

# **Territorios en construcción**

## **Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto**

**Mabel Manzanal**  
**Mariana Arzeno**  
**Beatriz Nussbaumer**  
(Compiladoras)

**Arqueros, Arzeno, Cowan Ros,  
García, Manzanal, Nardi,  
Nussbaumer, Pereira y Villarreal.**

*Prólogo de Rodolfo Bertonecello*

**AGENCIA**  
NACIONAL DE PROMOCION  
CIENTIFICA Y TECNOLOGICA



PROGRAMA DE ECONOMÍAS REGIONALES  
Y ESTUDIOS TERRITORIALES

EDICIONES  
**ciccus**

Este libro presenta resultados de investigación de los proyectos  
PICT 08811, FONCYT; UBACyT F009; y PIP 5459, CONICET.



Territorios en construcción : actores, tramas y gobiernos, entre la cooperación y el conflicto / Mabel Manzanal ... [et al.] ; compilado por Mabel Manzanal ; Mariana Arzeno ; Beatriz Nussbaumer - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad - CICCUS, 2007. 288 p. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-9355-49-7

1. Desarrollo Local. I. Manzanal, Mabel, comp. II. Arzeno, Mariana, comp. III. Nuss Baumer, Beatriz, comp. CDD 338.9

Fecha de catalogación: 08/11/2007

## **Colección "Trabajo, integración y sociedad" Dirigida por Guillermo Neiman"**

Fotos de tapa: Beatriz Nussbaumer  
Composición y Armado: ♣ Valeria Gorza  
Tapa: María Laura Palumbo

Primera Edición: Noviembre 2007

© Ediciones CICCUS - 2007

✉ Bartolomé Mitre 4257 PB 3  
(C1201ABC) Buenos Aires - Argentina

☎ (54 11) 49 81 63 18

✉ ciccus@ciccus.org.ar

Hecho el depósito que marca ley 11.723

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido de este libro en cualquier tipo de soporte o formato sin la autorización de los compiladores

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

## INDICE

Prólogo .....	7
<i>Rodolfo Bertonecello</i>	
Territorio, poder e instituciones. Una perspectiva crítica sobre la producción del territorio .....	15
<i>Mabel Manzanal</i>	
Participación y control político. ¿Un resultado de la descentralización? .....	51
<i>Federico Villarreal</i>	
Relaciones intergubernamentales y federalismo fiscal. El municipio San Pedro, Misiones .....	75
<i>Ariel García</i>	
Estrategias de fortalecimiento institucional y políticas de desarrollo rural. El caso de Entre Ríos .....	105
<i>Beatriz Nussbaumer</i>	
Territorio y tramas locales en San Carlos, Salta .....	135
<i>María Ximena Arqueros</i>	
Desarrollo rural y tramas institucionales. La construcción de un modelo alternativo en San Pedro, Misiones .....	167
<i>María Andrea Nardi</i>	
Procesos organizativos en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy. Las organizaciones de base .....	197
<i>Mariana Arzeno</i>	
De la producción del capital social a la proyección de luchas simbólicas en el territorio. Estudio de caso de la Puna y Quebrada de Humahuaca .....	225
<i>Carlos Cowan Ros</i>	

Instituciones, participación y capacitación en el fortalecimiento de la feria franca de Oberá, Misiones .....	255
<i>Sandra G. Pereira</i>	
Glosario de siglas.....	277
Los autores .....	281

# Procesos organizativos en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy. Las organizaciones de base.

Mariana Arzeno

## Introducción

Hacia la década de 1990 comienza a desarrollarse en la Quebrada de Humahuaca un proceso organizativo que condujo a la formación y complejización de una trama institucional para el desarrollo rural-local. En esta trama intervienen actores locales organizados y con capacidad de obtener recursos económicos para realizar acciones en el territorio.

El proceso organizativo en la Quebrada se inicia con el surgimiento de algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) cuyo trabajo se orienta a atender diferentes problemáticas de la población rural local. También desde principios de la década de 1990, se advierte una mayor presencia del Estado nacional a través de la puesta en funcionamiento de Programas de Desarrollo Rural (PDR) y el financiamiento de proyectos elaborados por ONG y otras organizaciones de la sociedad civil que actúan en el ámbito local. Como consecuencia del accionar de ONG y de organismos y programas del Estado, comienzan a surgir y/o a consolidarse las organizaciones de base locales. Este proceso organizativo tiene lugar en un contexto nacional caracterizado por la implementación de políticas de ajuste y de reformas en el sector público que se profundizan en esa década (Manzanal *et al*, 2006: 243-244).

En este trabajo centraremos el análisis en el proceso organizativo de base, indagando en las características y trayectorias de un grupo de organizaciones seleccionadas. Nos interesa analizar cómo se manifiesta concretamente este

Mariana Arzeno

proceso organizativo iniciado en los '90 al interior de las organizaciones de base (ODB) en relación con las vinculaciones que establecen, la gestión de recursos, las acciones que desarrollan. Este constituye el primer paso para conocer cómo repercute, en definitiva, el proceso organizativo en las comunidades y desde ahí, en la construcción de una nueva territorialidad, objeto de estudio de futuras indagaciones.

En la primera parte se presentan algunas aclaraciones conceptuales referidas al proceso organizativo de un territorio y su papel en el desarrollo rural-local. Luego se hará referencia al contexto socio-económico en el que se enmarca este proceso y el papel que tuvieron las ONG y el Estado, para luego centrarnos en el análisis de las ODB seleccionadas para este estudio.

### Aspectos conceptuales

En este trabajo partimos de la idea de que un desarrollo rural-local requiere de la participación organizada<sup>(1)</sup> de la población del territorio en cuestión. Esa participación por su parte, constituye el camino para avanzar hacia un *cambio en la configuración política, social y económica (las relaciones de poder instituidas)* que caracteriza a determinados territorios y que excluye de la gestión de 'lo público' y de la redistribución de ingresos a amplios sectores de la población local. Sólo si se realiza ese cambio es posible avanzar hacia un desarrollo rural-local. Los instrumentos para alcanzar estos fines son la descentralización de funciones, de decisiones y de recursos, a favor de los actores locales (públicos y privados); el seguimiento y control del accionar público; grados crecientes de gestión y autogestión de 'lo público' por parte de la población local organizada y por último, la ampliación y multiplicación de las articulaciones entre organizaciones con objetivos y estrategias similares (Pfr. Manzanal, 2006: 40).

---

(1) Entendemos por participación "las diversas formas que tiene y aplica la población en general, y en particular las organizaciones, los beneficiarios de proyectos públicos y de OSC [organizaciones de la sociedad civil], para intervenir en acciones o decisiones que determinan su futuro económico e influyen en el de su comunidad y territorio [...] La participación organizada avanza y se fortalece en su práctica concreta. Desde la acción, la población se capacita para ir superando niveles de participación que implican mayores grados de compromiso con su propio destino y el de su comunidad (Manzanal, 2003: 174).

Ese cambio en las relaciones de poder instituidas implica la construcción de una nueva trama de relaciones sociales entre el Estado en todos sus niveles y la sociedad civil, que incluya a los sectores sociales históricamente postergados como participantes activos del proceso de cambio y no como simples receptores de políticas. Una trama de relaciones que conduzca a *reposicionarlos* en un sentido que implique un mayor 'poder de decisión' y control sobre la gestión de los recursos, frente a los sectores dominantes de la sociedad.

En este sentido, planteamos que las experiencias organizativas que se están desarrollando en ciertas áreas rurales de nuestro país, se orientan hacia la construcción de una nueva territorialidad<sup>(2)</sup>. Y lo hacen a través de una mayor organización y participación política, la gestión y ejecución local de proyectos de infraestructura, el mejoramiento de la producción y la alimentación y la ampliación de los servicios de educación y salud, entre tantos otros.

En ese marco, nos interesa centrarnos en el análisis del proceso organizativo que se viene desarrollando en el área de estudio. Dicho proceso se genera cuando tiene lugar:

- a) El surgimiento de organizaciones públicas o privadas, de apoyo o de base, que desarrollan distintas acciones en el territorio (capacitación, asistencia técnica, obras en las comunidades, etc.)
- b) La multiplicación de vinculaciones entre organizaciones, que da lugar a la formación de una trama institucional.

En particular focalizaremos el análisis en las trayectorias seguidas por las organizaciones de base, las que definimos como aquellas organizaciones cuyos miembros comparten una misma actividad e intereses relativos a un determinado sector social (una cooperativa de pequeños productores, una organización de trabajadores rurales, o de artesanos, etc.) o que pertenecen a la misma comunidad (cuando existen relaciones de vecindad entre sus integrantes). En este último caso hablamos de organizaciones de base 'comunitaria'<sup>(3)</sup>. Estos dos requisitos no son excluyentes. Puede darse el caso de una organización de pequeños productores pertenecientes a una misma comunidad.

---

(2) Entendemos territorialidad como "relaciones de poder espacialmente delimitadas y operando sobre un sustrato referencial" (Lopez de Souza, 1995: 99). Un mayor desarrollo conceptual acerca de territorialidad, poder, desarrollo y autonomía fue realizado en el artículo de Manzanal en este libro.

(3) En este trabajo utilizamos el término "comunidad" como sinónimo de aldea o paraje.

