

---

**“34 AÑOS DEL PUEBLO-COOPERATIVA CAMPO DE HERRERA:  
RECUPERACIÓN DE LA MÍSTICA QUE NOS DIO VIDA”<sup>1</sup>**

---

**AUTORES:**

Lic. Viviana Reyes

Cooperativa Trabajadores Unidos de Trabajo Agropecuario Ltda.  
Barrio Portal de San Javier, Pasaje interno, C-19. CP 4107, Yerba Buena, Tucumán  
Fono: 54-381-4254533. Fax: 54-381-4224664  
coopcampodeherrera@tucbbs.com.ar

Arq. Juan Rodríguez

Cooperativa Trabajadores Unidos de Trabajo Agropecuario Ltda.

Arq. Edgardo Quintana

Cooperativa Trabajadores Unidos de Trabajo Agropecuario Ltda.

---

<sup>1</sup> El presente artículo corresponde al informe final de un proyecto que contó con el apoyo técnico y financiero del Fondo Mink'a de Chorlaví ([www.FondoMinkaChorlavi.org](http://www.FondoMinkaChorlavi.org)). El Fondo es auspiciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá), la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda) y la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

## RESUMEN

**Experiencia sistematizada:** Campesinos, peladores de caña de azúcar, se constituyeron en dueños de las tierras, que explotan como una unidad agrícola, bajo un sistema cooperativo integral.

**Eje de la sistematización:** Desarrollo de compromiso y sentido de pertenencia al modelo cooperativista en pobladores rurales a lo largo de 34 años.

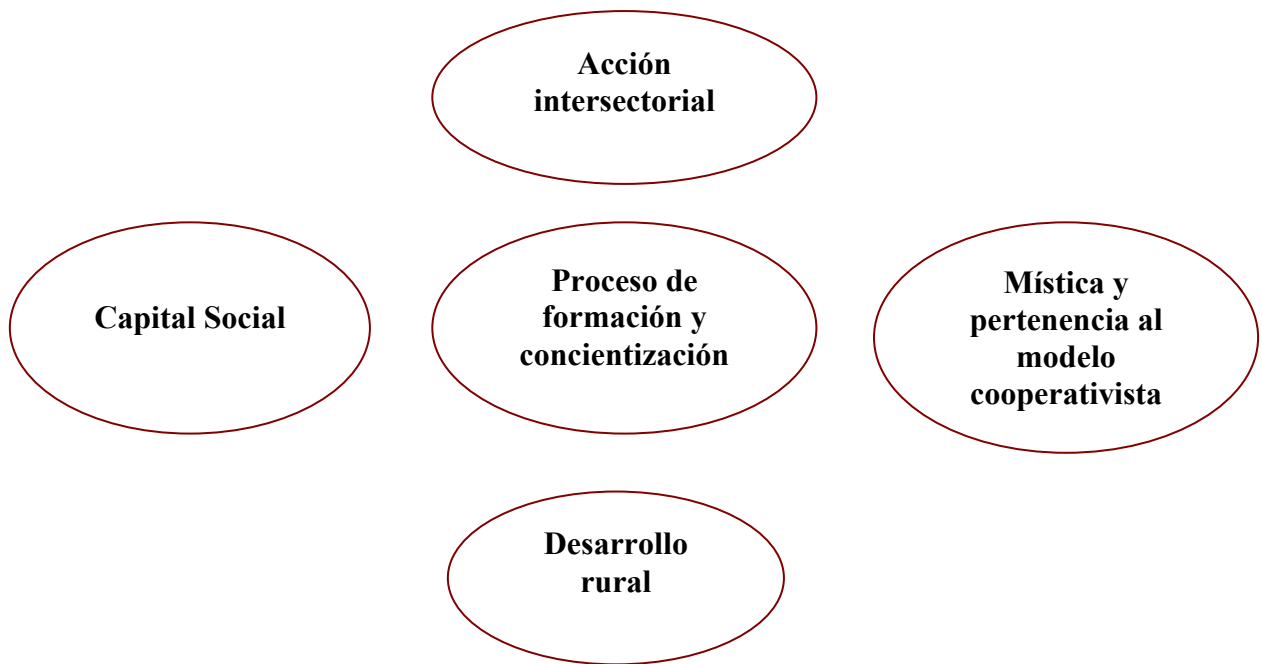
**Objetivos desarrollados mediante metodología de Investigación–Acción:** Reconstruir la historia local desde la visión de tres generaciones de sus protagonistas y de actores externos involucrados.

**Resultados:** Efectos alcanzados en el nivel de ingresos, las condiciones materiales de vida, el desarrollo personal y las relaciones de poder entre estratos socioeconómicos hacia adentro de la comunidad. Escasos avances en las relaciones de inequidad entre géneros. Debilitamiento del compromiso con el modelo cooperativista causado por el vacío de transferencia de formación doctrinaria intergeneracional.

**Recomendaciones:** Mejorar la articulación entre programación y ejecución en las acciones colectivas sobre una perspectiva integral orientada equilibradamente a calidad de vida y equidad. Ajustar la asignación de tiempos para la intervención en función de los cambios estructurales que se persiguen. Recuperar exigencias en el factor humano que promueve el desarrollo.

**Conclusiones:** Compromiso con la organización y sentido de pertenencia al modelo cooperativista fuertemente vinculado a la formación doctrinaria intergeneracional y a la intervención técnica concebida bajo la estrategia de *pedagogía social*. Las *políticas públicas* traducidas en la *voluntad política de sus ejecutores* y el *capital social individual y comunitario* son factores determinantes de eficacia y sostenibilidad de la acción colectiva en poblaciones rurales.

## **PALABRAS CLAVE**



## EXPERIENCIA, ENFOQUE Y EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

### Identificación de la Experiencia Sistematizada

Tucumán es, con 22.500 km<sup>2</sup>, la provincia más pequeña de Argentina, pero la más densamente poblada. Ubicada en la región noroeste del país, tiene un clima subtropical cálido y húmedo, lo que permite la existencia de una densa vegetación en la ladera de las montañas y en la llanura central.

A fines de siglo XIX se caracterizó por el auge en la producción de azúcar de caña, primera industria pesada de Argentina. En 1920 contaba con 36 ingenios azucareros equipados con la más moderna maquinaria del momento. En 1950, debido, entre otros fenómenos, a las nuevas condiciones del mercado, decayó la rentabilidad de esta actividad que proveía de trabajo a la población rural de la provincia.

Entre 1964 y 1967, durante el gobierno de facto del General Onganía, se cerraron 11 ingenios, más de 200.000 obreros desocupados emigraron, mayormente hacia Buenos Aires. En este contexto se conformaron la **Cooperativa Trabajadores Unidos de Trabajo Agropecuario Ltda. (CTU)** y la comunidad de Campo de Herrera, que constituyen la experiencia sistematizada que exponemos en el presente trabajo.

