



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGÍSTER EN PLIDER
Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural

COMPETENCIAS DE LOS TÉCNICOS Y PROMOTORES
VINCULADAS A LA TRAYECTORIA DEL PROGRAMA PRO
HUERTA EN LOS PARTIDOS DE BAHÍA BLANCA Y VILLARINO
ENTRE 2005 - 2020

Ing. Agr. Cintia Rodriguez

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

2022

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural (PLIDER), de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Geografía y Turismo durante el periodo comprendido entre el 27 de octubre de 2017 y el 30 de junio de 2022, bajo la dirección de la Dra. Rossana Cacivio (UNLP).



RODRIGUEZ, Cintia



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el / / , mereciendo la calificación de ().

EN MEMORIA DE

ANDINO PAILACURA - Primer técnico del programa, fallecido en 1999

SILVIA NICHÍ - Promotora voluntaria desde el 2001, fallecida en 2019

Sobre Silvia Nichi

"Llegué a ser todo lo que más pude (...) talleres, cosas por la gente y todo eso me lo brindó Pro Huerta, no desperdicie ni un minuto y empecé a hacer como quien dice, tareas solidarias, además de entregar semilla, todo eso para mí era una satisfacción, andar en el barrio, que me conozcan y hacer cosas por los demás (...) Gracias a todos ustedes porque por PH soy lo que soy, me siento un poquito más cerca, me faltó el título solamente, llegué a la realidad de mi vocación, ser maestra, y eso me satisface un montón. Me siento feliz" (2018)

Sobre Andino Pailacura

Conocí a Andino cuando el Pro-Huerta era aún un "tal vez".

Fue él-y esto no se olvida- una de las PERSONAS (así, con mayúscula) que cuando se jugaba el arranque del Proyecto, allá por septiembre de 1990, hizo la diferencia y permitió que esta historia hoy compartida por todos fuese posible

Esta "anécdota" la comentamos en nuestro último encuentro en diciembre pasado. Allí estaba Andino, con toda la "pila" como siempre proponiendo nuevas cosas, orgulloso de su equipo de técnicos, diciendo que esta

experiencia de la que era parte en Pro-Huerta era mucho más que un laburo: vivía lo que hacía con tanto entusiasmo, que podía ver más allá y Encontrar alegría en ello.

Que por eso Pro-Huerta no se iba acabar hubiese o no fondos porque la huella que dejaba en la gente era imborrable "¿vendrá alguna vez la camioneta?, bueno sino igual salimos a "pata" cuando empezamos no teníamos prácticamente nada, si somos fieles a nuestra historia y a nosotros mismos vamos a poder salir de ésta".

Estos y otros comentarios son propios del genio y figura del "indio" Andino, a quien la vida nunca se le presentó fácil -incluso la salud le había jugado una mala pasada el año anterior-, pero que jamás dejó de "empujar para adelante". El mismo que acostumbraba a repetir "yo tengo una sola camiseta: de un lado dice INTA y del otro Pro-Huerta".

Hoy que Dios lo ha convocado, lo imagino observándonos con esa mirada cómplice y pícaro sonrisa que traslucía cuando entrábamos en sintonía. Sé que hay un lugar para los soñadores, los que se atreven y son capaces de construir futuros, los que aún con dolor a cuestas son capaces de iluminar a los demás con optimismo y energía, los que tienen intenciones puras y son coherentes con ellas, los que empalman el afecto con el compromiso, en fin, los que hacen la diferencia...

En ese lugar está Andino y ojalá nosotros, a nuestro tiempo, merezcamos acompañarlo.

Hasta entonces, buen amigo.

Daniel Díaz.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por otorgarme la “Gracia” necesaria, que tanto le pedí, para generar y concluir este proyecto.

A Rossana Cacivio, que creyó en mí siempre y por haberme brindado el calor de su hogar y familia durante estos años que compartimos.

A “Jose”, amiga incondicional, bendición nacida del compartir plideriano, que me llevó de la mano para lograrlo y a ¡Maite! por endulzar nuestras largas jornadas.

A Roberto Bustos Cara y Amalia Lorda, gente cálida y linda que se cruzó en esta etapa de la vida.

A Tobi, Eli y Yagui, mis hijos, que sin saberlo fueron pilares para no desistir.

A Fabi, por ser parte de quien soy hoy

A Virginia González y Daniel Díaz por su generosidad para conmigo en esta tesis.

A Kari, mi hermana, quien se mantuvo cerca y pendiente para darme una mano

Al INTA por darme la oportunidad, los medios y el tiempo para seguir capacitándome y especializarme en temáticas afines a mi función.

A mis padres y hermano que soportaron la tensión de este tiempo.

A mis compañeros de agencia, en especial a Martín y a la familia prohuetera del CERBAS, por darme el respaldo y respetar este tiempo de ausencia, en especial a Nata, Maxi y Marce. A mis compañeros de experimental por sus aportes.

A Valen, el conocerla fue un disparador en mi vida.

A Bel, Sole, Lala, Vero, Clau, Chela, Nati, Martita, Tati, Marian y Nany por estar siempre dispuestas.

A mis compañeros pliderianos, por esos dos años maravillosos de vida compartidos, por esas juntadas sagradas que nos permitieron continuar y sobre todo construir amistad.

A las promotoras protagonistas, con la incondicionalidad que las caracteriza, brindando sus vivencias y compromiso, profundizando el afecto sincero que nos tenemos.

Un profundo y especial agradecimiento a mis compañeros y amigos, también protagonistas de esta historia que les voy a compartir, a quienes quiero con todo mi corazón y les agradezco, el pedacito de su vida que me han regalado.

RESUMEN

En los últimos años, el programa Pro Huerta, como política pública que trabaja por la seguridad y soberanía alimentaria de familias urbanas, periurbanas y rurales, en situación de vulnerabilidad social, fue resignificado y profundizó su territorialidad, convirtiéndose en una herramienta de desarrollo integral, sin abandonar los pilares identitarios, como el trabajo con huertas y granjas familiares, escolares y comunitarias.

En estos procesos, se encuentran entrelazados interactivamente, el rol de los promotores voluntarios y de los técnicos - agentes de desarrollo - la articulación de multiplicidad de herramientas de política pública; los aspectos educativos, tecnológicos y socioorganizativos que promueven la construcción y promoción con la comunidad de espacios productivos hortícolas y de granja, como así también de ámbitos innovadores de valor agregado y comercialización.

Esta resignificación, conlleva a la necesidad de transformación en los técnicos, relacionada con adquirir nuevas competencias, construir un nuevo tipo de relación interpersonal, sostener la mediación, ya practicada, entre el desarrollo territorial y el trabajo participativo, así como, tener en cuenta la percepción sobre el medio rural o urbano y la comunidad con la cual interactúan.

La permanencia del programa en las localidades de Bahía Blanca y Villarino – pioneras en su implementación – a través de cambios políticos e institucionales, durante 30 años, establecieron una dinámica de trabajo particular y un desarrollo de recursos humanos, que marca una impronta en su implementación, pudiéndose utilizar, ambas localidades, como un “tester” del funcionamiento del PH, en los ámbitos urbano y rural

En la hipótesis de esta tesis, suponemos, que las diferencias de impacto del programa, en cada localidad, se explican por el perfil de competencias desarrolladas por el técnico.

Durante la investigación, identificamos, las competencias de técnicos y promotores como el nivel ético, capacidades personales para crear y desarrollar círculos de confianza, actitudes, aptitudes, conocimientos, motivaciones, habilidades, formas de abordar y resolver problemas. Integramos las competencias emocionales, compuestas de habilidades de carácter socio emotivo o intersubjetivas, necesarias para manejar las relaciones entre el individuo y el contexto donde desarrolla sus actividades.

Consideramos, que los técnicos, funcionan como fusibles de la cadena de desarrollo, sensibles a los cambios y a las diversas formas de interacción que establecen con los

destinatarios del Pro Huerta. Condicionados, por los cambios de contexto políticos e institucionales y los socioeconómicos de las familias, flexibilizan la comunicación, las formas y los objetivos programados, absorbiendo esos desajustes. Estos dilemas, que enfrentan y resuelven, en cierta medida en soledad, les implica un gran trabajo emocional.

El resultado de esta tesis, confirma, que las competencias de los técnicos y promotores, definen determinados comportamientos, al hacer más efectivo el despliegue de las redes de vinculaciones con los protagonistas de los proyectos implementados, generando una sinergia colaborativa, que transforma habilidades específicas en competencias para el desarrollo territorial.

Palabras claves: Pro Huerta; competencias; agentes de desarrollo; desarrollo territorial; competencias emocionales.

ABSTRACT

In recent years, the Pro Huerta programme, as a public policy that works for the food security and sovereignty of urban, peri urban and rural families, in a situation of social vulnerability, was resignified and deepened its territoriality becoming a tool of integral development, without giving up the pillars of identity as the work with family, school and community farms.

In these processes, the role of promoters, volunteers and technicians are interactively intertwined-development agents-the articulation of multiplicity of public policy tools; educational, technological and socio-organizational aspects that promote the construction and promotion with the community of productive horticultural and farm spaces as well as innovative areas of added value and marketing.

This resignification leads to the need for transformation in technicians, related to acquiring new skills, building a new type of interpersonal relationship, sustain the mediation, already practiced between territorial development and participatory work as well as taking into account the perception of the rural and urban environment and the community with which they interact.

The permanence of the programme in the cities of Bahía Blanca and Villarino, pioneers in its implementation, through political and institutional changes over 30 years, established a dynamic of particular work and a development of human resources that marks an imprint in its implementation, being able to use both cities as a tester of the work of the Pro Huerta in the rural and urban areas.

In the hypothesis of this thesis, we suppose that the differences in the impact of the programme in each city are explained by the profile of skills developed by technicians and promoters.

During the investigation, we identified the skills of technicians and promoters as the ethical level, personal skills to create and develop circles of trust, attitudes, aptitudes, knowledge, motivations, skills, ways of approaching and solve problems. We integrate emotional competences composed of socio-emotional or intersubjective skills necessary to manage the relationship between the individual and the context where he develops his activities.

We consider the technicians work as fuses in the development chain, sensitive to changes and to various forms of interaction they establish with the recipients of the Pro Huerta; they are conditioned by changes in the political, institutional and socioeconomic

VII

aspects of families make communication more flexible, program forms and objectives absorbing these imbalances. These dilemmas, they face and solve, to a certain extent alone, it implies a great emotional work.

The result of this thesis confirms that the skills of technicians and promoters define certain behaviours, by making the deployment of networks more effective of links with the protagonist of the implemented projects, generating a collaborative synergy, which transforms specific skills into competencies for territorial development.

Keywords: 'Pro Huerta; competencies; development agents; territorial development; emotional competencies.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PREFACIO	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	VI
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1- Planteamiento del problema de investigación.....	4
1.1.1 ¿Por qué Villarino y Bahía Blanca?	7
1.2- Objetivos	8
1.3- Hipótesis	8
1.4- Justificación del tema	8
2. PRO HUERTA	10
2.1- Contexto institucional	10
2.2- Trayectoria nacional, regional e internacional	13
2.3- Trayectoria en los partidos de Villarino y Bahía Blanca	22
2.4- Territorio abordado	26
2.4.1 Partido de Villarino.....	26
2.4.2.1. Conformación y Dinámica de los técnicos en Villarino..	29
2.4.2 Partido de Bahía Blanca.....	30
2.4.2.2. Conformación y Dinámica de los técnicos en Bahía	
Blanca	34
2.5 – Actores	34
2.5.1Técnicos.....	34
2.5.2 Promotores.....	36
2.5.3 Audiencia.....	38
3. MARCO TEÓRICO	39
3.1 – Competencias Individuales	39
3.1.1 - Conceptos de competencias.....	39
3.1.2 – Competencias para el Desarrollo Territorial.....	45
3.1.3 – Competencias de Emprendedor.....	50
3.1.4 – Competencias del Cuidado.....	52
3.1.5 – Competencias emocionales	54

3.1.5.1 - Trabajo emocional.....	57
3.2 – Competencias Colectivas.....	59
3.2.1 - Inteligencia Emocional Grupal (IEG).....	59
3.2.2 - Comunidad de Práctica.....	60
4. METODOLOGÍA.....	66
4.1 - Entrevistas semiestructuradas y estructuradas focalizadas.....	66
4.2 - Encuentro Grupal	67
4.3 - Encuesta: Cuestionario Evaluación de Riesgos Psicosociales en el trabajo ISTAS21	68
4.4 - Clínica de la Actividad.....	71
5. RESULTADOS	73
6. CONCLUSIONES	150
7. BIBLIOGRAFÍA.....	153
ANEXOS.....	163
Anexo 1 - Modelos de entrevistas.....	163
Anexo 2 - Desgrabaciones de entrevistas.....	164
Anexo 3 - Articulaciones, Vinculaciones y Estrategia con docentes. Grupo técnico PH Villarino y Bahía Blanca	165
Anexo 4 - El Marco Referencial de Competencia Emocional (Goleman 1998b).....	168
Anexo 5 - Método ISTAS 21 (CoPsoQ).....	169
Anexo 6 - Dimensiones del Instrumento COPSOQ-ISTAS21	174
 ÍNDICE FIGURAS	
Figura 1 - Esquema del contexto institucional INTA – PH – MDS (1990-2020).....	21
Figura 2 - Nuevas demandas del programa, de las comunidades, del contexto	22
Figura 3 - Salto cualitativo del PH: Nuevos indicadores y Competencias.....	23
Figura 4 - Proyectos – Eventos - Procesos (grupo técnico, 2005- 2020).....	25
Figura 5 - Ubicación geográfica del Partido de Villarino	27
Figura 6 - Ubicación geográfica del partido de Bahía Blanca.....	31
Figura 7- Sistemas de motivación humana.....	40
Figura 8- Modelo del Iceberg.....	42
Figura 9- Componentes de las competencias	62
Figura 10- Componentes visibles e invisibles de las competencias	63

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1 - Temáticas y abordajes grupo técnico pionero PH CERBAS	17
Cuadro 2 - Indicadores cuantitativos del PH: Comparativo entre Villarino y Bahía Blanca, en 2009 y 2017	24
Cuadro 3 - Población Partido de Villarino.....	27
Cuadro 4- Barrios populares del partido de Villarino	29
Cuadro 5-Población del partido de Bahía Blanca	32
Cuadro 6-Barrios populares del partido de Bahía Blanca.....	33
Cuadro 7- Tipologías de competencias de Bunk (1994)	44
Cuadro 8- Agente de desarrollo/ Competencias del emprendedor	51
Cuadro 9 - Marco referencial de las competencias emocionales	56
Cuadro 10- Modelo ISTAS 21 (CoPSoQ).....	70
Cuadro 11- Competencias de promotoras vinculadas al desarrollo de proyectos.....	75
Cuadro 12- Competencias de promotoras / Testimonios de entrevistas.....	78
Cuadro 13- Competencias en el “hacer voluntario” de las promotoras	90
Cuadro 14- Competencias de los técnicos / Testimonios de entrevistas	92
Cuadro 15-Competencias identificadas en plenario (Encuentro Grupal promotores/Taller)	126
Cuadro 16 - Competencias identificadas en el espacio de propuestas y estrategias (Encuentro Grupal promotores/Taller)	127
Cuadro 17 - Competencias, en base a testimonios, en evaluación del taller	130
Cuadro 18 - Características de técnicos encuestados	136
Cuadro 19 - Resultados encuestas CoPsoQ-ISTAS 21	137

ÍNDICE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Participantes del encuentro grupal de promotores.....	126
Fotografía 2: Afiches del encuentro grupal de promotores, emergentes del taller	129
Fotografía 3: Pizarra de tarjetas con "emergentes" de la Clínica de la Actividad.....	140
Fotografía 4: Pizarra de tarjetas con "recursos" de la Clínica de la Actividad.....	143

1. INTRODUCCIÓN

Las competencias de los técnicos del programa Pro Huerta (PH) y de los promotores de las comunidades de los partidos de Villarino y Bahía Blanca son el foco de nuestro trabajo de investigación.

En los últimos años, el PH, como política pública que trabaja por la seguridad y soberanía alimentaria de familias urbanas, periurbanas y rurales en situación de vulnerabilidad social “fue resignificado y profundizó su territorialidad convirtiéndose en una herramienta de desarrollo rural integral, sin abandonar los pilares identitarios, como el trabajo con huertas agroecológicas y granjas familiares, escolares y comunitarias”. (Ramilo, 2019, p.11).

En estos 30 años, amplió sus incumbencias, el impacto, la articulación con multiplicidad de herramientas; se modificaron aspectos educativos, tecnológicos y socio organizativos para la construcción y promoción con la comunidad de espacios productivos hortícolas y de granja, como así también de ámbitos innovadores de comercialización.

En estos procesos se encuentran entrelazados interactivamente el rol de los promotores voluntarios y de los técnicos; que también han ido variando en su accionar.

El presente trabajo de investigación indaga cualitativamente las competencias reconocidas en la acción y las analiza desde esa multiplicidad de aspectos, donde también se incluye la subjetividad y la emocionalidad de dichos sujetos.

Planteamiento del problema de investigación

Los componentes básicos del programa PH desde sus inicios son: la promoción, la generación de capacidades, la capacitación continua y progresiva, la asistencia técnica con un modelo técnico lo más autosuficiente posible, bajo en insumos, que produzca alimentos sanos, **prescindiendo del uso de agroquímicos.**

A poco tiempo de su puesta en funcionamiento, se fue notando que una de las claves de los resultados obtenidos, era la participación de **promotores voluntarios locales capacitados y motivados.**

Los ajustes del Programa a las condiciones locales, implicaron el “aprender haciendo”, con una dinámica pedagógica que **combinaba los saberes de las comunidades protagonistas y sus líderes locales junto con los saberes técnicos.**

Se lo denominó CCC (“Construcción Conjunta del Conocimiento”). Se le dio ese nombre para entender desde un principio, cómo se quería construir la vinculación ente los técnicos y la gente, y ello fue lo que facilitó la emergencia de la figura de los promotores.

Porque los promotores voluntarios emergieron de las organizaciones que estaban en las comunidades. Y eso fue clave" (Díaz, et al, 2018, p. 172-173)

El programa fue creado en Argentina en el año 1990 mediante Resolución N° 239/90 y se conforma como programa de políticas públicas del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, Ley 25724 desde el 2003, implementada por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Destinado a la autoproducción de alimentos con bases agroecológicas, con su objetivo central de contribuir con la seguridad y soberanía alimentaria, favorecer la participación y organización de sectores vulnerables de la población y mejorar la calidad de vida.

Mantiene su trabajo basado en la capacitación y asistencia técnica de familias, entidades y organizaciones de la comunidad, brindando insumos tales como semillas, frutales, animales de granja y herramientas para la puesta en marcha de huertas familiares, comunitarias y escolares. Se ocupa de generar, adaptar y aplicar tecnologías apropiadas.

Es uno de los programas sociales más importantes de producción y desarrollo que se conjuga con el rescate de valores e historias.

Respecto al estado de la cuestión, desde el enfoque empírico, Bustos (2015) en su trabajo de tesis, analiza la tensión en las competencias de dos técnicos, que despliegan estrategias muy diferentes al respecto: un agente del programa minifundio del INTA y otro del programa Pro Huerta con el fin de detectar las preocupaciones que estos individuos sienten al respecto y las técnicas que desarrollan en la acción para intentar disminuir esta tensión entre la necesidad de enfocar la generalización simultáneamente a la localización del trabajo de desarrollo para poder generar un proceso de desarrollo local

A nivel local, en la ciudad de Bahía Blanca Quintero y Álamo (2013), analizan el rol que vienen desempeñando -desde los últimos años- los distintos actores institucionales y sociales que intervienen en el desarrollo del programa PH implementado por el INTA en la ciudad de Bahía Blanca, quienes cobran protagonismo gracias a la articulación interinstitucional y la labor voluntaria que impulsa dicho programa alcanzando un alto grado de compromiso comunitario entre los participantes.

Cacivio (2017), articula diversas vertientes de experiencia profesional, con la reflexión de agentes de Extensión Agropecuaria en Argentina sobre sus trabajos de intervención en el territorio. Analiza el concepto de “posición de enlace organizacional”, a la que están obligados los técnicos extensionistas.

Para comprender, en relación entre el Programa PH y la percepción de los diferentes actores sociales participantes, Fernández y Erbetta (2007) realizaron una investigación en el departamento 1° de Mayo, Chaco.

También, acerca de las percepciones de los actores, respecto a las limitaciones-dificultades, los beneficios y las estrategias de extensión valoradas como útiles en relación a la agricultura urbana, en el marco del programa PH, indagaron Angeleri, et al, (2008) en los barrios Zona Norte y Almafuerte de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

Desde enfoques teóricos, Russo (2009), define a las capacidades y competencias del extensionista en el marco de la globalización. Cambios en la manera de hacer extensión agropecuaria y forestal. Instituto Tecnológico de Costa Rica

Retomando la caracterización del programa PH, esta iniciativa de alcance nacional cuenta además con una red de promotores voluntarios que propician el desarrollo y sostenimiento de esta política pública, constituyéndose en actores sociales con capacidad de resolución de problemáticas en cada una de sus comunidades.

La convergencia entre el saber popular y la asistencia técnica, priorizada a través de formas participativas y solidarias de producción de alimentos saludables, favorece la integración social, el arraigo territorial y la seguridad alimentaria de población socialmente vulnerable, partiendo de sus propias capacidades.

En los últimos 20 años el alcance del mismo como herramienta de desarrollo rural ha ido en aumento, poniendo el foco en acompañar técnicamente procesos de producción de excedentes en ferias de economía social agroecológicas, en otras alternativas de comercialización y en la adquisición de capacidades para asumir emprendimientos productivos.

Se abrió y priorizó el trabajo con la agricultura familiar, campesina e indígena (AFCel) y sus organizaciones, con proyectos como estrategia en articulación con grupos de productores, organizaciones sociales y de la agricultura familiar, instituciones y gobiernos locales; y permitieron acceder al apoyo técnico y financiero para revertir problemas y necesidades en el acceso al agua para uso integral; horticultura y fruticultura; cultivos locales; granja y producción pecuaria; agregado de valor en origen; comercialización

Otra estrategia de intervención fueron los Grupos de Abastecimiento Alimentario Local (GAL) como respuesta a la necesidad de desarrollar un enfoque estratégico de abastecimiento local: la mejora de la producción de alimentos frescos con enfoque agroecológico y agregado de valor localmente; el fortalecimiento asociativo y organizativo como grupo; el desarrollo de estrategias de comercialización de proximidad y adecuación a las normativas sanitarias y bromatológicas para tal fin.

Todo este recorrido del programa y su profundización impactó de diferente manera en los técnicos y promotores a nivel regional, con particularidades a nivel local como en los partidos de Villarino y Bahía Blanca, recorte de nuestra tesis.

Dichas áreas son vecinas, Villarino con pueblos y zona rural más acentuada y Bahía Blanca como zona urbana de mayor preponderancia. Ambos fueron pioneros en la implementación del programa debido a que los inició el mismo técnico, Andino Pailicura “el indio” como lo llamaban cariñosamente por su identidad mapuche.

En esta investigación analizamos qué competencias tienen y tuvieron que adquirir los técnicos y promotores frente a las nuevas propuestas surgidas a lo largo de estos 30 años, haciendo un recorte entre el año 2005 al 2020 en las particularidades de los partidos de Villarino y Bahía Blanca. Observamos la significación de las competencias personales y sociales de los técnicos, tal como su inteligencia emocional, estudiando cómo, dichas habilidades, influyen y condicionan los resultados organizacionales, el desarrollo del PH en las comunidades, la calidad del servicio y la salud psicosocial de los trabajadores también

En ese sentido la pregunta que nos hacemos es, ¿Qué tipo de competencias se ponen en juego en los técnicos y promotores - en su interacción con la audiencia del programa - en Bahía Blanca y Villarino, entre el 2005 y el 2020?

1.1.2 ¿Por qué Villarino y Bahía Blanca?

- Porque ambas localidades fueron pioneras a nivel provincial y nacional en la implementación del Programa PH, con la impronta del mismo técnico.
- Porque responde a la intención de comparar dinámicas rurales y urbanas
- Por quienes fueron y son sus protagonistas. Nos referimos a los técnicos, promotores pioneros en ambos partidos y a los actuales, mencionados en las páginas: 15 – 29 – 30 – 34 y en los testimonios anónimos
- Porque mi experiencia y trayectoria se dio en estos dos partidos

La permanencia del programa en estas localidades, a través de cambios políticos e institucionales durante 30 años, establecieron una dinámica de trabajo particular y un desarrollo de los talentos humanos que marca una impronta en su implementación, pudiéndose utilizar ambas como un “tester” del funcionamiento del programa en los ámbitos urbano y rural.

Debido a esta particularidad en su desarrollo, es nuestro interés estudiar qué tipo de competencias se ponen en juego en los actores involucrados y las transformaciones que genera en las familias.

En dicha dinámica me encuentro involucrada, por haber sido parte del equipo técnico y coordinar a nivel regional al conjunto técnico del programa hasta la actualidad.

1.2- Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Caracterizar las competencias de técnicos y promotores, a través de las transformaciones del programa PH en las localidades de Bahía Blanca y Villarino

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las competencias desarrolladas por los técnicos en cada partido
- Identificar las competencias desarrolladas por los promotores en cada partido

1.3- Hipótesis

El perfil de competencias adquiridas por los técnicos influye en el desarrollo del programa en cada localidad.

1.4- Justificación del tema

Optimizar la aplicabilidad del PH, identificando y desarrollando competencias de Técnicos y Promotores, que les posibiliten disponer de las herramientas y

metodologías necesarias, para generar bienestar y calidad de vida en las personas que participan, facilitando procesos de desarrollo sustentables e incluyentes.

En lo personal, trabajo en este programa desde el año 2005, primero desarrollándome como técnica en Bahía Blanca, años después, dando los primeros pasos en gestión, en el rol de referente del grupo técnico en el área de la EEA Hilario Ascasubi y a partir del año 2010, coordinando regionalmente la zona sur de la provincia de Buenos Aires. Ha sido mi ámbito de trabajo y he compartido gran parte de este proceso, lleno de vivencias, que permitieron un registro genuino en mi mente y corazón, de actitudes, aptitudes, acciones que favorecieron el proceso de investigación y sistematización de los datos recabados.

Toda esa experiencia está volcada en esta tesis y mi intención es demostrar que las competencias desarrolladas por los técnicos y promotores, en la interacción con la audiencia, contribuyen al desarrollo de las familias y que su impacto fue enorme en las localidades estudiadas.

2. PRO HUERTA

De “Programa de intervención” a “Herramienta de desarrollo rural integral”

2.1- Contexto institucional

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) se crea en el año 1956 con la misión de: “Impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar, con los beneficios de estas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”¹.

Las actividades de investigación se organizaron agrupando los planes de trabajo en Programas (por producto o por disciplina) y se conformaron con la participación de destacados especialistas de las universidades y de la actividad privada.

En tanto, la extensión se estableció para atender las necesidades de las familias rurales, ubicando muchas agencias en el país para divulgar las nuevas técnicas y detectar los problemas sobre los que deberían trabajar las Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs).

El modelo del servicio de extensión, era difusionista, copiado de EEUU, realizaba asistencia puntual con el objetivo de aumentar la producción y los saldos exportables.

Elz, R. y Erbetta, H. (2008), definen:

Este concepto de Extensión, al ser resignificado para la cuestión agrícola, fue cambiando paulatinamente su enfoque originalmente educativo, hasta plasmarse como “transmisor del conocimiento” (...). El concepto, por cierto, en su versión transferencista, llega a América Latina a principios del siglo XX de la mano de las acciones desplegadas en los Estados Unidos por el Servicio de Extensión del Departamento de Agricultura. Desde entonces se han sucedido los modelos de desarrollo agropecuario y en ellos la cuestión de la Extensión siempre ha estado presente, con diferentes lógicas conceptuales emergentes de los propios “paradigmas del desarrollo” que sustentaron cada modelo. De esta manera se fueron generando estructuras teórico-metodológicas y esquemas operativos diversos (...). Recién a partir de la década del '50, al reconocerse que las diferencias productivas entre agricultores y regiones se debían a la aplicación de conocimientos, se da énfasis al modelo basado en la difusión de los mismos: su adopción permitiría un mejor equilibrio entre los productores (...). En Argentina, el INTA es el resultado de esta época donde la experimentación era la base para la indagación de nuevos saberes. Los mecanismos de intervención, por su lado, encontraron sustento en los estudios y propuestas de la sociología rural para caracterizar pasos y clasificar tipologías de agricultores partiendo de sus “actitudes ante la adopción”. Casi como en

¹ INTA. (2022). *Historia del INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.* .Historia del INTA <https://inta.gob.ar/paginas/historia-del-inta>

una caricatura, puede decirse que existe un reconocimiento a la “racionalidad” de los productores, con lo cual está permitido concluir (en una sobre simplificación que mutila la complejidad) que: los que adoptan las tecnologías que devienen de los “centros del saber” son los “racionales” y los que no lo hacen son los “irracionales”. Por lo tanto, el sustento mantiene una visión unidireccionada: “alguien da y alguien toma”, pero teñida ahora de lo que podríamos denominar, sin temor a equívocos, como una clasificación donde se fortalece la idea que separa, por un lado, a “los que saben” y por el otro a “los que tienen que aprender”. Se consolida una modalidad que conocemos como “difusionismo o transferencismo. (Elz, y Erbetta, 2008, p. 56)

Estos mismos autores elaboran un cuadro, considerando las características generales del modelo difusionista, estas son: “Unilateral o verticalista: los conocimientos se generan en Investigación, pasan a Extensión y se difunden a los productores clasificados según velocidad de adopción”. (Elz y Erbetta. 2008, p.58)

“Se trabaja con la familia del productor, pero con mujeres y jóvenes por separado, intentando mejorar su nivel de vida y evitando la migración de estos a las ciudades”. (Elz y Erbetta. 2008, p. 59)

Durante los primeros 20 años se priorizó la familia rural; las agencias contaban con un “equipo extensionista”, constituido por un Jefe de Agencia - Ingeniero Agrónomo, Médico Veterinario o Técnico Agrícola - una Asesora de “Hogar Rural”, con formación en Economía Doméstica y un Asesor de Clubes 4A, Técnico Agrícola especializado en el trabajo con juventudes rurales.