Mariana Arzeno

Quienes conforman estas organizaciones logran, en algunos casos: i) posicionarse como un grupo que representa los intereses de un sector, aunque pertenezcan a comunidades distintas o ii) formalizar o encauzar las interacciones cotidianas hacia un fin que excede el ámbito de lo doméstico individual y que tiende a la mejora de las condiciones de vida y/o de trabajo de la comunidad en su conjunto. En cualquiera de las dos situaciones, logran visibilidad como grupo, porque tienen 'nombre y apellido', intereses y objetivos definidos. Lo cual les permite posicionarse de otra forma frente aquellos con los que interactúan.

Incluimos dentro de las organizaciones de base a: organizaciones de productores, de trabajadores rurales, cooperativas, y específicamente dentro de las de base 'comunitaria' a centros vecinales, comunidades aborígenes u otro tipo de organizaciones de productores, trabajadores, artesanos, etc., entre los cuales media una relación de vecindad.

Por su parte, las ODB interactúan con las ONG de desarrollo y los organismos del Estado. Estos se relacionan con las ODB sustentando y/o apoyando sus acciones a través de financiamiento, capacitación o asesoramiento.

En este trabajo analizaremos a las organizaciones de base teniendo en cuenta i) las vinculaciones con otras organizaciones (interacciones económicas o articulaciones)<sup>(4)</sup>; ii) la gestión de recursos; y iii) las actividades que realizan para la comunidad o sector que representan.

Las ODB que se abordan en este trabajo son:

- 1) Centro Vecinal Ocumazo (CV Ocumazo),
- 2) Asociación de Agricultores de Juella (AA de Juella),
- 3) Comunidad Aborigen El Morado (CA El Morado).

---

(4) Denominamos 'interacciones económicas' a aquellas resultantes de la circulación de recursos (en general monetarios aunque pueden ser también materiales y humanos). La relación está centrada en el movimiento de recursos de una organización (proveedora, donante o de financiamiento) a favor de otra (receptora o beneficiaria) (Manzanal et. al, 2006: 219). Hablamos de 'articulación' cuando se trata de una relación de cooperación mutua que se establece entre organizaciones que funcionan de forma independiente entre sí y comparten objetivos para encarar un trabajo en común y solidario (Manzanal et. al, 2006: 219-220). Dentro de las articulaciones diferenciamos entre aquellas que tienen por objetivo encarar acciones específicas, particulares y concretas y aquellas que tienen por objetivo "acordar un plan de acción conjunto, que supone actividades articuladas y enfocadas hacia la consolidación y crecimiento como organizaciones" (Manzanal et. al, 2006: 220). A estas últimas las denominamos "articulaciones para la planificación estratégica", porque se comparte una visión similar del desarrollo, se acuerdan metas y recursos en pos de un objetivo (ibid).



- 4) Cooperativa Agropecuaria Unión Quebrada y Valles (CAUQueVa.)
- 5) Red Puna y Quebrada, una organización de segundo grado.

La selección de estas ODB se explica porque son de distinto origen y magnitud (en cuanto a la cantidad de miembros y financiamiento con el que cuentan), persiguen diferentes objetivos y por lo tanto permiten dar cuenta, al menos en parte, de la diversidad de situaciones organizativas presentes en la Quebrada.

Las tres primeras son ODB comunitarias, de pequeños productores que habitan en distintas zonas productivas de la Quebrada. Son las típicas organizaciones de base hacia las que se dirigen las acciones de ONG y organismos y programas del Estado.

La Cooperativa reúne a pequeños productores de los tres departamentos de la Quebrada y el departamento salteño de Iruya y es una de las organizaciones locales que más financiamiento ha recibido.

La Red Puna nuclea a una diversidad de organizaciones de base de Puna y Quebrada. El análisis de ésta última se incluye por la importancia que está adquiriendo en cuanto a su complejidad organizativa y su accionar en el área. Tanto la Red como CAUQueVa cuentan con la participación de técnicos que forman parte de estas organizaciones y que han tenido y tienen un rol fundamental en su funcionamiento.

Este trabajo se basa en información relevada en entrevistas semiestructuradas realizadas en marzo de 2002 y de 2005 a dirigentes y miembros de las organizaciones de base, ONG, departamentos de desarrollo rural municipales y programas nacionales de desarrollo rural.

### **La Quebrada de Humahuaca**

#### **Características generales y la problemática agraria**

La Quebrada se extiende de manera longitudinal a lo largo de los departamentos de Humahuaca, Tilcara y Tumbaya (provincia de Jujuy). Reúne una población cercana a los 28.000 habitantes, de la cual el 48% es población rural, cuyo patrón de asentamiento es mayoritariamente disperso<sup>(5)</sup>.

---

(5) Se considera población rural, de acuerdo a la definición censal, a aquella que habita en localidades de menos de 2.000 habitantes o de forma dispersa en campo abierto.

Mariana Arzeno

El tipo de desarrollo hegemónico a partir de los '90 se basa en la intensificación de actividades económicas preexistentes (la horticultura comercial) incluyen de forma subordinada a la mayor parte de la población rural local (o la excluyen, como sucede en general con el turismo).

La situación agraria se caracteriza por el predominio de pequeños productores campesinos. En el fondo de valle, que tiene una mayor extensión de tierras aptas para la agricultura con posibilidades de riego todo el año y una mayor accesibilidad a los mercados a través de la ruta 9, son mayoritarios los pequeños productores que se dedican al cultivo de hortalizas y flores con fines comerciales y sólo parcialmente a la producción de autoconsumo. Dada la pequeña escala de sus explotaciones, las posibilidades de subsistencia de estos productores sólo con la actividad hortícola son escasas, en particular en el contexto de disminución de los precios, de la demanda de productos y el incremento de los costos de producción. La comercialización de los productos ,además, sigue constituyendo una limitante en la medida en que está dominada por los intermediarios, frente a los cuales los productores tienen escaso poder de negociación (Arzeno, 2003).

En las tierras altas de la Quebrada predominan productores de autoconsumo, que cultivan productos tradicionales del área (cereales, legumbres y tubérculos andinos) y practican la ganadería en pequeña escala. En estos casos sólo se comercializa el excedente de esa producción. En algunas quebradas transversales se ha desarrollado la agricultura comercial con cierta especialización productiva (es el caso de la quebrada de Juella con la producción de duraznos o la quebrada de Calete con la producción de zanahoria). En estos casos la producción de autoconsumo sigue siendo igualmente significativa.

Cabe destacar que las áreas alejadas del eje central de la Quebrada son las que han sufrido procesos de emigración de la población mayores. En particular porque no se desarrolló en ellas una alternativa productiva comercial que generara ingresos monetarios (como la horticultura en fondo de valle). Si bien en algunas áreas se registra la 'vuelta al predio' de campesinos que habían migrado, sigue siendo común la emigración de jóvenes en búsqueda de alternativas laborales, que en el ámbito local se limitan al empleo público y los trabajos ocasionales (en el sector agropecuario o de servicios - construcción, turismo, etc.).

El tema de la tenencia de la tierra es un problema histórico y no resuelto para un sector del campesinado que sigue sin poder regularizar su situación. Muchos de ellos habitan en tierras fiscales o desde hace generaciones son

arrenderos en fincas privadas<sup>(6)</sup>.

Una cuestión que debe mencionarse es la histórica situación de subordinación en la que ha vivido la población originaria de la Quebrada y la existencia de una trama política clientelística de fuerte arraigo en la zona, que les ha dejado poco margen de autonomía para la toma de decisiones. De acuerdo con Belli y Slavutzky (1996: 37) el clientelismo tradicional actuaba como un sistema de intercambio que consistía en el otorgamiento de créditos, gestiones en la ciudad o beneficios sociales (pensiones, jubilaciones, etc) a la población pobre, a cambio de lealtad política a los partidarios y caudillos locales. Por otro lado, de acuerdo con los autores, la política es “cosa de los poderosos” y la capacidad para la toma de decisiones de los pobres sólo alcanza los ámbitos domésticos y familiares.

Es en este contexto que el proceso que se analiza a continuación adquiere especial relevancia.

### **El proceso organizativo en la Quebrada**

El proceso organizativo en marcha fue alentado por las acciones desarrolladas por las ONG locales, en especial: Obra Claretiana para el Desarrollo (OCLADE), la Asociación para la Promoción Integral (API) y el Centro Andino de Desarrollo, Investigación y Formación (CADIF). Sus acciones consistieron en: otorgar herramientas organizacionales a la población local, brindar capacitación y asistencia técnica en temas productivos y de comercialización, colaborar en la elaboración de proyectos para realizar obras en las comunidades, entre otras actividades<sup>(7)</sup>.

---

<sup>(6)</sup> La Quebrada de Humahuaca ha sido una de las áreas de asentamiento indígena más importante del país. A lo largo del período colonial y nacional, las comunidades originarias fueron perdiendo su control sobre la tierra y surgieron haciendas de las que los indígenas se convirtieron en arrenderos. Aquellas tierras de comunidad indígena que lograron persistir hasta principios del siglo XIX, fueron declaradas propiedad del fisco y entregadas en calidad de enfiteusis a sus habitantes u otros interesados en ellas. El proceso enfiteutico dio por resultado una estructura de propiedad de la tierra distinta al caso de la Puna. En la Quebrada se conformó un importante grupo de propietarios minifundistas, y un pequeño grupo de haciendas con arrenderos (Madrazo, 1990 y Teruel, 1995). A mediados del siglo XX, el Estado nacional expropió numerosas haciendas de arrenderos de la Puna y la Quebrada, desde entonces son tierras fiscales que nunca fueron entregadas en propiedad a sus habitantes, con excepción de algunos casos.