Ambas, cooperativa y comunidad, son el producto de una acción colectiva intersectorial, cuyos principales actores fueron: el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (en adelante INTA) con un equipo técnico encabezado por el Ing. Agr. Fernández de Ullivarri, la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad - Gobierno Provincial-, Sacerdotes de Famaillá y los principales protagonistas: 118 trabajadores despedidos del ingenio azucarero Bella Vista, quienes con la indemnización y un crédito bancario adquirieron 2.000 ha y conforman la CTU.

Campo de Herrera está ubicado en el departamento Famaillá, a 35 km de la capital provincial San Miguel de Tucumán. En la actualidad, dispone de servicios de electricidad, agua corriente y recolección de residuos. Su única fuente económica y

productiva es la CTU, cuyas principales actividades son el cultivo de caña de azúcar y citrus, y la producción de ladrillos cerámicos.

### **Enfoque y Eje de la Sistematización**

A la luz de la propuesta metodológica de sistematización de Berdegú et al. (2000), reconocimos que el proceso de sistematización estaba orientado en el *enfoque de casos*, en tanto la Cooperativa de Campo de Herrera, generada y desarrollada por la acción colectiva de un capital social intersectorial, representaba un modelo empresarial solidario que logró vencer condiciones extremas de pobreza y exclusión social en el medio rural. Consideramos valioso analizar la experiencia de una empresa solidaria y una comunidad que mantiene un sistema de organización cooperativista y una estructura de administración y gerenciamiento con alto grado de autonomía política y económica, en un contexto rural en crisis.

Al mismo tiempo, examinando la amplitud y complejidad de los componentes y factores que constituyen dicha experiencia, y las motivaciones actuales de los actores principales, definimos como *eje de la sistematización* **analizar el desarrollo de mística, compromiso y sentido de pertenencia al modelo cooperativista que dio vida e hizo crecer a esta comunidad.**

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS y OPERATIVOS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN**

### **Fundamentos metodológicos**

El eje y los objetivos de la sistematización nos guiaron para seleccionar la propuesta metodológica de Investigación Acción Participativa (IAP), entendiéndola conceptualmente como “un enfoque de la investigación social mediante el cual se busca la plena participación de la comunidad en el análisis de su propia realidad con el objeto

de promover la transformación social para beneficio de los participantes en la investigación” Vío Grossi (1993).

Valoramos la premisa de que dicha metodología conjuga actividades educativas, de investigación y de acción social.

Sobre los fundamentos teóricos de la IAP, pudimos adoptar y aplicar con mayor provecho la propuesta de sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural elaborada por Berdegué et al. (2000).

Entonces, asumimos a la sistematización como un proceso participativo de reflexión crítica desarrollado a través del ordenamiento y la reconstrucción de múltiples interpretaciones de la realidad que hacen sus actores, al tiempo que valora tanto los resultados tangibles como intangibles que dicho proceso de construcción colectiva posibilitó aprehender. Estos elementos de orden operativo y conceptual, nos ayudaron a avanzar en los momentos críticos que todo proceso de sistematización encierra.

### **Actores del proceso de sistematización**

- Responsables del proceso de sistematización (grupo de acción)

Tres técnicos profesionales, 6 pobladores de Campo de Herrera (2 socios activos y 4 jóvenes hijos de socios activos). Quienes tuvieron a cargo la elaboración, planificación y coordinación de acciones del proceso de sistematización.

- Actores directos de la experiencia de desarrollo

Grupo de acción; 126 socios de la cooperativa; 160 pobladores de Campo de Herrera, quienes participaron en acciones de consulta y *espacios de análisis colectivo*; y profesionales del equipo técnico del INTA que dio origen a la cooperativa.

- Actores indirectos de la experiencia de desarrollo

Funcionarios y profesionales del medio vinculados con la experiencia sistematizada, organizaciones y sectores de la sociedad que estudiaron o visitan regularmente la cooperativa.

### **Estrategias implementadas**

- Estrategia 1.

Orientada a recuperar la historia local desde la visión de tres generaciones de sus protagonistas a través de la conformación de un museo, producción de material audiovisual, entrevistas a informantes claves y talleres participativos<sup>2</sup>.

- Estrategia 2.

Orientada a rescatar la visión externa de la experiencia por parte la sociedad en general a través de entrevistas y recopilación de datos estadísticos e información científica y periodística<sup>3</sup>.

## **LA SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO**

### **Perspectivas múltiples: Reconstrucción de los hechos**

Con el trabajo colectivo de recolección de información mediante estrategias y acciones participativas antes mencionadas, pudimos acceder a numerosos datos sobre la *etapa inicial* de la experiencia, definida por los actores locales como el período que va desde la intervención del Ingenio Bella Vista por parte del Estado en agosto de 1966, hasta la creación de la Cooperativa Trabajadores Unidos en julio de 1967.

La recuperación de esta etapa de la experiencia estuvo siempre teñida de connotaciones afectivas, pintando un panorama de pesar, privaciones y trabajo arduo.

---

2 Mayores precisiones sobre acciones realizadas y alcance de objetivos propuestos en el proceso de sistematización se exponen en un Informe complementario presentado ante el Fondo Mink'a de Chorlaví.

3 Idem Nota 2

En este apartado presentamos una breve reseña de los datos obtenidos a modo de caracterizar esta etapa de la experiencia sistematizada.

### El Problema

Pudimos reconocer como problema básico la **pérdida de la fuente laboral determinada por el cierre de los ingenios**, cuyas máximas expresiones fueron: el éxodo de 200.000 trabajadores rurales del noroeste argentino hacia la capital del país y numerosos hechos de resquebrajamiento de la paz social (manifestaciones callejeras, ocupaciones de fábricas, protestas, ollas populares, toma de rehenes, etc.).

“Como producto de arrastre de zafra anteriores, desde principios de 1965 hasta fines de 1966, la provincia atravesó momentos difíciles debido a que los conflictos sociales adquirieron a veces connotaciones caóticas”. Domínguez et al. (1973).

Al envilecimiento del precio del azúcar se sumó la limitación azucarera mediante el cupo<sup>4</sup> y el cierre de fuentes de trabajo.

Coincidimos en señalar que dicha crisis se daba además en el marco de instalación de un estado institucional de régimen autoritario.

### Las causas

Como causas de dicho problema reconocimos:

- a) Devenir de la producción azucarera desde 1958 se caracterizó por:
  - Ampliación de área implantada y capacidad fabril instalada.
  - Cambio de las variedades de caña por otras de mayor tenor sacarino y una elevada producción cultural, lo que determinó un sensible aumento de los rendimientos en azúcar por hectárea.