Según documentos institucionales se ocupaba de lo vinculado al bienestar de la población rural: su situación económica y social, sus niveles de alimentación, salud, habitación, vestuario, recreación, etc. Había grupos de hombres para el análisis de las formas de producir, clubes de mujeres para tratar los problemas del hogar (Club de Hogar Rural), y de jóvenes (Club 4 A) para iniciar nuevos proyectos y actividades para facilitar la socialización e incorporar y/o transformar actitudes. Trabajaban juntos

Durante los años siguientes, la extensión fue cambiando de acuerdo a diferentes proyectos institucionales, relacionados a los momentos políticos-económicos, que se fueron sucediendo en Argentina. Susana Grosso (2019) tomando los aportes de Alemany (2003) y Carballo González (2006), los menciona. Focalizamos y ampliamos sólo en las etapas y situaciones que atañen al tema de esta tesis:

-El desarrollismo y el paradigma educativo de la extensión (1956-1976).

Esta primera etapa del INTA (...) estuvo fuertemente influida por el pensamiento desarrollista, y la tarea de extensión, por los enfoques desarrollados por la sociología rural Norteamérica (Alemany, 2003), la cual "bajo una visión dual tradicional-moderno, consideraba al 'tradicionalismo rural' como el principal responsable de los bajos niveles de vida y la limitada producción rural". Ambas corrientes coincidían en que, para lograr el desarrollo rural, era necesario trabajar sobre dos aspectos: sobre el técnico, para lograr los objetivos económicos en cuanto a la producción y utilización racional de los recursos; sobre el educativo, para cambiar la mentalidad del hombre rural y tornarlo apto para la vida moderna.

El Golpe de Estado del 1976 repercutió especialmente en el trabajo de extensión, dejando gradualmente la atención a la familia rural, para concentrarse en la "generación y transferencia de paquetes tecnológicos de alto rendimiento en los cultivos claves de exportación" (Alemany, 2003, citado por Grosso, 2019).

-La revolución verde y la transferencia de paquetes tecnológicos (1976-1991)

El abandono paulatino del trabajo con los jóvenes de los Clubes 4A, sobre todo, derivó en la reubicación del personal en otras tareas. En el caso de Hogar Rural, se mantuvo, a través de un grupo importante de asesoras, en actividades con las familias y la comunidad rural vinculadas a caminos rurales, electrificación, actividades sociales, huerta, granja hasta el año 1990. Las agencias en los pueblos, siguieron recibiendo las preocupaciones de la totalidad de las cuestiones que afectaban a la familia rural.

Con el retorno de los gobiernos democráticos, se inicia un proceso de reorganización interna, la "regionalización" de INTA, en nuestro caso el Centro Regional Buenos Aires Sur (CERBAS) en 1986; dónde se le reconoce a cada espacio geográfico la capacidad de enfrentar sus propios problemas. Se destaca la creación de la "Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para minifundistas", por el cual se reconoce la presencia del campesinado en Argentina. El inicio del trabajo en "experimentación adaptativa" a niveles locales y la aparición de la nueva figura: el Proyecto Regional.

--El neoliberalismo y el intento de privatización de la extensión (1991-2002). En esta etapa nace el programa PH; al respecto, véase pág. 13 y 14

-El retorno de la autarquía y el enfoque territorial del desarrollo (2003-2015). Véase pág. 18 y 19

Desde 2016 al 2019, la institución atravesó nuevamente un período de análisis, recorte presupuestario, sin embargo, hubo una fuerte articulación con organismos nacionales y proyectos internacionales que multiplicó los recursos para el

funcionamiento del sistema de extensión y el financiamiento de inversiones de la población rural. La renovación de la articulación con el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, involucrando a municipios y, sobre todo, a organizaciones de la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena; potenciando la presencia y la visibilidad del INTA en el territorio. Ahora sí, el INTA incluyendo a todos en la sociedad. Se realizó un proceso de revisión y fortalecimiento del sistema de transferencia y extensión (DNATyE, 2019, p.3)

Según la Planificación Estratégica Institucional (PEI 2015-2030) (INTA,2016), el propósito de la extensión en la actualidad es contribuir a la dinamización de espacios para el intercambio de información, conocimientos y tecnologías que impulsen procesos de innovación, respondiendo a las necesidades de un territorio como construcción social, identificando las oportunidades de transformación e incorporando los saberes e intereses locales para el desarrollo sostenible.

Retomando la historia, la crisis de 1989 deriva en una serie de pedidos del Poder Ejecutivo hacia los distintos ministerios dónde les demandaba propuestas para enfrentar la crisis, políticas de mayor impronta participativa. Y llega el PH.

2.2- Trayectoria nacional, regional e internacional

... y llega el Pro Huerta

En ese momento con el nombre de Proyecto Integrado de Autoproducción Alimentaria “Prohuerta”.

En la entrevista realizada por Torres Bainotti a Daniel Díaz, dice que era un proyecto autofocalizado, porque la misma gente que participaba del programa con su trabajo y esfuerzo, generaba su producción y alimento en su mesa; recibiendo sólo del proyecto, insumos básicos para iniciar (semillas y pollitas), no circulaba dinero. También comenta, que la misma familia decidía si optaba por utilizar esos insumos y transformarlo en alimento o no participaba. (Torres Bainotti, 2020)

Según expresa en su testimonio, Daniel Díaz², en el marco del festejo virtual de los 30 años del programa, organizado por el PH del CERBAS (INTA Balcarce, 2020, 20m53s-40m35s); el origen del programa estuvo vinculado a la crisis hiperinflacionaria

² Mag. Ing. Agr. Daniel Díaz: Fundador y primer Coordinador Nacional del programa Pro Huerta

del año 89-91, cuando la Secretaría de Agricultura y Ganadería le pide al INTA dar forma a un programa que pudiera mejorar la condición alimentaria del sector vulnerable de la población, con el fin de mejorar el acceso de la población a hortalizas y frutas sobre todo. Transitando la Argentina, en ese momento, un colapso en el sistema alimentario.

Continúa relatando, que en los meses de enero y febrero del año 1990 se formula con mucha celeridad, ya que había expectativas de que hubiera financiamiento del entonces llamado Ministerio de Bienestar Social, en el mes de marzo; pero en dicho mes, cambió el Ministro de Bienestar Social y el financiamiento que iba a tener el proyecto se “evaporó”.

Es así, que el INTA se queda con un programa formulado, pero sin recursos y allí la institución, a través de la Dirección Nacional toma la decisión muy importante de llevarlo adelante con sus propios recursos y personal desde 1990 a 1992.

También menciona que a partir del excelente desempeño y compromiso de los técnicos pioneros que tomaron el desafío y lo desarrollaron esos primeros años, se obtuvo buena prensa y acogida de la sociedad, lo cual fue visto y valorado por el Ministerio de Bienestar Social quien a través del PROSOL (Programa Federal de Solidaridad) le ofrece al PH del INTA sumarse a un paquete de políticas sociales (entre ellas el PSA (Programa Social Agropecuario), que estaban desarrollándose en ese momento, en el año 1993 y ofrece aportar financiamiento para que el programa se despliegue.

Comenta que, esos dos años en el cual el INTA lo llevó adelante, fueron difíciles, porque hubo condicionamientos, de parte de la institución, frente a este nuevo paradigma, ellos fueron:

- ✓ Que sólo se autorizaba a trabajar tiempo parcial, al personal que tuviese interés en participar del programa y que se exceptuaba a las coordinaciones que podrían dedicarle el 100% del tiempo. A partir del año 1992, ya con financiamiento del Ministerio de Bienestar Social, se contrataron técnicos tiempo completo.
- ✓ Que el programa iba a avanzar, en la medida que demostrara ser exitoso, el programa debía rendirle cuentas al Ministerio de Salud y Acción Social, al INTA y al Ministerio de Economía.

- ✓ Que no generara conflictos políticos a la institución, ya que las zonas de incumbencia del mismo, eran áreas donde la institución no tenía experiencia. Si bien venía abordando situaciones particulares y no menores a través de Hogar Rural, eran con familias rurales únicamente. Dada la situación socioeconómica iba a ser otra la población involucrada, en áreas urbanas y periurbanas con pobreza.

Daniel Díaz, explica que lo mencionado anteriormente, unido a la metodología que el programa optó de promover la huerta orgánica, fueron cuestiones que no eran habituales hace 30 años atrás. Fue más aceptado paradójicamente, por la gente que lo entendía y apropiaba rápidamente, que por otros colegas agrónomos que dudaban de su funcionalidad. Había pre conceptos, como decir que “a la gente no le gusta agarrar la pala”, por eso no iba a tener desarrollo.

Dice, que todo esto, era un gran desafío y una parte del INTA lo tomó, esas personas fueron quienes supieron encontrarle validez y estuvieron convencidos de su importancia. Entre ellos estuvieron: el CERBAS con sus tres Estaciones Experimentales en aquel momento, Hilario Ascasubi, Balcarce y Bordenave; Centro Regional Santa Fe, la Estación Experimental Trelew, la Estación Experimental Mendoza, el Área Metropolitana de Buenos Aires desde la Coordinación del Programa y algunas agencias de Córdoba y San Juan.

Agrega que, cuando el INTA lo asume por Resolución N° 239/90 del Consejo Directivo Nacional, se aprueba un documento con todas las características del programa con una proyección a tres años, con objetivos, metodología de desarrollo y propuesta técnica quedando como fecha oficial de inicio del programa el 3 de agosto de 1990.

Comenta que, un mes después de su aprobación, se convoca a técnicos de INTA de los distintos Centro Regionales y a distintas instituciones para presentarlo, consultar su aplicabilidad, validar el material didáctico a utilizar y optar por su desarrollo.

Detalla que, hubo quienes decidieron no participar y se retiraron y quienes sí apostaron al programa. Entre esas técnicas y técnicos estaban las asesoras de Hogar Rural del CERBAS: Virginia, Nelka, Bety, Mima, Mimí y Andino³, este último fue quien

³ Asesoras de Hogar Rural y Asesor de Clubes 4 A, pioneros del PH en el CERBAS: Virginia González, Nelka Prochotsky, Betty Rodriguez, Dominga (Mima) Fuotti, Noemí (Mimí) Culaciatti y Andino Pailacura.

tomó el micrófono y dijo en esa convocatoria “este programa tenemos que hacerlo nuestro”.

Estos protagonistas mencionados en el párrafo anterior, tenían el apoyo e impulso del Centro Regional, según testimonio brindado en el mismo evento por Oscar Costamagna⁴, (INTA Balcarce, 2020, 12m4s-17m30s): Se estaba haciendo un diagnóstico por los 90, de la realidad regional, incluyendo a diversos actores de la sociedad para consolidar una visión estratégica y así dar respuesta a lo que el INTA en su creación decía, en función de integrar toda la realidad productiva, o sea el continuo del sector productivo: rural, urbano y periurbano.

Comenta que, en esa visión, es que se integra el sector de la producción con los técnicos que trabajaban en Hogar Rural, cuyo trabajo pudo ser visibilizado en este contexto y vincularlo a otros técnicos de programas nacionales que interaccionaron para poner en marcha el PH.

A fines de 1992 se concibe con doble pertenencia institucional: financiado por el Ministerio de Bienestar Social y ejecutado por el INTA. Los objetivos de la iniciativa consistían en:

- Completar la alimentación de los sectores de menores ingresos a través de la autoproducción de alimentos en pequeña escala.
- Procurar una dieta más balanceada, incrementando la calidad y variedad de los alimentos.
- Mejorar la distribución del gasto familiar en alimentos.
- Incrementar la participación comunitaria en la solución de los problemas alimentarios.

La coordinación estuvo bajo la responsabilidad de funcionarios de INTA y para su implementación se contrataron técnicos (en la gran mayoría Agrónomos), los cuáles se apoyaban en un número importante de promotores voluntarios (maestros, promotores barriales, etc.).

Los años siguiente fueron de mucha presión, porque se debía mostrar resultados de productividad a medida que se avanzaba en el programa, para corroborar que lo que se hacía se estaba haciendo bien, se necesitaba presentar informes confiables sobre

⁴ Dr. Oscar Costamagna, Director Regional del CERBAS años 1987 a 1997.

producción de huertas familiares y el primer informe participativo y confiable vino del CERBAS con el dato de 2.3 a 2.5 kg/m²/año de hortalizas producidas por familia.

Otro dato interesante del equipo técnico de la región, en sus primeros años fue que el 60% de ese grupo humano dedicado al PH eran mujeres. En una institución como INTA fue relevante.

“Quienes dieron inicio a este programa no son historia, hicieron historia”

(Díaz, D., 2020) (INTA Balcarce, 2020, 40m20s-40m34s)

El grupo técnico del CERBAS de aquel momento actuó como capacitador en los monitoreos cruzados para hacer evaluación del mismo; ya que en muchas temáticas y abordajes fue pionero. Nos parece interesante esta información, ya que estas técnicas y el técnico fueron los formadores, motivadores e inspiradores de los técnicos vinculados a esta tesis. Detallamos en el cuadro 1, a continuación:

Cuadro 1 - Temáticas y abordajes grupo técnico pionero PH CERBAS

PH CERBAS 1990-2000
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de huertas con valor terapéutico • Desarrollo de huertas en instituciones de cuidado • Desarrollo de huertas en instituciones penitenciarias • Desarrollo de un entramado social sólido • Vinculación entre la huerta y la buena alimentación • Generación de material bibliográfico en conservas caseras, recetas.

Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia, en base a testimonio de Daniel Díaz

Entre 1999 y 2003 hubo una “crisis” por desfinanciamiento progresivo del programa. Daniela Bustos (2015) en su investigación define dicha etapa con el título: “Resistir, Renovar, Rescatar”

No había suficientes semillas para entregar a las familias, (...) se desarrollaron estrategias en forma conjunta con los promotores con el propósito de no dejar afuera del programa a ninguna familia, (...) sin este recurso central y el símbolo del programa: las semillas (...). La comunidad técnica pasa a ser co - conceptora de una política que surgía

del Estado, pero también en parte de la determinación y reciente legitimación social de su propia comunidad técnica.

En aquella época los técnicos eran todos contratados, es decir con una vinculación de dependencia laboral a través de la Fundación ARGENINTA, (...) de repente se experimentó esa precariedad concretamente porque se atrasaron varios meses los sueldos y se planteó a cada uno la eventualidad de renunciar al puesto de trabajo o estar despedido y entonces quedar fuera del sistema. De hecho, esta situación crítica generó la multocupación de los técnicos. Lo llamativo es justamente que la mayoría de ellos se quedaron en el Pro Huerta (Bustos, 2015, p.41).

A partir del año 2003, por Ley 25724, el PH se conforma como política pública del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, implementada por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

En el año 2005 – inicio del intervalo de tiempo considerado para esta tesis - Argentina es convocada, a través de Naciones Unidas, a colaborar con la pacificación y desarrollo de Haití, mediante la participación del INTA, Ministerio de Desarrollo Social y Cancillería. Esto dio lugar al programa Pro-Huerta Haití, Esta experiencia le valió a nuestro país un premio de Naciones Unidas. Se iniciaron proyectos con Guatemala y Mozambique. El programa PH es considerado por Estados y organizaciones de cooperación nacional como una política exitosa en materia de autoproducción de alimentos a recrear.

En el año 2006, integra en el INTA junto a otros instrumentos y con el fin de fortalecimiento de la extensión, el Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios (PNTER), una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial que promueve además del aumento de la cantidad y la calidad de la producción, la consolidación de procesos de organización social.

En el programa nacional, considerado en el párrafo anterior, se aportan tecnologías de procesos y productos, pero también se favorecen nuevas formas de organización, información, comunicación, financiación y comercialización. El fin es contribuir al bienestar y mejorar la calidad de vida de la población.

En dicho programa se integran las estrategias del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER) que incluye a Cambio Rural, Minifundio, PH, PROFAM (Programa para Productores Familiares), Proyectos Integrados y de Desarrollo Local, con otras que buscan optimizar las capacidades de los técnicos de la institución para acompañar procesos de desarrollo.

Este nuevo enfoque, reconoce el territorio como fruto de un proceso de construcción social, implementado por los actores del territorio, que apunta a la generación de capacidades locales para aprovechar los recursos propios y movilizarlos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas de la comunidad, la búsqueda de un desarrollo duradero y la movilización del potencial del territorio, en pos de una estrategia de desarrollo y la capacidad de la comunidad de poder decidir y controlar sobre los cambios que se van produciendo, en dicho proceso.

En el año 2008, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) identificó al PH como un modelo regional para la mejora de soberanía alimentaria, y promovió la organización de un curso durante los 5 años siguientes, en Argentina, para técnicos de América Latina y el Caribe, y África para el diseño de programas equivalentes a PH.

A partir del año 2014 el INTA despliega la nueva figura programática denominada Proyecto Regional con Enfoque Territorial (PRET) y el PH, es una herramienta del sistema de extensión que participa con capacidad para contribuir a la innovación tecnológica y organizativa de los productores a fin de producir desarrollo territorial.

Entre 2016 y 2019, el programa fue resignificado y profundizó su territorialidad; convirtiéndose en una herramienta de desarrollo rural integral sin abandonar los pilares identitarios, como el trabajo en huertas y granjas familiares, escolares y comunitarias (...) Los proyectos especiales PH fueron una de las estrategias centrales para este relanzamiento (Ramilo, 2019, p.11)

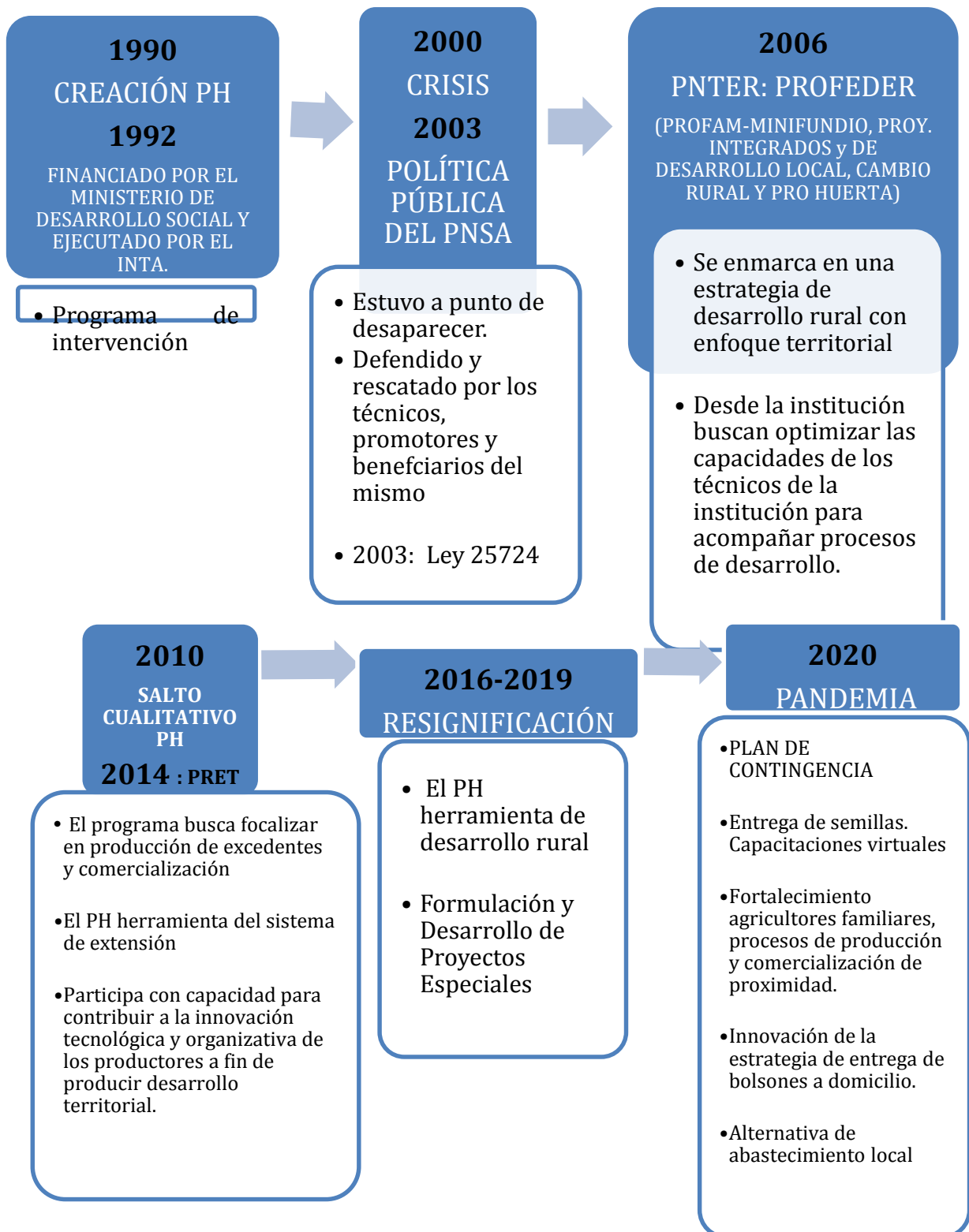
En el año 2020 nuestro país atraviesa una crisis sanitaria debido a la pandemia mundial por el brote de COVID-19 que afecta la salud de las personas y el funcionamiento de las comunidades. El marco de aislamiento social preventivo y obligatorio, condujo a la necesidad de repensar la metodología habitual de trabajo de PH, como herramienta de política pública, por ello se presenta un Plan de contingencia regional en el cual los técnicos del PH en Bahía Blanca y Villarino tuvieron su marco de trabajo

Se define, responder a la demanda puntual de insumos, rescatando que la semilla es un recurso dentro de un abordaje integral; para el fraccionamiento y distribución se articuló con aliados estratégicos existentes, con las escuelas aportando por las vías de comunicación virtuales.

Fue la oportunidad de fortalecer a los agricultores familiares, y se hizo necesaria la presencia física del técnico poniendo el cuerpo en el acompañamiento a los procesos de producción y comercialización de proximidad, aportando la innovación de la estrategia de entrega de bolsones a domicilio. De este modo, los productores fueron motivados a ser parte de un canal de comercialización corto, sin intermediarios y constituyendo una alternativa de abastecimiento local viable y rentable. Se reforzó el rol clave de la agricultura familiar en la soberanía y seguridad alimentaria de la comunidad.

A modo de resumen, presentamos los contextos institucionales afrontados por los técnicos en el marco de este programa entre los años 1990 y 2020 en la figura 1:

Figura 1 - Esquema del contexto institucional INTA – PH – MDS (1990-2020)

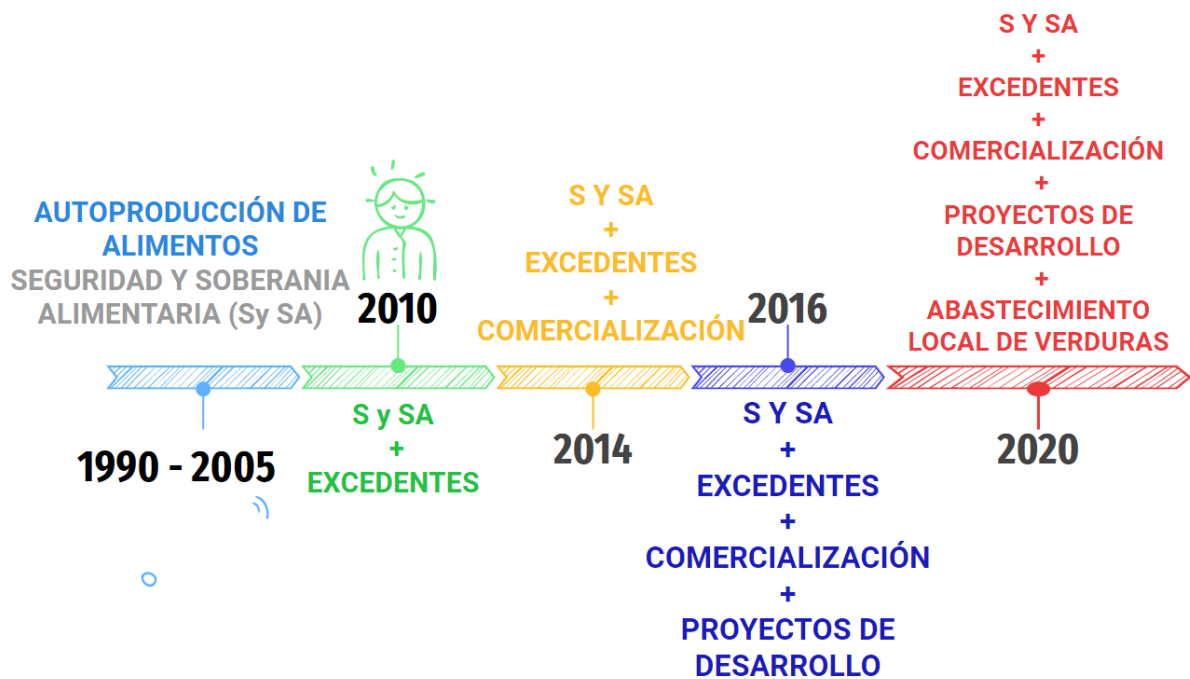


Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia, en base a documentos internos institucionales.

2.3- Trayectoria en los partidos de Villarino y Bahía Blanca

El contexto de trabajo, en nuestra área de estudio, entre los años 2005 y 2020, también fue variando. Lo esquematizamos de la siguiente manera en la figura 2:

Figura 2 - Nuevas demandas del programa, de las comunidades, del contexto



Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia.

Los indicadores originales, que dan cuenta de las acciones realizadas por los técnicos, son cuantitativos, creados y provistos por el mismo programa. A través de ellos la medición del impacto vincula al número de huertas familiares, comunitarias, escolares, número de granjas, de articulaciones con instituciones, con organizaciones. Las competencias se relacionan con esas acciones.

A partir del año 2010, cambian los indicadores volviéndose cualitativos y más difíciles de medir. El programa induce a sus técnicos a dar un salto cualitativo en su desarrollo (ver Figura 3), promoviendo procesos grupales. Desde el año 2016 intensifica la propuesta, impulsando la formulación y desarrollo de proyectos. Todas esas propuestas requirieron de nuevas competencias.

Figura 3 - Salto cualitativo del PH: Nuevos indicadores y Competencias



Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia.

A continuación, presentamos en el cuadro 2 indicadores cuantitativos, relevados en informes internos del programa, en los partidos que nos ocupan, a fin de graficar, a través de ellos, las diferentes acciones de los técnicos en forma individual y grupal en un período previo al salto cualitativo (2009) y posterior (2017), lo que nos permitirá inferir acerca de sus competencias.

Cuadro 2 - Indicadores cuantitativos del PH: Comparativo entre Villarino y Bahía Blanca, en 2009 y 2017

Indicadores Cuantitativos	Villarino		Bahía Blanca	
	2009	2017	2009	2017
Semillas entregadas a familias	582	800	750	380
Potenciales huertas				
Granjas	32	39	20	14
Familias que recibieron pollitas ponedoras				
Cantidad de promotores	26	27	53	23
Huertas Comunitarias / Institucionales	8	6	8	10
Huertas Escolares	20	8	4	14
Proyectos Especiales	1	4	1	4
Ferias		6	3	2
(Donde se participa como un actor más, eventuales)				
Grupos de Productores de Abastecimiento Local		Quinteros Agroecológicos del Caldenal		Productores de Cerdos de B. Blanca y Cnel. Rosales
Microcréditos Fundación Argentina (CONAMI)		5 (2014)		5

Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia, en base a documentos internos del programa.

Figura 4 - Proyectos – Eventos - Procesos (grupo técnico, 2005- 2020)





Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia.

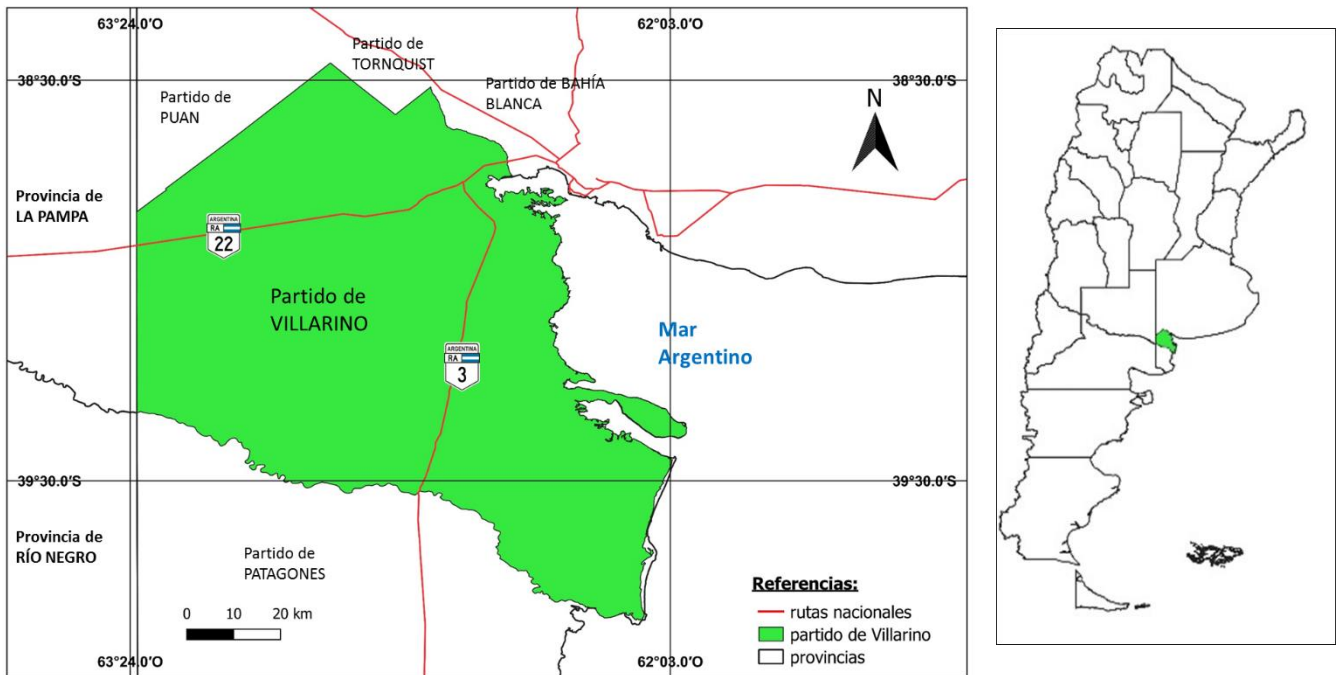
2.4 – Territorio abordado

2.4.1 Villarino

Está situado al sudoeste de la provincia de Buenos Aires; con una superficie de 11.400 km². En la figura 5 observamos los límites: al norte los partidos de Puan, Tornquist y Bahía Blanca; al sur por el Río Colorado, que lo separa del partido de Patagones; al oeste por la provincia de La Pampa, y al este por el Mar Argentino.