<sup>(7)</sup> OCLADE llevó adelante distintos programas orientados al mejoramiento de la producción agrícola y ganadera, desarrollo infantil (que incluye asistencia en la alimentación y capacitaciones para mamás

Mariana Arzeno

El Estado nacional por su parte tuvo un papel significativo a través de la puesta en funcionamiento de los PDR y una Estación Experimental del INTA (en Hornillos) y también como financiador de proyectos elaborados por las organizaciones locales. Esto último tuvo dos consecuencias: alentó la formación de organizaciones (dado que el financiamiento tanto de los PDR como de otros programas se otorgan a individuos colectivos y no particulares) y garantizó en gran medida el sostenimiento de las ONG<sup>(8)</sup>.

En relación con el accionar del Estado en el ámbito municipal, se crearon tres Departamentos de Desarrollo Rural (DDR): el de la municipalidad de Humahuaca (en 1996), el de la Comisión Municipal de Volcán y el de la Municipalidad de Tumbaya (estos dos últimos en funcionamiento desde 1998). Cada departamento cuenta con un grupo de personas que tienen la función de realizar tareas de promoción y seguimiento en las comunidades rurales bajo la jurisdicción de las municipalidades. Las actividades que llevan adelante se financian con recursos públicos, a través de la elaboración y presentación de proyectos antes distintas dependencias del gobierno nacional<sup>(9)</sup>. El gobierno municipal sólo se hace cargo, en algunos casos, de los salarios de los promotores y eventualmente pone a su disposición camiones para el traslado de materiales. Cabe destacar que en el 2005 el funcionamiento de estos DDR estaba muy limitado por la falta de recursos<sup>(10)</sup>.

---

cuidadoras), organización de comunidades aborígenes, promoción de la mujer, alfabetización de adultos, comunicación, entrega de microcréditos. API viene trabajando en asistencia técnica y capacitación en ganadería, agricultura, comercialización y riego, organización de las comunidades aborígenes, microemprendimientos, comercialización de carne ovina y caprina, mejoramiento de la infraestructura productiva (defensas en los ríos, mejoras en la captación y distribución de agua). El trabajo de CADIF está centrado en la asistencia técnica y orientada a la búsqueda de alternativas productivas. Desde mediados de los '90 hasta 2004 fue la ONG contratada por el PSA para realizar la asistencia técnica en un sector de la Quebrada.

<sup>(8)</sup> Entre los programas o dependencias del Estado que financiaron (o aún lo hacen) proyectos elaborados por ONG y ODB locales pueden mencionarse: Programa de Nutrición Infantil (PRANI), Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Programa de Dinamización Productiva Regional, Programa Social Educativo, FONCAP, Plan Manos a la Obra, Programa Nacional de Seguridad Alimentaria, Fondo de Microcréditos, FONTAR, Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI). A través de ellos se han financiado proyectos para capacitación, emprendimientos productivos, innovación tecnológica e infraestructura.

<sup>(9)</sup> Puede mencionarse su accionar en cuanto a asistencia sanitaria, vacunación y desparasitación de animales; capacitación para la elaboración de quesos y su comercialización; fortalecimiento y organización de comunidades aborígenes; capacitación en el manejo de botiquines animales, entre otras actividades.

<sup>(10)</sup> En el caso del DDR de Tumbaya, en el 2005 había quedado prácticamente desmantelado, contando sólo con un promotor para llevar adelante las actividades del Departamento. Por otro lado, tanto el

En conjunto, el accionar de las ONG y el Estado contribuyó a la conformación de una trama institucional que, en parte, se caracteriza en la siguiente tabla. Allí presentamos las organizaciones relevadas y que actúan directamente en el ámbito local. La mayor parte de ellas, así como los programas del Estado, comienzan a funcionar en la década de 1990. Éstas a su vez establecen vinculaciones con otras extra locales<sup>(11)</sup>.

En relación con las vinculaciones entre estas organizaciones, observamos que las 'interacciones' económicas son las que generalmente se establecen entre las ONG, los DDR o PDR y las organizaciones de base (asesoramiento en la elaboración de proyectos, capacitación y asesoramiento en temas productivos y organizativos, asistencia en temas de alimentación, salud y educación, etc.). Por su parte, se están desarrollando 'articulaciones' para acciones entre algunas organizaciones de base (el caso de la Red Puna en sí misma es

Tabla 1: Caracterización de la trama institucional relevada en la Quebrada de Humahuaca (2005).

<b>Organizaciones y organismos públicos*</b>	3 ONG	API (1995), OCLADE (1982) y CADIF (1989)
	9 organizaciones de base	Centros vecinales de Volcán (1985) y Ocumazo (1974), Sol Juvenil de Ocumazo (2001), comunidades aborígenes de El Morado (1996) y Rodero (1998), cooperativas CAUQueVa (1996) y PUNHA (1990), Asociación de Agricultores de Juella (1995).
	4 Organismos públicos	INTA Hornillos (1993) DDR de Humahuaca (1996), Volcán y Tumbaya (1998)
	4 Programas nacionales	Programa Social Agropecuario -PSA (1994), PROINDER (2000), INTA Minifundio (1995), Prohuerta (1995).
<b>Organizaciones de segundo grado</b>	Red Puna (1995), Federación Agraria- Filial norte (2003), Mesa Provincial de ONGs (2005), Federación de Cooperativas (en formación en el 2005).	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento realizado en marzo de 2002 y 2005.

Nota: \*De acuerdo con datos del CENOC (para el año 2005), estaban registradas otras 37 organizaciones en los departamentos de Humahuaca, Tilcara y Tumbaya, de las cuales 11 eran organizaciones de base del tipo de las que estamos analizando en este trabajo (centros vecinales de localidades rurales, comunidades aborígenes u organizaciones de productores) y el resto eran organizaciones de todo tipo (culturales, clubes, ligas de madres de familia, biblioteca popular, centros vecinales de localidades urbanas, etc.).

promotor del DDR Tumbaya y los de Volcán, cobraban planes sociales como 'salario' por su trabajo.  
(11) Para mayor información acerca de estas organizaciones y las vinculaciones entre ellas y con otras por fuera del ámbito local puede consultarse Manzanal *et. al.* (2006).

Mariana Arzeno

un ejemplo de articulación) y se están creando espacios de 'articulación para la planificación estratégica', que involucran a organizaciones locales y extra-locales (como la Mesa Provincial de ONGs y la Federación de Cooperativas).

### **El proceso organizativo de base**

Los mayores avances y resultados respecto del accionar de las ONG y organismos del estado se han dado en materia organizativa, cuestión en la que coinciden todos los informantes consultados.

Estos actores fueron instalando en la población local la necesidad de 'organizarse' formalmente. Decimos que es una necesidad 'instalada' porque no surgió como demanda espontánea de la población local<sup>(12)</sup>.

En el discurso de las ONG subyace la idea de "organización para la autogestión". La principal función de estas organizaciones sería la de contribuir a generar un proceso de cambio desde las bases para lograr la autogestión de los grupos. Y hacia ese fin se orientan en teoría sus acciones de formación, capacitación y transferencia de herramientas organizacionales. A pesar de esta coincidencia, las ONG tienen diferencias en cuanto a las estrategias que deben implementarse para llevar adelante ese proyecto. Existen cuestionamientos cruzados entre ellas respecto del tipo de acciones que realizan<sup>(13)</sup>, lo que las ha mantenido distanciadas. De hecho, recién en el 2005 restablecieron relaciones que condujeron a la organización de la Mesa Provincial de ONG, que nuclea a API, CADIF, Red Puna, Federación Agraria, Asociación Warmis Sayajsunqo y otras extralocales. En el marco de esta Mesa, se eligió a la Red Puna como representante de las ONG provinciales en la Unidad Técnica de Cooperación Provincial del PSA Jujuy. También existen diferencias entre los técnicos de las ONG y los organismos del Estado, como el INTA Hornillos y los DDR<sup>(14)</sup>. En el caso de estos últimos, por el hecho de pertene-

---

(12) La única instancia organizativa formal creada por la población local eran algunos centros vecinales que se formaron en las décadas de 1970 y 1980, y una cooperativa agropecuaria de breve duración (ver más adelante el artículo de Cowan Ros en este mismo libro).

(13) Por ejemplo, se manifestaron cuestionamientos acerca de que una tiene una forma "paternalista o asistencialista" de encarar sus acciones, o que otra dispersa los recursos en "cursitos de dos horas" y que sus acciones finalmente no tienen un impacto en las comunidades.

(14) Sólo CADIF participa en proyectos conjuntamente con el INTA y tiene una perspectiva de "actuar conjuntamente con el Estado". API y los DDR Tumbaya y Humahuaca formaron parte de una organi-

cer al gobierno municipal, los promotores quedan adscriptos de alguna forma a determinado partido político.

Por otro lado, los PDR también tienen entre sus objetivos facilitar la organización de los pequeños productores. Es por eso que la asistencia y apoyo financiero que otorgan tiene como destinatarios grupos de familias. Vale decir que en este caso la 'organización' además pasa a ser un requisito para el acceso a los programas.