---

<sup>4</sup> Cupo cañero: autorización dispuesta por un acto administrativo del Estado para vender determinado tonelaje de caña anual expresados en kilogramo de azúcar.

- Superproducción azucarera que abarrotó el mercado frente a una demanda sumamente inelástica.
  - “La debilidad económica de muchas empresas impidió que absorbieran el quebranto y las llevó, en algunos casos, a abonar deudas con sus proveedores cañeros mediante el pago con azúcar, lo que envileció aún más los precios.” Domínguez et al. (1973).
- b) Políticas públicas deficientes en la regulación de la producción agrícola. Entre 1959 y 1966 organismos técnicos estatales alertaban sobre la necesidad de regular la producción, y de acuerdo a lo expuesto por Domínguez en la bibliografía citada, el éxito de la comercialización de los azúcares entre 1963/64 por los altos precios internacionales, interfirió en el proceso provocando una euforia expansionista.
- c) Falencias del sector empresarial para conducir un desarrollo armónico de la industria cañera. El notable crecimiento de la industria azucarera por expansión del área implantada no contempló la adaptación de las estructuras administrativo- empresarias al ritmo de tal expansión agrícola y fabril ni se tradujo en el reemplazo del criterio de “producción” por el de “productividad”.

Los fenómenos descritos no fueron las únicas causales, pero tuvieron un papel relevante en el contexto.

#### Los factores obstaculizadores y favorecedores del contexto

De los factores del contexto que limitaron la resolución del problema, identificamos:

- Instalación de un régimen institucional no democrático que generaba fuertes oposiciones y obturaba la expresión de las mismas creando inestabilidad y mayor confusión en la percepción del problema.

- Herencia cultural reflejada en la idiosincrasia y actitud de los obreros durante la vida en las primitivas estructuras feudaloideas de las colonias de ingenios.
- Intereses de la estructura sindical de los obreros del surco se veían afectados por el surgimiento de nuevas estructuras empresariales cooperativas.
- Escala del problema. La magnitud de sujetos y sectores afectados por el problema hacía más compleja su delimitación y el reconocimiento de soluciones.
- Durante la sistematización reconocimos también factores que posibilitaron la acción local:
  - Extrema crisis e inseguridad durante la definición de las acciones que favoreció la búsqueda de soluciones desde un enfoque intersectorial.
  - Veinticinco años de sindicalismo organizado que venía experimentando el grupo de desocupados afectados por la crisis azucarera. Si bien la experiencia sindical estaba lograda por un ejercicio del poder que no favorecía los procesos de personalización y concientización de sus miembros, permitió a los obreros desarrollar capacidades comunicativas, de negociación y participación social.
  - Existencia de organismos técnicos gubernamentales con alta capacidad y adecuada dotación de infraestructura y recursos.
  - Técnicos de reconocida formación y prestigio internacional lo que les otorgaba crédito y poder de negociación. Algunos de ellos, con definido perfil profesional y personalidad de fuerte liderazgo ocupaban lugares importantes en la toma de decisiones<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> “El hombre que se hacía cargo y se jugaba su prestigio profesional, no era nada mas y nada menos que Fernández de Ullivarri, uno de los expertos más grandes de caña de azúcar en todo el mundo. Una ventaja única e irrepetible”. (expresión oral de un funcionario de la época en entrevista).

- Definición por parte del INTA de una propuesta de gran calidad técnica.

### **Caracterización del factor humano afectado por la crisis azucarera**

La edad promedio de las personas afectadas por el problema era de 46 años y el 30% de los postulantes a socios de la cooperativa superaban los 50 años.

Orientados por el eje de la sistematización nos detendremos en las pautas culturales que marcaban a los hombres y mujeres afectados por la problemática.

Los mismos constituían un capital social marcado por procesos históricos donde las políticas centralistas y los intereses económicos del sector dominante siempre actuaban en su perjuicio, siguiendo el modelo de vida impuesto por la industria azucarera de “institucionalización de una neo-esclavitud”, típico de lo caracterizado por el sistema sociológicamente denominado "plantation".

El escaso conocimiento que estos actores sociales tenían de sus antepasados y de su historia suponía una carencia importante para la constitución de su identidad individual y comunitaria.

La “memoria viva” de los protagonistas estaba cargada de vivencias caracterizadas por muchos años de trabajo agrícola conjunto, así como la relación “cara a cara” entre todas las familias que habitaban la “colonia”; pero como contracara, estaba cargada de vivencias de sometimiento y humillación por parte de los representantes del sistema económico-productivo dominante. Lo que hace comprensible que la estructura social experimentara cierto estado de anomie, de confusión e inseguridad sobre sus normas y valores tradicionales.

## **Surgimiento del Proyecto Campo de Herrera:**

El año 1966 introdujo una importante variante en cuanto a intervención del Estado en la actividad azucarera. En agosto quedó celebrado un convenio, que más tarde se sancionó como Ley 16.926, por la cual se intervenían siete ingenios, entre ellos el Bella Vista, con miras a su cierre y/o transformación.

En febrero de 1967 la Compañía Azucarera Bella Vista S.A. preavisó a 350 obreros permanentes que sus funciones finalizarían en mayo siguiente y ofreció desprenderse de 2.000 ha de tierra de su propiedad para entregarlas a los obreros cesantes.

La iniciativa fue acogida favorablemente por el gobierno. El Centro Regional del Noroeste del INTA fue invitado por el Ministerio de Bienestar Social de la Nación, a través de la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad a opinar sobre la viabilidad de la propuesta.

Responsables del INTA llevaron a cabo un estudio técnico (agronómico, económico, legal y social) durante los meses de abril y mayo de 1967 que colaboró en el análisis del problema y la elaboración de posibles soluciones.

El análisis de las variables: parcelación versus no parcelación, sociedad de capital versus sociedad de personas puede ser consultado en Domínguez et al (1973).

La decisión final del INTA fue recomendar: “Que la propiedad a adquirirse fuera explotada en una sola unidad, sin parcelar, bajo un sistema cooperativo integral”.

## **Perspectivas múltiples: análisis y reflexión sobre los hechos**

También advertimos grados de autonomía en los organismos gubernamentales federales de segunda línea en la fijación de políticas y acciones, sin desestimar que los testimonios señalan claros perfiles de liderazgo infrecuente en quienes los coordinaban.

Los factores hasta aquí expuestos serán retomados en el análisis integral a la luz de su incidencia en la eficacia y sostenibilidad de acción colectiva sistematizada.

