo: IDRC, pp. 108-132.

- LUYKX, Aurolyn  
1997 «Discriminación sexual y estrategias verbales femeninas en contextos escolares bolivianos». En ARNOLD, Denise (comp.). *Más allá del silencio: las fronteras de género en los Andes*. La Paz: CIASE/ILCA, pp. 189-231.
- LUQUE, Enrique  
1996 *Antropología política. Ensayos críticos*. Barcelona: Ariel.
- MENDOZA, Zoila  
2000 *Shaping Society through Dance: Mestizo Ritual Performance in the Southern Peruvian Andes*. Chicago: University of Chicago Press.
- MORGAN, María de la Luz  
1997 *La experiencia de administración de justicia de los aguarunas del Alto Mayo*. Lima: IDL.
- MUÑOZ, Fanny  
1992 «Observando el aula: la etnografía y la investigación educativa». *Debates en Sociología*, vol. 17, pp. 83-106.
- OAAM (Organización Aguaruna del Alto Mayo)  
1996 *Ipáamamu. Memorias y plan de acción del IV Congreso de la OAAM*. Moyobamba.
- OLIART, Patricia  
1997 «Autoridad y democracia en la escuela secundaria urbana: revisión bibliográfica y propuesta de investigación». Documento interno de la Asociación Educativa Tarea.
- PÉREZ, José  
1997 *Montoneras, bandoleros y rondas campesinas. Violencia política, abigeato y autodefensa en Cajamarca, 1855-1990*. Cajamarca: Municipalidad Provincial de Cajamarca, ASODEL y CEDEPAS.
- PIZARRO, Crisóstomo y Eduardo PALMA (eds.)  
1997 *Niñez y democracia*. Bogotá: UNICEF- Ariel.

- POOLE, Deborah  
1994 «Performance, Domination, and Identity in the Tierras Bravas of Chumbivilcas». En POOLE, Deborah (ed.). *Unruly Order, Violence, Power and Cultural Identity in the High Provinces of Southern Peru*. Denver: Westview Press.
- ROBBINS, Stephen  
1987 *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- ROMERO, Raúl R.  
2000 «Autenticidad, Modernidad y Cultura Popular: Prácticas musicales en los Andes Centrales». En CÁNEPA, Gisela (ed.). *Paisajes globales, sujetos locales: fiestas y cultura expresiva en los Andes*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- SAHLINS, Marshall  
1979 «Hombre pobre, hombre rico, gran hombre, jefe: Tipos políticos en Melanesia y Polinesia». En LLOBERA, J. R. (comp.). *Antropología política*. Barcelona: Anagrama.
- SÁNCHEZ CHAMORRO, Manuel  
1981 *Psicoterapia dinámica en la delincuencia juvenil*. Barcelona: Herder.
- SANTOS, Fernando (comp.)  
1996 *Globalización y cambio en la Amazonía indígena*. Quito: Abya Yala.
- SEIFERT, Reinhard.  
1990 *Cajamarca: vía campesina y cuenca lechera*. Lima: CONCYTEC/CAPLECAJ.
- TAYLOR, Lewis  
1994 *Estructuras agrarias y cambios sociales en Cajamarca, siglos XIX-XX*. Cajamarca: EDAC, Municipalidad Provincial de Cajamarca y Asociación Obispo Martínez Compañón.  
1993 *Gamonales y bandoleros. Violencia social y política en Hualgayoc-Cajamarca, 1900-1930*. Cajamarca: Asociación Editora Cajamarca y Asociación Obispo Martínez Compañón.

- VARESSE, Stefano (comp.)  
1996 *Pueblos indios, soberanía y globalismo*. Quito: Abya Yala.
- VÁZQUEZ, Ana e Isabel MARTÍNEZ  
1996 *La socialización escolar: una perspectiva etnográfica*. Barcelona: Paidós.
- WEBER, Max  
1974 *Economía y sociedad: ensayo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.  
1987 *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial.
- WOLF, Eric  
1971 *Los campesinos*. Barcelona.
- XLIV CONGRESO INTERNACIONAL AMERICANISTA  
1984 «Relaciones interétnicas y adaptaciones culturales entre Shuar, Achuar, Agurunas y Canelos Quichuas». Colección Mundo Achuar Abya Yala.
- YÁNKUAM' Jintia, PÉAS Kantásh' Ishtik  
1991 *Achuar Matsátmau*. Lima: CAAAP.
- YRIGOYEN FAJARDO, Raquel  
1992 «El sentido (o sin sentido) del sistema penal». Lima: Comisión Episcopal de Acción Social.



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
PASAJE. MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA  
Correo e.: [tareagrafica@terra.com.pe](mailto:tareagrafica@terra.com.pe)  
TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582  
OCTUBRE 2000 LIMA - PERÚ



Próximos títulos:

*El Tratado de la Venta*

(Biblioteca para leer el Código Civil)

Mario Castillo

*Las Conversaciones  
entre el Perú y Chile  
para la Ejecución  
del Tratado de 1929*

Fabián Novak

*Ideas sobre qué es  
aprender (y enseñar)  
derecho en un pregrado*

(Colección Magis)

Marcial Rubio

C omo producto del Taller de Cultura Política de la Universidad Católica, este libro surge de una preocupación colectiva por dilucidar cómo el poder político se construye desde la multiplicidad de relaciones sociales complejas y cómo pone en relación las percepciones y prácticas culturales con las prácticas de poder del gobierno. Para ello, trata de mostrar cómo se construye el poder en la vida cotidiana.

Abordando la sutil articulación entre lo micro y lo macrosocial, pretendemos construir una antropología política que contribuya a refrescar y ampliar la mirada sobre la política en tanto actividad relacionada con el gobierno y el bien público, al cotejarla con lo político en su dimensión pequeña: los modos de ejercicio y de legitimación del poder y de la autoridad en las organizaciones locales y de escala humana. Así, desde un material empírico que da cuenta de la diversidad de la realidad peruana, se inicia aquí una reflexión sobre lo que tienen de común o de diferente las diversas maneras de ejercer el poder y la autoridad en espacios sociales locales, desde las comunidades rurales y los barrios urbanos, hasta la escuela y la familia.