La población local sin embargo tuvo motivos concretos para empezar a organizarse:

- a) La reforma de la Constitución Nacional en 1994. Dicha reforma contempla el reconocimiento de la "preexistencia étnica y cultural de los pueblos indígenas argentinos", lo que implica que pueden acceder en propiedad (comunal o individual) a las tierras fiscales en las que habitan. Las ONG (y también los DDR) pudieron ampliar y estrechar sus vinculaciones con las comunidades, otorgándoles herramientas organizacionales y legales para tramitar su personería jurídica. La "comunidad aborigen" es una de las figuras legales más comúnmente adoptadas por la población local organizada.
- b) La posibilidad de acceder a recursos económicos. Sea directamente a través de los PDR u organismos y programas del Estado nacional, o indirectamente a través de ONG que consiguen financiamiento para otorgar microcréditos o hacer obras en las comunidades.

Como resultado de estos intereses se produjo el surgimiento de varias organizaciones de base o la reactivación organizativa de otras (en particular centros vecinales existentes).

### ***Las organizaciones de base "comunitaria"***

Las organizaciones de base analizadas en este apartado reúnen a productores que desarrollan sus actividades en condiciones socioproductivas diferentes. Además, si bien las tres forman parte de la Red Puna, presentan distinta consolidación en materia organizativa.

---

zación (APRODECA) que nucleaba a promotores de ONG, de los DDR y de las comunidades, pero que se desarticuló en pocos años. Sí hay vinculaciones que se materializan en acciones conjuntas entre los DDR y el INTA, pero no entre estos y las ONG, con la excepción de CADIF.

Mariana Arzeno

El *Centro Vecinal (CV) Ocumazo* nuclea a 35 familias que habitan el poblado del mismo nombre situado a 20 kilómetros al sureste de la localidad de Humahuaca, cerca de las nacientes del río Calete. Sus pobladores son pequeños productores campesinos que producen frutas, zanahorias, arveja, haba, maíz, trigo, papa andina, en menor medida ganado, con una fuerte orientación de la producción al autoconsumo y eventualmente la venta del excedente. Entre los principales problemas con los que se enfrenta esta población, se mencionaron: la escasez de agua y de tierra como para ampliar la escala de la producción y poder generar un volumen mayor para comercialización y la emigración de la población joven. En general, luego de las cosechas muchos productores se emplean en trabajos ocasionales generalmente en Humahuaca (albañilería); algunos son beneficiarios del plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados.

El CV Ocumazo fue creado en 1974, con el objetivo de gestionar distintas obras ante la municipalidad (por ejemplo, la construcción de la capilla, el puesto de salud y el tendido de red eléctrica). De acuerdo a lo que informó uno de los dirigentes de esta organización, eran las personas mayores de la comunidad quienes estaban al frente de la misma, imprimiendo un carácter “patriarcal” a la organización<sup>(15)</sup>. La dinámica organizativa cambia a partir del año 1995 con la llegada de técnicos del PSA, CADIF y API. Un nuevo dinamismo empieza a desarrollarse desde el punto de vista de los pobladores de Ocumazo, que se manifiesta en la organización de reuniones frecuentes entre los miembros del CV para discutir los problemas de la comunidad, entre ellos el tema de la comercialización, la posibilidad de compartir experiencias con productores de otras comunidades y una mayor participación de la población joven en lo que hace a las actividades del Centro. En el año 2000 se integraron a la Red Puna y tramitaron la personería jurídica como centro vecinal.

La *Comunidad Aborigen (CA) El Morado* abarca un sector del paraje San Roque, situado 7 kilómetros al sur de la localidad de Humahuaca, sobre el río Grande. Forman parte de la comunidad 14 familias de pequeños productores que se dedican a la producción y comercialización a través de intermediarios, de verduras, zanahoria, papa andina, maíz, haba, arveja. Sólo tres familias se dedican además a la ganadería de autoconsumo. Entre los principales proble-

---

(15) Esto coincide con lo planteado por Cowan Ros (en este libro) acerca del dominio de las categorías ‘masculino’ y ‘adulto’, en quienes recaía la toma de decisiones en la vida comunitaria.



mas que afecta a la población de San Roque se mencionaron las dificultades para mejorar la infraestructura de riego<sup>(16)</sup>, la falta de agua potable y la ausencia de una sala de primeros auxilios, además de los problemas de producción y comercialización. Esta población tiene una orientación comercial mayor que en el caso de Ocumazo, en parte por la mayor disponibilidad de agua, pero también por la localización cercana a la ruta 9. A pesar de esto la población debe complementar sus ingresos con actividades extraprediales y el 50 % de las familias son además beneficiarias de planes sociales.

Esta organización surgió en 1996 cuando un grupo de productores de la zona formaron la Unión de San Roque. Su objetivo era mejorar el riego y construir defensas contra el río, para lo cual solicitaron apoyo del municipio, que les prestó las máquinas necesarias para esas obras. En 1998 empezaron a trabajar con proyectos del PSA y luego con OCLADE. En el año 2000 obtuvieron la personería jurídica como comunidad aborigen y se integraron a la Red Puna.

La *Asociación de Agricultores (AA) de Juella* reúne a 20 familias que habitan esta localidad situada sobre la quebrada del mismo nombre, a 5 kilómetros de la ruta nacional 9 y a 15 kilómetros de Tilcara. Sus pobladores son pequeños productores campesinos que se dedican a la producción comercial de durazno y a la producción agrícola y ganadera de autoconsumo (maíz, papa, haba, quesos y carne). La escasez de agua es una de las principales limitantes, que impide un desarrollo mayor de la horticultura con fines comerciales.

La producción de durazno reviste cierta importancia dado que es la que permite generar mayores ingresos monetarios por su venta. Además es un producto comercial de larga data en Juella (desde las primeras décadas del siglo XX) y una de las pocas zonas donde se sigue produciendo frutales para la venta. Su particularidad es que sólo genera ingresos entre marzo y abril, de ahí la importancia de la producción de autoconsumo (papas, habas, maíz), cuyos excedentes se comercializan en pequeña escala en la ruta o en Tilcara. El cultivo de hortalizas, introducido en el momento de expansión de la horticultura en la Quebrada, tiene poca importancia en Juella y se destina mayormente al autoconsumo (Troncoso, 1999).

---

(16) Un problema frecuente en las áreas agrícolas que se extienden sobre el río Grande, pero también en otros ríos de la Quebrada, es la rotura de tomas de agua por efecto de las crecidas en verano. Las defensas que se construyen (generalmente "patas de gallo", que son amontonamientos de piedras contenidas con estructuras de alambre y troncos) intentan resguardar las tomas y evitar que el agua inunde los campos, pero no siempre son efectivas. Otro problema frecuente es la infiltración de agua de los canales por su falta de mantenimiento.

Mariana Arzeno

Como en los otros casos mencionados, esta población también complementa sus ingresos con otros provenientes de actividades extraprediales, jubilaciones o planes sociales.

El origen de esta organización se remonta a 1994 cuando surgió la Comisión de Agricultores con dos grupos del PSA que reunían alrededor de 26 productores. Debido a que algunos de ellos no devolvieron los créditos, éstos fueron suspendidos (Troncoso, 1999). Pero un grupo de diez productores siguió con la Comisión con el apoyo de API y en 1995 tomó el nombre actual. El objetivo de la Asociación fue desde un principio mejorar la producción de durazno, con el fin de aumentar los ingresos que obtienen por su comercialización. En el 2000 se integraron a la Red Puna.

Como puede verse, el PSA y las ONG han tenido un papel importante ya sea para la formación o para la consolidación de las organizaciones. Su incorporación a la Red Puna constituye otro hito en sus trayectorias, influyendo positivamente en su fortalecimiento organizativo.

Una de las primeras observaciones que podemos hacer en relación al accionar de estas tres ODB en el período analizado, es que se orientaron a resolver o mejorar ciertas limitaciones productivas que enfrentaban sus comunidades, como el tema del agua, la mejora de la producción (con nuevas prácticas de manejo) y la mejora en el equipamiento de los productores (Tabla 2). El objetivo de estos intentos es mejorar las condiciones productivas y los ingresos en base a actividades locales, y mitigar los efectos de la caída del empleo en la zona. Todas estas cuestiones no atendidas por los gobiernos locales ni el provincial. Sin embargo, advertimos una serie de diferencias en la forma en que atraviesan este proceso organizativo, como se verá a continuación<sup>(17)</sup>.

*La gestión de recursos económicos.* Hemos advertido a partir de nuestras entrevistas a referentes de estas ODB que hay mayor dedicación a la gestión de recursos de parte de algunas de ellas. Puede mencionarse el caso de Ocumazo y El Morado que lograron cierta continuidad en el financiamiento a lo largo de los años, aprovechando las posibilidades que les abre su participación en la Red Puna, pero también gestionado recursos por fuera de ella. En el caso de esas dos organizaciones de base, siguen recibiendo financiamiento del

---

(17) Dada la información disponible hasta el momento, no podemos establecer las causas que explican esas diferencias en las trayectorias de estas y otras organizaciones de base que parten de características y contextos similares. Apuntamos con nuestra investigación en un futuro a profundizar en ese tema.

PSA/PROINDER. Esta continuidad en el financiamiento es lo que les permite realizar distintas acciones y fortalecer su práctica organizativa. Por su parte la AA de Juella sólo contaba en el 2005 con el financiamiento que otorga la Red Puna a través de los fondos rotatorios. Los financiamientos anteriores se consiguieron a través de API<sup>(18)</sup>, que acompañó el proceso de formación de esta organización y siguió teniendo una presencia muy fuerte en Juella.