Hasta este punto entendemos que sólo en circunstancias agudas, donde se debilita o pierde relevancia el poder de los sectores económica y políticamente dominantes tradicionales, resultó posible llevar a cabo en una propuesta exitosa de acción colectiva innovadora.

## **EL PROCESO DE INTERVENCIÓN Y SU CONTEXTO**

### **Perspectivas múltiples: Reconstrucción de los hechos**

Por consenso, los protagonistas locales en un Taller Autodiagnóstico, reconocieron tres cortes históricos en la vida de la empresa y la comunidad posteriores a la etapa inicial:

1. Conformación de la cooperativa (1967-1970)
2. Surgimiento y desarrollo de la cooperativa (1970-1985)
3. Debilitamiento y situación actual (1986-2002)

Posteriormente se identificó como *período de intervención* a las etapas de conformación y desarrollo del pueblo- cooperativa (1967-1985).

Resultó significativo que los pobladores de Campo de Herrera no asociaran el período de crecimiento y el desarrollo empresarial y comunitario con la presencia y asistencia técnica del INTA, sino más bien con los logros y metas alcanzados por la propia organización. Sin embargo, quedó claro que dicho período de desarrollo se caracterizó por el gerenciamiento de técnicos externos, profesionales independientes contratados para tal fin.

### **Hitos del proceso de intervención**

Reconocimos:

- Período de Promoción y Convocatoria para la constitución de la Cooperativa: realizado entre los 350 obreros despedidos del Ingenio Bella Vista, y de otros tantos en distintas localidades de la provincia, con vistas a la conformación de otras dos empresas solidarias.

Sobre estas acciones, uno de los técnicos consultados construye la siguiente vivencia: “Empiezo a recorrer las colonias a buscar adeptos, a contarle a la gente; un período que yo le llamo de bohemia cooperativista, porque me iba a las colonias, me paraba sobre el techo de la camioneta, y empezaba a los gritos a congregar a la gente. La gente empezaba a sacar la cabeza, empezaban a entrar en confianza, decían a ver de qué habla este tipo, y yo les explicaba. Claro, por ahí les hablaba a los postes del alambrado, no había nadie. Evidentemente había después discusiones internas, que sí, que no, qué vamos a hacer”.

Finalmente se logró la adhesión a la acción colectiva sólo del 30% de esos obreros desempleados.

- Creación de la Cooperativa: El Acta constitutiva establece que la fecha fue el 10 de julio de 1967. Uno de los funcionarios de gobierno que participó activamente en los aspectos legales y administrativos del proyecto recuerda: “Jamás voy olvidar esa reunión. Se explicó a grandes rasgos sobre el funcionamiento, los roles, luego se preguntó qué teníamos para empezar la tarea. ¡Extraordinario!... la gente se fue y enseguida volvieron, cada uno traía sus machetas. Eso era todo con lo que contaban”.

Sobre la vertiginosidad de los hechos y a la magnitud de los intereses en juego, uno de los actores del proceso de sistematización refiere la siguiente metáfora: “era como tejer un crochet subido en un tren bala que viajaba a 300 km por hora”.

La empresa quedó constituida en su totalidad por varones según el criterio de incorporar exclusivamente a la mano de obra desocupada del ingenio.

- Etapa inicial de desarrollo empresarial: Todos los actores se refieren a ella como dos duros y largos años, en los que se empezaron a adquirir las primeras herramientas y bienes de la empresa, no se recibía remuneración salarial, la producción de caña del primer año no se podía vender por falta de cupo, gran parte de la población residía en viviendas precarias y muchos otros que no se establecían aún en la localidad viajaban varios kilómetros para asistir a trabajar. Años turbulentos marcados por grandes oposiciones, mucho sacrificio y la ilusión desdibujada de encontrarse en el camino acertado.

Un testimonio refiere: “lo único que los guiaba era la esperanza, ante la burla de otros que con el tiempo se vinieron a Campo de Herrera”.

Docentes de las escuelas primarias de la localidad también construyeron un panorama de ese momento: “ellos estaban así como expectantes de qué pasaría ante todo esto nuevo”. “La gente estaba entre temerosa y entusiasmada, era toda una novedad”.

Sobre ese escenario, logramos advertir el surgimiento de figuras claves, quienes por condiciones personales y atribuciones del grupo, se convirtieron en líderes del proceso. Tanto técnicos como pobladores reconocieron la fuerza de los liderazgos emergentes en ambos sectores (campesinos y profesionales); expresiones de ello son:

“Empiezan a aparecer personajes dentro de Campo de Herrera a los cuales la gente se refiere como sus guías, aparece un Celio Serrizuela, él fue el hombre que volcó la situación y empezó el proceso de crecimiento.”

“Inés Andrada era una lección de claridad conceptual, con conciencia de clase total, un tipo que creo no sabía leer ni escribir”.

(Fernández de Ullivarri) “Un hombre excepcional, de ser un brillante genetista de caña de azúcar de repente toma el camino de la transformación social, se pone al frente, abre puertas, sortea todos los obstáculos, se juega hasta su propio prestigio”.

Las estadísticas sobre población revelan que en 1968 en tierras de la cooperativa residían 866 personas, de las cuales 762 eran socios y sus familias, y 104 no eran estaban integrados a la empresa. Del total de pobladores 400 eran mujeres y 466 varones.

Para ese entonces la comunidad contaba con 120 viviendas de material construidas en la época del ingenio.

Los guarismos sobre la situación educativa de los primeros socios de la cooperativa eran: “18% de analfabetos que, sumado a los que habían cursado sólo hasta tercer grado, alcanzaba el 84%; cifras que no revelan la verdadera realidad de los analfabetos funcionales”. González (1968).

- Etapa de Crecimiento, Desarrollo y Sustentabilidad de la organización: Se consiguió la asignación del cupo para la producción cañera y se fortaleció el desarrollo financiero.

Fueron los años en que se realizaron innumerables acciones de capacitación técnica y organizativa. Las mismas posibilitaron que los asociados y sus hijos iniciaran las obras de construcción de viviendas e instalaciones de la empresa con ladrillos fabricados por ellos mismos, instalación de redes de agua y energía eléctrica, mejoras en canales de desagüe y pavimentación de la ruta que atraviesa el predio.

Más tarde, contando ya con cierta capacidad instalada, se accedió a créditos bancarios y se adquirieron dos máquinas integrales, lo que hizo prescindir de numerosa mano de obra en las tareas de cosecha de caña de azúcar. Como alternativa, la fabricación de ladrillos, hasta entonces para consumo interno, se transformó en actividad productiva. Se desarrollaron otras numerosas tareas de diversificación de la producción: cría de cerdos, producción avícola, arroz y hortalizas.