En función de su producción y sus características se lo puede dividir en dos áreas, el seco norte, con perfil productivo agrícola –ganadero, conformado por Médanos, Juan Couste y Teniente Origone; y la zona sur, de regadío con aptitud hortícola, agrícola de cultivos intensivos y ganadera, que contiene a las localidades de Mayor Buratovich, Hilario Ascasubi y Pedro Luro, siendo esta última localidad la que cuenta con la mayor cantidad de habitantes. Estas zonas, se observan definidas en el mapa, por las rutas nacionales 22 y 3 sur.

Figura 5 - Ubicación geográfica del Partido de Villarino



Fuente: Cartografía elaborada para esta tesis por la Dra. Cristina Winschel (2022)⁵

El distrito tiene una densidad de 2,1 hab./km². En el cuadro 3, encontramos la distribución de la población.

Cuadro 3 - Población Partido de Villarino

LOCALIDAD	Nº HABITANTES
Pedro Luro	9.494
Mayor Buratovich	5.372
Médanos	5.245
Juan Cousté (Est. Algarrobo)	1.993
Hilario Ascasubi	3.427
Teniente Origone	145
Colonia San Adolfo	109
Argerich	80
Country Los Médanos	61

Fuente: Rodríguez, (2022) Elaboración propia en base a INDEC (2013)

⁵ Profesional del Laboratorio de Teledetección y SIG de la EEA INTA Hilario Ascasubi

Según lo informado, en el ítem Perfil Socioeconómico y ambiental, del documento “Plan de Acción Climática de Villarino 2021- 2030” (Municipio de Villarino y Red Argentina de Municipios Frente al Cambio Climático, 2022), el partido de Villarino ocupa 1.400.000 has, de las cuales 140.000 comprenden el “área bajo riego”, considerándose el resto como “área de secano”. Está surcado en dirección Noroeste Sudeste y Este-Oeste por dos cadenas medianosas, que presentan cierto grado de actividad en su trayectoria, entre las que aparecen algunas áreas planas que son cultivables.

Detalla que, entre las actividades económicas principales se encuentran las siguientes: metalmecánica, apícola, ganadería extensiva e intensiva de carne, leche, equinos, ovinos y porcinos, agricultura (trigo, cebada, maíz, girasol, sorgo, alfalfa, papa, avena, centeno, hortalizas y vides, producción de semillas), alimentos balanceados, minería extractiva de arena, tosca y canto rodado, sal, energías renovables (eólica y biomasa), turismo, pesca, zinguería y comercio mayorista y minorista

Al respecto de la economía regional del “área bajo riego”, menciona que está basada principalmente en el cultivo de cebolla, dependiendo de dicha actividad el desarrollo económico de la zona y que la mano de obra empleada es temporal e inestable conforme a la oferta laboral existente en cada temporada de producción.

También indica, que esa zona cuenta con un importante flujo migratorio perteneciente al norte del país y de países limítrofes como Bolivia, Paraguay, Chile y en menor medida Brasil. Las personas migran en busca de oportunidades laborales, siendo la actividad agrícola la principal fuente de trabajo en esa zona del partido. No obstante, las condiciones contractuales en la que se emplean los habitantes son de precariedad laboral siendo mayoritariamente empleos jornales y temporarios sin estabilidad, cobertura social, aportes jubilatorios, y asignaciones familiares.

En cuanto a las problemáticas sociales, el Plan de Acción Climática de Villarino, detalla que en el distrito hay diversas problemáticas sociales, poblaciones empobrecidas con familias atravesadas por la desigualdad social y la falta de oportunidades teniendo en cuenta que se trata de localidades pequeñas donde las ofertas en cuanto al desarrollo educativo y formaciones de oficio no abundan.

Y que la oferta laboral predominante, se da en actividades rurales estacionarias, inestables y precarizadas. No obstante, significa el principal sustento económico de las familias, gran parte son mujeres trabajadoras rurales y jóvenes.

Una forma de referenciar zonas en situación de pobreza y exclusión social, es a través de la radicación de barrios periféricos con población vulnerable que se fueron instalando y continúan existiendo; comunidades focalizadas por los técnicos protagonistas del PH y sus acciones, durante estos 30 años. En el cuadro 4 encontramos el detalle de residentes en la actualidad, siendo 1387 familias urbanas, 247 dedicados a tareas rurales.

Cuadro 4- Barrios populares del partido de Villarino

Nombre Barrio	Departamento	Localidad	Viviendas Aproximadas	Familias Aproximadas	Década de Creación	oficio_actividad_cartoneo_carrero_afines	oficio_actividad_produccion_agropecuaria
Colonia Ferroviaria	Villarino	Pedro Luro	85	94	Década 1990	0	28
Hospital	Villarino	Medanos	97	107	Década 1950	2	9
África	Villarino	Medanos	180	198	Década 1960	0	5
Matadero	Villarino	Pedro Luro	43	47	Década 2000	0	17
Primavera	Villarino	Mayor Buratovich	475	523	Década 1990	0	123
Veinticuatro de Septiembre	Villarino	Hilario Ascasubi	100	110	Década 2010	0	19
Nueva Provincia	Villarino	Hilario Ascasubi	20	22	Década 2000	0	1
Manzanos	Villarino	Pedro Luro	60	66	Década 2010	0	38
Ferrovionario	Villarino	Pedro Luro	20	22	Década 2000	0	7
Dieciocho de Junio	Villarino	Hilario Ascasubi	50	55	Década 2000	0	0
Basso	Villarino	Pedro Luro	130	143	Década 1990	0	0

Fuente: RENABAP. Relevamiento Nacional de Barrios Populares (13/07/22)

2.4.1.1 Conformación y Dinámica de los técnicos en Villarino

Es relevante mencionar el movimiento de los técnicos entre los partidos, porque los cambios de destino laboral, con postas entre los mismos compañeros, muestran la continuidad de las actividades y la función desde el programa, como así también los vínculos nuevos suscitados, de acuerdo a las competencias personales y sociales y los preservados con los mismos promotores que su compañero antecesor había generado.

El primer técnico que desarrolla actividades del programa PH es Andino Pailacura, quien, con su experiencia acompañando y asesorando a jóvenes de los clubes 4 A, toma la iniciativa y decide desarrollarlo, cuando el programa es presentado como una opción, desde el nivel nacional al regional y local de la institución, en el año 1990.

Andino fue el único técnico en esta zona, hasta el año 1998 que ingresa con un contrato una técnica. Como mencionamos anteriormente este técnico por motivos

personales tuvo que cambiar su residencia y es, en esas circunstancias, cuando conforma, capacita y lidera como grupo humano técnico de PH a quienes estaban contratados en ambos partidos. Fallece en el año 1999.

Entre el año 1998 y el año 2005, trabajaron temporalmente con la población del programa en Villarino Sur tres técnicos, de los cuales una permaneció en esa función, pero trasladándose a la localidad de Bahía Blanca, las otras dos personas renunciaron, por la baja remuneración del contrato, que era ofrecido por medio tiempo.

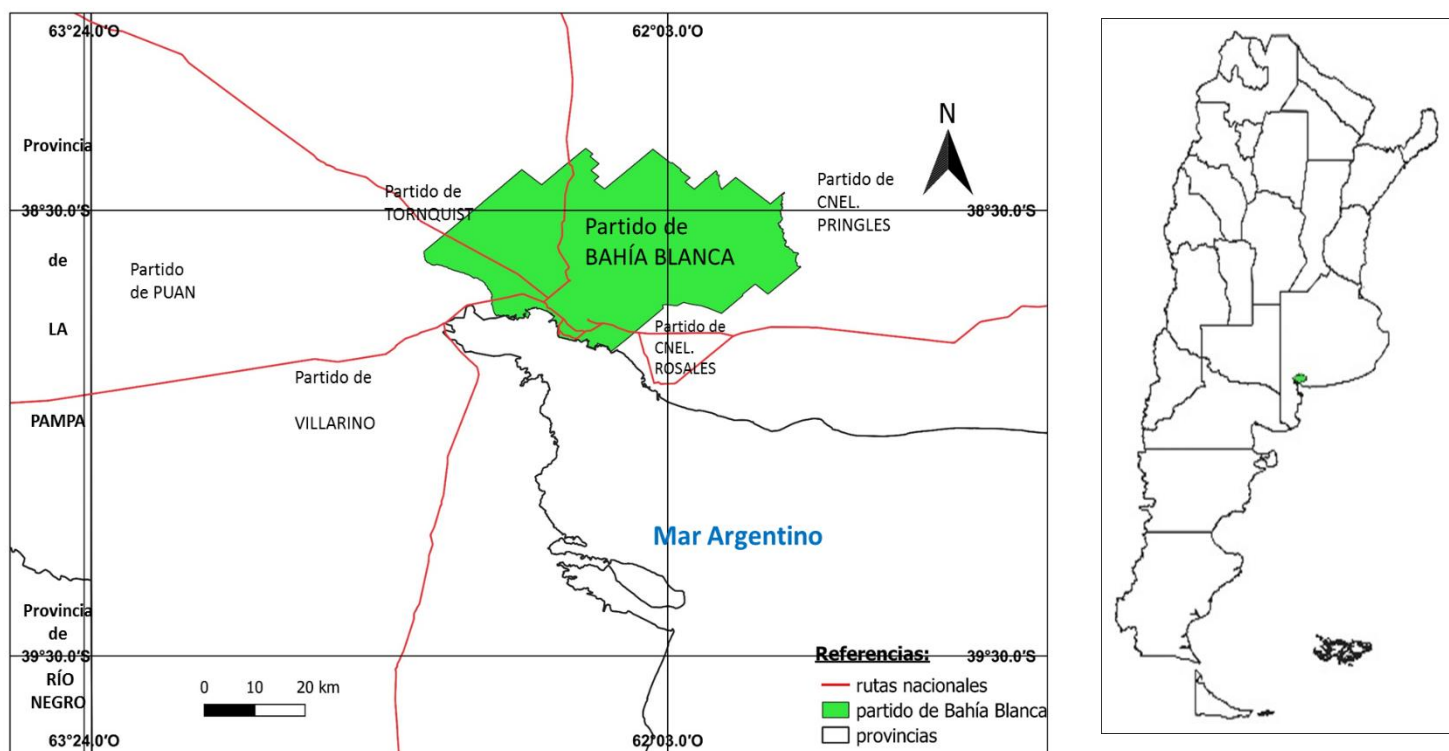
A partir del año 2006, se logra un contrato tiempo completo e ingresa un técnico con mayor disponibilidad y dedicación para la zona sur y en el año 2011, por concurso, obtiene el puesto de extensionista en planta no permanente, uno de los técnicos contratados de Bahía Blanca; quedando dos profesionales para desarrollar la zona sur.

La zona norte del partido permaneció sin técnicos de PH hasta el año 2006, anteriormente el jefe de agencia acompañaba en iniciativas de huerta a escuelas y jóvenes. En el año 2007, mediante un contrato de medio tiempo, un técnico comienza a visitar y generar acciones en esas localidades, hasta el año 2013, donde pasa a cumplir funciones como agente de proyecto Cambio Rural en Bahía Blanca y entra en su lugar, una técnica por contrato tiempo completo hasta el año 2019, en el cual, se traslada a cumplir las mismas funciones en el PH en Bahía Blanca y uno de los técnicos de zona sur pasa a zona norte. Quedando dos técnicos como responsables del programa en el partido.

2.4.2 Bahía Blanca

El partido de Bahía Blanca está localizado, también al sudoeste de la provincia de Buenos Aires, sobre la costa del océano Atlántico siendo su superficie de 2.300 km². Como se aprecia en la figura 6, es vecino de Villarino como también de los distritos de Tornquist, Coronel Pringles y Coronel Rosales. El partido está conformado por la localidad de Bahía Blanca, de Ingeniero White, General Daniel Cerri y Cabildo.

Figura 6- Ubicación geográfica del partido de Bahía Blanca



Fuente: Cartografía elaborada para esta tesis por la Dra. Cristina Winschel (2022)⁶

En base a la información de la página web oficial del Municipio <https://www.bahia.gob.ar/ciudad/>. Bahía Blanca tiene una ubicación clave, dado su enclave portuario y de nodo energético-logístico. A esto se le suman varias condiciones que la hacen un lugar atractivo para la radicación de inversiones, como lo son la existencia de un parque industrial y una zona franca, y el acceso a capital humano calificado dada la presencia de universidades nacionales, provinciales e institutos terciarios. Considerada la ciudad y su región como centro estratégico económico del Mercosur. En el cuadro 5 encontramos la distribución de la población.

Indica que la población rural, ascendía solo a 1.627 personas (censo poblacional 2001), fue disminuyendo como resultado de la expulsión de población hacia la ciudad cabecera.

⁶ Profesional del Laboratorio de Teledetección y SIG de la EEA INTA Hilario Ascasubi

Cuadro 5-Población del partido de Bahía Blanca

LOCALIDAD	N° HABITANTES
Bahía Blanca	291.327
Gral. Daniel Cerri	6.745
Cabildo	2.046
Rural	1.454
Total:	301.572

Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia en base a INDEC (2013)

En cuanto al sector primario, menciona que no presenta una importancia destacada dentro del sector productivo, predominan las actividades agrícola - ganaderas, las que se realizan de forma extensiva: el 25 % de la superficie rural se destina al cultivo de trigo, avena, girasol, maíz y sorgo en tanto que la producción ganadera se realiza en el 75% restante.

Tanto la cantidad de personas ocupadas, como el valor de la producción del sector, no observan magnitudes de importancia. No obstante, le da notoriedad, que la producción local y la de los partidos vecinos se exportan desde el puerto local y eso genera impacto en la dinámica económica

Menciona que existen también algunas actividades practicadas en forma intensiva: horticultura, criaderos de aves y porcinos en quintas y granjas de menor relevancia.

Cristiano y Quartucci (2015) expresan que, en lo que respecta a la producción hortícola, si bien solo unos pocos productores poseen alrededor de 20 has, el promedio de las explotaciones varía entre 5 y 10 has y son trabajadas por inmigrantes de países limítrofes, no propietarios de la tierra en su mayoría. Se cultiva básicamente tomate, cebolla, acelga, lechuga, repollo, coliflor, zapallo, pimiento y maíz dulce. Dicha producción se comercializa principalmente en a través de la Cooperativa de Horticultores, el Mercado Mayorista, los comercios minoristas y, en menor medida, a través de cadenas de supermercados en Bahía Blanca y Punta Alta.

Vinculando con las acciones de los técnicos en los últimos 3 años, según registros de productores de los programas Pro Huerta y Cambio Rural. INTA – Agencia

de Extensión Bahía Blanca (2019-2022); se han sumado iniciativas de cadenas cortas de comercialización para el abastecimiento local a través de procesos de organización grupal, quince familias acompañadas por INTA en el marco del programa Cambio Rural y PH en producción de huevos y conservas, vendiendo las hortalizas y los huevos en feria y en formato de bolsones de la agricultura familiar, este último, en contexto de pandemia fue una de las alternativas más viables para los consumidores con lo cual aumentó sustancialmente los ingresos por venta a los productores/as familiares.

Al igual que en el partido de Villarino referenciamos en el cuadro tabla 6, las zonas con pobreza y exclusión social, a través de barrios periféricos con población vulnerable durante estos 30 años en esta localidad. Hay 5.865 flias. aprox. en estos barrios, 103 con oficio de cartonero y 16 vinculados a tareas rurales.

Cuadro 6-Barrios populares del partido de Bahía Blanca

Nombre Barrio	Localidad	Viviendas Aproximadas	Familias Aproximadas	Década de Creación	Año de Creación	oficio_actividad_cartonero_carrero_afines	oficio_actividad_produccion_agropecuaria
Portal del Este	Bahía Blanca	120	132	Década 1960		0	0
Punta Blanca (Sur)	Bahía Blanca	82	90	Década 1970		2	0
Tierras Argentinas	Bahía Blanca	660	726	Década 2010	2011	9	3
Costa Blanca	Bahía Blanca	130	143	Década 2010	2012	17	1
Pampa Central	Bahía Blanca	20	22	Década 2010	2011	0	0
Caracol I	Bahía Blanca	160	176	Década 1970		16	0
Don Onésimo	Bahía Blanca	70	77	Década 1990		0	0
Carlos Gardel	Bahía Blanca	23	25	Década 1960		0	0
Caracol II	Bahía Blanca	306	337	Década 2000		19	1
Evita	Bahía Blanca	620	682	Década 2000		6	0
Rosario Sur	Bahía Blanca	45	50	Década 1960		0	2
El Porvenir	Bahía Blanca	271	298	Década 2000		4	2
Empleados de Comercio	Bahía Blanca	30	33	Década 2000		6	0
Villa Talleres	Bahía Blanca	270	297	Década 1990		6	0
Cinco de Abril	Bahía Blanca	42	46	Década 2000		4	0
Altos Sánchez	Bahía Blanca	45	50	Década 2010	2013	0	1
Diecisiete de Agosto	Bahía Blanca	116	128	Década 2000		2	1
Puertas del Sur	Bahía Blanca	600	660	Década 2000		5	4
Miramar	Bahía Blanca	150	165	Década 1960		0	1
Nueve de Noviembre	Bahía Blanca	800	880	Década 2010	2016	7	0
Barrio 1810	Bahía Blanca	335	369	Década 2010	2011	0	0
Más Barrios	Bahía Blanca	205	226	Década 2010	2015	0	0
Obrero Sur	Bahía Blanca	80	88	Década 2010	2017	0	0
Moresino	Bahía Blanca	30	33	Década 2010	2018	0	0
Villa Talleres II	Bahía Blanca	60	66	Década 1990		0	0
Villa Buenos Aires	Bahía Blanca	60	66	Década 2010	2018	0	0

Fuente: RENABAP. Relevamiento Nacional de Barrios Populares (13/07/22)

2.4.2.2. Conformación y Dinámica de los técnicos en Bahía Blanca

El primer técnico que desarrolla actividades del programa PH en este partido, al igual que en Villarino fue Andino Pailacura, lo hace en el año 1990, cuando traslada su residencia a esta ciudad y frente a la población marginal referenciada en el cuadro anterior, da continuidad en esta localidad al trabajo que viene desarrollando ya en el partido de Villarino, acciones de capacitación, asesoramiento y entrega de insumos en el área de Bahía Blanca.

Con la demanda creciente y la densidad poblacional de una gran ciudad, desde la dirección de la EEA de INTA en Hilario Ascasubi, desde el año 1992 al año 2000 contratan siete técnicos, en distintos momentos, para poder cubrir las solicitudes en los distintos barrios de la zona y acompañar la emergencia alimentaria. Las formaciones variaron entre Trabajadora Social, estudiante de Agronomía, Técnico Agropecuario, Ingenieras Agrónomas y Lic. en Comunicación Social, para darle visibilidad y difusión. Algunos permanecieron poco tiempo y otros regularizaron su situación de empleados, ingresando como extensionistas a la EEA y a una agencia de INTA en el año 2004.

Durante el año 2005 al año 2010 integrábamos el programa tres técnicos de terreno y una comunicadora, desarrollando vinculaciones e implementando las herramientas del mismo, en los barrios de la ciudad. En el año 2010, concurso para coordinadora regional del programa.

A partir del año 2011, inicia su actividad por contrato, una Técnica Administrativa; uno de los compañeros ingresados en el año 2005 concursa para cumplir funciones de extensión en la experimental; quedando una sola técnica, junto a la administrativa y la comunicadora, hasta el año 2014. Esta última mencionada, también se traslada, a cumplir funciones de su disciplina para toda la experimental y queda sólo una persona con responsabilidad para continuar desarrollando el programa en la ciudad hasta el año 2020; año en el que la técnica del partido de Villarino se traslada a Bahía Blanca. Siendo 2 las profesionales dedicadas al PH, durante ese año de pandemia.

2.5 – Actores

2.5.1- Técnicos

Consideramos que todos los técnicos que operan en un territorio son agentes del desarrollo, en adelante se mencionarán, para simplificar la lectura, como “técnicos”

Las responsabilidades del técnico, definidas por el programa a nivel nacional, según contrato con Fundación Argentina (s/. f, p.5), por el cual ingresan y permanecen años en esa situación contractual son:

- ✓ Ser responsable de la promoción, difusión y ejecución del Programa Pro Huerta en el Partido donde desempeña su tarea.
- ✓ Colaborar en la detección de la población objetivo.
- ✓ Recepcionar inquietudes de la comunidad, referente al Programa y coordinar acciones con todas las instituciones del medio, afines a los objetivos perseguidos.
- ✓ Promover y coordinar acciones de capacitación en su ámbito de actuación y en todos los componentes definidos por el Programa.
- ✓ Cumplimentar toda la información solicitada del Programa en su partido.
- ✓ Facilitar insumos críticos y administrar los recursos disponibles.
- ✓ Monitorear las acciones en terreno
- ✓ Promover acciones comunitarias, organización grupal y redes solidarias.

Años después si se presenta una vacante o un pase a planta no permanente mediante una gestión específica de ingreso de técnicos del PH, puede optar por acceder. En ese caso, las competencias requeridas para el perfil (documentos institucionales, 2017) son:

- ✓ Saber desarrollar estrategias de intervención que generen e integren las capacidades de los actores locales fortaleciendo la gestión de los recursos disponibles.
- ✓ Capacidad para articular y vincularse con otras organizaciones del sector. Promover vinculaciones con instituciones locales, provinciales y nacionales para el desarrollo territorial.
- ✓ Aptitud para generar saberes en los productores mediante capacitaciones, talleres, cursos y charlas
- ✓ Vocación para continuar la formación académica.
- ✓ Expertiz para la planificación, gestión y desarrollo de las líneas de trabajo del Programa Pro Huerta.
- ✓ Capacidad para sistematizar y publicar experiencias de organización grupal, seguimientos productivos y ensayos.

- ✓ Capacidad para promover y participar de actividades intergrupales, actuando con otros organismos e instituciones del medio en pos de potenciar las capacidades para el desarrollo territorial.
- ✓ Colaborar en las actividades sustantivas de la Institución.
- ✓ Relevar demandas y articular con las fuentes de generación de información internas y externas.
- ✓ Conocimiento de los sistemas socio-productivos del área de influencia.
- ✓ Conocimientos en herramientas de extensión, transferencia de tecnología y desarrollo de los territorios
- ✓ Conocimiento en producción hortícola agroecológica, producción bajo cubierta, producciones alternativas intensivas, producción de huevos y carne aviar, producción de fruta
- ✓ Conocimientos sobre agricultura familiar, procesos organizacionales.
- ✓ Situación actual y problemática de los productores en el área de influencia de la Agencia
- ✓ Manejo de grupos de productores.
- ✓ Conocimientos del perfil e intereses de las instituciones/organizaciones vinculadas al sector agropecuario, forestal, y agroindustrial regional.
- ✓ Vocación para el trabajo en equipo.
- ✓ Facilidad para relacionamiento interpersonal.
- ✓ Conocimientos en áreas sociales y de desarrollo territorial

2.5.2- Promotores: Corazón y actor fundamental del programa

Las competencias buscadas de un promotor en los inicios del programa, documentado en el cuadernillo del programa N° 0 (INTA, s/f) ⁷eran:

- ✓ Vinculación de participación, de generación de ideas y de proyectos que se realicen
- ✓ Capacidad de integrar la mayor cantidad de personas con sus saberes y aptitudes
- ✓ Capacidad de orientar para decidir cuándo, dónde y cómo plasmar la propuesta
- ✓ Inspirar confianza para que quieran llevar adelante la propuesta

4 COMO CONCEBIMOS AL PROMOTOR

Las condiciones actuales de vida no son justamente las más saludables. Es por eso que vamos a insistir mucho en la necesidad de que el PROMOTOR sea vínculo de participación, de generación de ideas y de proyectos que se realicen.

Por supuesto, la observación atenta de la gente, de las plantas y del contexto, irá mostrando cómo adaptar las propuestas a las realidades locales.

Se dan por supuesto e imprescindibles la INVESTIGACIÓN y la PLANIFICACIÓN de las actividades, en las que participarán la mayor cantidad de personas (de la escuela, de la comunidad) con sus diversas aptitudes y saberes.

No podemos desaprovechar ningún saber. Todos tienen algo que aportar al trabajo grupal y es bueno que inspiremos la confianza necesaria como para que quieran hacerlo. También, dar la mejor orientación como para decidir cuándo, dónde y cómo.



Habilidad para hacer la huerta y capacidad para compartir los saberes, son las únicas condiciones para ser un buen promotor.

Proponemos un promotor capaz de acompañar a las comunidades y a las instituciones en sus PROCESOS DE APRENDIZAJE: con sus tiempos, a su modo, con respeto por su libertad, con vocación por su autonomía. Pero también, con la mejor preparación técnica, no sólo para enseñar, mostrar las verdades que el mismo promotor ha visto antes, sino con capacidad de indagación de la realidad como para formular hipótesis, arriesgarse a cuestionarlas, a preguntarse junto con los demás y a ensayar respuestas junto a otros.

Es en este sentido que entendemos que, cualquiera que aprenda a hacer bien el trabajo de la huerta y desarrolle vínculos satisfactorios con los vecinos, puede aspirar a ser un promotor.

10

⁷ INTA. [sf.] La huerta orgánica: materiales de capacitación. Cartilla N° 0. INTA

- ✓ Capacidad de observar a la gente, las plantas y el contexto para adaptar la propuesta a la realidad local. Poder interpretar las condiciones de vida para planificar y organizar el trabajo comunitario
- ✓ Capacidad de acompañar a las comunidades y a las instituciones en sus procesos de aprendizaje, con sus tiempos, a su modo, con respeto por su libertad, con vocación por su autonomía
- ✓ Con la mejor preparación técnica, no sólo para enseñar, mostrar las verdades que el mismo promotor ha visto antes, sino con capacidad de indagación de la realidad como para formular hipótesis, arriesgarse a cuestionarlas, a preguntarse junto con los demás y ensayar respuestas junto a otros.

En general se proponía y aún se mantiene, que quien quiera aprender a hacer bien el trabajo de la huerta, o tenga habilidad para ello, pueda compartir esos saberes y desarrolle vínculos satisfactorios con los vecinos, puede aspirar a ser promotor

Aclaremos que este rol fue y es totalmente voluntario, los técnicos ofrecen la posibilidad a todas aquellas personas que les interese la propuesta de fomentar las huertas familiares en su barrio, consultando a través de personas vinculadas al PH por ejemplo cuando se hacen capacitaciones, a través de instituciones claves interesadas en la seguridad alimentaria como municipio, a través de las Trabajadoras Sociales de área de salud, educación, sociedades de fomento, centro de jubilados, hogares de ancianos, talleres protegidos, etc.

Podríamos decir que hay tipos de promotor de acuerdo a las tareas que desarrollan y a su vinculación con el Programa, que puede ser:

- ✓ promotor voluntario, que se ofrece por diferentes motivos personales a colaborar;
- ✓ promotor docente, que desarrolla un proyecto de huerta escolar en su establecimiento educativo con los alumnos en un marco pedagógico y haciendo la extensión a las familias de la comunidad educativa, mediante capacitaciones brindadas por el técnico del PH y entrega de semillas hortícolas con el debido registro de datos
- ✓ promotores institucionales/comunitarios, que dependen de una labor rentada o no, pero que representan mediante su intervención a alguna institución u organización.

A medida que han pasado los años el rol del promotor, radica en la distribución de semillas u otros insumos que se proveen, toma de datos de quienes reciben los insumos, organiza, motiva e invita a reuniones a los huerteros, releva necesidades en el barrio, el pueblo, la institución u organización que representa, capacita junto a los técnicos, supervisa huertas; anima a los actores de la agricultura familiar promoviendo acciones colectivas y ayuda en la comercialización difundiendo y participando.

2.5.3- Audiencia

Se interactúa, a través de los técnicos y promotores con población en situación de vulnerabilidad social, comprende tanto familias urbanas como rurales, atendiendo así tanto situaciones de pobreza estructural como a sectores pauperizados por caída de sus ingresos.

El programa está dirigido a huerteros, criadores de animales de granja, con frutales, entre otros. Involucra a niños en escuelas de áreas críticas, priorizando aquéllas con comedor escolar o en áreas económicamente deprimidas, marginales o rurales dispersas.

En este sentido, la población atendida incluye desempleados, subocupados, minifundistas, asalariados rurales, comunidades extranjeras de países limítrofes (trabajadores golondrina), familias pauperizadas y población vulnerable en términos de seguridad alimentaria.

Además, articula su accionar con instituciones públicas y privadas, ONG y movimientos sociales.

También está destinado a agricultores familiares de subsistencia, que producen en forma convencional, en transición agroecológica y en sistemas agroecológicos, emprendedores u organizaciones del sector agropecuario y agroalimentario que llevan actividades productivas, de servicios o de agregado de valor. Esencialmente productores de alimentos que integran el sector de la economía social, pues gestionan sus propios emprendimientos y la comercialización de sus productos.