*Las acciones que realizan.* Todas gestionan capacitaciones que se orientan en general al plano productivo agrícola y en algunos casos a otros temas como artesanías, tejidos o nutrición de los niños. Pero tanto Ocumazo como El Morado se orientaron, además, a la búsqueda de producciones alternativas: vid, producción en invernadero o de tejidos en telar, así como el proyecto de apicultura en el que participan algunas familias de ambas comunidades. También es de destacar la venta en forma directa que los productores de Ocumazo realizan en Humahuaca. Este es un logro muy importante, teniendo en cuenta las dificultades en la comercialización presentes en la Quebrada, sobre todo en el caso de comunidades alejadas de la principal vía de comunicación. En el caso de la AA de Juella sus actividades están muy vinculadas al objetivo con el que fue creada la organización: mejorar la calidad de los frutales, afectados frecuentemente por plagas de difícil control. Con ese fin armaron y manejan un vivero que es la principal actividad que realizan. Allí producen plantines de duraznos y peras que comercializan con intermediarios o implantan en sus propios campos. A través de la Red Puna comercializan, además, dulces, aunque en muy poca cantidad.

*Las vinculaciones que establecen.* En el marco de la Red Puna estas tres organizaciones comparten un espacio de vinculación a través de la participación en las reuniones mensuales de la microrred de la que forman parte<sup>(19)</sup>. Allí los representantes de las áreas temáticas informan a las organizaciones acerca de los posibles financiamientos o capacitaciones. Estas a su vez plantean las demandas que surgen en sus comunidades, presentan proyectos

---

(18) La mayor parte del financiamiento de la AA de Juella provino de la GTZ, ONG muy vinculada con API.

(19) La Red se organiza en cinco microrredes: Puna Norte, Puna Centro, Puna Oeste, Puna Sur y Quebrada y cinco áreas temáticas (producción y comercialización, jóvenes, género, formación y tierras). Para mayor información sobre la estructura organizativa de la Red puede consultarse Cowan Ros (2003) y Pelicano y de la Cuétara (2006).

Mariana Arzeno

para pedir financiamiento a otras organizaciones a través de la Red, o elevan pedidos para fondos rotatorios.

El grado de compromiso de estas organizaciones con la Red Puna es diverso. En el caso del CV Ocumazo, siete de sus dirigentes forman parte de las distintas áreas de trabajo de la Red. Desde la visión de un dirigente entrevistado, constituye una organización que los representa y con los que pueden construir un proyecto político tendiente al cambio de las condiciones de vida de los productores de Puna y Quebrada. Es decir que hay un posicionamiento estratégico y a largo plazo de estos dirigentes, respecto al rol de la Red Puna, postura que no es extensible a todas las organizaciones que forman parte de ella<sup>(20)</sup>.

La entrada a la Red Puna en general les abre posibilidades para la vinculación con otras organizaciones que otorgan financiamiento. En el caso de la AA de Juella no ha desarrollado vinculaciones por fuera de la Red. En los otros casos sí: tanto el CV Ocumazo como la CA El Morado mantienen su interacción con el PSA/PROINDER, que sigue brindando capacitaciones y financiando proyectos. Pero además tienen vinculaciones con otras organizaciones por fuera de la Red, como con la UNJu que está trabajando en una investigación sobre la sanidad de la papa andina en Ocumazo, y con OCLADE que sigue aportando recursos y capacitación para la atención de la salita infantil de la CA El Morado. El resto de las vinculaciones surgen de proyectos puntuales que presentan las organizaciones para obtener financiamiento o capacitaciones, como el caso del CV Ocumazo con la FAO; o la CA El Morado con la fundación Día Mundial de la Oración; o en ambos casos con organismos públicos como el INAI y el Ministerio de Trabajo.

En cuanto a las articulaciones, puede mencionarse aquella que surge de la propia interacción entre las organizaciones de base que comparten el ámbito de las microrredes. Cabe destacar la articulación de la CA El Morado con otras comunidades de la Quebrada con la intención de formar una organización para la comercialización conjunta de la producción. En este último caso entendemos que se trata de una 'articulación' para acciones puntuales, que se materializó, en principio, con la compra de un tractor.

---

(20) Cowan Ros (2003) analizó las distintas representaciones que tienen de la Red Puna quienes participan de ella. Al respecto distingue entre aquéllos que la ven como un agente externo y aquéllos que sienten que son parte de la misma. El caso de Ocumazo deja en claro la visión de compromiso político con la Red, más allá de los beneficios concretos que obtienen por formar parte de ella.

Tabla 2: Organizaciones de base comunitaria.  
Acciones realizadas y financiamiento recibido, 1995-2005.

Acciones*	Financiamiento*
<b>Centro Vecinal de Ocumazo</b>	
<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción del puesto de salud y la capilla y tendido de la red eléctrica (antes de 1995)</li> <li>- Gestión de proyectos ante el PSA</li> <li>- Construcción de salón comunitario (para centro de capacitación)</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización de hortalizas, frutas y productos elaborados (bollos, tamales) en la feria de Humahuaca</li> <li>- Obras de mejoramiento de riego</li> <li>- Plantación de vides</li> <li>- Gestión de capacitaciones y becas de estudio</li> <li>- Gestión de proyectos PSA/PROINDER</li> <li>- Compra de insumos y herramientas</li> <li>- Mejora y desarrollo de producción de papa andina</li> <li>- Terminación del salón comunitario (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autofinanciamiento (cuota \$1 mensual por socio)</li> </ul> <p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PSA. Proyectos de fortalecimiento del autoconsumo</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Trabajo. Programa Trabajar III (12 personas con \$640 cada una) (2001). Para terminación construcción de salón comunitario</li> <li>- INAI (\$25.000) se terminó de construir el salón comunitario.</li> <li>- PROINDER. 1 grupo de 10 familias utilizan el subsidio para compra de insumos y herramientas.</li> <li>- FAO y PSA Jujuy para fortalecer organizaciones de regantes de 5 comunidades de la Quebrada de Humahuaca, reparación de infraestructura de riego (2003-2005)</li> <li>- PROINDER y FAO, 1 grupo de 6 familias compró 3.000 plantines de vid</li> <li>- Red Puna, fondos rotatorios para insumos (se entregan \$300/400 a las familias que lo solicitan)</li> </ul>
<b>Comunidad Aborígen El Morado</b>	
<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reparación de tomas de agua y defensas contra el río</li> <li>- Construcción de invernaderos para algunos productores</li> <li>- Gestión de proyectos ante el PSA</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de proyectos ante el PSA y PROINDER (las 14 familias forman un grupo del PSA)</li> <li>- Realización de ayuda mutua semanal entre los miembros de la comunidad.</li> <li>- Desarrollo de la apicultura</li> <li>- Gestión de capacitaciones en manejo de plagas, mejora de semillas y cosecha de papa.</li> <li>- Venta de tejidos y papa andina a través de la Red Puna</li> <li>- Producción de tejidos en telar (por comenzar en el 2005)</li> <li>- Participación en los cambalaches que organiza la Red</li> </ul>	<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CARITAS. Subsidio para 6 familias que hicieron invernadero.</li> <li>- PSA. Proyectos para fortalecimiento del autoconsumo e infraestructura predial.</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PSA (créditos por familia de \$800, \$500, \$200, en función de lo que pueden devolver).</li> <li>- Fondo Rotatorio de la Red Puna</li> <li>- OCLADE: \$20 por niño por mes para alimentos.</li> <li>- Ministerio de Trabajo. Programa Crear Trabajo (gestionado a través de API). \$480 por persona, 9 beneficiarios (2001)</li> <li>- INAI (proyecto conjunto con otras 6 comunidades) \$63.000 para compra de tractor (2004)</li> <li>- Ministerio de Desarrollo Social. Plan Manos a la Obra, 10 familias con crédito de \$1000 cada una para equipamiento y abono (2004)</li> <li>- Día Mundial de la Oración (fundación de Alemania). Subsidio de \$2700 para proyecto de telares (2004)</li> <li>- PROINDER. \$1800 por familia para equipamiento (2005)</li> </ul>

Mariana Arzeno

**Asociación de Agricultores de Juella**

<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de un vivero donde hacen plántines para uso propio y para venta.</li> <li>- Construcción de canal y defensas contra el río</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de obras de captación de agua y construcción de canal (2000)</li> <li>- Construcción de defensas contra el río y forestación</li> <li>- Gestión de capacitaciones ante la Red Puna (poda e injertos, artesanías)</li> <li>- Venta de dulces a través de la Red</li> <li>- Construcción de un salón comunitario (etapa inicial en 2005)</li> </ul>	<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GTZ. Proyecto para forestación y canal (1998)</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GTZ. Proyecto de captación del agua y construcción de canal (2000)</li> <li>- GTZ. Proyecto para construcción de defensas contra el río y forestación (2002)</li> <li>- Red Puna. Fondos rotatorios de \$2000/3000 para la Asociación (para compra de insumos).</li> <li>- Ministerio de Desarrollo Social. Proyecto de papa andina (en gestión en el 2005)</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a referentes de las organizaciones, 2005.

Nota: \*La información presentada en ambas columnas no tienen una correlación en paralelo. Por otro lado, en cada columna, se respeta cierto orden temporal, aunque en muchos casos se trata de acciones o financiamientos que tienen continuidad, como cuando se hace mención a la gestión de capacitaciones o de proyectos del PSA (más allá de que ambas se concretan en determinado momento, son actividades que se realizan continuamente), o bien cuando se trata de financiamientos como los fondos rotatorios que otorga la Red. Cuando se tienen datos precisos sobre fechas en el caso de acciones puntuales o financiamientos, éstos se mencionan entre paréntesis.