Una de las realizaciones del Consejo de Administración de la Cooperativa más recordada y valorada por toda la comunidad fue la organización de la Sección de

consumo, que incluía: huerta comunitaria, proveeduría para el aprovisionamiento y venta de artículos comestibles, indumentaria, etc.

Los avances en el área productiva de la empresa fueron muy significativos, pero como lo sintetiza Kostzer (1989), a 21 años del nacimiento de la experiencia, “En el área social es donde los éxitos fueron más silenciosos y rotundos. Se alienta fervientemente la educación de los miembros de la comunidad y sus familias. Hoy no hay un menor de 45 años que no tenga cumplida la instrucción primaria. Quienes conocen el estado de la educación en el noroeste argentino saben que esto no es poca cosa. Hijos de socios fundadores con instrucción secundaria y técnica son la moneda corriente. Ya no existen viviendas precarias. Dentro de lo modesto todos tienen su techo con sanitarios dentro de las viviendas”.

En aquellos tiempos, se solicitó el levantamiento del destacamento policial de la localidad, ahora propiedad privada.

Coincidimos en que aquellos logros eran producto de una política empresarial cumplida al pie de la letra. La cooperativa, a través de su Consejo de Administración, sancionaba con suspensión de trabajo al socio que no enviaba a su hijo a la escuela o protagonizaba una falta grave contra la armonía comunitaria; otorgaba subsidios para el cursado de estudios y entregaba gratuitamente 6.500 ladrillos por socio para la construcción de la vivienda familiar, financiaba otros materiales y garantizaba mano de obra solidaria al tiempo que supervisaba que la obra fuera llevada a cabo.

En este período se registra la incorporación en la organización de tres mujeres que pasaron a ocupar puestos de trabajo en reemplazo de sus padres jubilados o fallecidos. Las mismas asumieron roles en la producción de aves y de frutilla. Algunos testimonios revelan los sutiles obstáculos que les fue presentando ese entorno de trabajo de tradicional dominio masculino. Estas mismas mujeres manifiestan su complacencia con pautas culturales de marcado sesgo machista en la vida cotidiana.

En los últimos años de esta etapa se formaliza la instalación del taller de costura. La cooperativa incorpora esta actividad productiva con vistas a crear puestos de trabajo que respondieran a las expectativas planteadas por las mujeres. La iniciativa alcanzó cierto grado de desarrollo, pero no prosperó por la intervención de múltiples factores de política institucional, calificación del recuso humano y componentes de mercado que merecerían un desarrollo más exhaustivo. Resulto insuficiente la reconstrucción de los hechos, ya que la mayoría de sus protagonistas no residen en la comunidad.

Las perspectivas masculina y femenina coinciden en referirse al rol de la mujer vinculado a la administración del hogar, la crianza de los hijos, la participación social a través de organizaciones comunitarias y la “colaboración” en tareas laborales.

### **Perspectivas múltiples: Análisis y reflexión sobre los hechos**

La acción colectiva propuesta no era de colonización, en el sentido de ocupación de tierras mostrencas, tampoco estaba basada en la distribución de la propiedad de la tierra en forma individual a un grupo de campesinos, sino que consistía en el acceso a la tierra en forma colectiva por parte de obreros agrícolas sometidos al régimen de plantation. Esto la constituía en una experiencia única en su tipo dentro del país y de América Latina.

Tal como se advirtió en la construcción de la etapa inicial, por tratarse de una experiencia en la cual obreros semianalfabetos pasaban a ser dueños de la tierra que había pertenecido a un sector económico superior, fue sospechada o mirada como una organización potencialmente peligrosa, principalmente en el contexto de un gobierno dictatorial. Esto trajo aparejado un abandono de todo apoyo por parte del Estado, manifiesto también en la remoción de los técnicos de INTA que le dieron origen y en el silencio social como estrategia para sobrevivir y defenderse de las amenazas externas hacia el modelo organizacional.

Basándonos en el análisis de las metas que perseguía originalmente esta acción colectiva estamos en condiciones de sostener que estaban orientados de manera

equilibrada a la búsqueda de efectos sobre la calidad de vida y la equidad de la población rural involucrada. Cuando avanzamos temporalmente en el análisis y la reflexión pudimos advertir que las acciones mantuvieron la coherencia de no privilegiar uno u otro propósito aunque en los efectos sobresalen los logros en las mejoras materiales de las condiciones de vida y el desarrollo personal de los actores.

La oportunidad de acceder al mercado de comercialización de azúcar en condiciones de equidad como consecuencia de la asignación del cupo cañero fue un componente vital para la acción colectiva, en la cual el Estado jugó un papel fundamental.

Orientados por el eje de la sistematización optamos por destacar estrategias y métodos que caracterizaron esta etapa hasta 1976, en lo que se refiere a Formación integral y permanente en espacios no convencionales de aprendizaje. La intervención educativa no se programaba sobre espacios predeterminados más que el espacio natural donde se producían los fenómenos: el campo, una Asamblea de asociados de la Cooperativa, las casas de familia, etc.

La formación contemplaba contenidos de los distintos campos de actuación de los sujetos para el desarrollo de su vida cotidiana y organizacional: producción, instrucción básica, ética, organización, comunicación y doctrina cooperativista hasta la fecha señalada.<sup>6</sup>

Si la base de formación y ejercicio de los derechos laborales otorgado por la militancia sindical que caracterizaba al capital social inicialmente involucrado no se hubiera visto sofocado por el silenciamiento social que imponían las circunstancias del contexto, no se habría interrumpido la intervención sistemática de formación en la doctrina cooperativista que se desarrolló hasta 1976. Consideramos que la presencia de un gobierno dictatorial, y efectos directos o encubiertos que la misma determinó sobre esta

---

6 “...Ullivarri les reclamaba que trabajaban mal, les señalaba como había que deshierbar la caña para que creciera libre de maleza, entonces Toribio (socio fundador que actualmente vive en la localidad) se paró en una Asamblea y dijo: “vea ingeniero no se gaste, nosotros sabemos eso, nosotros tenemos la “ciencia”, lo que no tenemos es la conciencia”.

acción colectiva, fue un factor altamente condicionante del debilitamiento en la consolidación de la mística y compromiso con el modelo organizacional.

## **LA SITUACIÓN ACTUAL Y SU CONTEXTO: RESULTADOS ALCANZADOS**

### **Perspectivas múltiples: Interpretación de los hechos**

La *situación actual* comprende el período 1985 - 2002. La caracterizamos como una etapa de grandes fluctuaciones en los aspectos productivos, financieros, organizativos y sociales tanto de la empresa como de la comunidad.