En estos últimos años, cada vez más, se sumaron consumidores que demandan productos saludables, ya sea por cambio en el hábito de alimentación o por cuestiones de salud, enfermedades, aspectos nutricionales y quienes simplemente optan por ser soberanos en su alimentación y la de su familia, sin importar la situación socioeconómica particular.

En particular y a causa de la situación de pandemia por COVID 19, se incrementó la demanda por cubrir la autoproducción de verduras en las familias de toda clase social

3. MARCO TEÓRICO

3.1 – Competencias Individuales

3.1.1 - Conceptos de competencias

Teniendo en cuenta nuestro interés en abordar las competencias, indagamos en diversos enfoques que resultan relevantes para saber cuál o cuáles podrían ser aplicables a los técnicos y promotores involucrados.

Uno de los propulsores del concepto de competencias fue el psicólogo David C. McClelland, quien le dio significación al término, en 1973. En su obra define las competencias como aquellas que realmente causan un rendimiento superior en el trabajo. Además, vinculó la motivación con la competencia expresando que la primera necesita de la gestión de la segunda. De esta manera la motivación se transforma en un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos logrando un objetivo basado en un incentivo natural

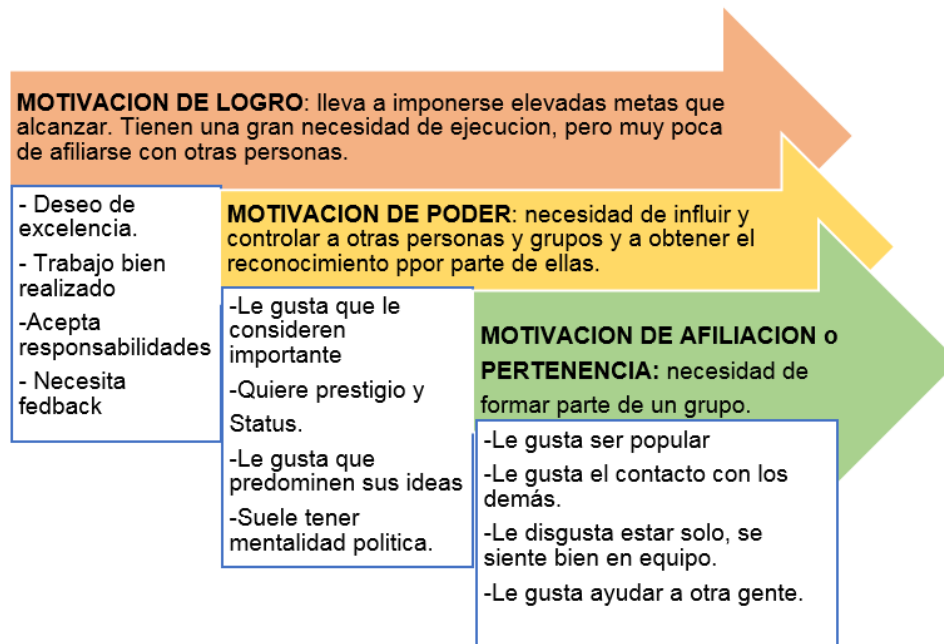
Martha Alles, (2005) -basada en el mismo autor- define los tres sistemas importantes motivacionales o necesidades que gobiernan el comportamiento humano:

- ✓ **Los logros como motivación**, que podría haber sido denominado “eficiencia” porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor;
- ✓ **El poder como motivación**, asociado a muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación
- ✓ **La pertenencia/afiliación como motivación** estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones o necesidades se combinan con otras características para determinar acción.

En la figura 7 detallamos los tres sistemas definidos por David Mc Clelland

Figura 7- Sistemas de motivación humana



Fuente: Rodríguez, C. (2022). Elaboración propia⁸

La Prof. Claude Levy Leboyer (1997) aborda en su libro “Gestión de las competencias”, el análisis de competencias también de McClelland expresando que dicho análisis propone el estudio de la propia “competencia personal” donde se destaca:

- ✓ Grado de **cualificación**: que es lo que sabe el personal experto, en el caso de este estudio serían conocimientos tecnológicos
- ✓ **Talento**: habilidades, destrezas para el quehacer y lo puede hacer ya
- ✓ **Talante** ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales, motivos, deseos, gustos, valores. Sería si quiere hacer lo que está previsto

Levy- Leboyer (1997), a la luz del análisis de competencias de McClelland y colaboradores (Spencer & Spencer) define que **las competencias son comportamientos**: algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Son observables en la realidad cotidiana de trabajo y en situaciones de evaluación. “Son resultado de experiencias dominadas gracias a las actitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas” (Levy-Leboyer, 1997, p.94).

⁸ Mc Clelland, (1973). *Teorías del Contenido de la Motivación*

Además, que las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas

Esta autora también indica que existen tres formas de desarrollar las propias competencias: en la formación previa, antes, durante y mediante la vida activa por el ejercicio mismo de una actividad.

Todas las experiencias pueden constituir ocasiones de aprendizajes y pueden ser las adquiridas fuera del trabajo, familiares, deportivas, sociales; incluye también saberes y conocimientos.

“Las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de la responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar” (Levy-Leboyer, 1997, p.27). Esas experiencias son específicas por ende las competencias pueden ser más o menos específicas. También afirma su carácter dinámico y son clave la flexibilidad y adaptación en el avance de las funciones y labores.

Están vinculadas directamente a la noción de desarrollo. Sólo las experiencias sobre el terreno permiten construir competencias, para que estas sean fructíferas es necesario que impliquen dificultades, retos, que sean aprovechadas activamente mediante un análisis de las situaciones y de sus resultados, desarrollar la capacidad de retroceder permite aprender a aprender, de acuerdo al estilo cognitivo de cada uno.

Quando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales (...) incluye las situaciones que cambian con frecuencia o exigen creatividad, iniciativa real e imaginación e incluso una aptitud para salir de los caminos trillados. (Levy-Leboyer, 1997, p.42)

Por otro lado, Spencer & Spencer (1993), citados en Alles (2005:22) definen: “competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”, donde subyacente significa que es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia predice quien hace algo bien o pobremente según criterio general

Siguiendo a estos autores “las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que

generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (Alles, 2005, p. 22)

Spencer & Spencer las clasifican en cinco tipos:

Motivación: las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, por ejemplo, el autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones más complejas”

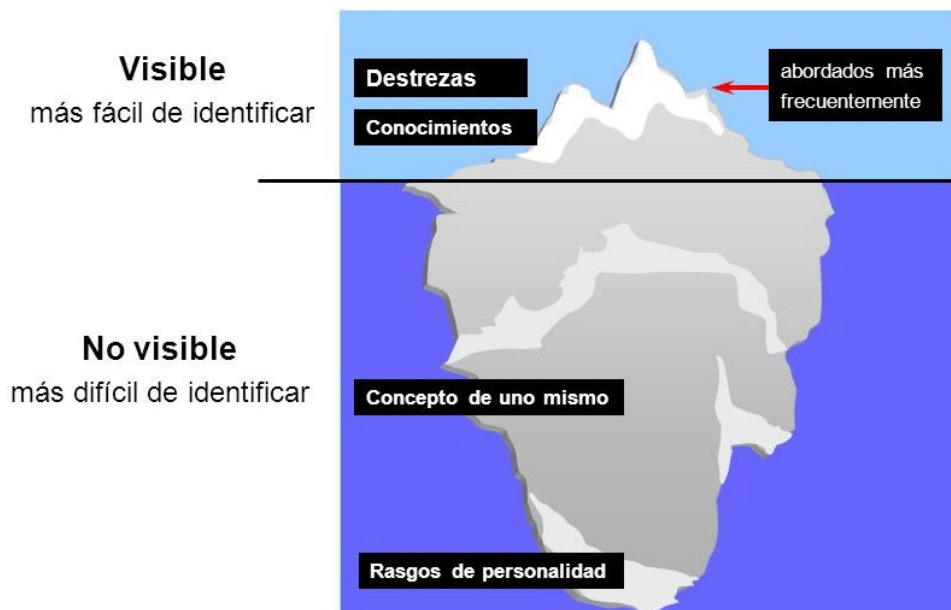
Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona, ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. Es una competencia compleja, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, porque no pueden medirse ni el conocimiento ni las habilidades de la misma forma que se utilizan en el puesto, predice lo que una persona puede hacer no lo que realmente hará

Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

Estos autores introducen **el modelo de Iceberg** (Figura 8) donde dividen a las competencias en dos grandes grupos:

Figura 8- Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer, (1993) en Alles, 2005, p. 25

Si continuamos indagando el concepto de competencia, encontramos múltiples autores y disciplinas que lo abordaron desde lo psicológico, pedagógico, laboral, social, etc., indican que este término no es unívoco.

Otro modelo de competencias es el de Bunk (1994), este autor, como uno de los más referenciados en el estudio de competencia y la formación asevera que poseería competencia profesional quien dispusiera de los “Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; pudiera resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estuviera capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, p.9). Ha clasificado dichas competencias en cuatro categorías:

La **Competencia técnica** sería el dominio como experto de las tareas y contenidos de su trabajo, los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño.

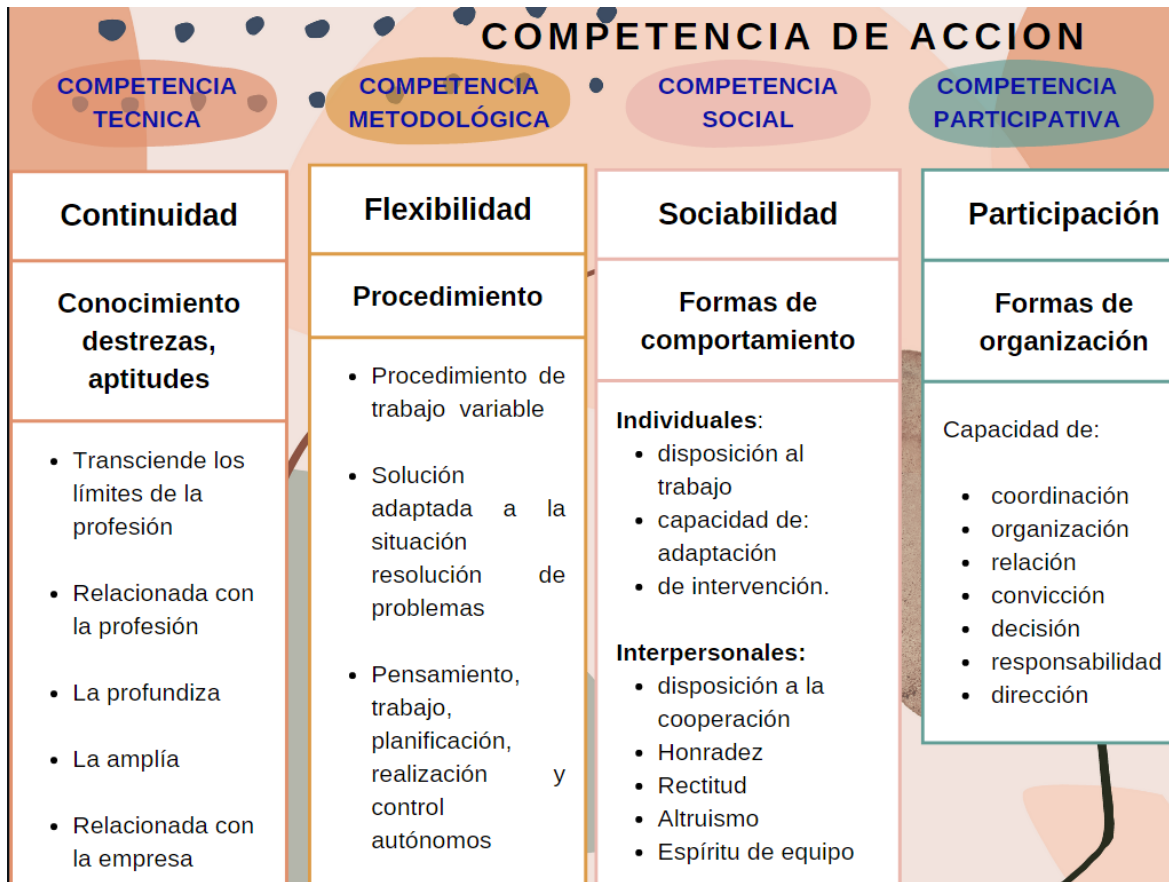
La **Competencia metodológica** sería la capacidad de reacción frente al trabajo que debe hacer y cómo hacerlo y si se presentan inconvenientes. Resuelve en forma independiente y puede aplicar esa resolución o aprendizaje a otros problemas que se le susciten

La **Competencia participativa** implica ser activo, protagonista, participe en la organización de su puesto de trabajo y también en su entorno de trabajo. Capaz de decidir y de asumir responsabilidades.

La **Competencia social** sería ser colaborativo, comunicativo con otras personas, con comportamiento ubicado al grupo y facilidad en el entendimiento interpersonal.

La integración de las cuatro da lugar a la **competencia de acción** que “en rigor” es indivisible. En la tabla 7 vemos la clasificación.

Cuadro 7- Tipologías de competencias de Bunk (1994)



Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia en base a Bunk, 1994.

Le Boterf (2001) dice que la competencia resulta de un saber actuar y que es necesario poder y querer actuar para que ella se construya.

Saber combinatorio... cada competencia es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias, el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes hacer, cualidades, experiencia...) y el equipamiento de su experiencia (medios, red relacional, red de información). Las competencias producidas con sus recursos se encarnan actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares. (Le Boterf, 1997, p.48, en Tejada Fernández, 1999, p.6)

En la interpretación de Le Boterf, **se llega a ser competente, poniendo en práctica-acción la competencia**. Exige saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente. Una buena reacción ante una situación problemática puede ser precisamente no intervenir.

3.1.2 – Competencias para el Desarrollo Territorial

La implementación de proyectos de desarrollo de alcance local, regional o incluso nacional, que involucra a diversos sujetos tanto huerteros, como familias productoras, elaboradores, emprendedores de valor agregado, comercializadores de la economía social, etc., constituye una herramienta en pos de mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales, particularmente de aquellas más vulnerables. La necesidad de transformación en algunos técnicos, ante la resignificación del PH conduce a incorporar nuevas competencias como sostener un nuevo tipo de relación, la **mediación típica entre el desarrollo local y el trabajo participativo**, así como tener en cuenta la percepción sobre el medio rural o urbano y la comunidad con la cual interactúan. Deben seleccionar entre el universo de conocimientos, capacidades y habilidades vinculado a este desarrollo integral del PH para comprenderlo y transformarlo

En el caso de los técnicos/as, las injerencias se ampliaron al territorio y se fueron acercando a un perfil de "agentes de desarrollo rural" (Bustos Cara y Albaladejo 2006). Entendemos que este perfil constituye actualmente un proceso cuyos resultados son muy diversos y desiguales. (Ringuelet y Rey 2013).

Según el geógrafo Roberto Bustos Cara (2008), en su publicación "Teoría de la acción territorial y prácticas de intervención", estimula a reflexionar sobre las nuevas competencias de los agentes de desarrollo en los contextos locales, refiriéndose a aquel que está en terreno de acción de una política determinada, en este caso hablamos de PH, refiriéndose a competencias como capacidades y habilidades puestas de manifiesto en la acción concreta.

Los contextos locales se han constituido en los ámbitos de acción territorial concreta, donde las políticas de cualquier nivel estatal se manifiestan y se materializan. Es donde los agentes de desarrollo, insertos en forma de voluntariado o pertenecientes a instituciones específicas, ponen en contacto las políticas, programas o proyectos con los objetivos y destinatarios de los mismos. Donde se construyen y expresan las competencias en y para la acción y donde las relaciones sociales se reproducen. (Bustos Cara 2008, p.1)

En las reflexiones menciona que Programas como PH (entre otros) han desarrollado metodologías específicas y protocolos de acción que permiten sistematizar las formas de intervención, y reflexionan sobre las nuevas competencias de los agentes de desarrollo, específicamente aquellos de terreno vinculados a una política pública (Bustos Cara, 2008)

Siguiendo a Gillet (1995) en Bustos Cara (2013) La función del agente de desarrollo se enmarca en una triple dimensión: la dimensión técnica, la estratégica y la ideológica. Estas dimensiones se expresan en la acción concreta en términos de competencias técnicas, de militancia y capacidad de mediación. Explicando que siempre es necesaria una capacidad técnica en relación a un objeto principal, sea este productivo, cultural o simplemente de animación. Al tratarse muchas veces de proyectos que demandan un involucramiento individual en un conjunto mayor, solo la militancia es decir el compromiso del propio agente posibilita el ambiente de confianza necesario para dejar de lado las pretensiones individuales en pos de las colectivas. Por otro lado, en todo grupo o campo de acción se ponen en juego capacidades estratégicas al transformarse el agente en un actor entre otros.

En el artículo “La actividad agropecuaria y el desarrollo local: una reprofesionalización de la intervención en las áreas rurales”, Christophe Albadajejo, (2005) describe a los “saberes locales” compuestos por una gran diversidad de maneras de hacer y de explicaciones variadas. Esto requiere del técnico -que acompaña el proceso- la utilización de métodos que van más allá de una pericia técnica, superior a las metodologías de animación de grupos y de reuniones: las dos competencias deben ser combinadas en una nueva habilidad.

En otro trabajo, “Competencias para el Desarrollo Territorial Rural”, (Albaladejo, 2008), el mismo autor, menciona las dudas de los agentes de desarrollo rural sobre su función en la sociedad y malestar en cuanto a identidades profesionales y su quehacer, la diversidad de denominaciones al lado de la de “extensionista” o “agente de desarrollo”, “agente territorial”, “promotor de proyecto”, “facilitador”, “animador”, “mediador”, “agente de desarrollo local” y yo sumo “técnico de terreno” denominado así en el marco de los contratos de locación de servicios cuando ingresan a trabajar al PH. Marca el autor -como punto sensible- este oficio que requiere la movilización de nuevas cualidades de los actores locales, pero especialmente de los agentes de desarrollo en el marco de transformaciones mayores de la Sociedad y del Estado que resignifican la “acción de desarrollo” en la cual trabajan estos agentes.

En los años 90 (...) apareció un desmigamiento de la profesión de agrónomo en distintos oficios sin definirlos con precisión pero que ya lindaban mucho más con la profesión de trabajador social. Aquellos últimos fueron contratados en lo que se concibieron como programas de contención del modelo neoliberal y que terminó siendo el germen del desarrollo territorial en años posteriores. (Albaladejo, 2008)

Todas estas transformaciones hicieron que “el extensionista” ya no sea el único personaje, que el Estado-nación no sea el único en intervenir y aún más: que este Estado-nación intervenga de diversas formas, desde diversos programas, proyectos y agencias que se superponen y se cruzan en terreno, tornándose esencial buscar la “articulación”, una construcción de un acuerdo a nivel local en el cual participen diversas agencias y agentes, desde sus visiones y sus alianzas con actores locales diversos. El papel del Estado nacional en el desarrollo local y su forma de actuación se modifica sustancialmente, ya no debe pensarse como el único.

Antes el Estado concebía la acción de desarrollo en instancias nacionales y se plasmaba en políticas públicas, decretos, grandes programas, (esto es así con el Pro Huerta). El nivel local era un nivel de aplicación, de adaptación de esas políticas públicas. El agente de desarrollo el aplicador/adaptador, muy ingenioso, de esas políticas/programas. Sin aminorar la inventiva que tenía que desarrollar para desempeñarse. Tenía que ser muy imaginativo y a veces no muy obediente de las normas institucionales para hacer posible la acción del Estado. Pero no se le pedía ser co-ceptor de la acción del Estado como ahora sí se le pide que lo sea, a él junto con otros actores locales.

Esta nueva forma de reconceptualizar la acción de desarrollo a nivel local es lo que podemos llamar la acción pública.

La acción pública nace localmente del caso, de los encuentros y arreglos entre actores, del contexto (que puede resultar el producto de una larga historia). El agente de desarrollo es un co-ceptor.

La utilidad de la acción pública depende del contexto. Cabe al agente de intervención identificar en qué modalidad de intervención se ubica, no necesariamente percibir todas las situaciones como acciones de desarrollo territorial.

Albaladejo, (2008) describe los aportes de Pierre Naville a la noción de **competencia en la acción**, interpretando “competencia” referida más a las habilidades efectivamente desempeñadas en contextos singulares de acción que a las habilidades poseídas y reconocidas. Y continúa mencionando que los profesionales del desarrollo territorial, en particular del desarrollo local y/o rural que trabajan en agencias municipales, provinciales o nacionales u ONG tienen un gran desafío ya que el desarrollo requiere y produce cada vez más **habilidades ad-hoc** construidas en la acción.

Una de las habilidades maestras que deben desarrollar estos agentes es de saber ubicarse en un contexto estratégico local, identificar a los actores, a los juegos sociopolíticos locales, a los ausentes de este juego y el porqué de esa ausencia e inventarse un rol en estos juegos locales para el desarrollo como **un actor más y ya no más como un “mediador”** sino como **facilitador**. Estos agentes son uno de los pocos actores que basan su identidad y su profesionalidad encima de este proceso de acción y de articulación.

El enfoque – donde la competencia es la calificación del nuevo paradigma- concibe a la competencia como la capacidad de acción y decisión ante lo aleatorio, lo cual supone un aprendizaje continuo (Monteiro Leite., 1996) y no como una acumulación de “saberes” o habilidades, presentándose como elemento central para lograr una articulación entre acción pública y acción colectiva (Albaladejo y Bustos Cara, 2008).

Como mencionamos el programa desde los últimos veinte años fue incrementando progresivamente la acción de los técnicos a través de proyectos, y en ese desafío los mismos debieron reacomodarse. En este desarrollo consideramos el término de agente de desarrollo sinónimo del técnico de terreno de PH.

En esta línea es que vinculamos el estudio desarrollado en “Construcción de capacidades para la gestión de proyectos de desarrollo rural. Un enfoque desde las competencias”; los autores Suzuki, et al (2012) afirman que la efectiva gestión de un proyecto depende de un sin número de factores contextuales, culturales, ideológicos, pero sobre todo de capacidades y actitudes personales (Gareis, 2002), propias de los actores que participan en las distintas fases del proyecto y que ello define el éxito y la sostenibilidad del mismo.

Hablan del término **Construcción de Capacidades o *Capacity building*** en los proyectos de desarrollo rural y lo definen como un proceso que mejora la capacidad de una persona, grupo, organización o sistema para cumplir con sus objetivos o para obtener mejores resultados (Brown et al., 2001 en Suzuki et al 2012).

Este concepto conduce a una mejora en el rendimiento de las personas afectadas por un proyecto y contribuye a la sostenibilidad o réplica de la iniciativa. El contexto (políticas, programas, educación, salud, dirigidas al ámbito rural) también influye en la construcción de capacidades.

Un avance importante en la literatura científica sobre esta concepción, es la incorporación de la persona y su comunidad como un importante nivel de *capacity building*. Chaskin (2001) define *community capacity* como

La interacción del capital humano, recursos de la organización, y el capital social existente en una comunidad determinada que puede ser utilizado para resolver problemas colectivos y mejorar o mantener el bienestar de una comunidad dada. Se puede operar a través de procesos sociales informales y/o esfuerzo organizado. (Chaskin en Suzuki et al, 2012, p.1563).

No puede haber construcción de capacidades personales en proyectos de desarrollo rural, sin tomar en cuenta a su entorno más cercano, que sería su comunidad, organizaciones económicas y sociales.

Concepto íntimamente vinculado es el de las “competencias” que cada individuo u organización deben tener para que dichas capacidades se hagan efectivas al momento de ejecutar, protagonizar o replicar proyectos en sus zonas y con actores de similares características.

Es así, entonces, que estos autores presentan un concepto competencias en los proyectos de desarrollo rural, que se complementa con el de construcción de capacidades; es el concepto de competencias de Gonzzi & Athenasou (2004)

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas (...) Este enfoque es holístico en el sentido que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción (...) Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente, la importancia del contexto y el hecho de que es posible ser competente de diferentes maneras. (Chaskin en Suzuki et al., 2012, pp.1563-1564)

La *capacity building* abstrae todas las habilidades de la persona o comunidad para la realización de un propósito común, en realidad cada persona es parte en el proceso de realización de un objetivo final o de beneficio a la comunidad, esto dependiendo del enfoque o autor que se analice (Suzuki., et al, 2012, p.1565)

Estos autores concluyen expresando en este estudio, que **construcción de capacidades y competencias, conceptualmente son muy similares**, siendo sólo el tipo de orientación o aplicación, de desarrollo o empresarial, lo que diferencia uno del otro. Se puede decir que **las competencias adquiridas o desarrolladas dentro de un proyecto de desarrollo, forman parte plena de una construcción de capacidades de los individuos y/u organizaciones, llevándoles a cumplir con los objetivos u**

obteniendo mejores resultados, de manera más eficaz y eficiente, determinando el éxito y sostenibilidad de uno o varios proyectos de desarrollo rural.

3.1.3 – Competencias de Emprendedor

Más allá de ser empleados del estado, los técnicos del PH, tienen un rol protagónico de adherir a un propósito y gestionar y cogestionar con otro para hacer que las cosas pasen.

En ese sentido la Lic. María Marta Formichella (2004), nos propone estudiar al **agente de desarrollo como emprendedor**, poniendo en valor, que la capacidad emprendedora representa una manera de pensar y de actuar, orientada al crecimiento y al desarrollo, en un marco integral.

Menciona que un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor, que la principal característica de un emprendedor es actuar bajo incertidumbre, que la diferencia entre el emprendedor y el individuo común: su actitud. Que es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Sabe no sólo *mirar* su entorno, sino también *ver* y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita. Le surgen ideas y también es lo suficientemente flexible como para poder adaptarlas y posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad.

Posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor. Tiene visión de futuro.

Formichella concluye que teniendo en cuenta la amplitud de este concepto, puede analizarse la necesidad de que un agente de desarrollo tenga cualidades emprendedoras, es más, podría decirse que no podría actuar como tal sin dichas cualidades. Cuantas mayores cualidades emprendedoras tengan los agentes, más factible será el proceso de desarrollo y así poder lograr el fin último, que es la mejora en la calidad de vida de la comunidad en cuestión.

Comparo en el cuadro 8, lo detallado en este estudio, acerca de las características de un emprendedor y de un agente de desarrollo.

Cuadro 8- Agente de desarrollo/ Competencias del emprendedor

EMPRENDEDOR	AGENTE DE DESARROLLO
Actúa bajo incertidumbre	Tiene una tarea innovadora
Tiene Actitud, es flexible, positivo	Está en movimiento
Tiene Visión	Escucha
Capacidad de crear, idear	Busca nuevos procesos, alternativas
Asume riesgos	Arriesga para el cambio
Enfrenta problemas	Es responsable
No sólo mira, "ve" oportunidades	Es objetivo
Tiene iniciativa propia. Se permite pensar diferente	Es motor en la sociedad para innovar
Genera redes, conforma grupos	Mantiene conexión, articulación con organismos pertinentes
Convoca, capacita	Percibe
Se comunica	Gestiona participativamente: convoca a distintos actores

Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia en base a Formichella, 2004

3.1.4 – Competencias del Cuidado

Los técnicos del PH se destacan en el compromiso conjunto con el promotor del programa y la comunidad particular donde desarrolla su profesión

Bernardo Toro y Leonardo Boff (2009) presentan el **Saber Cuidar como el nuevo Paradigma de la nueva civilización**: Siendo todos observadores diferentes de la realidad, pero, guiados por el proyecto de hacer posible la dignidad humana para todos, podemos construir observaciones compartidas y colectivas a través del diálogo y de la resolución pacífica de los conflictos.

Los **valores para poder prever, prevenir y controlar el Cambio Climático** (calentamiento global, el hambre, las inundaciones, el uso adecuado del territorio, de la energía y del agua) son: El saber cuidar, el saber hacer transacciones ganar-ganar y la comensalidad: el acceso solidario al alimento.

Y los **valores para aprovechar las oportunidades de relacionamiento y encuentro** para crear un proceso de autopercepción de especie, percibirnos y aceptarnos como una sola familia:

- ✓ Saber conversar: a través de la conversación, la escucha y el silencio, guiados por la ética de la dignidad humana, desde nuestras diferentes observaciones de la realidad, podemos construir nuevos bienes colectivos.
- ✓ El respeto
- ✓ La hospitalidad

Saber cuidar es un aprendizaje fundamental dentro de los desafíos de supervivencia de la especie, no es una opción: los seres humanos aprendemos a cuidar o perecemos. Tiene múltiples dimensiones: cuidar de sí mismo, de los cercanos, de los lejanos, de los extraños, del planeta, de la producción, del consumo, etc.

Las capacidades y competencias más importantes y valoradas en las sociedades globales no son naturales, es necesario enseñarlas y son el fundamento de la felicidad, ellas son:

- ✓ El nivel ético de la persona
- ✓ Su capacidad para crear y desarrollar círculos de amistad y confianza
- ✓ Las formas de abordar y resolver problemas.

Saber hacer transacciones ganar-ganar implica, entre otras cosas:

- ✓ Saber crear valor económico y ético al mismo tiempo (coopetencia)
- ✓ Producir y consumir bienes útiles: los que contribuyen a la dignidad humana.
- ✓ Aumentar la calidad y duración de los bienes y disminuir su obsolescencia para racionalizar la energía.
- ✓ Aumentar la transparencia pública del Estado, la Empresa y las Organizaciones de la Sociedad Civil
- ✓ Fomentar el consumo consciente

Presentan como hipótesis de trabajo factores de articulación de una Pedagogía Social Autofundada en el Cuidado, que cree condiciones para que las personas y las colectividades puedan aprender y apropiarse de saberes efectivos, que les permitan entender, sentir y actuar en el mundo dentro de un marco ético de dignidad. Estos factores son: Ética, Educación, Política, Organización, Institución, Inversión, Estética y Espiritualidad.