**La Cooperativa CAUQueVa**

Se trata de una cooperativa de comercialización, de la cual forman parte 140 socios, que son pequeños productores de los tres departamentos de la Quebrada y el departamento de Iruya (Salta). La cooperativa tiene como antecedente el trabajo que venía realizando el INTA a través de una Agencia de Extensión Rural que funcionó en la Quebrada entre 1993 y 1995. Como parte de las actividades llevadas adelante en ese marco, puede mencionarse un taller de comercialización del que participaron productores de toda la zona, donde se discutió la posibilidad de armar una cooperativa. Esto finalmente se concretó en 1996, bajo la dirección de uno de los técnicos extensionistas que se desvinculó de la Agencia en ese momento, quien ha tenido un rol fundamental en su funcionamiento y expansión y que sigue participando en la cooperativa como coordinador. Desde un principio el objetivo de esta organización fue mejorar las condiciones de comercialización de los productores y de esa forma sus ingresos.

CAUQueVa se destaca en el contexto de la Quebrada porque es la única cooperativa de productores agrícolas que está funcionando y además por el importante volumen de recursos económicos que maneja.

*Gestión de recursos económicos.* CAUQueVa es una organización que desde sus comienzos manejó recursos económicos mucho mayores que otras organizaciones de base. Pero puede establecerse un antes y un después en la evolución de esta cooperativa a partir del financiamiento que obtuvieron de uno de los programas del BID<sup>(21)</sup>, que contribuyó a su fortalecimiento organizativo, aunque también planteó algunos problemas. El financiamiento original era de U\$S 735.000 (U\$S 235.000 de fondo no reembolsable y U\$S 500.000 de crédito). Sin embargo, dadas las dificultades que encontraron para dar uso a todo el dinero dentro del plazo establecido por el Banco, sufrieron un recorte de alrededor de U\$S 280.000 del monto inicial del crédito<sup>(22)</sup>.

La realidad, es que dicho financiamiento resultó excesivo para la capacidad de venta que la cooperativa tenía y que podía lograr en el contexto en el que actúa. Si bien permitió expandir su estructura (en términos de infraestructura y cantidad de empleados), el contexto económico dificultó su mantenimiento especialmente a partir de la crisis del 2001/2002. Las distintas estrategias comerciales que se fueron ensayando, tenían como objetivo mantener la cooperativa en funcionamiento (pagar los salarios de los empleados y los impuestos, mantener la infraestructura). Recién en el 2004 lograron estabilizar su situación, aunque todavía no se consolida como alternativa de comercialización en la zona (los socios siguen dependiendo de los canales formales de comercialización).

Más allá de esto, el crédito del BID contribuyó a su fortalecimiento en términos del desarrollo de una estructura organizativa, la formación de recursos humanos para su manejo, las inversiones realizadas en el empaque y traslado de la producción y la mejora de servicios a los socios (como la creación de una cartera de créditos, que era una de las exigencias del BID). Otros financiamientos se gestionaron ante diversas organizaciones y organismos, generalmente del exterior, aunque de montos más pequeños.

---

(21) Se trata del Programa de Empresariado Social, que apoya proyectos innovadores que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de grupos pobres y marginados. La selección de los proyectos era realizada por técnicos del BID, con apoyo de la Unidad de Minifundios del INTA.

(22) El financiamiento debía ser usado entre el 2000 y 2003 y el dinero que no se gastaba se devolvía al BID. La cooperativa se encontró con dificultades para utilizar a todo el monto disponible. Dentro del plazo establecido, sólo se había utilizado la quinta parte del crédito. En una reformulación de gastos realizada en el año 2002, se aprobaron algo más de U\$S 100.000 que se destinaron mayormente a la cartera de créditos para los socios. Cada prórroga de gasto de la cooperativa iba acompañada de una prórroga de pagos en concepto de devolución del crédito, el cual empezaría a pagarse a partir del 2007, por un lapso, en principio, de 14 años.

Mariana Arzeno

*Acciones que realizan.* El caso de CAUQueVa es quizás el que más se destaca entre las organizaciones analizadas, por el tipo de actividades que lleva adelante y además por su evolución. Empezó como cooperativa que comercializaba la producción hortícola de sus socios en los mercados concentradores del noroeste. Pero luego continuó con otras estrategias comerciales tendientes a obtener mayores ingresos, a través de la venta de productos con valor agregado, en principio basado en la selección y embalaje para su venta en supermercados y la venta domiciliaria en San Salvador de Jujuy y Buenos Aires. En 2005 la principal estrategia comercial tenía por objetivo aprovechar el mercado en expansión, tanto interno como externo, para la papa andina, un producto que es más rentable que las hortalizas<sup>(23)</sup>. La cooperativa está lejos de poder satisfacer la demanda actual de este producto. Por lo cual está tratando de fomentar entre los socios el aumento de la producción de papa andina, a través de la creación de condiciones de crédito especiales<sup>(24)</sup>. Otra línea de acción importante, además de las capacitaciones en temas productivos y administrativos y la prestación de servicios (alquiler de tractor), es la entrega de créditos a los socios que varían entre los \$1.500 y \$10.000. La posibilidad de tener esta cartera de créditos también marca una diferencia con el resto de las organizaciones de base analizadas en cuanto al manejo de recursos y las posibilidades de acción de cada organización.

*Vinculaciones con otras organizaciones.* En el 2005 las vinculaciones de CAUQueVa eran con organizaciones extralocales<sup>(25)</sup>. Algunas de ellas buscan lograr beneficios concretos, como las de carácter económico con organizaciones que financian a la cooperativa o con organismos que les brindan

---

(23) A fines del 2004 se hizo una exportación piloto a Italia (a raíz del concurso organizado por Slow Food), donde el cuarto kilo de papa andina se vendió a 10 euros. Tienen demandas concretas de España (la red de tiendas de la ONG Comercio Justo), de Suiza y de Italia. Sin embargo, la exportación presenta una serie de problemas: requiere de ciertos trámites, regularizaciones, certificaciones y debe enfrentar ciertas barreras a la entrada desde los países centrales.

(24) La papa andina que comercializa la cooperativa proviene de los socios que se encuentran en las zonas más alejadas de la ruta 9 (Iruya, alrededores de Humahuaca, Yacoraité, Purmamarca, Tumbaya, entre otros). Incluso debe comprar papa a productores que no son socios para poder manejar un volumen mayor. En el fondo de valle, la mayor especialización hortícola ha hecho que ese cultivo prácticamente desapareciera, por eso están ahora promoviéndolo. Para lo cual trabajan con créditos con seguro por pérdida de la producción. En estos casos se le garantiza al socio un ingreso mínimo y también se lo libera del pago de dicho crédito.

(25) En las ocasiones en que se establecieron 'vinculaciones' con otras organizaciones locales éstas no perduraron. CAUQueVa formó parte de la Red Puna y participó de la organización de la Feria Fran-



recursos humanos para investigación y capacitación en cuestiones productivas (por ejemplo con la UNJu, con quien tienen un convenio firmado para trabajar con la sanidad de la papa andina y manejo de suelos; o con el INTA Balcarce, que aporta tecnología para la limpieza de papa). Además, ha ido desarrollando 'vinculaciones' con organizaciones extranjeras que aportan financiamiento. Uno de esos casos es Slow Food, que les abre la posibilidad de conectarse con el ámbito de la exportación de productos a Europa.

Tabla 3: Acciones realizadas y financiamientos recibidos por la cooperativa CAUQueVa, 1996-2005.

Acciones*	Financiamiento*
<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización de hortalizas en mercados concentradores de Jujuy, Buenos Aires, Rosario.</li> <li>- Capacitaciones a los socios</li> <li>- Compra económica de insumos</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de la planta de empaque</li> <li>- Ventas domiciliarias en Buenos Aires (2002-2003) y en Jujuy (2004)</li> <li>- Exportación piloto de papa andina a Italia (2004).</li> <li>- Desarrollo de la producción de papa andina a través de la investigación en sanidad de la papa, multiplicación de variedades de semillas entre los socios y créditos especiales para los productores que producen papa andina.</li> <li>- Capacitaciones a los socios y empleados (calidad y selección de papas, manejo de plagas, de suelo, técnicas de siembra y cosecha; en manejo de Internet y elementos de computación para el Consejo; lectura de un balance; curso para tractoristas).</li> <li>- Entrega de créditos a los socios</li> <li>- Instalación de un Museo de la Vida Campesina (con fines turísticos)</li> </ul>	<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio del Interior. Programa de Dinamización Productiva. \$120.000 (1998)</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BID U\$S 500.000 como crédito y U\$S 235.000 como cooperación técnica no reembolsable (2000, aprobado en diciembre de 1999).</li> <li>- FONCAP \$ 10.000 (2001) y premio en el 2004</li> <li>- Embajada de Canadá (fondos para capacitación y para el Museo)</li> <li>- Ashoka. Premio de \$ 22.500 (2004)</li> <li>- Embajada de Australia (fondos pequeños para capacitación)</li> <li>- Slow Food (fondos pequeños para capacitación)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas al coordinador de la cooperativa, 2002 y 2005.