Reconocimos el deterioro de muchos logros alcanzados en la etapa anterior, condicionados principalmente por los avatares de la macroeconomía y los rumbos de la política del país. Ejemplo de ello es la pérdida de algunos beneficios adquiridos:

- La asistencia médica permanente en la localidad;
- El deterioro y en algunos casos la inexistencia de la infraestructura, equipamiento y recursos de uso comunitario: ambulancia, proveeduría, biblioteca, etc.;
- Deterioro o carencia de equipamiento y maquinaria de trabajo agrícola;
- Discontinuidad en el cobro de salarios;
- Imposibilidad de cubrir toda la demanda laboral.

Sin embargo, se resaltaron las ventajas de vivir en la localidad en comparación con la situación actual de otras zonas urbanas y rurales de la provincia y el país. Recordemos que el proceso de sistematización se llevó a cabo durante una de las más profundas crisis institucionales, económicas y sociales que haya atravesado Argentina.

Las ventajas comparativas señaladas por los actores locales se centraron en la disposición de condiciones básicas alimentarias, el mantenimiento de la fuente laboral para un importante sector de la población y el estado de calma social imperante.

El proceso de sistematización nos permitió reconocer que se alcanzaron amplia y significativamente la mayoría de los ejes focalizados en el proyecto original de 1967; distinguiendo como *principales resultados tangibles e intangibles de la experiencia*:

- Actualmente, el 50% de los ingresos de la empresa corresponden a las dos actividades productivas de diversificación de la caña de azúcar: citrus y ladrillos;
- La superficie destinada al cultivo alternativo continua en expansión;
- La ocupación de mano de obra de los asociados se amplió a 365 días del año y se intensificó el período de absorción de mano de obra contratada;
- Se mantiene, aunque con algunos retrasos, la retribución salarial y los beneficios sociales acorde a las normativas laborales vigentes;
- Se continúa realizando aportes para acciones de desarrollo comunitario e individual en favor de familias de asociados y pobladores en general, indicadores de ello son los elevados índices de asistencia y culminación de estudios primarios y secundarios, los bajos índices de mortalidad y desnutrición infantil, el surgimiento de nuevas organizaciones comunitarias, la permanencia de otras tantas y el desarrollo de numerosos proyectos de capacitación y fortalecimiento comunitario;
- La significativa permanencia de población juvenil en la localidad, mucha de la cual - en su mayoría mujeres- desarrolla estudios de nivel terciario y otra tanta es absorbida como mano de obra temporaria por la empresa.
- La totalidad de los hogares siguen accediendo a los servicios básicos de luz eléctrica, agua potable y de distribución domiciliaria, recolección de basura. Casi la totalidad de la población accedió a un status de vida superior a la de la situación inicial.

- La mujer pudo desvincularse en forma directa de la pesada tarea de cosecha de la caña de azúcar, ha alcanzado un desarrollo personal, en la mayoría de los casos, superior a la del hombre por estar más vinculada a las ofertas educativas y a los canales de información masiva; además, ha logrado acceder con más frecuencia a puestos de trabajo con mejores condiciones laborales fuera de la comunidad sin necesidad de emigrar.
- Se promueve la difusión de la experiencia y se generan espacios para su análisis, a través del Programa de Visitas Educativas y la participación en eventos académicos e interinstitucionales.
- La situación de educación formal de los asociados de la empresa, muestra que “un 90.47% de la muestra representativa tuvo acceso al Nivel Primario de la Educación; donde el 55.95% completó y aprobó ese nivel de la educación. El 9.52% tuvo posibilidad de asistir a la escuela secundaria o Nivel Medio de Educación, y sólo el 3.57% completó dicho nivel” Ferrao (2001).

Las debilidades de la experiencia que tanto actores locales como técnicos reconocimos son:

- *La organización y funcionamiento de la empresa.* Los socios actuales de la cooperativa precisaron que los problemas que atraviesan se deben a falencias en los procesos de comunicación interna y a la ausencia de un sistema de información intrainstitucional<sup>7</sup>, también acentúan la pérdida de la cultura del trabajo, de pertenencia a la institución y el desdibujado compromiso con el modelo cooperativista que tienen los actuales asociados<sup>8</sup>.
- Algunos aspectos negativos que la fuerza del capital social llegó a imprimir. Pertenecer a la comunidad implica cierta moderación del progreso individual, es

---

7 “... más que nada son comunicaciones de un socio que le pasa a otro y ese a otro... eso no es comunicación.”

8 “Esta cooperativa se levantará el día que los socios entendamos que somos dueños de la empresa”. (relatos de socios en entrevistas).

decir, normas niveladoras hacia abajo. Las exigencias de la comunidad hacia sus miembros impiden la acumulación de capital de los miembros exitosos. Ejemplos de ello son que la empresa no absorbió a numerosos recursos humanos locales que culminaron estudios terciarios o universitarios y que todos los roles de la empresa tienen asignado igual salario.

- La heterogénea situación de los asociados respecto al sentido de pertenencia a la organización y al compromiso con el modelo cooperativista. Pudimos reconocer:
  - Un grupo muy reducido que profesa fe y compromiso con la experiencia, tiene claridad conceptual sobre el fenómeno, comulgan con los principios de la empresa solidaria. Del mismo muy pocos se animan a asumir roles dirigenciales.
  - El grupo más numeroso lo componen quienes no tienen real conciencia del fenómeno, analizan los hechos según conveniencias circunstanciales.
  - Otro pequeño grupo que en forma no manifiesta aparece como detractor del modelo. Son continuos opositores de las gestiones de turno, con intereses puestos en los réditos económicos que la organización pueda brindarles. Interesados en asumir roles dirigenciales, no consiguen representatividad en el acto electoral.
  
- La organización da cuenta de sostener una política de exclusión o desatención a la situación de la mujer en los aspectos estrictamente laborales.

Como *logros intangibles* más relevantes de la experiencia valoramos:

- La comunidad continúa sin destacamento policial y considera que es acertada esta medida pues demostraron ser capaces de autorregular la seguridad y paz social a pesar del crecimiento poblacional (2.000 habitantes);
  
- Existe en los pobladores apego a su ámbito comunitario y la clara valoración de la calidad de vida que el mismo les posibilita;

- Se mantiene el principio de no implicar en la gestión empresarial adhesiones a políticas partidistas, lo cual redundaría, dependiendo de las competencias de los dirigentes de turno, en mantener la vigencia del poder de negociación de la cooperativa frente a diferentes estructuras políticas, institucionales y empresariales.

### **Perspectivas múltiples: Análisis y reflexión sobre los hechos**

La acción colectiva permitió a la comunidad:

- Adoptar el cambio tecnológico;
- Generar excedentes económicos por economía de escala;
- Reinvertir parte de los excedentes en el mejoramiento de los indicadores de la calidad de vida;
- Acceder a un status socio-político y económico superior.