A los fines del presente trabajo de investigación, desarrollamos los siguientes:

- ✓ Organización/Institución: Saber organizarse es el primer paso para superar la pobreza en una localidad, región o sociedad es crear y fortalecer las organizaciones. Uno de los indicadores de pobreza más severos es no estar organizado. Cuando la persona no está organizada no se siente obligada a respetar reglas con los otros ni con la sociedad (no tiene autorregulación) y al mismo tiempo, su aislamiento facilita que otros le violen sus derechos (no tiene protección social).
- ✓ Espiritualidad del cuidado: se entiende como la capacidad de una persona o grupo de trabajar y contribuir al proyecto de vida de otro u otros que no conoce. Es el cuidado de los extraños que no conocemos.

Esta última, requiere a nivel personal y social, dos **competencias: la solidaridad y la compasión**

Solidaridad entendida como la capacidad de buscar metas y objetivos que favorecen la dignidad humana de otros, en un nuevo orden ético, nuevo paradigma del cuidado de la civilización global para la sociedad civil, la empresa y el estado dentro de un mundo sin fronteras.

Dalai Lama, habla de la compasión entendida como la capacidad de evitar o disminuir el dolor en los demás (Toto y Bof, 2009, p.14)

Y tomando parte de un mensaje del Papa Francisco (2015) “La compasión de Dios no es tener lástima (...) la compasión de Dios es meterse en el problema, meterse en la situación del otro”.

La persona compasiva es fuente de contención de otro, se anima a convivir con un otro, a dialogar sin invadirlo, lo comprende, pero no lo encubre ni justifica. Sabe enfrentar la realidad con otro, hablar del otro sin juzgarlo. Ocupando su propio rol, sin cambiarlo

La compasión, es entender que el otro tiene herramientas y yo creo en esas herramientas que el otro tiene para salir adelante, pero quizás todavía no las descubrió e intervengo con amor para ese fin.

3.1.5 - Competencias emocionales

Martha Alles dice:

Al coeficiente intelectual debe adicionarse el coeficiente emocional que evidencian las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento, y la experiencia se combina con el “querer” hacer, representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción (Alles, 2005, p.32).

El progresivo estudio de la Inteligencia Emocional (IE) desde 1995 ha contribuido al redescubrimiento de las habilidades socioemocionales. Goleman propuso una teoría sobre el rendimiento en las organizaciones basado en un modelo de IE, que fue creado y adaptado para predecir la eficacia y los resultados personales en el lugar de trabajo (Goleman, 1998) basándose en investigaciones llevadas a cabo en centenares de diferentes organizaciones.

Daniel Goleman y Cary Cherniss (2005), mencionan que la IE está vinculada a las aptitudes que implican habilidad de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral; las investigaciones realizadas por ellos apuntan hacia un conjunto de aptitudes o competencias, como confianza en uno mismo, iniciativa y trabajo en equipo, por ejemplo, que influyen de manera significativa en el rendimiento de los individuos y las organizaciones. Unas cuantas de esas competencias son puramente intelectivas, pero

la mayoría son emocionales, vinculan la IE con su contribución al rendimiento superior en los individuos y organizaciones. También la consideran como un fenómeno grupal u organizativo, además de individual.

En la siguiente lista presentada por Cary Cherniss (2005) sobre los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones, tanto públicas como privadas, identificados por empleados y jefes, seleccionamos para este trabajo algunas que considero relevantes, donde la IE tiene que desempeñar un papel importante a fin de satisfacer esas necesidades:

- ✓ Las personas deben afrontar grandes y rápidos cambios.
- ✓ Las personas deben ser más creativas a fin de impulsar la innovación.
- ✓ Las personas deben manejar enormes cantidades de información.
- ✓ Las personas deben estar más motivadas y comprometidas.
- ✓ Las personas deben trabajar mejor juntas.

En 1998 en una publicación anterior “La práctica de la inteligencia emocional”, Goleman, presentó un marco referencial donde la IE se traduce en el éxito laboral de un individuo: el predominio de las habilidades de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Ese modelo estuvo basado en estudios de competencias de IE a fin de identificar a los trabajadores sobresalientes en cientos de empresas y organizaciones. Pero años después, en el 2005 presenta una nueva versión de ese modelo (ver Cuadro 9), centrándose en la IE como una teoría del rendimiento y define

Competencia emocional

Una capacidad aprendida basada en IE que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo (Goleman, 1998b) (. ...) Las competencias emocionales son aptitudes aprendidas: contar con conciencia social o capacidad para gestionar las relaciones no garantiza que hayamos dominado el aprendizaje adicional que se requiere para tratar adecuadamente a un cliente, o para resolver un conflicto, sino sólo que contamos con el potencial para llegar a ser hábiles en esas competencias. (Goleman 2005, p.63)

“Las competencias emocionales son habilidades laborales que pueden y que deben aprenderse”. (Goleman, 2005, p.64).

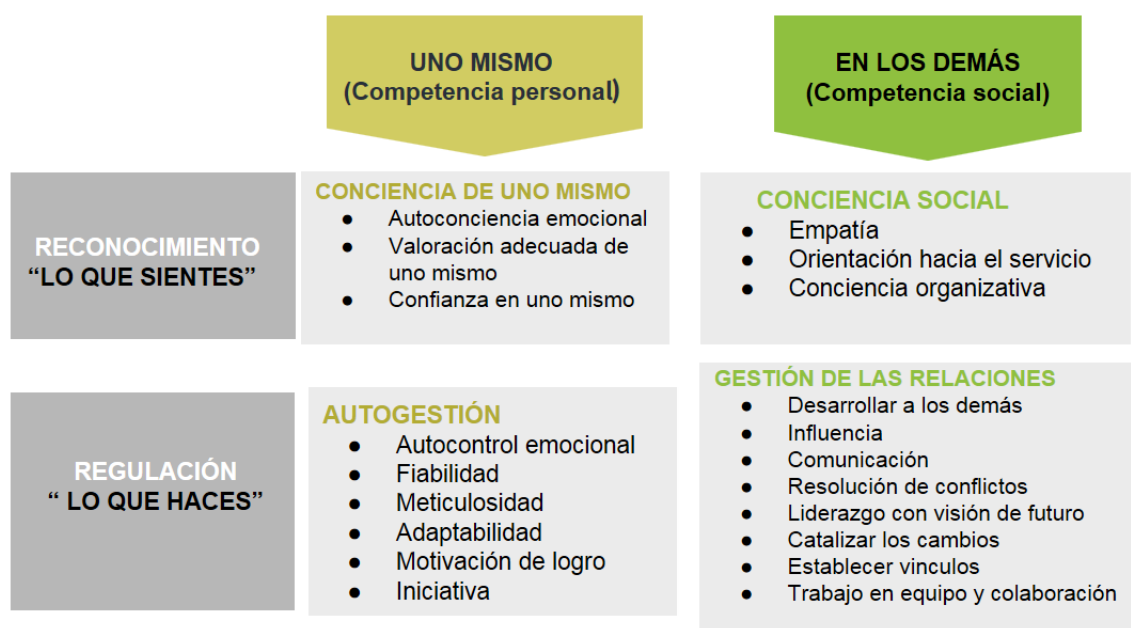
Goleman (1998b) propone que la inteligencia emocional cuenta con dos categorías globales de competencia:

- ✓ **Competencia personal** implica conciencia de uno mismo, autorregulación (importantes en situaciones sociales, evitando dar respuesta a los estímulos

emocionales antes de analizar las consecuencias de esas respuestas) y automotivación (ayuda a controlar emociones para guiar y facilitar la consecución de objetivos)

- ✓ **Competencia social** eso es conciencia social (es decir empatía) y habilidades sociales que incluyen capacidad para etiquetar y reconocer las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás y la capacidad para ayudar a los demás a regular las emociones a fin de obtener respuestas deseables (por ejemplo, aumentar los resultados positivos y moderar los negativos) (Goleman, 1995^a, 1998b; Mayer y Salovey, 1997).

Cuadro 9 - Marco referencial de las competencias emocionales



Fuente: Rodríguez (2022). Elaboración propia en base a Goleman, 2005. 65

Muchas contribuciones científicas señalan las implicancias de las habilidades socioemocionales en la sensación de satisfacción en la vida, el desarrollo de la carrera, el desempeño laboral y la autoprotección ante el estrés laboral.

3.1.5.1- Trabajo emocional

Resulta clave vincular las competencias del técnico con el trabajo emocional debido a las consecuencias que este puede ocasionar, en los resultados organizacionales como es la calidad del servicio y la salud psicosocial de los trabajadores

El **trabajo emocional** es el esfuerzo psicosocial que realiza el trabajador proveedor de servicios al sostener un vínculo intersubjetivo con un otro, asistido, asesorado, cliente, alumno...en el desarrollo de su trabajo técnico.

Se diferencia *en emotion work* (**control de emociones**) como el intento de modificar conscientemente la expresión de una emoción sentida para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente y *emotional labor* (**trabajo emocional**), hace referencia al control de una emoción que se lleva a cabo como conducta requerida dentro del desempeño laboral. El propio esfuerzo interno de carácter emocional que lleva a cabo el trabajador, (Hochschild, 1983) en (Gracia, et al, 2014). Hasta aquí, la importancia, está puesta en el proceso psicológico interno, el esfuerzo en sí.

Gracia et al, (2014) también menciona otros autores que consideran que el concepto trabajo emocional hace referencia, más bien, a mostrar la acción apropiada conforme a una regla explícita, lo cual incluye “sobreactuar, fingir o suprimir emociones para modificar la expresión emocional” (Grandey, 2000, p. 95), en respuesta a las normas de expresión que le exige la organización o su trabajo. (Ashforth y Humphrey, 1993). En esta última interpretación dan más relevancia a la conducta visible.

Una aproximación integrada define el trabajo emocional como el proceso psicológico necesario para regular las emociones deseadas por la organización (Zapf, 2002).

La falta de consenso por parte de la comunidad científica al conceptualizar y medir el trabajo emocional ha producido gran variedad de resultados, en relación con las consecuencias sobre la salud de los trabajadores y sobre la efectividad en el trabajo.

Así, la evolución del concepto de trabajo emocional parece que ha pasado de centrarse en describir aquellas características de trabajar “emocionalmente” para concentrarse en el trabajo emocional. De considerar el trabajo emocional fundamentalmente por las demandas y requerimientos del puesto, a tener en cuenta las

conductas producidas en respuesta a los mismos, como estrategias de trabajo emocional.

El estudio de los grupos y de la influencia del contexto laboral, reporta nuevas variables que podrían influir, como así también, la cultura organizacional y el clima emocional compartido por los trabajadores, son aspectos de estudio relevantes para la comprensión del uso del trabajo emocional y sus consecuencias.

Si relacionamos el desarrollo de competencias con la salud psicosocial de los técnicos, el trabajo de Rossana Cacivio (2016) "Factores de riesgos psicosociales en contextos laborales de extensionistas agropecuarios de la Argentina" indica que:

La mayoría de los profesionales comunica stress laboral por las elevadas Exigencias Psicológicas que sienten al sostener un trabajo que tiene sentido para ellos, donde se manejan con un buen margen de autonomía, aplicando competencias previas y desarrollando nuevas, en el que sienten que se desarrollan pero que les implica un gran esfuerzo emocional. (Cacivio, 2016, p. 146)

Dicho trabajo sostiene que los técnicos de los Programas de intervención ocupan una "posición de enlace" en la frontera de la organización, entre su vida institucional y la vida en los territorios donde intervienen, convirtiéndose en un fusible, en un punto vulnerable que colapsa ante el aumento de tensión o intensidad, para proteger al sistema. Estos perfiles profesionales se instalan en una "zona de clivaje", donde el cambio de condiciones los expone a sostener diversas tensiones. Hacia el territorio, el extensionista desarrolla un vínculo intersubjetivo, más íntimo y silencioso con el productor-asesorado, quien establece con el profesional una demanda emocional, propia de alguien "a cuidar" en el sentido de reclamar atención, información, tiempo, soluciones, presencia, contención emocional, subsidios, contactos, créditos, capacitaciones, acceso a redes, etc. y volverlo copartícipe de los resultados que se obtienen.

Cuando la posición organizacional del extensionista es más territorial y cuanto mayor el compromiso de su subjetividad con la acción colectiva, mayores serán los desajustes de este vínculo dilemático entre la organización y el territorio, que haciendo crisis en la persona del extensionista, aumenta su exposición a los factores de riesgo psicosocial.

Institucionalmente, los extensionistas deben actuar con lógica política, aquella imperante en la institución laboral, y bajo relaciones de poder verticales. Acreditar previsibilidad e informar burocráticamente sobre todos sus movimientos. A la vez y para lograr cierta capacidad de innovación, estos profesionales deberán sortear las trampas del esquema burocrático y articular con estructuras organizativas mucho más flexibles, desarrollar

otros conocimientos y destrezas, y articular las diferentes lógicas que separan la organización del territorio. (Cacivio, 2016, p.147)

3.2 – Competencias Colectivas

3.2.1 - Inteligencia Emocional Grupal (IEG)

Dentro del periodo estudiado por esta tesis del programa PH, los técnicos de Villarino y Bahía Blanca han formaron grupos de trabajo de acuerdo a los lugares donde fueron desarrollando su rol, generando los siete, estrategias, abordajes, ideas, proyectos y propuestas conjuntas.

En esa línea, es que incluimos, en la investigación, la IE (inteligencia emocional) como un fenómeno grupal (IEG). Según Urch Duskat y Wolff en Goleman (1995, p.209)

Un elemento integral de esa definición es la capacidad del grupo para crear normas (es decir, influencias culturales del grupo) que canalicen la interpretación de los estímulos emocionales y de los comportamientos subsecuentes de manera que tengan un impacto positivo en la efectividad del grupo

Estos autores, años después, sugieren que los equipos emocionalmente inteligentes muestran un tipo de cooperación, compromiso y creatividad que resultan cada vez más importantes para la eficacia organizativa. También mencionan que al crear sus propios contextos, al elegir y construir –de manera activa- normas que prescriben la manera en que los miembros se tratarán entre sí, trabajarán juntos y tratarán con quienes no pertenezcan al grupo. Al incorporar normas que crean IEG, los grupos pueden crear espirales autoalimentadas de relaciones atentas, de intensos apegos emocionales, de procesos de interacción afectivos y de efectividad grupal.

También afirman que estas creencias Colectivas, facilitan el desarrollo de la cooperación y colaboración entre los integrantes del grupo que son procesos de relación fundamentales en los grupos de trabajo e ingredientes básicos en su efectividad y son: Confianza - Identidad de grupo - Eficacia. Urch Duskat y Wolff (2005)

Indican que la IEG es un requisito necesario para construir **creencias colectivas** y como resultado de ellas, efectivos procesos de relación, es decir cooperación y colaboración.

1° creencia: **Confianza** se considera que emana del afecto y la amistad (es decir, del aprecio y la consideración) y de cogniciones basadas en cálculos (por ej. confío en que podrás y harás lo que has dicho); es tanto afectiva como cognitiva e implica un sentido de expectativa, de obligación (Coleman, 1990) y reciprocidad (Clarkson 1998). Coleman (1990) en Goleman y Cherniss (2005), asegura que el entorno social también desempeña un importante papel en la confianza.

Las obligaciones, expectativas y la reciprocidad, según Urch Druskat y Wolff (2005), son constructos relacionados que pueden convertir la confianza en un potente recurso grupal que favorezca la cooperación y el compañerismo, o la colaboración.

Continuando con los mismos autores, la 2° creencia colectiva: **Identidad de grupo** define la pertenencia y facilita sentimientos de inclusión y apego. La identidad grupal crea la sensación de seguridad que (Kahn 1998) describe como ingrediente necesario para la ejecución de las tareas durante períodos de incertidumbre organizativa, también es una creencia colectiva que favorece la sensación entre los integrantes de grupo de que sus objetivos y futuros están positivamente vinculados. Eso aumenta el compromiso de los integrantes entre sí y facilita la cooperación y colaboración necesarias para el éxito del grupo.

Y la 3° creencia colectiva: **Eficacia de grupo** definida como la creencia colectiva en un grupo de que éste puede ser efectivo. La sensación de eficacia está vinculada con su efectividad en el desempeño de las tareas, da sentido ver que pueden ser más efectivos como unidad que individualmente.

3.2.2 – Comunidad de Práctica

Siguiendo en el mismo sentido, consideramos pertinente el enfoque de la comunidad de práctica, concepto que las define como “formadas por personas que entran en un proceso de aprendizaje colectivo en un dominio compartido de la tentativa humana: por ejemplo, un grupo de técnicos que trabajan en contextos y situaciones a resolver semejantes, un grupo de promotores que se acompañan en problemas semejantes”.

Las Comunidades de práctica permiten a los profesionales tomar la responsabilidad colectiva de manejar el conocimiento que ellos necesitan. Crean una conexión directa entre aprendizaje y desempeño.

El término Comunidad de práctica, acuñado por el antropólogo Jean Lavan y retomado por Ethienne Wenger (2001), define lo grupal como espacio de aprendizaje para modificar actitudes y desarrollar habilidades. Refiere a una perspectiva entre conocimiento y aprendizaje para mejorar el desempeño.

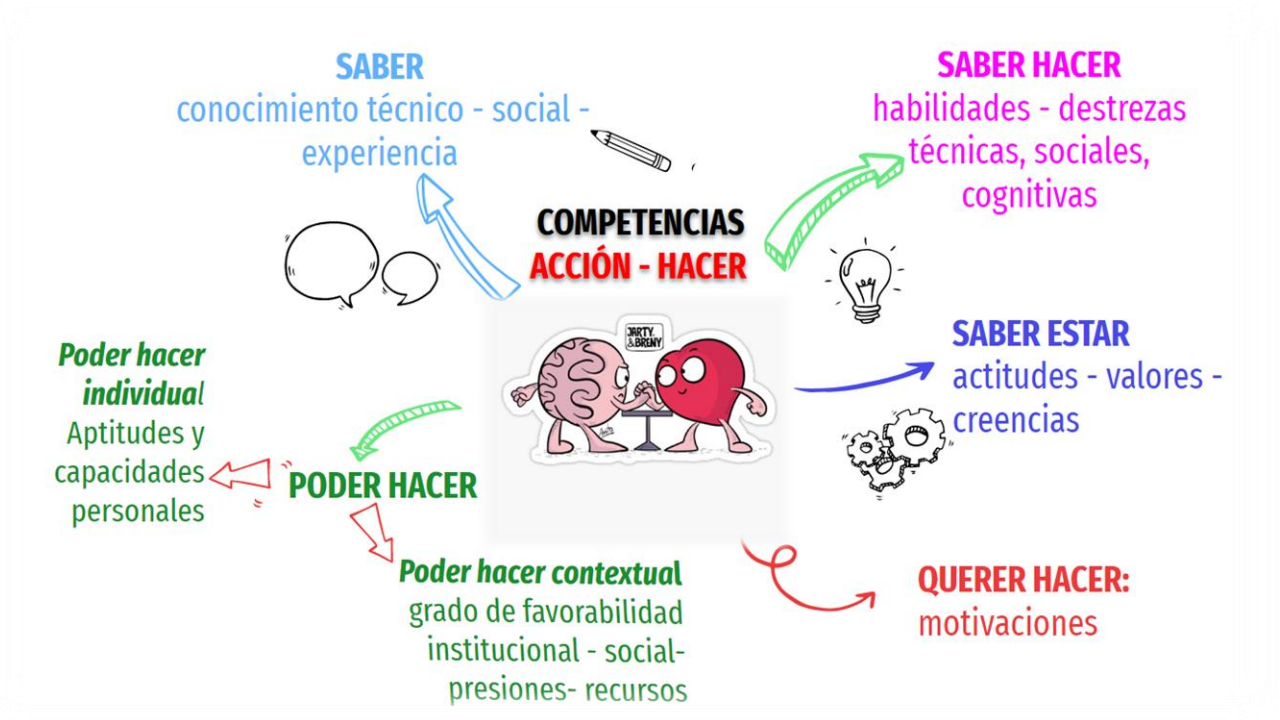
Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una pasión en común o algo que les concierne y aprenden cómo hacerlo mejor al interactuar regularmente. Características que la definen:

El dominio, valoran su competencia colectiva y aprenden unos de otros, aunque pocas personas fuera del grupo puedan valorar. Entran en actividades y discusiones conjuntas, se ayudan mutuamente, e informan de sus acciones, una **comunidad**. Ellos construyen las relaciones que les permiten aprender entre sí. No trabajan necesariamente juntos diariamente. Desarrollan una **práctica** compartida: las experiencias, historias, instrumentos, las maneras de resolver los problemas cotidianos; hay una interacción sostenida.

El aprendizaje se da en dimensiones básicamente no formales ya que explica y resalta la importancia de la cultura organizacional y el desarrollo de competencias in situ que esta conlleva. El reconocimiento de este aprendizaje es crítico y explica el rápido interés en las comunidades de práctica como vehículo para desarrollar las capacidades estratégicas de personas y organizaciones. No están limitadas por estructuras formales: se crean las conexiones entre personas atravesando las fronteras geográficas y las de su propia organización.

En el esquema de la figura 9, resumimos lo desarrollado en los diferentes enfoques teóricos, que aplicaré en este trabajo de investigación.

Figura 9- Componentes de las competencias



Fuente: Rodríguez, (2022), elaboración propia⁹

Finalmente, sintetizamos este recorrido conceptual al identificar las competencias como capacidades personales, actitudes, aptitudes, conocimientos, motivaciones y habilidades puestas en juego en una situación y contexto concreto, en este caso, la intervención del PH.

- ✓ Sólo son definibles en la acción.
- ✓ Se entienden en el contexto particular donde se ponen en juego
- ✓ No son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación.
- ✓ Para ser competente es necesario poner en juego un repertorio de recursos.
- ✓ El contexto es clave en la definición de las competencias

Las competencias definen determinados comportamientos, desplegando redes de vinculaciones que se van generando en dichos procesos, atravesados por multiplicidad de factores y actores, y junto con otras competencias específicas y necesarias se

⁹ Plantillas para power point y Google slides gratis (2022). Slidesgo <https://slidesgo.com/es/> y The Awkwardyeti. The Awkward Yeti. <https://theawkwardyeti.com>

transforman en competencias para el desarrollo territorial, dónde la construcción de las mismas se da entre quienes son protagonistas de los proyectos generados.

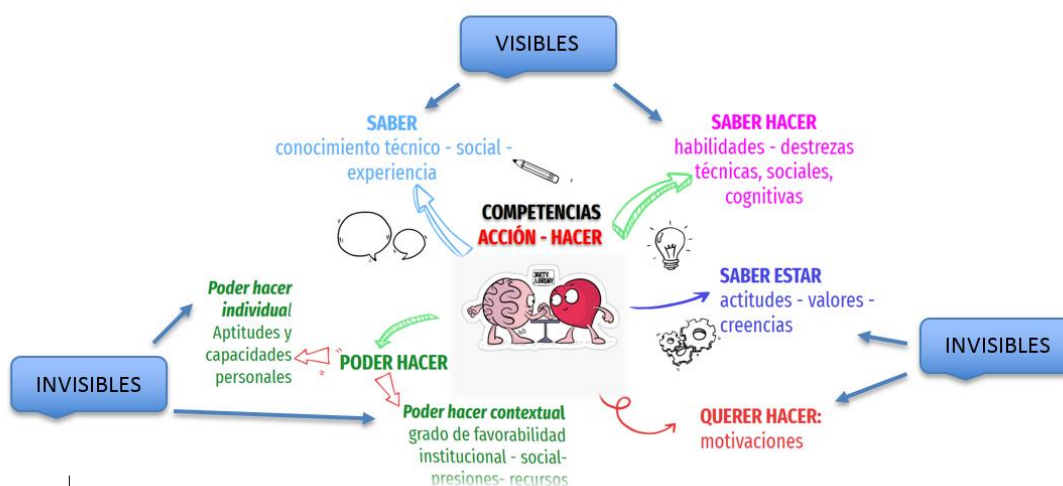
Aquí integramos el componente emocional, las habilidades personales y grupales, profesionales y relacionales en el trabajo, en este caso de técnicos y promotores, ese conjunto de habilidades de carácter socio emotivo o intersubjetivas, que son necesarias para manejar las relaciones entre el individuo y el contexto donde desarrolla sus actividades.

La carencia de las mismas genera comportamientos inadecuados que, en el ámbito laboral, pueden volver ineficaces las propias competencias y habilidades técnicas, calidad del servicio y lo más importante, afectar la salud de los trabajadores.

En estos procesos se encuentran entrelazados interactivamente el rol y las competencias de los promotores voluntarios y de los técnicos; la articulación de multiplicidad de herramientas de política pública; los aspectos educativos, tecnológicos y socio organizativos para la construcción y promoción con la comunidad de espacios productivos hortícolas y de granja, como así también de ámbitos innovadores de comercialización.

Una forma de evaluar cualitativamente estos procesos sería reconocer las competencias adquiridas en la acción, lo cual significa un esfuerzo de interpretación y puesta en acción de esas potencialidades no evidentes. Ver figura 10.

Figura 10- Componentes visibles e invisibles de las competencias



Fuente: Rodríguez, (2022), elaboración propia¹⁰.

¹⁰ Plantillas para power point y Google slides gratis (2022). Slidesgo <https://slidesgo.com/es/> y The Awkwardyeti. The Awkward Yeti. <https://theawkwardyeti.com>

Detallamos a continuación cada componente:

Saber: como conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, de carácter técnico, conducentes a la realización de tareas y de carácter social a las relaciones interpersonales. La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir vivencias, percepciones reiteradas.

Saber Hacer: como el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen; pueden ser habilidades técnicas, por ejemplo, planificar una huerta, diseñar, escribir un proyecto, habilidades sociales: para relacionarnos con otros: trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público, organizar una jornada demostrativa, dar una charla en un jardín, escuela secundaria, hogar de ancianos; habilidades cognitivas: para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, registrar datos, clasificarlos, etc.)

En general estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público, algo habitual en los técnicos de PH y en algunos casos de promotores, puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Saber Estar: como el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado, por ejemplo cuando tenemos reuniones con funcionarios públicos, o cuando vamos a un barrio pobre, a un salón a veces sin piso, ventanas, calefacción, a un hogar humilde, si interactuamos en un lugar abierto público céntrico, en zona rural o en un patio de un hogar, en una sala médica, en una iglesia, teatro o salón municipal. O en un reportaje/nota para canales públicos o radios locales.

Querer Hacer: motivaciones que implican que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia, muestre interés. Se trata de factores de

carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.).

Saber estar y Querer hacer: actitudes más motivaciones

Poder Hacer: este conjunto de factores depende de dos puntos de vista:

El **Individual:** o la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, como potencialidades de la persona, la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

Desde desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, como componentes de las competencias.

El **Situacional:** el contexto y las situaciones del momento, diferentes oportunidades o dificultades en el que debe poner de manifiesto sus competencias para determinado objetivo.

4. METODOLOGÍA

Proponemos una metodología de tipo cualitativo que incluyó -al inicio- una revisión bibliográfica sobre el tema, donde rescatamos trabajos previos realizados por técnicos del programa sobre competencias, aporte de la experiencia personal, observación participante en terreno y el análisis y la interpretación del discurso de técnicos y promotores.

Para cumplimentar este análisis cualitativo utilizamos los siguientes instrumentos:

- ✓ Entrevistas estructuradas focalizadas
- ✓ Entrevistas semiestructuradas
- ✓ Encuentro grupal
- ✓ Cuestionario de Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo.
- ✓ Clínica de la Actividad

4.1 - Entrevistas semiestructuradas y estructuradas focalizadas

Realizamos una sistematización cualitativa, de las respuestas de las entrevistas semiestructuradas y en profundidad en forma individual a técnicos y promotores para poner en valor resultados relacionados con aspectos intangibles de las personas, sus conductas, el compromiso comunitario y el desarrollo de las vocaciones por el servicio social. Fueron entrevistados: tres técnicas y tres técnicos. Ocho promotoras vinculadas a la trayectoria del PH en Villarino (tres) y Bahía Blanca (cuatro) entre los años 2005 y 2020.

Se realizaron, además, entrevistas estructuradas eligiendo a seis promotoras (de Villarino y Bahía Blanca). Todas ellas protagonistas de procesos grupales, ligados a la producción de alimentos básicos en la huerta familiar; los cuales son utilizados para la propia alimentación, o para la comercialización e intercambio de excedentes como alimentos con valor agregado (diferentes grados de procesamiento). Las entrevistadas participan en organizaciones sociales (ferias, mercados, etc.) y en instituciones.

Las entrevistas están relacionadas con crecimiento personal, organizacional y de empoderamiento que hicieron a través de sus compromisos y acciones. Dichos

testimonios, también fueron difundidos, en una publicación institucional del programa, ediciones INTA 2018.

Por la doble finalidad explicada anteriormente se eligió ese tipo de entrevista “En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta” (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 597)

Desde el inicio tomamos notas rescatando las percepciones durante todo el proceso de investigación. Como dice Vasilachis de Gialdino, como registro de las observaciones, constituyendo un espacio propicio para explicitar los cambios y las transformaciones sentidas que acompañan el trabajo, siendo una oportunidad para detectar sesgos personales, situaciones y vivencias que pueden de una u otra forma incidir en el mismo, (Vasilachis de Gialdino 200:6 136).

4.2 – Encuentro Grupal

Para analizar las competencias de los técnicos y promotores, nos resultó fundamental observar, escuchar y comprender en la acción su participación; es por ello que organizamos un encuentro grupal - taller de promotores, del partido de Villarino, donde también participaron los tres técnicos que en ese año desarrollaban su tarea en la zona, asistieron 20 promotores y promotoras, algunos de ellos productores también de frutas y hortalizas.

Prestamos atención a conceptos, creencias, emociones, imágenes mentales, pensamientos, experiencias, vivencias, procesos manifestado en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Sus vínculos sociales, las relaciones interpersonales que se generan, sus percepciones sobre lo que hacen en las comunidades, barrios donde viven y en el caso de los técnicos donde trabajan y ejercen su profesión. “(...) obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos” (Hernández Sampieri et al., 2006, p.583).