Nota: \*La información presentada en ambas columnas no tienen una correlación en paralelo. Por otro lado, en cada columna, se respeta cierto orden temporal, aunque en muchos casos se trata de acciones o financiamientos que tienen continuidad, como cuando se hace mención a la gestión de capacitaciones o de proyectos del PSA (más allá de que ambas se concretan en determinado momento, son actividades que se realizan continuamente), o bien cuando se trata de financiamientos como los fondos rotatorios que otorga la Red. Cuando se tienen datos precisos sobre fechas en el caso de acciones puntuales o financiamientos, éstos se mencionan entre paréntesis.

ca Campesina pero se desvinculó antes que se pusiera en funcionamiento. Esto es uno de los ejemplos de los conflictos que se generan entre los técnicos de las distintas organizaciones que trabajan en la Quebrada.

Mariana Arzeno

Pero también la cooperativa entabló vínculos con otras organizaciones para planificar acciones a más largo plazo. En este caso entendemos que se trata de 'articulaciones' con tienen un carácter estratégico, en tanto persiguen lograr mayor representatividad y fortaleza del sector pequeño productor. En este sentido, en el 2005 estaba en marcha la conformación de una Federación de Cooperativas junto con otras cooperativas de la provincia y la creación de una comercializadora en Buenos Aires junto con el Movimiento Agrario Misionero y Fecoagro de San Juan, dos organizaciones fuertes del sector.

### ***Articulación entre organizaciones. El caso de la Red Puna***

Esta red comienza a formarse en 1995 a partir de la iniciativa de algunas ONG (OCLADE, API, CEDEA) y el INTA, que venían actuando en la Puna y Quebrada, para hacer una puesta en común de experiencias y dificultades de cada una en su trabajo con las comunidades. La evolución de esta organización pasó de compartir información y elaborar un diagnóstico de la zona, a ampliar sus vinculaciones institucionales, incorporar organizaciones, realizar proyectos colectivos y consolidar una estructura organizativa y de gestión, con dirigentes de comunidades y organizaciones a cargo. Es recién a partir del año 2000 que se produce un crecimiento notable de la Red con la incorporación progresiva de organizaciones de base, llegando en el 2005 a contar con 39 organizaciones que reúnen a 65 comunidades y 1.200 familias aproximadamente (Pelicano y de la Cuétara, 2006: 416), además de API, que acompañó el proceso de formación de la Red desde un principio. El resto de las ONG y organismos se retiraron en diferentes momentos.

La Red tiene un rol significativo en el fortalecimiento organizativo de las organizaciones de base, no sólo aportando recursos económicos, sino además en lo que hace a facilitar el acceso a recursos de capacitación y vinculaciones con otras organizaciones.

*Gestión de recursos económicos.* La Red Puna se ha convertido en una organización de gran representatividad a nivel regional. Esto le ha facilitado la obtención de recursos tanto de organismos públicos como privados, nacionales y extranjeros. El financiamiento del exterior se concretó a partir del 2003, pero fue resultado de un trabajo de gestión de años previos que, incluso, llevó a algunos miembros de la Red a Europa para establecer contactos con distintas entidades de financiamiento.

La Red opera como un vehículo para la circulación de recursos económicos y de capacitación entre las organizaciones, siendo éste uno de los principales beneficios que encuentran las organizaciones de base para integrarse a ella. Consigue fondos o identifica posibles fuentes de financiamiento y transmite esa información a las microrredes. En función de esto las organizaciones interesadas arman proyectos que presentan ante las áreas temáticas correspondientes para ser evaluados o bien los presentan directamente ante las instituciones de financiamiento. Además consigue recursos para su propia operatoria (sueldo de algunas personas que se dedican *full time* a la Red).

*Acciones que realizan.* Las acciones que lleva adelante la Red Puna están vinculadas con el perfil que fueron desarrollando y con aspiraciones de construir un proyecto político alternativo. Entre ellas, cabe destacar la formación de dirigentes de las comunidades. La Escuela de Formación de Dirigentes busca mejorar los aspectos organizativos y de gestión al interior de las organizaciones de base. Entre el 2000 y 2004 se habían formado 60 dirigentes (Pelicano y de la Cuétara, 2006: 422 y 423) cinco de los cuales asumieron la coordinación de la Red en el 2003. Un área de acción importante es la de producción y comercialización, con actividades concretas en las comunidades tendientes a diversificar y mejorar la producción y desarrollar canales de comercialización alternativos. Cabe destacar, además, la organización de ferias de intercambio (cambalaches), que revitaliza una práctica tradicional en la región que es la del trueque y que formaba parte de la subsistencia de las familias campesinas hasta no hace muchas décadas atrás<sup>(26)</sup>. Otras acciones se orientan a temas vinculados a problemáticas de género, violencia y planificación familiar.

*Vinculación con otras organizaciones.* Al igual que en el caso de CAUQueVa, orientan su accionar en un sentido más estratégico y las vinculaciones que establecen tienden a apuntalar proyectos a más largo plazo, que en el caso de las organizaciones de base 'comunitaria' analizadas. La Red Puna en sí misma se presenta como 'proyecto político' orientado hacia un de-

---

(26) El trueque era una forma de comercio que consistía en un intercambio simultáneo e inmediato de bienes tradicionalmente tipificados como equiparables de acuerdo con equivalencias relativamente estables (Madrazo, 1981: 216). Los intercambios de productos vía trueque entre los productores de la Puna, de la Quebrada y de los valles del este de Jujuy, constituyeron un elemento importante dentro de la subsistencia del sector campesino de filiación indígena.

Mariana Arzeno

sarrollo integral e inclusivo de los pobres rurales de Puna y Quebrada. Ha ido estableciendo vinculaciones con organizaciones extralocales, algunas son interacciones económicas que aportan recursos a la Red (como es el caso de los organismos públicos, universidades, municipios de países europeos, ONG, financieras, etc). Otras pueden ser definidas como articulaciones, como por ejemplo con: la Mesa Nacional de Pequeños Productores Familiares (de la cual la Red forma parte), el MOCASE, el Foro Social de Porto Alegre, la Red del Trueque, entre otras. En este caso, se trata de compartir espacios de discusión de políticas que representen al sector pequeño productor, a los pobres

Tabla 4: Acciones realizadas y financiamientos recibidos por la Red Puna, 1995-2005.

Acciones*	Financiamiento*
<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un diagnóstico sobre problemáticas de la región</li> <li>- Multiplicación de vinculaciones con organizaciones locales y extralocales</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de áreas de trabajo: producción y comercialización, comunicación, formación, género, jóvenes y de las microrredes.</li> <li>- Creación de la Escuela de Dirigentes</li> <li>- Organización del Encuentro de Jóvenes Latinoamericanos (2001)</li> <li>- Gestión de proyectos de las distintas áreas (mejora de infraestructura de riego y de la producción agrícola y ganadera, búsqueda de canales de comercialización; salud reproductiva, violencia, educación; capacitaciones en temas productivos, de comunicación, etc.)</li> <li>- Gestión de capacitaciones y becas de estudio para jóvenes</li> <li>- Organización de cambalaches</li> <li>- Instalación de invernaderos</li> <li>- Comercialización de carne de llama y cordero (desde 2001) y papas andinas</li> <li>- Entrega de fondos rotatorios a familias y organizaciones</li> </ul>	<p><i>Antes del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sin financiamiento con excepción de: Secretaría de Bienestar Social. \$6.000 para fortalecimiento institucional (1998) (**)</li> </ul> <p><i>Después del 2000</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Desarrollo Social y Medio ambiente. Plan Manos a la Obra para proyectos de producción agrícola, ganadera y artesanal.</li> <li>- Ministerio de Trabajo. Programa Trabajar.</li> <li>- Ministerio de Educación</li> <li>- CENOC. Proyectos de capacitación</li> <li>- Gobierno de Navarra</li> <li>- DKA Austria. 13.000 euros por año.</li> <li>- Misereor</li> <li>- Embajada de Canadá- Fondo de Canadá.</li> </ul> <p>Proyecto sobre temática de género y salud reproductiva.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a referentes de la organización, 2005.

Nota: \*La información presentada en ambas columnas no tienen una correlación en paralelo. Por otro lado, en cada columna, se respeta cierto orden temporal, aunque en muchos casos se trata de acciones o financiamientos que tienen continuidad, como cuando se hace mención a la gestión de capacitaciones o de proyectos del PSA (más allá de que ambas se concretan en determinado momento, son actividades que se realizan continuamente), o bien cuando se trata de financiamientos como los fondos rotatorios que otorga la Red. Cuando se tienen datos precisos sobre fechas en el caso de acciones puntuales o financiamientos, éstos se mencionan entre paréntesis.

\*\* Cowan Ros, 2003.

rurales y las comunidades aborígenes. También podrían definirse como articulaciones aquellas que se establecieron con algunos municipios de la Puna con los cuales se ha avanzado en la formalización de Consejos Locales, espacios de interacción entre los municipios y las organizaciones de base y otras de apoyo (Pelicano y De la Cuétara, 2006: 421).

### **Consideraciones finales**

Teniendo en cuenta el contexto y la historia social y económica de la Quebrada de Humahuaca, el proceso organizativo que se analizó en este trabajo, da cuenta de la existencia de un cambio cualitativo importante a partir de los `90. Un cambio que, aunque alentado por el Estado y por las ONG, tiene como protagonistas fundamentales a las organizaciones de base y su creciente movilización a través de acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de producción y de vida de las familias rurales.

En este trabajo nos centramos en la diversidad de situaciones organizativas y el denominador común que las une como partícipes del mismo proceso, orientado a la construcción de 'algo nuevo' (¿una nueva territorialidad?), lo que se evidenció con el análisis del financiamiento al que acceden, sus acciones y las vinculaciones que establecen.