El análisis de la situación actual muestra que las mayores debilidades se focalizan en el estancamiento y los bajos grados de desarrollo organizacional de la Cooperativa, que atenta contra la sostenibilidad de la misma, y en la modificación de pautas sociales y culturales que están en la base de la inequidad entre los géneros.

Tomando en cuenta la perspectiva de género, se distinguió en las mujeres mayor satisfacción de “necesidades operativas” que “estratégicas”. Advertimos cierta conformidad por parte de mujeres frente a la presentación de este análisis; quienes aluden que la desventaja del desarrollo estratégico en el campo laboral dentro de la Cooperativa fue compensada con mejores posibilidades en otros campos: educación o acceso a otras fuentes de trabajo no agropecuarias. En tanto, ven fortalecida la satisfacción de necesidades estratégicas en la regulación del orden y la organización comunitaria.

Estos efectos y los factores que los determinaron se desarrollan puntualmente en la reflexión integral de la experiencia que se presenta en el apartado siguiente.

## **LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN**

### **Resultados del proceso de sistematización**

- Un museo conformado por 56 piezas.
- Registro de información oral sobre las distintas etapas de la experiencia.
- Dos tesis (referencia bibliográfica):
  - Una ofrece un diagnóstico de la situación actual de los asociados de la Cooperativa en aspectos referidos a educación básica, formación técnico-laboral y cooperativista.
  - La otra, de carácter retrospectivo y corte interpretativo, analiza el capital social en los orígenes del pueblo-cooperativa.
- Numerosos recursos para la gestión pedagógica y de investigación: Modelos de entrevistas y de encuestas, instrumentos de análisis de datos, recursos didácticos, técnicas para trabajo grupal, mapas de relaciones interinstitucionales, folletos y mapas conceptuales de información parcial.
- Banco de fotografías.
- Información geográfica digitalizada y mapas a escala de la comunidad.
- Dos videos: uno sobre proceso histórico de la comunidad y el otro acerca de la producción de la caña de azúcar.
- Información gráfica de distintas perspectivas (mujeres/varones, socios/no socios/, adultos /jóvenes) sobre los cortes históricos: Mapas y esquemas.

- Modelos a escalas reducidas del ámbito geográfico de la comunidad en distintos momentos históricos.
- Banco de datos: Archivo con producciones científicas, literarias y periodísticas sobre la experiencia.
- 45 producciones literarias elaboradas por pobladores de la comunidad.

Logros Intangibles:

- Desarrollo de competencias comunicacionales y metodológicas de relevamiento de información en los miembros del equipo de acción.
- Desarrollo de procesos de concientización y reflexión de la experiencia comunitaria por parte de los beneficiarios directos.
- Desarrollo de conocimientos y competencias para la investigación participativa por parte de integrantes del grupo acción.
- Fortalecimiento de iniciativa en curso: Desarrollo empresarial de la Cooperativa. La participación de los asociados en el proceso de sistematización permitió vencer algunas resistencias de los mismos para la intervención en instancias de formación y tomar conciencia sobre el descuido que la empresa tiene respecto a la formación de sus miembros. Esto derivó en la decisión institucional de elaborar un Plan de Formación para el año 2003 y concentrar recursos para tal fin.
- Fortalecimiento del Programa de Visitas Educativas: Contar con un stock de material didáctico de mayor calidad, con información adecuada y suficiente, y con recursos humanos (guías) mejor capacitados, derivó en una propuesta de ampliación de la oferta que se venía realizando. El Programa de Visitas Educativas incluye desde ahora oferta de jornadas completas, la alternativa de

proyección de videos, trabajos prácticos grupales de análisis para los estudiantes y recursos humanos más competentes.

- La derivación de acciones por fuera del proyecto apoyado por el Fondo Mink'a de Chorlaví.
- Se realizaron actos en conmemoración de figuras paradigmáticas de la historia local: Aniversario del fallecimiento del Ingeniero Fernández de Ullivarri y Bautismo de la Escuela N° 257, asignándole el nombre del primer presidente de la Cooperativa.
- Se generó un plan de refacción del salón en donde se desarrollaron los talleres de sistematización. Dicho salón - actualmente en reparación- se utiliza periódicamente para las Asambleas de la Cooperativa y el desarrollo del Programa de Visitas Educativas; además, en él se instalará el Museo conformado.

### **Conclusiones de la experiencia**

Campo de Herrera encierra, tanto por sus aciertos como por sus falencias, claves particulares de intervención en la promoción y el desarrollo rural sustentables.

En el ejemplo analizado observamos cómo una problemática tan grave de desocupación encierra en sí misma una valiosa oportunidad.

La experiencia demostró que el desarrollo rural sobre la base de cambios radicales en el acceso a la tierra, la actuación laboral y social de pobladores rurales es posible, pero demanda períodos de tiempo difíciles de determinar. El tiempo es una variable asociada a un conjunto de factores internos y externos, y a la naturaleza e intensidad de los cambios que se persiguen.

La cooperativa de Campo de Herrera ha sido la primera experiencia en Argentina de trabajo cooperativo de la tierra en función de empresa a unidad de escala. Su creación y desarrollo han tenido que vencer todos los obstáculos y resistencias propias de las innovaciones audaces, ya que rompieron esquemas económicos y sociales tradicionales, y por su proyección adquirió alcances políticos.

El mérito de esta acción colectiva no fue la concepción de algo nuevo, sino de haber aceptado el desafío de poner un sistema económico-social conocido al servicio de la igualdad de oportunidades para el desarrollo humano. Logro en gran medida alcanzado mediante una concepción de pedagogía social y una perspectiva integral orientada en forma equilibrada a impactos sobre la equidad y la calidad de vida de los pobladores rurales.

Es destacable el coraje de haber emprendido una empresa tan compleja en lo sociológico y riesgosa en lo económico, financiero y político, teniendo como único respaldo la confianza en la nobleza de los objetivos.

El surgimiento de cooperativas agrarias de trabajo en las últimas tres décadas, en regiones diversas con problemáticas similares y con claro apoyo oficial, revela que la experiencia de Campo de Herrera ha sido además determinante en un cambio de actitud mental en el ámbito político y dirigencial.

Se asume que los efectos de la experiencia sistematizada se dieron con mayor énfasis en el nivel de ingreso, la satisfacción de las necesidades básicas de los pobladores rurales y el desarrollo personal de los mismos, quienes enriquecieron y reelaboraron su acervo de conocimientos, actitudes y capacidades para acercarse a al proyecto de vida personal y comunitario.

Aunque en la situación actual se evidencia cierto estancamiento en el desarrollo organizacional, tanto por debilidades de formación técnica como de gestión, no se puede negar su sostenibilidad durante estos 35 años en medio de fuertes amenazas del sistema

económico-productivo y de descuido de las políticas públicas hacia el sector agrícola y cooperativista.