Aclaración: el taller con los promotores/as se realizó únicamente en Villarino, decidimos no llevarlo adelante en Bahía Blanca porque en el momento de realizar el trabajo de campo sólo había una técnica en el partido y no había una red de promotores armada

ni en vinculación continua, de hecho muchos promotores de años de permanencia ya no estaban activos, justamente, porque al haber una sola técnica, la estrategia de trabajo era más individual que colectiva por lo tanto no correspondía compararlos.

4.3 - Encuesta: Cuestionario Evaluación de Riesgos Psicosociales en el trabajo ISTAS21

Realizamos siete encuestas, a los tres técnicos y cuatro técnicas, con un instrumento prediseñado - Método CoPSoQ-ISTAS 21¹¹: Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo – con el cual rescatamos información relevante para complementar la Clínica de la actividad en un taller específico.

El enfoque de **Factores Psicosociales de los riesgos laborales (RPS)** evalúa las condiciones de trabajo de los técnicos, el entorno de trabajo y su influencia en la salud de los trabajadores. Situándose en uno mismo como técnico, como autorreflexión de la actividad; dejando de lado, en esta metodología, a otros actores.

Entendemos por factores psicosociales, a las condiciones presentes, en una situación laboral, directamente relacionadas con la organización del trabajo, su contenido y la realización de la tarea, que pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la actividad, la salud física, psíquica y/o social del trabajador (Falzon, 2009).

Acordamos el término “trabajo” como un instituido, a la “tarea” como una tarea prescripta, sería lo que los técnicos “deben hacer”, por ejemplo, cumplir con los objetivos básicos del PH y a la “actividad” en tanto percibida subjetivamente, como lo que la persona siente que está haciendo, lo que “puede hacer” realmente.

Cuando estos factores son percibidos negativamente por los individuos, se convierten en factores de riesgo. Siempre hay una diferencia entre actividad y tarea, esta diferencia no es gratuita, es lo no posible, lo que me gustaría, genera impotencia, frustración.

¹¹ ISTAS (2002) *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud*. Método CoPSoQ-ISTAS 21. http://istas.net/descargas/m_metodo_istas21.pdf

El campo desarrollado por la ergonomía de la actividad toma los factores psicosociales del riesgo profesional, originados por la tensión producida en la organización del trabajo. Estos factores de riesgo pueden producir stress laboral, manifestado en forma de síntomas, causando potencialmente daños cardiovasculares, inmunitarios, alérgicos, contracturas y dolor de espalda entre otros.

Utilizamos el Método CoPSoQ-ISTAS 21, Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo que es la adaptación realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España (ISTAS, 2003) del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), instrumento que fue diseñado para la investigación, evaluación y prevención de los riesgos psicosociales, desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (NRCWE, 2000). (Ver anexo 5)

Este instrumento permite identificar y medir la exposición a seis grandes grupos de factores de riesgos para la salud de naturaleza psicosocial en el trabajo:

1. Exigencias psicológicas: EPSI
2. Trabajo activo y posibilidades de desarrollo TAPD
3. Inseguridad laboral IL
4. Apoyo social y calidad de liderazgo ASLI
5. Doble presencia DP
6. Estima E

Es un cuestionario de aplicación individual, que evalúa al trabajador mediante las respuestas anónimas, en este caso de los técnicos. Es un instrumento orientado a la prevención, cuyo objetivo es proporcionar valores en relación a una muestra de referencia, y plantear soluciones que puedan aplicarse en las organizaciones.

En el cuadro 10, del método ISTAS 21, vemos los rangos de puntuación para cada apartado, que están diseñados estadísticamente y permiten tanto introducir una dimensión cuantitativa al estudio como traducirlo fácilmente a colores (como los del semáforo) y tener una visión inmediata del riesgo psicosocial en cada trabajador.

Verde: más favorable para la salud

Amarillo: intermedio

Rojo: más desfavorable para la salud

Cuadro 10- Modelo ISTAS 21 (CoPSoQ)

Apartado	Dimensión psicosocial	Puntuaciones para la población ocupada de referencia		
		Verde	Amarillo	Rojo
1	Exigencias psicológicas	0 a 7	8 a 10	11 a 24
2	Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	40 a 26	25 a 21	20 a 0
3	Inseguridad	0 a 1	2 a 5	6 a 16
4	Apoyo social y calidad de liderazgo	40 a 29	28 a 24	23 a 0
5	Doble presencia	0 a 3	4 a 6	7 a 16
6	Estima	16 a 13	12 a 11	10 a 0

Fuente: Rodríguez, (2022).

Utilizamos la versión corta - existen tres versiones de este instrumento- ya que puede realizarse en una hora y trabajar posteriormente sobre una reflexión de los resultados obtenidos.

Principales características del cuestionario:

1) Identifica aquellas características de la organización del trabajo para las que hay evidencia científica suficiente de que pueden perjudicar la salud. Está basado en evidencias científicas con una base clara y explícita.

2) Se trata de un instrumento diseñado para cualquier tipo de trabajo en el mundo laboral occidental. El cuestionario incluye 21 dimensiones psicosociales que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo del trabajo. La relevancia para la salud de todas y cada una de estas dimensiones entre las diferentes ocupaciones y sectores de actividad pueden ser distinta, pero en todos los casos se usan las mismas definiciones e instrumentos de medida, lo que posibilita las comparaciones entre ocupaciones y sectores.

3) Es un instrumento validado y adaptado en varios países: Dinamarca, España, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Brasil, Países Bajos, Suecia y también se ha usado en Chile y Argentina.

En el anexo 6 se detallan las 25 dimensiones de los factores de riesgo psicosocial que mide este instrumento y se incluyen en el formulario extendido de la versión española. Los mismos están sintetizados en los seis apartados del cuestionario corto, utilizado para esta investigación

4.4 – Clínica de la Actividad

Complementamos la noción de competencias incorporando las dimensiones subjetivas de la actividad laboral, a través de los que denominamos Clínica de la Actividad, un espacio de reflexión e interacción que se fue abriendo luego que los técnicos encuestados respondieron el cuestionario CoPSoQ-ISTAS21, pudiendo analizar los resultados obtenidos a nivel personal y grupal.

La misma problematiza la organización del trabajo y provee herramientas para analizar las relaciones entre actividad y subjetividad (Clot, 1988), capta la importancia de la construcción de conocimiento por parte de los sujetos y grupos implicados. Apunta al retorno de las cuestiones del sentido al interior mismo de la actividad. Como espacio de reflexión e interacción luego que el grupo fue encuestado y respondió el cuestionario. (Clot, 2009).

El concepto de género de la actividad (Fernández y Clot, 2007) introduce un aspecto de la prescripción que tiene que ver con la prescripción de los pares, es decir de los demás técnicos compañeros de PH con los cuales se discute y reflexiona sobre las prácticas de manera frecuente. Con esta metodología, Clot comprobó que el colectivo profesional realiza un trabajo de organización que une la actividad de un trabajador con la organización oficial del trabajo. Es un conjunto de obligaciones que, sin proponérselo, impone el grupo profesional para poder alcanzar el objetivo, incluso en contra del *modus operandi* prescrito. Es un conjunto de evaluaciones de las situaciones compartidas por los profesionales, que sirven para organizar de forma implícita su actividad.

En el desarrollo de los instrumentos, se fueron tomando los emergentes que iban surgiendo, incluyendo los pertinentes a la pregunta de investigación y que modificaron el proceso de este trabajo.

Al ser, este diseño, principalmente inductivo, durante el recorrido estuvimos abiertos a lo inesperado, a revisar y modificar conceptos según la marcha del proceso.

También nos volvimos más flexibles a través del diálogo e interacción con los participantes, el diseño fue sufriendo cambios que, suponemos, enriquecieron el resultado final. Esta plasticidad le dio al recorrido una forma espiralada, abriéndose tanto al diseño de la propuesta escrita, como al proceso recorrido hasta llegar a las conclusiones finales.

5. RESULTADOS

A partir de las diferentes metodologías implementadas y del análisis de los testimonios, identificamos competencias.

Como ya mencionamos en el ítem 4.1 las **entrevistas** estructuradas focalizadas **a promotoras**¹² brindaron **testimonios asociados a acciones generadas por promotoras y técnicos durante la participación en proyectos** dinamizadores para sus comunidades. (En anexo 1, se adjuntan, preguntas guía de las entrevistas)

El progreso personal, familiar y organizativo obtenido a través de estas experiencias, son indicadores cualitativos que pone en valor y confirman, más allá de los aspectos productivos, los cambios en calidad de vida de la gente y nos muestran las competencias adquiridas, en este caso, por las promotoras. (Ver Cuadro 11)



13

¹² Los resultados de esta sistematización de experiencias y testimonios fueron difundidos en la publicación "Prácticas que alimentan el desarrollo territorial inclusivo y sustentable" (Ischia; et al., 2018). Dicha publicación incluye experiencias y testimonios de actores vinculados al programa en la zona de incumbencia del Centro Regional Buenos Aires Sur de INTA

¹³ Ilustración extraída de Cittadini, et al., (2008)

Cuadro 11- Competencias de promotoras vinculadas al desarrollo de proyectos

Proyecto	Logros	Testimonio	Competencia
<p>Cinco mujeres del barrio Spurr (Bahía Blanca), a partir de las capacitaciones realizadas desde su rol como promotoras del PH se transforman en productoras y crean el emprendimiento asociativo de elaboración de mermeladas artesanales y conservas vegetales “Moras Brix”.</p>	<p>La concientización sobre la responsabilidad al elaborar un producto alimenticio.</p> <p>Aumentaron la producción en un 50% y controlan la calidad de los productos al disponer de los elementos de medición.</p> <p>Habilitaron la cocina para poder vender bajo la normativa vigente.</p>	<p>“Al principio producíamos para nosotras, pero cuando empezamos a feriar, comenzamos a elaborar un día fijo y a tener variedad de productos para ofrecer. ¡Fue un cambio grande!”(Nichi, 2018:31)</p> <p>Después de tantos años capacitándonos, yendo a cursos, haciendo cosas con PH es una satisfacción llegar a esta meta. Estoy muy, muy impresionada y orgullosa de hacer lo que hacemos. Tenemos fe y esperanza para seguir adelante, así que Moras Brix, si Dios quiere, ¡va a ser famosa!.(Nichi, 2018:31)</p> <p>“Para mí, el emprendimiento significa que me valoro como persona, que yo puedo, no sólo ser ama de casa y nada más. Yo tengo 10 hijos y es lo más lindo que me ha pasado”. (Chamorro, 2018:31-32)</p> <p>“Para mí es una experiencia nueva porque nunca había integrado un grupo de mujeres que comenzaron desde abajo, esto es empezar desde cero” (Jaramillo, 2018:32)</p> <p>“Aprender lo que es un emprendimiento, compartir y aprender de mujeres luchadoras para adquirir confianza, porque juntas podemos”. (Pereyra, 2018:32)</p>	<p>Saber hacer transacciones ganar-ganar: producir bienes útiles</p> <p>Poder hacer con otros</p> <p>Saberes técnicos, experienciales, culturales</p> <p>Motivación</p> <p>Confianza en uno mismo</p> <p>Valoración adecuada de uno mismo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Identidad de grupo</p> <p>Eficacia de grupo</p>

El trabajo en red como posibilitador de abordajes integrales en la alimentación en el desarrollo de alumnos de la Escuela Especial en Médanos. Creación de una huerta familiar, informando sobre los aportes nutritivos de los productos de la huerta y la importancia de su incorporación en la dieta diaria.

Cinco productores de Villarino fueron los beneficiarios de microcréditos, cuatro de ellos solicitaron materiales para la construcción de macrotúneles y uno para la construcción de un invernadero tipo capilla.

Para la psicopedagoga, su participación en el Ciclo de Capacitación sobre Seguridad Alimentaria brindado por el PH marcó un punto de inflexión en su carrera.

La alternativa de construir estructuras para producir verduras bajo cubierta en invierno.

La consolidación del equipo técnico con productores familiares.

La devolución de los créditos otorgados en un 100%

“Encontrarse con profesionales de áreas diversas para pensar un proyecto, debatirlo, armarlo y ponerlo en marcha; me enriqueció y abrió un campo de posibilidades” (Herrera, 2018:67).

“Superpositiva [la gestión del microcrédito], porque antes no teníamos acceso” (Allian, 2018: 130).

“Lo que antes no teníamos en pleno invierno, lo tenemos ahora y se ha formado una gran familia de quinteros”. (Allian, 2018: 130)

<p>Saber vincularse</p> <p>Poder hacer con otros</p> <p>Fomentar consumo consciente</p> <p>Construcción de capacidades: Cooperación</p>
<p>Gestionar</p>
<p>Producir bienes útiles</p> <p>Construcción de capacidades: Cooperación-Desarrollo</p>

Los logros en las promotoras al participar en proyectos

Reflexionando sobre los testimonios del cuadro 11: Competencias de promotoras vinculadas a desarrollo de proyectos; encontramos experiencias vinculadas, al crecimiento de las personas, obteniendo las competencias de **confianza y valoración de ellas mismas**, ya sea en el rol de promotoras voluntarias, de una institución, productoras o emprendedoras y el empoderamiento que hicieron de sus acciones y compromisos.

Competencias como: **producir bienes útiles, poder hacer con otros, saberes técnicos, experienciales, culturales, motivación, iniciativa, identidad de grupo, fomentar consumo consciente.**

La motivación, el querer hacer en estos casos, fue el deseo de crecimiento, el empoderamiento personal de cada miembro de la comunidad y el impulso hacia el beneficio colectivo. Requirieron la competencia **de gestionar**

Se destaca la **colaboración y cooperación** producto de la inteligencia emocional grupal, que supo crear confianza en estos grupos humanos, **pertenencia y eficacia** en lo que se propusieron juntas. Logrando satisfacción y felicidad en lo realizado.

En el Cuadro 12 vemos presentes las **competencias en acciones cotidianas, en su rol de promotoras** en los barrios, parajes o pueblos




14

¹⁴ INTA. [sf.] La huerta orgánica: materiales de capacitación. Cartilla N° 0. INTA

Cuadro 12- Competencias de promotoras / Testimonios de entrevistas

	COMPETENCIA	TESTIMONIOS
H A C E R H A C E R	Confianza en uno mismo	<p>“Yo me siento muy bien, realizada con todo lo que hago. Me siento muy agradecida de todos Uds. por el empuje que siempre me han dado” (Promotora Voluntaria Entrevistada 4).</p> <p>Es lo mío. Me gusta porque yo nací criada en el campo, siempre con la huerta ¡y lo que criaba a los animales! y bueno, ahora...agarro pedacitos de patio y le pongo lo que puedo o lo que quiero realmente en ese momento. (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>“No me trataba con nadie, mi mundo era mi casa, mis hijos (...) no sabía expresarme (...), poder charlar con la gente, compartir” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>“Antes parecía la hija de mi marido, cambié un montón, Él, [el marido] me dijo que yo había cambiado, hablaba más entre nosotros, cambio todo, las conversaciones entre nosotros” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>Cuando llegué al barrio tenía mis hijos grandes, como ya los había criado, estaban estudiando. Así que seguí adelante, hacer algo por mí para que yo me sienta bien y lo que no me había permitido antes, ahora era la oportunidad de hacer algo por mí (Promotora Voluntaria Entrevistada 4).</p>
	Motivaciones	<p>Querer colaborar y ayudar en el contexto nuestro, estábamos en un campo de 5000 has y todos los empleados iban a comprar las verduras al pueblo, entonces empecé a investigar que en INTA daban semillitas, entusiasmarlos a que empezaran a hacer su huerta..., bueno los chicos (los técnicos) como siempre divinos, me iban dando bolsitas en ese momento, se los llevaba y les hacía un seguimiento (Promotora Voluntaria Entrevistada 3)</p> <p>Empiezo a participar de las charlas y sinceramente el ambiente, la cordialidad, la verdad que me apasionó, simplemente por eso, fue una atracción mutua creo al programa y con la gente que estaba a cargo; que hasta el día de hoy tengo trato y ¡seguí! es como un camino sin salida, es un vamos y</p>
H A C E R		

H A C E R		<p>vamos todos, está muy bueno (Promotora Voluntaria Entrevistada 3)</p> <p>Desde los directivos, por más que han ido cambiando, siento que me apoyaron en trabajar estos proyectos. En cuanto a contar con otros compañeros que colaboren, que podemos rotar, he tenido diversas experiencias, profes que se re copan y van, ayudan y hacen digamos la misma tarea con los chicos y otros profes que le sacan un poco el cuerpo, excusas, prefieren no involucrarse, hasta que entendiendo eso que no era proyecto mío únicamente; porque se lo habían tomado como que si ellos iban se entrometían en mi área, digamos. Y algunos dicen abiertamente, yo no quiero participar (Promotora Docente).</p>
H A C E R	Pertenenencia	<p>A mí de INTA pedime lo que quieras porque no sabe lo que he andado, la cantidad de viajes y capacitaciones que hemos hecho a Mardel, Tornquist, Ascasubi, Bordenave, eso te da ganas y hace que puedas dar más y la gente que recibe a su vez se engancha. (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>Es como una necesidad. Ya me mudé, ya estoy, ¡todos los promotores, ya saben que tengo unos cuantos cambios de campos y de distritos digamos!, ya estoy instalada, entonces digo bueno me tengo que ir a presentar.! Dice mi marido ¡adónde te vas a presentar? al INTA por si necesitan (Promotora Voluntaria Entrevistada 3).</p>
H A C E R		<p>Gracias a todos ustedes porque por PH soy lo que soy y por todo, me siento un poquito más cerca, me faltó el título solamente, llegué a la realidad, era mi vocación, ser maestra, y eso me satisface un montón. Me siento feliz. (Promotora Voluntaria Entrevistada 4).</p> <p>Nos manejábamos en bicicleta con las otras promotoras, sino era juntarnos dos o tres e íbamos caminando a recorrer las casas, por ahí se te rompía la bicicleta, otra es que te cerraban la puerta, otros te abrían, te atendían con ganas, te hacían pasar. (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>“Si yo me voy de la sala [promotora de salud Unidad Sanitaria], no quiero dejar PH quiero seguir con el programa eso es segurísimo, hasta cuando pueda” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p>
H		<p>Ese intercambio humano, yo creo que está sobre el intercambio de conocimiento, porque</p>

A C E R		es un abanico muy grande el que tenemos los promotores y hacemos de todo y con un montón de cosas personales por ahí, casi todos nos conocemos mucho (Promotora Voluntaria Entrevistada 3).
	<p>Inteligencia Emocional Grupal: Confianza: afecto, amistad, expectativa, obligación</p> <p>Identidad de grupo, pertenencia, inclusión, apego</p> <p>Eficacia de grupo</p>	<p>“La diferencia en ser parte de un grupo es ser honesta, responsable y llevarse bien con las compañeras. Venía haciendo las cosas sola, fue una nueva experiencia” (Promotora Voluntarias Entrevistada 4)</p> <p>Nos fuimos conociendo y de a poco nos fuimos llevando con nuestras diferencias y todo lo que conlleva hacer este emprendimiento. Para mí el respeto la honestidad y responsabilidad para que nuestras mermeladas salgan perfectas. Así podemos seguir adelante y por mucho tiempo. Me parece genial que estemos las cuatro que ya nos conocemos y tenemos los conocimientos. Crezcamos más en nuestra labor a futuro. Moras Brix para rato (Promotora Voluntarias Entrevistada 4)</p>
H A C E R	<p>Saberes: culturales, populares, experienciales, técnicos, sociales</p>	<p>“En el 2002 empecé en el PH, la técnica anterior nos sacó de los planes jefes y jefas de hogar, limpiando las calles, para ser promotoras, necesitaba un grupito de promotoras (...) Éramos con más conocimientos” (Promotora Voluntaria Entrevistada1).</p>
H A C E R	<p>15</p> 	<p>“Una persona entregaba las semillas o la Sociedad de Fomento, pero nosotros dábamos las capacitaciones. También cuando estuve trabajando con el técnico XXX, siempre me gustó la huerta, yo hacía para mí, incluso también vendíamos” (Promotora Voluntaria Entrevistada 2).</p> <p>Comencé en Spurr yendo a los talleres de huerta, 2001 cuando se formó el barrio. Me anoté en PH para hacer mi propia huerta, ya venía con un poco de saber de la tierra de mi familia, a mi mamá le gusta mucho y tiene su huerta, la fui haciendo en mi casa, me fui involucrando hasta llegar a ser promotora (...) fui adquiriendo en el barrio y alrededores la experiencia con la gente, dando la semilla y fui creciendo. Haciendo talleres en el CIC [Centro de Integración Comunitaria], capacitaciones siempre con ayuda de técnicos. Seguí y seguí capacitándome en</p>
H A		

¹⁵ INTA. [sf.] La huerta orgánica: materiales de capacitación. Cartilla N° 0. INTA

C
E
R

16

H
A
C
E
RH
A
C
E
R

17

todo lo que me gusta hasta llegar a dar un taller de "alimentación y salud " ayudando a aprender y preparar las comidas. (Promotora Voluntaria Entrevistada 4).

"Yo soy del campo y después tuve una chacra en Pedro Luro, trabajábamos todo lo que era huerta, cebolla, lechuga, tomate, todo" (Promotora Voluntaria Entrevistada 2).


Lo que me atrajo de todo esto, es que el alumno pueda vincular, en la escuela se ve mucha teoría, en mi caso biología, los chicos se llevaban las semillas y replicaban la huerta en la casa, eso es lo más satisfactorio, aunque de 15 alumnos dos o tres hicieron su huerta, ver el entusiasmo que le ponen ellos, porque el adolescente en sí, no tiene mucho empuje, uno tiene que saberle inculcar esa energía (Promotora Docente).


Siempre trabajamos la tierra, el campo. Me acuerdo, [en Bolivia] mi mamá agarraba el arado, como no tenía bueyes ni nada, yo y mi hermano tirábamos del arado y mi mamá empujaba de atrás para arar la tierra y vine acá [Argentina] cuando nos trajo mi papá, se compró un terrenito en Villa Nocito, primero para nosotros eran las huertas para tener (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).

"Tengo un taller de huerta con niños y niñas de 7 a 12 años en el CIC de Spurr. Es una gran satisfacción ayudar y poner todo el conocimiento que tengo volcarlo a los chicos" (Promotora Voluntaria Entrevistada 4).

¹⁶ Ilustración extraída de Cittadini, et al., (2008)

¹⁷ Ídem anterior

18	<p>Iniciativa</p>  <p>Innovación</p>	<p>Soy promotora de salud de la Unidad Sanitaria de Villa Nocito, vinieron a preguntar por semilla, a partir de ahí ya me fui conectando un poco más gente del INTA (...) fui conociendo el barrio y visitando la gente, me di cuenta que les interesaba, me contacté ya con el INTA al conocer a Irene [promotora voluntaria de muchos años] acá en el barrio, me fui involucrando con la huerta. (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>Intentamos hacer también, con mucho apoyo del delegado municipal un "proyecto adolescente" de huerta, becas para un grupo de pibes re camperos y otros más que no teníamos donde ubicarlos, teníamos la máquina municipal, el riego, terreno municipal en el fondo del pueblo, agua; un invernadero que se había venido abajo, un promotor, que se había ofrecido a acompañarlos, el tema fue que se armó todo. (Promotora Institucional Entrevistada 3).</p> <p>“Así como enseñábamos con nutrición a cocinar con todas verduras podemos enseñarles también a hacer dulces” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>Hago el curso a docentes y me animo como quien dice, a empezar a trabajar en la escuela y después me involucre más con la entrega de semillas, con alguna que otra reunión, que he ido aparte de lo de la escuela. (Promotora Docente).</p> <p>“Siempre estoy pensando en emprendimientos para las personas” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>“Íbamos con la enfermera y después señoras que citábamos que querían hacer huertas, nos juntábamos de todas partes del sector” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p>
	<p>Saber comunicarse</p> <p>Aprender a comunicarse</p> <p>Tener habilidad para comunicar</p>	<p>“Me tocó Noroeste a repartir semilla, a visitar a la gente que más necesitaba, a todo” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p>


		<p>“Cuando hacían reuniones para entregar semilla, se anotaba la gente que recibía, nos daban el listado y nosotras íbamos a visitarlos, si se sembraba, como estaban las plantaciones, todo eso era... un día hacía dos o tres casas” (Promotora Voluntarias Entrevistada 1).</p> <p>“Me llamaban mucho por teléfono, me preguntaban, a veces tenía que ir a la casa, cuando ellos no me entendían y explicarles. Incluso el maní les hice hacer” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>En una charla de lo que es Huerta Agroecología, había muchos papás de los nenes que yo estaba queriendo explicar lo que era algo saludable y sin veneno, que trabajaban en eso y decían, pero mi papá maneja un “mosquito”, entonces ¡uauu! y ahora que digo?; yo personalmente odio todo lo que sea fumigar, pero tenía que manejar mucho, para no herir, porque esa familia vive a través de eso. Entonces explicándoles un poquito, el buen manejo, si hay un ingeniero responsable, para no decirle” tú papá está haciendo macanas” (Promotora Voluntaria Entrevistada 3).</p>
	<p>Ser empático</p> <p>Habilidad para sintonizar con la gente</p>  <p>19</p>	<p>Me tocó Bajo Rondeau, había mucha, mucha gente... una Señora que tenía tres chicos vivía en una casa de chapita y tenía la tierra blanca, esa que sacan de los pollos, pero ponía su voluntad y traía tierra de otro lado, iba haciendo..., pero una cosa de ir y te atendía con ese cariño viste y me llamaba "la Señora de las semillitas". (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>“Era amigarse con la gente y ponerse en el lugar de ellos, todos tenían terreno y empecé a decirles y ofrecerles.” (Promotora Institucional Entrevistada1).</p> <p>“Nosotras siempre les tiramos una propuesta, si cosechas mucho, una parte para vos y la otra te podés ganar una moneda para comprarte el pan o para comprarte otra cosa” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p>
	<p>Ponerse al servicio del otro:</p>	<p>Le dábamos la revista, por ahí te encontrabas</p>

¹⁹ INTA. [sf.] La huerta orgánica: materiales de capacitación. Cartilla N° 0. INTA

subsidiaridad	<p>alguna tirada y ya no me gustaba, era poca la gente que después sembraba. Reciben la semilla, pero no la transforman en huerta, no sé si la canjean por otra cosa. Pero iba y les decía, vos tenes macetas, cajón...les daba ideas. La cantidad de recortes y escritos que yo tengo, les llevaba para mostrarles, recetas, todo. (Promotora Institucional Entrevistada 1).</p> <p>“Ayudaba a la gente a cómo tenían que trabajar la huerta” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>Lo que más me llena la parte comunitaria, salir... estar en contacto con la gente, conocer sus necesidades, el poder ayudarla colaborar con ellos ver su calidad de vida, que es lo que hace, a que se dedican, qué necesidades tienen entonces todo eso es como que te va llevando. (Promotora Institucional Entrevistada 2)</p> <p>En el barrio encontré eso, de poder hacer cosas que no podía sin el título [de maestra], ser solidaria, y ahí fue donde gracias a PH las conocí a ustedes, a los técnicos que me ayudaron un montón XXX y XXX, fueron los eslabones para seguir haciendo cosas muy importantes. Pienso que eso me impulso, el hecho de no poder concretar mi carrera, por lo menos voy a hacer cosas por el barrio y por mí misma, dar algo, un poquito más de mí y sé que sí, lo logré. Llegué a ser todo lo que más pude. Hacer talleres, cosas por la gente y todo eso me lo brindó PH, asique no desperdicie ni un minuto y empecé a hacer como quien dice tareas solidarias, además entregar semilla, todo eso para mí era una satisfacción, andar en el barrio, que me conozcan y hacer cosas por los demás. Por eso... taller que había lo hacía, curso que había lo hacía. Y la gente me fue conociendo y al pasar el tiempo, pienso que aprendí un montón de cosas que luego las volqué a la comunidad y también aprendí de la gente. (Promotora Voluntarias Entrevistada 4).</p>
<p>Poder hacer con otros.</p> <p>Habilidad para trabajar con otros</p>	<p>“Le entregábamos la semilla, iba y miraba que sembraba y como estaban” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>“Siendo una buena observadora podés conseguir resultados muy positivos que es lo más importante” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p>

		<p>Poder hacerlo y después ver el producto o que te den el teléfono, ver qué es lo que van a hacer si sembraron o te mandan una foto y ¡es una satisfacción! o te dicen ¿señora, cuando va a ir por casa para que vea como nacieron mis plantas y vea que lindas que están? ¿qué más podés pedir? es hermoso. (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>En las familias que conocimos cambiaron muchas cosas, había gente que lograba cosechar todo lo que se entregaba, incluso cuando empezamos a hacer las conservas esa gente iba mucho a las reuniones, para aprender a hacerlas y después fuimos buscando más cosas como enseñar a cocinar con el técnico XXX y la técnica XXX. (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>Me llamaban, vení... ¿querés ver mi huerta? y vos entrabas por un pasillito chiquito, el gallinero arriba, abajo la huerta, con sus flores a los costados, era para ponerte a admirar, era impresionante, una satisfacción porque era ir una y otra vez y de repente ¡ver que sí se puede!; era una alegría para nosotras. (Promotora Voluntarias Entrevistada 1).</p>
	<p>Establecer vínculos</p> <p>Saber vincularse</p> <p>Aprender a vincularse</p> <p>Confiabilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Hospitalidad</p> <p>Solidaridad: buscar metas y objetivos que favorecen la dignidad humana de otros,</p> <p>Confiabilidad</p>	<p>“Con el Técnico XXX, somos cómo de la familia. ¡Tantos años!” (Promotora Voluntaria Entrevistada 3).</p> <p>La llegada del técnico XXX tenía algo que era "encantador de serpientes", él llegaba y te convencía de que teníamos que sembrar. Y la técnica XXX tiene una calidad humana que también te llega, no puedes no colaborar. Es la calidad, es la llegada del técnico. (Promotora Institucional Entrevistada 3).</p> <p>“Es cierto que el programa fue como diversificando y también es cierto que hubo cosas que lo hicieron crecer; yo igual rescato el técnico siempre, como base del programa” (Promotora Institucional Entrevistada 3).</p> <p>“La alegría de ver, porque yo traté de ayudarlos, cuando ellos cosechaban, decían, ¿te lo quieres llevar? porque había gente que hacía su huerta y huerta bien hecha y esa alegría de ver que ellos trabajan” (Promotora Voluntaria Entrevistada 1).</p> <p>“Saben que uno esta, como que es referente de algo” (PIM3)</p>