Un aspecto a destacar, en tanto contribuye a la construcción de otro escenario, es el manejo de recursos que provienen de organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales. Destacamos este punto además porque se trata de recursos económicos que llegan directamente a las comunidades, pero no como parte de una política 'asistencialista'. Dicho financiamiento demanda, de parte de los beneficiarios, en primer lugar, que estén organizados, y además, que ese dinero se materialice en obras en las comunidades, o eventualmente en la mejora del equipamiento de los productores. Por otro lado, cierto tipo de financiamiento requiere devolución (es el caso de los créditos del PSA o CAUQueVa, los microcréditos que otorga OCLADE o fondos rotatorios de la Red Puna). Ello implica un compromiso distinto por parte de los beneficiarios (si no devuelven el dinero quedan fuera de la posibilidad de conseguir otros créditos). Ahora bien, no todas las organizaciones manejan los mismos recursos económicos. En este sentido hay claras diferencias entre las organizaciones de base 'comunitaria' y organizaciones como CAUQueVa o la Red Puna, por ejemplo. Esto de alguna manera influye en el tipo de acciones que llevan adelante.

Mariana Arzeno

Otra evidencia que nos da indicios de un proceso tendiente a una nueva territorialidad puede visualizarse en las acciones concretas con las que se materializa el proceso organizativo. Tanto en las organizaciones 'comunitarias', como en la Red Puna o en CAUQueVa sus acciones se centran en:

- a) Mejoras de la producción de las comunidades. En general se realizan capacitaciones para los productores acordes a las necesidades que tienen y los tipos de productos que llevan adelante (por ejemplo poda e injertos en el caso de Juella, dada su especialización productiva en frutales). También se destacan las obras de mejoramiento de la infraestructura de riego en las tres comunidades analizadas. En el caso de los socios de CAUQueVa se brindan capacitaciones de manejo de suelo, técnicas de siembra y cosecha, calidad y selección de papa, entre otras.
- b) Búsqueda de producciones alternativas. Cabe destacar el caso de la papa andina, que si bien es una producción tradicional, prácticamente había desaparecido en el fondo de valle por el avance de la horticultura, y en el caso de las tierras altas sólo se destinaba al autoconsumo. El cultivo de papa andina se está convirtiendo en un producto estratégico desde el punto de vista de las organizaciones, dado que les da la oportunidad de generar ingresos a productores que hasta el momento habían quedado fuera del mercado hortícola. Por otro lado, ya tiene un 'valor agregado cultural' que las organizaciones tratan de aprovechar: es un producto tradicional andino, orgánico y producido por la población originaria. Es por esto que también constituye una alternativa para los productores hortícolas que ven disminuir sus ingresos en la última década y media.
- c) Búsqueda de formas de comercialización alternativa. Esto se da tanto para la horticultura (y aquí caben las distintas estrategias comerciales que intentó CAUQueVa y su propia experiencia como cooperativa), como para otras producciones tradicionales de autoconsumo que no tienen forma de inserción a través de los canales de comercialización formales. Cabe mencionar en este punto la experiencia de Ocumazo de comercialización en la feria de Humahuaca, así como el local que la Red Puna tienen en San Salvador de Jujuy<sup>(27)</sup>.

---

(27) Si bien no se analizó en este trabajo, hay que mencionar el caso de la Cooperativa PUNHA, que ha alcanzado un gran desarrollo en la producción y comercialización de artesanías y tejidos.

Por todo lo señalado entendemos que esta trama institucional está buscando construir una nueva territorialidad en la Quebrada que incluya a los sectores postergados por el modelo hegemónico. Lo cual, como es de suponer, no está libre de conflictos a su propio interior. Por ejemplo, en el seno de las mismas comunidades o entre los productores. Es común que surjan problemas entre aquellos que tienen una participación más activa en las comunidades, que asisten a las reuniones, que realizan alguna tarea específica, y aquellos que “sólo van a las reuniones cuando hay algún beneficio”. Esto es muy común que suceda y lleva a que se creen ‘normas’ tendientes a evitar ese tipo de conflictos (como por ejemplo establecer que sólo serán beneficiarios de cierto tipo de financiamiento aquellos que asisten a las reuniones y se hacen cargo de tareas y las cumplen en tiempo y forma).

También surgen conflictos entre aquellos que en cierta medida son los que encaminaron este proceso, y que si bien comparten objetivos a largo plazo, se diferencian en cuanto a cómo llevarlos a cabo. En este sentido, pensamos que se debería analizar la existencia de ‘subtramas’ o de una ‘trama con fisuras’, que manifiesta justamente eso: ciertas organizaciones se vinculan con ciertas otras, o bien las vinculaciones que establecen no perduran. Recién con la formación de la Mesa Provincial de ONG, algunas de las organizaciones de las aquí analizadas (API y CADIF) empezaron a compartir un espacio de discusión, lo cual constituye la única instancia de vinculación entre algunas ONG locales *dentro de la trama*.

Sólo consolidando las articulaciones entre organizaciones este proceso se puede fortalecer, orientándose hacia una mayor capacitación para enfrentar desafíos y debilidades, para transparentar procesos, para conducir en definitiva hacia una nueva territorialidad, que supere las estructuras de poder vigentes. Y en ese sentido, el proceso aquí analizado es aún incipiente. Por ejemplo, en relación con los reclamos históricos por las tierras fiscales, una de las arenas de disputa en el territorio, queda claro quienes todavía son los actores dominantes (el estado provincial, políticos, capitales vinculados al turismo, etc).

Mariana Arzeno

## Bibliografía

- ARZENO, M. (2003) "Cambio y permanencia en el campesinado". En: Carlos Reboratti (coordinador) *La Quebrada. Geografía, historia y ecología de la Quebrada de Humahuaca*, Editorial La Colmena, Buenos Aires, pág. 123-138.
- BELLI, E. y SLAVUTSKY, R. (1996) *La modernidad agrietada. Los procesos políticos en Jujuy*. Serie Monografías, Instituto Interdisciplinario Tilcara, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. 59 p.
- COWAN ROS, C. (2003). *Capital social e luta simbólica – O caso da Red Puna: uma experiência territorial de articulação social na província de Jujuy, Argentina*. Tesis de Maestría. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural –UFRGS- Brasil (<http://www.ufrgs.br/pgdr/dissertacoes/mestradopgdr/dissertacoespubmpgdr.htm> )
- INDEC (2001). Censo Nacional de Población, Vivienda y Hogares de 2001, Bs. As.
- INDEC (2002). Censo Nacional Agropecuario de 2002, Bs. As.
- LOPES DE SOUZA, M. (1995) "O territorio: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento", en De Castro, I.; da Costa Gómez, P. y Lobato Correa, R. *Geografía: conceitos e temas*. Bertrand, Rio de Janeiro. Brasil. Pgs. 77-116.
- MADRAZO, G. (1990) "El proceso enfitéutico y las tierras de indios en la Quebrada de Humahuaca (Pcia. de Jujuy, República Argentina). Periodo colonial". *Andes, Antropología e Historia* 1: 89-114.
- MADRAZO, G. (1981) "Comercio interétnico y trueque recíproco equilibrado intraétnico. Su vigencia en la Puna argentina y áreas próximas, desde la independencia nacional hasta mediados del siglo XX". En: *Desarrollo Económico*, V. 21, nº 82: 213-230.
- Historia de un despojo: el indigenado del noroeste argentino y su transformación campesina". *Andes, Antropología e Historia* 6: 127-156.
- MANZANAL, M. (2003) "Instituciones, territorio y desarrollo local-rural (consideraciones teórico-metodológicas)". En: Rodolfo Bertoncello y Ana Alessandri (comp) *Procesos territoriales en Argentina y Brasil*, Instituto de Geografía, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires. Pgs. 165-182.
- MANZANAL, M.; ARQUEROS, MA. X.; ARZENO, M; GARCÍA, A.; NARDI, MA. A.; PEREIRA, S. G.; ROLDÁN, I.; VILLARREAL, F. (2006) "Territorio e Instituciones en el Desarrollo Rural del Norte Argentino". En: Mabel Manzanal, Guillermo Neiman y Mario Lattuada (comp.) *Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios – Enfoques y experiencias*, Ediciones CICCUS, Buenos Aires. Pgs. 211-250.
- MANZANAL, M. (2006) "Regiones, territorios e institucionalidad del Desarrollo Rural". En: Mabel Manzanal, Guillermo Neiman y Mario Lattuada (comp.) *Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios – Enfoques y experiencias*, Ediciones CICCUS, Buenos Aires. Pgs. 21-50.
- PELICANO, G. y DE LA CUÉTARA, O. (2006) "Emergencia y consolidación de una organización de base territorial". En: Mabel Manzanal, Guillermo Neiman y Mario Lattuada (comp.) *Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios – Enfoques y experiencias*, Ediciones CICCUS, Buenos Aires. Pgs. 411-427.
- TERVEL, A. (1995) "Población y trabajo rural en Jujuy. Siglo XIX". En: Ana Teruel (comp.) *Población y trabajo en el Noroeste argentino*. Universidad Nacional de Jujuy, San Salvador de Jujuy.
- TRONCOSO, C. (1999) *Estrategias de vida de la población campesina en la Quebrada de Humahuaca. El caso de Juella*. Tesis de Licenciatura en Geografía, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.