Consideramos que el impacto en la modificación de las relaciones de poder entre los estratos socioeconómicos se dio en niveles considerables. Sin embargo, la experiencia no muestra haber alcanzado los mismos efectos en el logro de equidad entre los géneros, pautas culturales fuertemente marcadas de la región noroeste del país; siendo una política organizacional poco definida hacia estos fines los factores que incidieron en forma negativa.

En cuanto a los factores que determinaron la eficacia y sostenibilidad de la acción colectiva, la sistematización enfatiza en las características personales de los actores involucrados, distinguiendo pautas colectivas y presencia de liderazgos claves tanto en el sector de los pobladores rurales como de los técnicos que la protagonizaron.

Advertimos como factor determinante tanto la presencia como la oportunidad en el tiempo y el lugar en que dichos liderazgos emergieron.

El papel del Estado también fue un factor de gran importancia en la consecución de la experiencia; donde jugó más la voluntad política de los organismos de segunda línea del gobierno que una política pública adecuada para el sector. Fue desde este lugar desde donde el Estado tuvo una participación fundamental como generador de las condiciones para que la acción colectiva se instale en el circuito del mercado.

Volviendo al punto de que en nuestra experiencia la Cooperativa es la expresión económica de una comunidad, no podemos desestimar el papel fundamental que jugó el capital social como generador de incentivos para que la acción colectiva fuera eficaz y sustentable.

Encausados por el eje de nuestra sistematización, pudimos advertir la relevancia que tiene este factor en la sostenibilidad de la acción colectiva; que en la experiencia hoy se ve afectado. El debilitamiento en la mística y el compromiso de las nuevas generaciones

de Campo de Herrera es la resultante de un estancamiento en la búsqueda de acuerdos y movilización sobre una base amplia hacia adentro de la comunidad, que puede ser revertido encausando decisiones institucionales y comunitarias hacia acciones de formación en la doctrina cooperativista.

### **Recomendaciones**

- La programación de acciones colectivas que contemplen una **visión integral** de efectos en las condiciones materiales de vida, la equidad, el desarrollo personal y organizativo, debe plasmarse en la ejecución de los proyectos. Juegan un papel importante: el trabajo interdisciplinario y la equilibrada intervención en las diversas dimensiones del fenómeno.
- En estrategias de acción colectiva similares a la analizada resulta fundamental sostener procesos de **formación doctrinaria sobre el modelo que las sustenta**, desarrollados en **forma sistemática y permanente** que evite la pérdida de sentido y de rumbo del proyecto colectivo a que expone el recambio generacional.
- El factor tiempo debe ser cuidadosamente planificado en pro del desarrollo rural sustentable más allá de las tendencias que los organismos de financiamiento definan.
- A fin de lograr mayor autonomía, es recomendable que las acciones colectivas avancen en la consecución del **autofinanciamiento**, muchas veces desdibujado en los proyectos actuales de desarrollo.

## Lecciones aprendidas

Ante problemas de desocupación masiva en el medio rural, la conformación de **cooperativas agropecuarias de trabajo** ha demostrado ser válida como alternativa de solución.

Los *procesos sistemáticos de formación integral* demostraron constituir legítimas estrategias para la internalización de *aprendizajes significativos* para el desarrollo local sobre la base del modelo cooperativista.

La fuerza de los cambios que requiere el desarrollo rural está ligada a la *actitud mental de los dirigentes*, y al coraje y fuerza moral de quienes los impulsan. Sin desestimar el papel que juega el *capital social individual y comunitario* en la generación y sustentabilidad de procesos de desarrollo rural.

Procesos de desarrollo rural, considerados exitosos en la calidad de vida alcanzada, han derivado en la búsqueda de equidad hacia una *política del igualitarismo*, cuando convendría se derivaran hacia una *política de la solidaridad*; esto nos enfrenta a nuevos dilemas sobre los enfoques de desarrollo rural propuestos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al **Fondo Mink'a de Chorlaví** y **RIMISP**, sin cuyo valioso aporte y colaboración no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

En honor a la figura del **Ingeniero Fernández de Ullivarri**, socios fundadores y sus familias y a cada uno de los **pobladores de Campo de Herrera** que día a día protagonizan esta hazaña.

Agradecemos la participación directa o indirecta en la sistematización a:

### **Organismos:**

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria  
Escuela de Ciencias de la Educación- UNSTA  
Centro de Estudios Regionales  
Dirección Literaria – Secretaría de Cultura de la Provincia  
IDELCOOP

### **Profesionales:**

C.P.N. Juana Martínez  
Ing. Jorge Domínguez  
Ec. Federico Lannes  
Ing. Hugo Wess  
Arq. María Inés Ullivarri  
Lic. Susana Ferrao  
Lic. Susana Salgado  
Ing. Fernando Araujo

### **Otras Personas, Instituciones y Empresas:**

Beatriz Flores  
Flia. Ullivarri  
Juan Eduardo Carrizo  
Esc. Congresales Tucumanos  
Comedor infantil Colonia 8  
Producción Saique- Canal 10  
Diario La Gaceta

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Berdegú, J.A., Escobar, G. y Ocampo, A. 2000. Sistematización de experiencias Locales de desarrollo agrícola y rural. FIDAMERICA-PREVAL, Santiago, Chile.
2. Domínguez, J.; Herbás, A. 1973. Cooperativas Agropecuarias de Trabajo: Una alternativa para el problema tucumano. Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación. INTA. Argentina.
3. Ferrao, S. 2002. Una mirada a la Educación No Formal a través de la Cooperativa Trabajadores Unidos. Manuscrito.
4. González, C.1968. Estadística de la Estación Experimental Regional Agropecuaria Famaillá. Manuscrito.
5. Kostzer, D. 1989. 21 años de una Experiencia Cooperativa: Campo de Herrera. Norte Andino, (3).
6. Quintana, E.; Rodríguez, J.; Reyes, V. 2001. 34 años del pueblo-cooperativa Campo de Herrera: recuperación de la mística que nos dio vida. Fondo Mink'a de Chorlaví. Manuscrito.
7. Salgado, S. 2002. El capital social en los orígenes del pueblo-cooperativa Campo de Herrera (1967-1970), desde la mirada de los agentes educadores. Manuscrito.
8. Vío Grossi, F. 1993. Investigación Participativa: Precisiones de Ayacucho. En: Vío Grossi, F, Gianotten, V., de Wit, T. (Eds.) Investigación participativa y praxis rural, nuevos conceptos en educación y desarrollo comunal. Mosca Azul. Venezuela.69-80.