	<p>Respeto</p> <p>Hospitalidad</p> <p>Comensalidad: acceso solidario al alimento</p> <p>Equidad</p> <p>Saber cuidar: de sí mismos, de otros, de la producción/ los alimentos, del consumo.</p>	<p>“La gente que estaba es maravillosa, y entonces no era solamente hablar de semillas, era compartir; cuando se podía tomar un mate, estar más juntos y abrazarse. Para mí fue muy importante”. (Promotora Voluntaria Entrevistada 3).</p> <p>Amigos, contactos, tuvimos mucha entrada en muchas casas de familia también, ¿entendes?, de confianza yo entre a muchos lugares, llegábamos con ellos [él técnico o la técnica] ¡y nos decían pasen!, gente que no te hubiera abierto la puerta. Porque la semilla, el frutal o la gallinita hicieron que te abrieran la puerta. (Promotora Institucional Entrevistada 3).</p> <p>Que pueda la gente mejorar en la calidad de los alimentos que consumen, que no está contaminados, que no está fumigado. Yo creo que la satisfacción cuando uno te cuenta cómo le fue y lo que pudo lograr, es lo que más me deja. (Promotora Docente).</p> <p>Me agrada, todo lo que es naturaleza, me agrada la tierra, uno lo saca directamente de la tierra, sin ningún químico, es muy lindo porque uno se lo explica y te da un poquito de orgullo que esto le pueda llegar a la juventud también. (Promotora Voluntaria Entrevistada 2).</p>
	<p>Facilitar/Gestionar</p> <p>Saber hacer transacciones ganar-ganar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Saber crear valor económico y ético al mismo tiempo (cooperencia) ● Producir y consumir bienes útiles: los que contribuyen a la dignidad humana. ● Fomentar el consumo consciente 	<p>lba casa por casa y les preguntaba si querían hacer huerta, si querían las semillas las anotaba, después le daba el listado al técnico y me traían los paquetes que me pedía la gente, se los entregaba, a algunos los llamaba por teléfono y venían. Algunos me golpeaban la puerta y me decían "¿ya llegaron las semillas?" porque a la gente le interesa. (Promotora Voluntaria Entrevistada 2)</p> <p>“Nos contactamos con la nutricionista, como para poder hacer la cadena salud, prohuerta y nutrición y a armar una buena cocina, indicarles para que ellos puedan sembrar, cosechar y cocinar, alimentando la población, pero de una manera saludable” (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>“Poder detectar, porque yo por ahí estoy en un lugar [delegación municipal] donde detecto cosas” (Promotora Institucional Entrevistada 3).</p> <p>Me siento muy satisfecha con todos los logros</p>

	 <p>20</p>	<p>qué he alcanzado como mujer, participando y seguir haciendo cosas por el barrio, también estuve en la mesa de gestión involucrada, en ser solidaria y dar un poco del conocimiento que tengo a la gente, eso para mí es mucho. (Promotora Voluntaria Entrevistada 4).</p> <p>Quería tener gallinitas y me contactó para ver cómo lo podía orientar y con qué lo podía ayudar, yo hago mucha orientación (...) Yo estoy en Tres Arroyos, esta persona está en Algarrobo, ¡qué bueno que pueda ayudar en algo!, en este caso con las gallinas, porque es con lo que estamos trabajando. Esa conexión es impagable (Promotora Voluntarias Entrevistada 3).</p>
<p>Colaborar Cooperar</p>		<p>“En San Agustín hicimos el invernadero con XXX [otro promotor] trabajamos juntos allá increíble ¡y lo que trabajamos!, le puse el hombro igual que si fuera un hombre” (Promotora Institucional Entrevistada 2.)</p> <p>“Es aportar un poquito del conocimiento que yo tengo y el poder ayudar, creo que esa es la palabra, colaborar, ayudar” (Promotora Voluntaria 3).</p> <p>“La satisfacción de poder mejorar en algo” (Promotora Docente).</p> <p>Me tocaba ir sola [a una entrega de semilla y capacitación] (...) te acostumbras y la convocatoria que se genera está muy buena, después ves el resultado, (...) la empatía que genera con la gente después de tantos años es muy lindo. (Promotora Institucional Entrevistada 2).</p> <p>“Una descarga a tierra, era mi terapia. colaborar, intercambiar, estar con XXX [otra promotora] en la huerta en el INTA Ascasubi era mi relax, me hizo muchísimo bien” (Promotora Voluntaria Entrevistada 3).</p>

Fuente: Rodríguez, (2022). Elaboración propia

La permanencia de las promotoras

En este último cuadro, las entrevistadas fueron todas mujeres, aclarando que no hubo una selección predeterminada para este estudio por el género. La selección proviene de la mayor representatividad, en estos 15 años que abarca el estudio, en acciones de autovaloración, auto reconocimiento y en el hacer con otros, en Villarino y Bahía Blanca.

Son mujeres que se han animado a transformar su realidad, a partir de realizar otras actividades diferentes a su rol reproductivo, que históricamente y socialmente se asignó a las mujeres. Ellas demostraron que pueden ser productoras, emprendedoras, autogestionarse y tomar decisiones que modificaron su vida.

Resaltan en ellas, a través de sus testimonios las competencias personales como la **confianza en sí mismas, las motivaciones, la pertenencia y sentirse incluidas**, ser parte de un programa con valores que comparten, o de un grupo humano con el que generan **confianza**, afecto, amistad, expectativas, **responsabilidades** que emocionalmente les impacta positivamente y las impulsa a ser **eficaces** en sus emprendimientos.

Las competencias del **saber** que traen de crianza, de tradición familiar, de padres y abuelos, que con orgullo y generosidad **ponen al servicio de otros**, con esa seguridad, que brinda la experiencia comprobada, que funciona

Son emprendedoras, con **iniciativa, creatividad, innovación, subsidiaridad** para hacer que el otro pruebe, lo intente, crea en la propuesta y en su valor.

Las **competencias sociales, el saber comunicarse o el aprender a hacerlo**, la voluntad, la apertura y disponibilidad, a las diversas formas, en que los huerteros querían comunicarse; perseverar en la comunicación con aquellos que necesitaban más motivación y apoyo para lograr el objetivo.

La **empatía, la solidaridad y la compasión** por el otro, el **respeto**, aun no coincidiendo con su parecer, las **negociaciones ganar-ganar**. La **escucha, el diálogo**, el tiempo compartido, el encuentro con otros.

La capacidad de **establecer vínculos, de crear y desarrollar círculos de amistad y confianza, la honestidad en la tarea voluntaria. El cuidar del otro**, aun siendo un extraño

Esos **vínculos**, la estrecha relación entre las promotoras y los técnicos, crea lazos y posibilita acciones satisfactorias para ambos y repercute en la comunidad, en lo colectivo.

La **cooperación y colaboración** entre las promotoras y ante las propuestas que surgen de la comunidad. La competencia de ser **facilitadoras** entre el técnico y la familia huertera. La incondicionalidad en su rol por los vínculos generados.

La Señora de las Semillitas

A través, también de estos testimonios de acciones cotidianas, en el rol de promotoras en los barrios, parajes, pueblos, vemos reflejadas las **competencias con otros**. Cada uno desde su rol aporta competencias específicas, desde la diversidad de perfiles de promotores, que comparten la tarea de desarrollar el programa.

En los desafíos frecuentes, aparecen habilidades para “poder hacer” tanto de un rol (promotor) como del otro (técnico) funcionando como socios en el territorio y compartiendo la construcción de la política pública.

La competencia de **articulador** del técnico, en algunos casos, fue la mejor alternativa identificada para su intervención. Las **competencias sociales** de todos los actores y **la inteligencia emocional** de los protagonistas, atravesando cada una de las acciones en el territorio.

En el cuadro 13, identificamos las **competencias relacionados a las acciones de carácter voluntario que caracteriza a las promotoras** de este programa.

Cuadro 13- Competencias en el “hacer voluntario” de las promotoras

	COMPETENCIA	TESTIMONIOS
H A C E R H A C E R H A C E R	Habilidad para sintonizar con la gente Aprender a comunicarse Saberes sociales Empatía	Los viajes que hemos hecho, compartido, cuando fuimos a Santiago del Estero, maravilloso porque uno sale de la provincia, ya son otras las necesidades, otras características, hasta los bichitos que podés llegar a tener en la huerta, uno intercambia un montón. (Promotora Voluntaria Entrevistada 3.)
	Saberes culturales, técnicos, experienciales. Iniciativa Innovación	“Muchas enseñanzas, conocimientos de lo que no sabía, como se preparaba un sustrato, los esquejes (...) empecé a hacer después, con explicaciones de los técnicos del INTA” (Promotora Institucional Entrevistada 2).
	Confianza en uno mismo Solidaridad Saber vincularse Saber cuidar	Y es algo agradable ayudar y ser recompensado con unas gracias o con algo de la huerta, es una satisfacción . Todo me fue llevando a hacer con la gente, una nunca deja de aprender (...) Todo lo que me dieron y mi granito de arena que yo doy es una recompensa porque ahora humildemente soy una referente del barrio . (Promotora Voluntarias Entrevistada 4).
	Subsidiaridad Motivación	“Era mi vocación , hacer algo por los demás seguir una carrera que no pude concretarla, siempre pensé en ser maestra pero no sé me dio por la falta económica” (Promotora Voluntarias Entrevistada 4).

Fuente: Rodriguez, (2022), elaboración propia.

Las competencias del “hacer voluntario” de las promotoras y su retribución

La mayor retribución está dada por la **pertenencia** a un programa, con un grupo humano que comparte valores y el estar al servicio del otro, en nada más ni nada menos que trabajar por la seguridad, soberanía y accesibilidad de alimentos, a quienes más lo necesitan; que le da el espacio, el lugar para poder ser ellas, haciendo algo por ellas mismas, con lo que saben, con lo que tienen para dar.

La valoración por el intercambio que genera conocimientos

Las competencias del **querer hacer, la motivación que las moviliza, el deseo de asumir responsabilidades, la honestidad** en lo que hacen, agrega valor y produce impacto real en lo que acompañan, emprenden y les brinda satisfacción. Ser reconocidas, valoradas, por hacer lo que les gusta y las hace feliz, por desarrollar una vocación en algunos casos estaba trunca.

El dar y recibir, por la capacidad de generar **confianza, amistad, la forma de abordar la situación del otro**, eso se traduce en felicidad.

Las preguntas que les realizamos a los **técnicos** (Ver anexo 1) para indagar en sus **competencias** fueron acerca de los desafíos que encontraron en el comienzo de su tarea profesional y en las propuestas siguientes del PH.

Si tenían estrategias de trabajo, cuáles utilizaron en cada caso, los logros según su parecer, la percepción sobre la demanda satisfecha o no de la comunidad, las expectativas, la opinión sobre el salto cualitativo que se propone al programa y a sus técnicos, las emociones surgidas sobre el impacto personal, sobre su percepción del futuro de aquellas familias acompañadas desde el programa, en el caso de cambiar de actividad o de zona, como técnicos. En el cuadro 14 presentamos los resultados



21



22

Cuadro 14- Competencias de los técnicos / Testimonios de entrevistas

²¹ Ilustraciones extraídas de Cittadini, et al., (2008)

²² INTA. [sf.] La huerta orgánica: materiales de capacitación. Cartilla N° 0. INTA

A C C I O N	H A C E R	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
		A C C I O N	H A	SABER	TÉCNICA
CUALIFICACIÓN (McClelland, 1973)	Formalidad Responsabilidad				
CONOCIMIENTO (Bunk, 1994)	Autoevaluación				“Tema huerta, frutales y aves, dar las capacitaciones, ya estaba todo pre-armado, los contenidos había que compartirlos (...) yo era nuevo, me guiaba por la cartilla y lo que era poda de frutales también” (Técnico Entrevistado 1).
PARTICIPATIVA (Bunk, 1994)	Responsabilidad				
METODOLOGICA (Bunk, 1994)	Autoconfianza Comensalidad				El programa cuando arrancamos era muy distinto al de ahora, sí había mucha cuestión técnica, era reforzar, estudiar y ver el contenido técnico que uno debía estar hablando delante de las familias, productores, capacitaciones y demás. Hoy pasa por otro lado, no tanto por lo técnico. (Técnico Entrevistado 2).
TÉCNICA (Gillet, 1995)	Autoconfianza				
SABER (Le Boterf, 1994)	Técnica				“La gente necesitaba y estaba en nuestra responsabilidad poder brindarle esa información en tiempo y forma” (Técnico Entrevistado 2).
COMPORTAMIENTO (Levy Leboyer, 1997)	Técnica Formalidad				
FACILITACIÓN (Albaladejo, 2008)	Responsabilidad Autoevaluación	Si, traía toda la escuela de la universidad con el tema del suelo, la fertilidad; en ese sentido, me veía mejor preparado (...) pero no con el ánimo de presumir, sino con el objetivo de poder ayudar a una familia, yo valoro mucho lo que puede dar una huerta como alimento. (Técnico Entrevistado 1).			
PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)	Facilitación-	“En lo de las conservas no, ahí yo me pongo firme con lo técnico; porque aprendí de Graciela, de los			
EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella, 2002)	Saber conversar-				

C E R	SABER	EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005)		conocimientos ahí estoy segura” (Técnica Entrevistada 1).
		CUIDAR (Toro y Boff, 2009)	Respeto Reflexión	“En ese momento mi preocupación era tratar de tener toda la información para desarrollar el programa y hoy por hoy no sé si eso es tan importante cómo hace 15 años atrás yo lo entendía” (Técnico Entrevistado 2). “La gente sabía mucho ya, había un conocimiento previo con capacidad o con posibilidad de lograr esta huerta de auto abastecimiento” (Técnico Entrevistado 3).
A C C I O N	SABER	EXPERIENCIA (Levy Leboyer, 1997, Le Boterf, 1994)	Flexibilidad Adaptación	“Éramos 3 técnicos nuevos, cada uno hacía lo que podía y lo que sabía, no había un espacio “de cómo trabajar” quedaba librado a lo que uno traía desde su experiencia como estudiante y laboral” (Técnico Entrevistado 2).
		METODOLÓGICA (Bunk, 1994)	Metodológica	“Cuando entre llevaba 5 años de trabajo en la escuela agropecuaria y eso me ayudó muchísimo con esto de hacer extensión porque para mí extensión es educación, no hay como diferenciarlas, cambia la población” (Técnico Entrevistado 2).
H A C E R	SABER	PARTICIPATIVA (Bunk, 1994)	Facilitación	“Me veía como uno más de ellos, sí bien tenía experiencia con trabajo en la quinta por haberme criado en el campo, con mi abuelo, con mi papá trabajando, eso nunca lo consideré como superior (Técnico Entrevistado 1).
		COMUNIDAD DE PRÁCTICA (Wenger, 2001)	Conciencia Social	“Me veía como uno más de ellos, sí bien tenía experiencia con trabajo en la quinta por haberme criado en el campo, con mi abuelo, con mi papá trabajando, eso nunca lo consideré como superior (Técnico Entrevistado 1).
A C C I	SABER	CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO (Darré, 2006)	Respeto	“Me veía como uno más de ellos, sí bien tenía experiencia con trabajo en la quinta por haberme criado en el campo, con mi abuelo, con mi papá trabajando, eso nunca lo consideré como superior (Técnico Entrevistado 1).
		EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman 2005)	Dominio Comunidad Práctica	“Me inquietaba un poco más la parte animal porque no lo había trabajado tanto, me tranquilizaba un poco el hecho de que mis compañeros estaban bastantes vinculados.” (Técnica Entrevistada 2).

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">O N</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">H A C E R</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">A C C I O N</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">H A C E R</p>	<p>SABER</p>	<p>Participativa Facilitación</p>	<p>“Las experiencias obtenidas en la acción de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar” (Levy Leboyer, 1997:27)</p>
		<p>Construcción colectiva del conocimiento</p>	<p>Siempre sabían más que yo, de hecho, yo no sabía (...) traía la experiencia de trabajar en una granja, pero siempre sabían más (...) me sentía como en falta, pero a la vez bien porque aprendía un montón y comparaba de un lugar a otro (...) veía que en Algarrobo era más difícil producir que en Médanos. (Técnica Entrevistada 2).</p>
		<p>Dominio</p>	<p>“En la parte hortícola me sentía más tranquila pero bueno siempre fue todo un desafío y aprender haciendo de los mismos productores en realidad” (Técnica Entrevistada 2).</p>
			<p>“Sabía plantarlos, pero podar no, lo aprendí con la gente, con algunos técnicos compañeros que se fueron fortaleciendo en el equipo y mucha práctica personal” (Técnico Entrevistado1).</p> <p>Siempre traté de no presentarme con título, de gallinas no sabía nada, los animales no me gustaron nunca, era aprender con lo que ellas [las productoras] me iban diciendo, con lo que le preguntaba a XXX, con lo que le preguntaba a mi compañero (Técnica Entrevistada1).</p> <p>“Sí, sentía que estaba preparado técnicamente, pero muchas cosas las fui aprendiendo de escuchar a los otros técnicos” (Técnico Entrevistado 3).</p>

A C C I O N H A C E R	SABER	SOCIAL		
		CONOCIMIENTO (Bunk, 1994)	Social	“Porque la universidad no te forma para ser extensionista, te forma en contenido técnico pero el estar delante de gente te lo haces a los golpes” (Técnico Entrevistado 2).
		PARTICIPATIVA (Bunk, 1994): formas de organización	Personal: Conciencia de uno mismo- autogestión	“En una situación concreta de intervención es necesario desarrollar una capacidad técnica en relación al objetivo principal, sea este productivo, cultural o simplemente de animación” (Gillet, 1995 en Bustos Cara, 2013).
		METODOLOGICA flexibilidad-procedimientos		
		ESTRATÉGICA – IDEOLÓGICA (Gillet 1995)		“Con el miedo lógico de estar y hablar delante de un grupo gente; que sepas como decir las cosas, como hacer las cosas” (Técnico Entrevistado 2).
	SABER	COMPORTAMIENTO (Levy Leboyer, 1997)	Facilitación	“El extensionista ya no es más él, ni siquiera un, mediador. Es más, un facilitador, sin minorizar, todo, por el contrario, su rol y su aporte” (Albaladejo, 2008:8).
		FACILITACIÓN (Albaladejo, 2008)	Esfuerzo de interpretación Reflexión	
		EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005)	Conciencia social	“Yo más me siento como una organizadora, cómo ayudarle a que eso se puede vender o a solucionar algún problema, que tengan las cajitas de los huevos; en un espacio de facilitadora de cosas que desde lo técnico” (Técnica Entrevistada 1).
		CUIDAR (Toro y Boff, 2009)	Flexibilidad	
		PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)	Estratégica Ideológica	Apareció un desmigamiento de la profesión de agrónomo en distintos oficios, sin definirlos con precisión pero que ya lindaban mucho más con la profesión de trabajador social. Aquellos últimos fueron contratados en lo que se concibieron como programas de contención del modelo neoliberal y que terminó siendo el germen del desarrollo territorial en años posteriores. (Albaladejo, 2008:3).

	Saber conversar	“Más importante que lo técnico hoy es entender esa realidad, tener apertura mental para escuchar, ver, observar y luego en función de ello como llegar con el programa” (Técnico Entrevistado 2).
	Hospitalidad Respeto	El mandato del programa en ese momento era número de huertas y cuando recorres este sector de la población y hablas con huerteros, familias, promotores, tiempo después, te das cuenta que lo técnico pasa a un segundo plano que hay mucha cuestión social que en su momento no lo veía, no lo entendía, era la primera aproximación a ese tipo de realidad. (Técnico Entrevistado 2).

	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
A C C I O N		HABILIDADES, DESTREZAS TÉCNICAS SOCIALES COGNITIVAS	Social	Trabajé mucho en lo que es la comunicación externa. (...) “En el 2005, eso estaba aceitado, funcionaba (...) tenía una metodología de trabajo (...) El grupo necesitaba otra cosa, era diferente, todos venían fuera del INTA, era todo gente nueva y necesitábamos conocernos, y se propuso el trabajo de comunicación interno. (Técnica Entrevistada 3).
			Conciencia organizacional	
			Comunicación	
H A C E R		TALENTO (Mc Clelland, 1973)	Adaptabilidad	Cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales (...) incluye las situaciones que cambian con frecuencia o exigen creatividad, iniciativa real e imaginación e incluso una aptitud para salir de los caminos trillados. (Levy-Leboyer, 1997:42)
		HABILIDAD (Spencer & Spencer, 1993)		El trabajo en la huerta, no se preparaba para que yo haga mi trabajo, sino que mi trabajo lo tenía que adaptar a la situación que encontraba. No era una escena preparada, para que filme, grabe o saqué una foto. Lo
		SABER HACER-SABER ACTUAR (Le Boterf, 1994)	Iniciativa	
		PARTICIPATIVA (Bunk, 1994): formas de organización	Desarrollo de los demás	

A C C I O N	SABER HACER	METODOLOGICA (Bunk,1994): flexibilidad- procedimientos	Facilitación	que registraba era lo que estaba sucediendo. (Técnica Entrevistada 3).
		SOCIAL (Bunk, 1994): formas de comportamiento	Adaptabilidad Saber hacer-saber actuar	“Iba con mi micrófono y cámara acompañando a los técnicos (...) era acoplarme al horario y al momento del técnico” (Técnica Entrevistada 3).
		COMPORTAMIENTO (Levy Leboyer, 1997)	Autoconciencia emocional	El programa tiene muchas posibilidades para llegar, no sólo la huerta y tal vez uno cuando no conoce bien y viene con la anteojera de hacer huerta es muy probable que en ese momento llegue a una frustración por no darse la huerta. (Técnico Entrevistado 2).
		FACILITACIÓN (Albaladejo, 2008)	Reflexión	
		EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005, 2008)	Esfuerzo interpretación	de “Otro desafío era como simplificar a la mínima expresión, la posibilidad y la ilusión de esa gente de empezar una huerta y no morir en el intento en la primera acción digamos” (Técnico Entrevistado 3).
		CUIDAR (Toro y Boff, 2009) cuidar- ganar/ganar- comensalidad-saber conversar-respeto- hospitalidad	Empatía Autorregulación: Motivación al logro	Armar contenidos audiovisuales para hacer las presentaciones, no había nada digital en ese momento; también como coordinar el taller, cómo ubicar a las personas, hacerlo más como una reunión más familiar, donde la pregunta disparadora fuera: ¿Qué saben ustedes de la huerta? o ¿Ya saben sembrar? Reconocer y valorizar el saber que tienen las personas sobre el tema. (Técnica Entrevistada 3).
A C C I O N	SABER HACER	PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)	Responsabilidad	
		EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella,2002)	Conciencia Social: organizacional Hospitalidad Respeto Metodológica	“Ferias, exposiciones, capacitaciones (...) había que generar toda una serie de contenidos, era como una actividad específica, en la que los técnicos tuvieron que adaptarse a las cuestiones de comunicación para poder estar en el evento y presentar” (Técnica Entrevistada 3).
H				

A C E R			Proceso continuado entre dos técnicos en la misma zona:
		Participativa Adaptabilidad	“Cuando vino mi compañera yo me estaba yendo al ámbito rural” (Técnico Entrevistado 3) ” Venía a continuar el trabajo de un compañero, importante porque era una persona muy querida...era una expectativa alta” (Técnica Entrevistada 2).
A C C I O N		Regulación de las relaciones sociales:	“Entré a trabajar en una zona donde había estado una compañera y había dejado una huella muy fuerte, fue un desafío grande entrar a esos barrios” (Técnico Entrevistado 3).
H A C E R	SABER HACER	Influencia. Liderazgo.	“La conocía de antes de algún laburo con Cáritas y demás, sabía que era técnica de mucha presencia, muy querida por la gente y las promotoras... la tenían marcada a fuego” (Técnico Entrevistado 3).
A		Desarrollo de los demás. Cuidado de los demás	“Tuve que hacerme un lugar ahí medio a poncho, ahí no primaba lo técnico sino lo humano. Había que ser capaz de tener una sintonía fina con la gente, tal como había podido tener mi compañera” (Técnico Entrevistado 3).
		Catalización del cambio.	“Aprendí mucho de ese vínculo, hice hablar de alguna manera a esa técnica sin estar digamos, medio en chanza en broma, en serio, decía.... ¿qué hubiese hecho esa técnica ahora?”. (Técnico Entrevistado 3).
		Construcción de alianzas.	
		Percepción	“Todo el formato que en Spurr cobra la cuestión de los Talleres de Alimentación, las charlas de recetas, (...) eso viene un poco de ese espíritu (...) a mí sólo nunca se me hubiese ocurrido “(Técnico Entrevistado 3).
		Militancia-compromiso	

A C C I O N		<p>Crear y desarrollar círculos de amistad y confianza</p> <p>Formas de abordar y resolver problemas</p>	<p>Entré a conocer a esa técnica a través de la gente que estaba laburando ahí y eso terminó dando mucha forma a la cuestión, como tener un Tótem; después la conocí y ahora somos amigos, compañeros... nunca se lo dije a ella esto" (Entrevistado 3).</p> <p>Viene a demanda de una práctica recuperada de los promotores, hablaron los promotores y la que habló fue la técnica a través de los promotores. Después, a los años, cuando ella vuelve a Spurr, retoma eso minúsculo que habíamos logrado avanzar y creo, que termina conduciendo a lo que es Moras Brix. (Técnico Entrevistado 3).</p>
----------------------------	--	--	--

A C C I O N	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
H A C E R	SABER ESTAR	<p>ACTITUDES VALORES CREENCIAS</p> <p>TALANTE (Mc Clelland, 1973)</p> <p>CONCEPTO PROPIO, CARACTERÍSTICAS (Spencer & Spencer, 1993)</p>	<p>Específica. Regulación de las relaciones sociales: Desarrollo de los demás. Conciencia de uno mismo, características</p> <p>Cuidar. Comensalidad</p> <p>Participativa: convicción, responsabilidad</p>	<p>“Como técnico, no promocionaba que la gente hiciera la huerta, sino a gente que ya tenía la inquietud dar respuesta...no salía a enamorar a nadie con la huerta” (Técnico Entrevistado 3).</p> <p>“Era como la ambición tal vez en lo personal, que la gente se pudiera abastecer de esa huerta” (Técnico Entrevistado 3).</p> <p>“Esto de la alimentación no era menor, me imaginaba a la huerta como herramienta de</p>

A C C I O N	SABER ESTAR	SABER HACER- SABER ACTUAR (Le Boterf, 1994)	Autorregulación: autoconciencia emocional	consumo, de alimentación, no la huerta como parque digamos y jardín” (Técnico Entrevistado 3). “El desafío para mí, tenía que ver con eso (...) si la gente que hacía la huerta comía de esa huerta, me daba vuelta en la cabeza eso” (Técnico Entrevistado 3).
		SOCIAL (Bunk, 1994): formas de comportamiento	Social: Interpersonal: Altruismo. Ética	“Escuchabas hablar en una capacitación, contar sobre su huerta y te hacías una imagen, pero después ibas al patio y no era esa huerta” (Técnico Entrevistado 3).
		EMOCIONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005, 2008)	Autogestión: motivación al logro	“Lo vi siempre como un trabajo voluntario mío, a pesar de que sea un trabajo rentado, yo era una persona más que los podía ayudar en eso” (Técnico Entrevistado 1).
		CUIDAR (Toro y Boff, 2009) cuidar-ganar/ganar-comensalidad-saber conversar-respeto-hospitalidad		
		EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella, 2002)		

A C C I O N H A C E R A C C I O N H A	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
	QUERER HACER	MOTIVACIONES		
TALANTE (Mc Clelland, 1973)		Pertenencia	“En el momento que empezamos a trabajar en el INTA quedaban esas sensaciones de pertenecer a INTA, ser parte, sin saber dónde estás metido, arrancamos así” (Técnico Entrevistado 2).	
IDEOLÓGICA-COMPROMISO y ESTRATÉGICA (Gillet, 1995)		Social: Gestión de las relaciones: establecer vínculos Innovar	Uno de los objetivos y que fue también el mío, era mantener una frecuencia aceptable por año de visitas a los parajes rurales, colonias; reunirse ahí con las familias, que vieran la cara, físicamente una persona del INTA, qué era el que estaba detrás de los paquetes de semillas (...) mucho para recorrer, para estar y creo que gracias a eso también, no por ser yo, pero le hizo muy bien a la experimental de la presencia del programa que en muchos lugares, en muchas colonias y muchas escuelas rurales retiradas, donde se juntaban las familias, el INTA estaba presente, porque el programa llegaba y x ahí, cada tanto se enganchaba algún otro compañero, entonces empezamos digamos, a abrir la fronteras de las llegada del INTA. (Técnico Entrevistado 1).	
MOTIVACIÓN (Spencer & Spencer, 1993)	Movimiento Pertenencia Mantener conexión			
Le Boterf, 1994)		Carácter dinámico de la adquisición de competencias:		
EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005, 2008)	Conciencia de uno mismo emocional. Autocontrol emocional. Adaptabilidad. Motivación al logro. Iniciativa.	“Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos” (Tejada Fernández, 1999,8).		

C E R	QUERER HACER	<p>CUIDAR (Toro y Boff, 2009)</p> <p>TRABAJO EMOCIONAL (Hochschild, 1983)</p>	<p>Regulación de las relaciones sociales: Desarrollo de los demás.</p> <p>Gestión de conflictos.</p> <p>Catalización del cambio.</p> <p>Esfuerzo de interpretación</p> <p>Reflexión</p>	<p>“A mí me costó un montón volver (técnica que renuncia PH y regresa 5 años después), porque el Pro Huerta que yo había vivido era un PH masivo, mucha gente, técnicos, recursos y cuando vuelvo yo ya no era la misma, con lo masivo no iba” (Técnica Entrevistada 1).</p>
		<p>PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)</p>	<p>Pertenencia</p> <p>Conciencia Social: Empatía</p>	<p>Igual lo teníamos que hacer, porque la semilla la entregábamos, dábamos un millón de capacitaciones, era agotador, pero traté de identificar los proyectos de Moras, ahí en ese camino en el 2012 me acuerdo que empecé con la maestra de Sauce Chico con lo de las ponedoras; pensándolo como un grupito reducido de las mujeres del Paraje, con el autoconsumo, no fue muy pensado tampoco, yo quería que fuera algo chico, era lo único que sabía, de poca gente, a ver qué pasaba. (Técnica Entrevistada 1)</p> <p>El modo de encarar las entrevistas o las notas (...) Contame cómo lo haces, tus resultados. Visitar huertas, granjas, en muchos casos generó y promovió otras cuestiones en las familias, en las personas, cómo terminar los estudios primarios y secundarios, realizar un estudio terciario, generar un emprendimiento, cuestiones del barrio; simplemente sentirse acompañado, ser parte de un grupo. (Técnica Entrevistada 3).</p>
		<p>EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella, 2002)</p>	<p>Facilitación, Mediación</p> <p>Compromiso</p>	<p>Las capacitaciones, eran el momento de encuentro, la cuestión de pertenecer, en el barrio, en el grupo y a una institución también. Para algunas personas tenía como cierto prestigio esto de relacionarse con el programa Pro Huerta, con el respaldo del INTA. (Técnica Entrevistada 3).</p>

A C C I O N H A C E R A C C I O N H A	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
	<p style="text-align: center;">SABER ESTAR</p> <p style="text-align: center;">Y</p> <p style="text-align: center;">QUERER HACER</p>	<p>ACTITUDES, VALORES, CREENCIAS Y MOTIVACIONES</p>	<p>Cuidado: Ética Transacciones ganar-ganar, Acceso solidario al alimento</p>	<p>Yo me decía ¿por qué la gente tendría huerta? Porque necesita comer de eso. La huerta no desde lo “recreativo” (...) después me fui encontrando una población de gente, que la hacía por una cuestión recreativa no por una cuestión de necesidad económica. (Técnico Entrevistado 3).</p>
<p>TALANTE (McClelland, 1973)</p>		<p>Reflexión Esfuerzo de interpretación</p>	<p>Pero internamente yo tenía el desafío: tiene que ser una herramienta para resolver el problema social de la alimentación.</p>	
<p>CONCEPTO PROPIO, CARACTERÍSTICAS, MOTIVACIÓN (Spencer & Spencer, 1993)</p>		<p>Forma de abordar y resolver los problemas</p> <p>Social: altruismo, honradez</p>	<p>La inquietud mía era llegar a los barrios más pobres... ¿por qué no hay huerta en Villa Caracol, en el barrio Miramar. (Técnico Entrevistado 3).</p>	
<p>SABER HACER-SABER ACTUAR (Le Boterf, 1994)</p>		<p>Participativa: convicción, de relación, de responsabilidad</p> <p>Compromiso</p>	<p>Yo iba a dar voz a la gente (...) dónde fuésemos a trabajar, el huertero, la familia, el alumno, la docente, las personas del centro comunitario; el objetivo era rescatar la historia de esa persona, la actividad que hacía, valorizar desde ese lugar y que esa experiencia y esa actividad sirva de réplica. (Técnica Entrevistada 3).</p>	
<p>SOCIAL (Bunk, 1994): formas de comportamiento</p>		<p>Empatía</p> <p>Orientación al servicio</p>	<p>Creo que sirvió un montón, se empezó a visibilizar el trabajo de la institución y de los técnicos, pero también el trabajo de un montón de personas que por muchos motivos no son reconocidas socialmente y que generalmente no tenían oportunidad de salir en una entrevista en un canal de televisión o periódico, medios de comunicación por excelencia, en ese momento. (Técnica Entrevistada 3).</p>	
<p>COMPORTAMIENTO (Levy Leboyer, 1997)</p>				
<p>FACILITACIÓN (Albaladejo, 2008)</p>		<p>Articulación</p>	<p>“Se cumplió el objetivo, porque de alguna manera las instituciones/ personas que logré vincular se apropiaron del programa, por lo menos en lo que es huerta familiar y granja se desarrolló bastante” (Técnico Entrevistado 2).</p>	

C E R	SABER ESTAR Y QUERER HACER	EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005,2008)		“Haber logrado el proceso de comercialización y la vinculación con las instituciones y la red de instituciones ...me parece que estuvo bueno” (Técnica Entrevistada 2).
		IDEOLÓGICA- COMPROMISO y ESTRATÉGICA (Gillet, 1995)		Competencias: “Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; pudiera resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estuviera capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994:104)
A C C I O N		CUIDAR (Toro y Boff, 2009) cuidar- ganar/ganar- comensalidad- saber conversar- respeto- hospitalidad	Adaptación Flexibilidad	“Atención al público y teníamos horarios y días rotativos, algunos días estaba yo como un extensionista más; recibiendo a la gente ofreciéndole material e inclusive, yo aclaraba esto: “yo no soy agrónoma, pero dígame, tal vez puedo ayudarle” (Técnica Entrevistada 3).
		TRABAJO EMOCIONAL (Hochschild, 1983)	Orientación al servicio	La gente iba a la oficina a pedir semillas, les entregaba las semillas, les explicaba qué hacer y daba materiales o respuestas a algunas preguntas que de tanto estar en las capacitaciones con mis con mis compañeros yo ya sabía, o de leer el material para generar contenidos, había estudiado todas las cartillas, tenía el conocimiento técnico. Además del bagaje de la experiencia familiar con la que vengo, de huerta y de lo rural. (Técnica Entrevistada 3).
H A C E R		PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)	Articulación	Éramos un poco pares, también se daba un poco al revés, en las capacitaciones los técnicos también empezaron a hacer cosas en cuestión de comunicación; comunicación visual, con respecto al uso de determinados carteles, de cómo generar los carteles, desde donde ubicarlos estratégicamente como las banderas, incorporar la ropa institucional. Cómo desarrollar una capacitación. (Técnica Entrevistada 3).
		EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella, 2002)	Cuidado: crear círculos de amistad y confianza	“Yo consideraba mis compañeros todos los que me ayudaban a desarrollar el programa, los promotores o las personas que ayudaban, docentes, en la unidad sanitaria, en
A C				

C I O N	H A C E R	SABER ESTAR Y QUERER HACER	Relacionamiento: conversar-respeto- hospitalidad.	el vivero, esos eran mis compañeros” (Técnica Entrevistada 2).
			Social	Así como cambia el programa, cambian los técnicos; muchos profesionales entraron como contratos en el programa PH para ingresar al INTA y pasaron a otras actividades, a otro tipo de público, pero el que se ha quedado en el PH es por algo. Es porque tiene otra esencia, algo mucho más profundo, que lo mantiene mucho más vinculado a la gente, al territorio. (Técnico Entrevistado 1).
			Motivación para el logro	
			Honestidad	
			Empatía	“Quizás uno persiga otros objetivos, pero tiene otra sensibilidad, digamos, que uno empatiza con la vida real de la gente, no es solamente un técnico, o sea nuestra vida no es sólo vida profesional” (Técnico Entrevistado 1).
			Desarrollar a los demás	
			Compromiso	Con esas familias fuimos teniendo logros, originalmente eran promotores, algunos quinteros aficionados, otros quinteros de toda la vida, pero gente muy buena, que se sumó y pudimos intensificar otra forma de trabajo, mirando hacia el excedente, pero no dejando de atender a todo el resto, la entrega de semillas, las capacitaciones, bueno con ellos sí se les dedicó, un tiempo más exclusivo, un seguimiento; otra propuesta. (Técnico Entrevistado 1).
			Solidaridad	
			Compasión	
			Comensalidad	
A C C I O N	H A C E R		Hacer transacciones Ganar Ganar	Si cambió, en las mejoras que tuvieron muchos productores en la zona, a nivel productivo, a nivel organizacional, a nivel de capacidades, a nivel de comercialización; no como quizás yo hubiese imaginado, algunos están a mitad de camino de lo que deberían estar, pero algún cambio generó. (Técnico Entrevistado 2).
			Militancia-	
			Compromiso	...a nivel de huerta familiar te diría que sí, la gente hace a huerta, pero a nivel comunidad del partido es muy variable, porque es población de origen boliviano que depende mucho de la cebolla, que, si bien entienden el tema de poder tener una huerta para autoconsumo, la prioridad es trabajar en la cebolla y generar dinero. (Técnico Entrevistado 2).

A C C I O N	SABER ESTAR Y QUERER HACER	Motivación	<p>“Poder crear algo colectivo, qué es algo que yo también había observado que no sucedía, que las instituciones por ejemplo trabajaban solas, pero no se vinculan entre ellas, eso siento que se logró” (Técnica Entrevistada 2).</p> <p>“La creación del bolsón de verduras, “Verduras a la Bolsa” para abastecer a las comunidades, a las localidades, eso es un proceso.” (Técnica Entrevistada 2).</p>
		Autocontrol emocional	<p>“Claro, si yo no hubiera hecho esto de los grupos ya no hubiera podido seguir, era sobrevivir” (Técnica Entrevistada 1).</p>
H A C E R		Cuidar Ética	<p>En Bahía, lo que quedó es la experiencia de esas recetas en Moresino y en Spurr, no sé, si no es la antesala de lo de Moras Brix, las promotoras dieron un saltito, de dar la charla de huerta, repartir semillas, a ocupar un lugar en la comunidad que ellas querían ocupar, empiezan a ser reconocidas desde un rol social fuerte comunitario. La gente las empezó a identificar, como alguien que cocina, que da charla de nutrición, llevan nutricionista, como con más impacto, más desarrollo. (Técnico Entrevistado 3).</p>
		Solidaridad	
A C C I O N		Compasión	<p>Las promotoras-emprendedoras, fueron a la universidad a dar testimonio, a la Jornada de Mujeres Rurales (...) por supuesto que no solucionamos todos los problemas ni nada, pero ellas se posicionan de otra forma; porque dicen: .este es mi emprendimiento, este es mi lugar, esta es mi plata”, algunas para los gastos de la casa, otras la reservan y se compran ropa o se compran una crema que quieren y es para ellas, otras la comparten y la usan para los gastos comunes o para comprar el alimento balanceado, o viajan o como XXX que se hizo la cocina. Los viajes le hacen re bien, todos los viajes que hemos hecho. (Técnica Entrevistada 1).</p>
		Desarrollo del Otro	

H
A
C
E
R

SABER ESTAR

Y

QUERER HACER

A
C
C
I
O
NH
A
C
E
R

Conciencia Social

“Una elaboradora te decía este es mi lugar (...), ella que tiene 10 hijos y la vuelven loca y llegaba a la cocina de Spurr y bailaba, cantaba y era su lugar, su momento, el rato de estar ahí con sus compañeras y elaborar” (Técnica Entrevistada 1).

Innovación
Compromiso

“Otra elaboradora que tenía problemas de violencia, me decía que ella iba al gallinero y era feliz, juntaba los huevos con una sonrisa y vos decís y bueno (...) con eso me alcanza” (Técnica Entrevistada 1).

Adaptación
Facilitación

Lo de Villarino Norte quedó armado, la experiencia de producción grupal (...) y más allá de cuánto vendían, lo grupal era bueno, una manera de crecer, de acompañarse, organizarse y lograr cosas (...) creo que esa fue un poco la semilla que quedó ahí puesta y una buena experiencia, por lo menos una experiencia divertida y agradable de programa de vinculación al INTA, de gente que no estaba vinculada al INTA. (Técnico Entrevistado 3).

Forma de abordar y
resolver los problemas

Las competencias: Puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de la personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de una empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura. (Levy Leboyer, 1997:39)

Pertenencia

Social: altruismo

Participativa:

“Un Programa que se estira. Sigue estando con la señora que tiene la huerta en dos palanganas y trabaja procesos de la planta de fileteados de pescado en la costa.” (Técnicos Entrevistado 3).

convicción, de relación,
de responsabilidad

Una versatilidad que. como herramienta del Estado, me parece que es difícil de sostener y creo que tiene que ver muchísimo con las personas que han conducido al Programa durante tantos años y con los técnicos que toman eso no? (Técnico Entrevistado 3).

SABER ESTAR

Y

QUERER HACER

Esfuerzo de interpretación

Reflexión

“Pasamos del 2007 de estar atendiendo esa huerta de pequeña expresión y no mucho más, no había más arriba cuestionamientos sobre atender el excedente. A hoy, entregando Microcréditos para desarrollar otras cuestiones, otras herramientas” (Técnico Entrevistado 3).

“Estudiar el papel de las aptitudes intelectuales permite tomar conciencia del hecho de que el ejercicio de una actividad profesional es una fuente directa de desarrollo personal” (Levy Leboyer, 1997:38-39)

Trabajo emocional

Repito mucho esto de la presión, porque al haber demasiada expectativa sobre el Programa, no sé si del INTA (...) pero del Ministerio, eso del terreno se termina transformando en presión (...) no en presión nociva, sino ¡una presión por el afán de poder hacer!, te daba pista el Programa para poder hacer eso, para poder avanzar digamos. Estaba todo bien lo que uno hiciera, si se quería quedar laburando en el Centro de Jubilados, en la huerta...en las casas de pequeña escala o si uno quería avanzar en la feria, en el mercado, en el procesamiento de alimentos, ¡también estaba bien! Y sigue estando. Eso es una comodidad y permite crecer como técnico en lo creativo, porque no tenes techo. Vas creciendo con el Programa. (Técnico entrevistado 3)

A C C I O N H A C E R A C C I O N H A	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
	PODER HACER Individual	APTITUDES PERSONALES	Confianza Iniciativa	Las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra. (Levy Leboyer interpretando a Woodruffe, 1997:47)
		EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005, 2008)	Trabajo en equipo Competencias con otros	
		IDEOLÓGICA-COMPROMISO y ESTRATÉGICA (Gillet, 1995)	Esfuerzo de interpretación Reflexión Social Personal: Conciencia emocional	Pude ver en la realidad dos sectores productivos...eso me hizo poner objetivo más adecuados a cada sector, no pretender que el huertero del barrio Moresino, que tiene un patio que lo tiene que compartir con escombros, el caballo, la bicicleta de los pibes y la doña que quiere tener una huerta, pero el marido no, y todo eso, no pretender que esa familia se auto abastezca en altos porcentajes y que venda excedente y demás. (Técnico Entrevistado 3).
		PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)	Gestión de las relaciones Cuidar	
		EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella, 2002)	Iniciativa Innovación motivación Nuevos procesos, alternativas Percepción	“Esto que es más en grupo, que hay menos gente, ya conoces al otro...Llegaba a ver las gallinas de la productora y el marido la había golpeado, ahí se terminaban las gallinas, las semillas” (Técnico Entrevistado 1).
		CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES (Gonzci & Athenasou, 2004)	Esfuerzo de interpretación Reflexión Cuidar Empatía Pertenencia - Apego	

C E R	<p style="text-align: center;">PODER HACER</p> <p style="text-align: center;">Individual</p>	<p>Crear y desarrollar círculos de amistad y confianza Solidaridad Compasión</p>	<p>Se los propuse yo, con el grupo de las Moras eran unas botellas de tomate, funcionaba (...) un día que bajábamos unos frascos yo les digo "Che...y si ponemos una fábrica de dulces" porque yo me metí adentro como una masa ahí y se quedaron así mirándome y bueno ahí empezamos, ya veníamos elaborando bastante y ellas vendían a alguna vecina y así fue, empezó con el autoconsumo, qué es lo que yo siempre le vi que funcionaba. (Técnica Entrevistada 1).</p> <p>Y con lo de los huevos también para autoconsumo primero y después de a poquito empezaron a tener más gallinas, las podían cuidar, le habían hecho los gallineros; con la técnica del Ministerio de Desarrollo fuimos a recorrer y conseguimos alambre y material y como la cosa funcionaba (...) nació así. (Técnica Entrevistada 1).</p> <p>Metiéndose en ese show de" hay que hacer la feria, del excedente," terminas como abandonando, desatendiendo a la pequeña familia que tiene en su cachito de patio que logró tener una pequeña huerta, que no logra el abastecimiento pero que por algo la tiene, digamos o es recreativa o es su contacto con la tierra o es un recuerdo de cuando era chico que tenían huerta. (Técnico Entrevistado 3).</p> <p>Tiene que ver en cómo es uno; en esto de querer que los productores mejoren calidad de vida, producciones y demás (...) uno se pone un poco paternal y pone todo el esfuerzo, empeño, el corazón, el alma y también generas un vínculo que tal vez no debería serlo, sos técnico y tenes un vínculo tan fuerte que transgrede la relación técnico-productor y eso hace que la gente se aferre a ese vínculo porque también lo necesitan y cortar ese vínculo (...) van a patinar un tiempo, (...) uno ve y sabe que pueden salir adelante pero depende de ellos. (Técnico Entrevistado 2).</p>
A C C I O N			
H A C E R			

A C C I O N H A C E R A C C I O N	Componente DE LA COMPETENCIA	Tipo de COMPETENCIA y Marco Teórico	COMPETENCIA	TESTIMONIO
	PODER HACER Situacional	<p>GRADO DE FAVORABILIDAD DEL MEDIO, EL CONTEXTO INSTITUCIONAL O SOCIAL, RECURSOS DISPONIBLES, PRESIONES</p> <p>DINÁMICO (Le Boterf 1994)</p> <p>PARTICIPATIVA (Bunk, 1994): formas de organización</p> <p>COMPETENCIAS AD HOC (Albaladejo, 2008)</p> <p>EMOCIONAL PERSONAL Y SOCIAL (Goleman, 2005, 2008)</p>	<p>Genéricas</p> <p>Específicas</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Adaptación</p> <p>Trabajo emocional</p> <p>Construcción de capacidades</p> <p>Innovación</p> <p>Arriesgar para el cambio</p> <p>Competencias con otros</p> <p>Esfuerzo de interpretación</p> <p>Reflexión</p>	<p>“Muchos se bajaron porque tenían, más que nada los productores, como una gran dependencia, desde lo técnico y de lo afectivo también, pero creo que los procesos más colectivos sí continuarían (...) se potenció muchísimo, con la llegada de mis compañeros” (Técnico Entrevistado 2).</p> <p>“No se disponía de recurso económico, laboral o tiempo de los técnicos para mi trabajo: era al revés, yo tenía que tratar de adaptar mi trabajo al momento en que el técnico trabajaba con la familia” (Técnica Entrevistada 3).</p> <p>“Abrí un camino nuevo en relación a la vinculación con las instituciones, desde la dirección del INTA en ese momento, me pidieron dar más visibilidad a la agencia, a través del programa en las instituciones, ahí sí fue recorrer institución por institución.” (Técnica Entrevistada 2).</p> <p>“Era como un desafío (...) frustración (...) estaban todos los elementos para que suceda, pero después en la práctica existían las huertas, pero no resolvía el problema alimentario de ninguna familia digamos” (Técnico Entrevistado 3).</p> <p>Cuando empieza a aparecer. el arsénico en agua en grandes niveles, Algarrobo empieza a encontrarse con la posibilidad de hacer huerta, pero con una limitación en recursos, no solo de suelo; toda esa expectativa y la posibilidad de la gente de hacerlo se reduce a las huertas institucionales, a los pibes aprendiendo a hacer huerta en las escuelas rurales y las familias con un giro más al animal, a la gallina, al pollo y demás. (Técnico Entrevistado 3).</p>

H A C E R A C C I O N H A C E R A	PODER HACER Situacional	CUIDAR (Toro y Boff, 2009) cuidar-ganar/ganar-comensalidad-saber conversar-respeto-hospitalidad		“Yo creo que uno tiene la expectativa de generar todo ese desarrollo a partir de las huertas y termina desatendiendo la mínima expresión de la huerta” (Técnico Entrevistado 3).
		TRABAJO EMOCIONAL (Hochschild,1983)		“En un momento se empezaba a transformar en presión toda esa cuestión del Programa, la venta de excedente” (Técnico Entrevistado 3).
		CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES (Gonzci & Athenasou, 2004)	Trabajo emocional	“Empecé a identificar con más serenidad que hay dos sectores distintos, la doña con su huerta y el productor hortícola, que se dedicaba a eso que quería.” (Técnico Entrevistado 3).
		PARA EL DESARROLLO RURAL (Giddens, 1998)	Confianza	“En esa vorágine (...) se transformaba en presión, porque tal vez mal interpretamos ese objetivo del Programa. Eran dos actores distintos.” (Técnico Entrevistado 3).
		EMPRENDEDOR / AGENTE DE DESARROLLO (Formichella, 2002)	Identificación Grupal	“No necesitábamos llevar ese actor de la huerta de autoconsumo del traspatio al excedente. Era salir a buscar una población que no la estábamos teniendo en ese momento, o yo por los menos en los sectores donde trabajaba, no existía” (Técnico Entrevistado 3).
	INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL(IEG) Druskat y Wolff (2005)	Dominio Comunidad Práctica Construcción de capacidades	“Toda esta reflexión, la hace uno, pero es fruto de charlas con el resto de los compañeros y con actores de otras entidades también (...) era justo un tiempo donde había mucho espacio de reuniones y demás.” (Técnico Entrevistado 3). Había un mandato de hacer huerta escolar y descubriste un mundo en eso, lo complicado que es trabajar con el sistema educativo, respecto a desarrollar un programa externo a la unidad escolar y también los vaivenes de escuelas que se han apropiado de la propuesta, escuela que lo han logrado y otras que no. (Técnico Entrevistado 2).	

C C I O N	COMUNIDAD DE PRÁCTICA (Jean Lavan/Ethiene Wenger, 2001)	Innovación	En Villarino Norte, Algarrobo y Médanos al tener esta cuestión de falta de agua, todo fue girando a la producción de huevos y de pollos, principalmente de pollos y ahí sí hubo una reconversión económica, ahí sí se vendían excedentes básicamente porque la producción era para vender. Es un poco el origen del grupito de criadores de pollos y de huevos. (Técnico Entrevistado 3).
		Arriesgar para el cambio	
H A C E R	PODER HACER Situacional	Competencias con otros	<p>Salto cualitativo en el PH</p> <p>En el 2006 luchábamos porque cada familia tuviera huertita en su casa, (...) después hablamos de que la familia pueda intercambiar, o tener un ingreso económico y esto ya como rumbeando a una especie de trabajo; ¡hoy en día, lo promovemos cómo eso! (Técnico Entrevistado 1).</p>
		Personal: Autoconciencia emocional	“Que mi trabajo fuese solo las charlas no me llenaba, el esfuerzo me lo compensaba desde otro lado; por supuesto con dinero no era, entonces me lo compensaba con una satisfacción” (Técnica Entrevistada 1).
A C C I O N		Trabajo emocional	<p>La mayoría de los profesionales comunica stress laboral por las elevadas Exigencias Psicológicas que sienten al sostener un trabajo que tiene sentido para ellos, donde se manejan con un buen margen de autonomía, aplicando competencias previas y desarrollando nuevas, en el que sienten que se desarrollan pero que les implica un gran esfuerzo emocional. (Cacivio, R., 2017).</p>
		Construcción de capacidades	
H A C E R		Innovación	Yo empecé a hacer de cayetano lo de los grupos, a probar, porque sentí que no tenía tanto que hacer de lo otro, que siempre era más importante lo otro [masivo], y yo sentía que no me llenaba (...) No me sentía habilitada [a trabajar con grupos pequeños] y era una ciudad grande, teníamos que hacer 20 capacitaciones, que se habían ido todos, nos habíamos quedado solos con mi compañero, ¡era mucho! El jefe de agencia, quería visibilizar la agencia, yo me sentí re mal, por muchas cosas. (Técnica Entrevistada 1).
		Arriesgar para el cambio	
		Competencias con otros	

A C C I O N	PODER HACER Situacional	Articulación	En el caso del trabajo con las instituciones, lo tome por la posibilidad de tener un ingreso distinto a lo que tenían o al que no tenían; fue vincular la parte productiva y la parte de institucional de ventas (...) es aportar a pensar, no tanto en lo técnico de cuántos kilos de lechuga, porque claramente las instituciones ninguna de las que trabajamos producía, pero sí, desde la parte de ayudarlos a crear una propuesta colectiva, desde esa intervención técnica. (Técnica Entrevistada 2).
		Facilitación	El salto cualitativo del programa, de fortalecer la parte de producción, que haya excedentes, generar feria y que la gente pueda tener al programa como una forma de vida y que le genere ingresos, de a poquito fue mellando en mi forma de ver las cosas, esto fue junto con mi compañero empezar a pensar desde otra forma, con más herramientas, algunos pasos puntuales con algunos productores que tenían potencia, en ese momento, para poder trabajar con otras herramientas además de la semilla, los frutales y las aves y ahí estaba lo del microcrédito, el proyecto especial y bueno el Grupo de Abastecimiento Local. (Técnico Entrevistado 2).
H A C E R		Personal: Autoconciencia emocional	El equipo fue muy sincero consigo mismo y yo como técnico también, dijimos, no hagamos un show de esto, no tenemos [huertas con excedentes, ferias], no resuelve ningún problema (...) Vamos con cuidado y siempre que genere una oportunidad cierta o una alternativa de solución a un problema, sino no movamos fichas Eso, hasta el día de hoy que lo llevo. (Técnico Entrevistado 3).
		Dominio Comunidad Práctica	De ciudad a zona rural
A C C I O		Participativa Coordinación	Cuando gano el concurso, 2011 ya venía coordinando el programa Pro Huerta como experimental y delegando cuestiones técnicas, estaba con casi el 80 % del tiempo dedicado a gestionar, paso a la EEA el objetivo era el mismo (...); entre todos tratábamos de llevarlo. (Técnico Entrevistado 2).
		Genéricas Específicas	

N H A C E R A C C I O N H A C E R	PODER HACER Situacional	Flexibilidad	Obviamente que, al ser una zona rural, sector con poco desarrollo poblacional (...) no había sectores de villas, entonces la realidad era otra, el promotor que yo conocía era otro tipo, con otra demanda; las instituciones eran otras, los objetivos de las mismas eran otros. (Técnico Entrevistado 2).
		Adaptación	Las escuelas rurales tienen más función social que las escuelas de Bahía. Hacían la huerta y estaban más apoyadas por las familias que iban a esa escuela, que, por la propia escuela, lo que no logramos en Bahía lo logramos acá. (Técnico Entrevistado 2).
		Social Conciencia social: empatía Gestión de las relaciones	“Primero vincularme con el área rural, siempre había trabajado en la ciudad y después aportar desde lo social y colectivo a esos espacios productivos e institucionales, que fueron las recorridas las primeras semanas” (Técnico Entrevistado 2).
		Capacidad reflexiva	En un pueblo había más huertas, más chances, sucedía más eso del abastecimiento, primero porque los terrenos eran más grandes y segundo porque culturalmente estaba más incorporado porque muchos venían de los rural, habían tenido hasta un cuarto de hectárea de zapallos en el campo, cuando trabajaban de empleados, tenían más vínculo con el espacio abierto, como lo rural, con el trabajo de la tierra a gran escala. (Técnico Entrevistado 3).
		Esfuerzo de interpretación	
		Genéricas	Lo que hice fue tratar de hacer lo mismo que venía haciendo en Bahía (...) fueron 2 o 3 años y generamos mucha capacitación, una huerta demostrativa, que quizás era más de lo mismo y no generaba un cambio cualitativo en el programa; la gente se capacitaba, hacía la huerta, se llevaba la semilla y quedaba en eso. (Técnico Entrevistado 2).
			“Íbamos a recorrer las cuatro escuelas rurales que rodeaban Algarrobo, ahí sí digamos, había un planteo más rural, pero no con la familia, era la Huerta Escolar rural.” (Técnico Entrevistado 3).

A C C I O N	H A C E R	<p>PODER HACER</p> <p>Situacional</p>	Específicas	<p>En lo rural la familia se acercó a la escuela a capacitarse, acceder a las semillas para que puedan hacer la huerta por necesidad, por la distancia no tienen acceso a verdura fresca, entonces la escuela en ese momento cumplió un rol muy importante. (Técnico Entrevistado 2).</p>
			Flexibilidad	<p>Cuando hacíamos nosotros la capacitación en escuelas de Bahía no iban muchas familias porque no les interesaba, pero sí iban a la sociedad de fomento, no tenían a la escuela como lugar de encuentro; acá al revés, la escuela fue un lugar de encuentro, un lugar de vínculos con la familia rural. (Técnico Entrevistado 2).</p>
A C C I O N	H A C E R	<p>PODER HACER</p> <p>Situacional</p>	Adaptación	<p>“En Bahía pasaba al revés, la demanda puntual era que nosotros cubriésemos un contenido técnico del aula, no con la familia” (Técnico Entrevistado 2).</p>
			Trabajo Emocional	<p>Cambios en el programa</p> <p>Entrega de semillas, aumentar el número de huertas, cumplir con todos los informes, registros. Hoy lo que veo que era un trabajo muy monótono y después lo otro era entregar aves o entregar frutales (. ...) Buscar a los beneficiarios a través de los promotores. (Técnico Entrevistado 1).</p>
			Capacidad reflexiva	<p>“No terminabas una campaña otoño-invierno, entregabas semillas, capacitación, recorrías todo, las escuelas rurales y todos los parajes y ya te metías en frutales. No te daba tiempo a pensar una estrategia iba surgiendo sobre la marcha” (Técnico Entrevistado 1).</p>
			Esfuerzo de interpretación	<p>“Los dos primeros años solamente fueron de generar un vínculo con algún referente local barrial o promotor y con instituciones, se fue dando naturalmente, porque nos pusieron en un barrio y desarrollen el programa” (Técnico Entrevistado 2).</p>

H A C E R A C C I O N H A C E R A	PODER HACER Situacional	Adaptación	“Heredamos de alguna manera ciertos promotores de los técnicos anteriores” (Técnico Entrevistado 2).
		Flexibilidad	
		Social	Trabajo en grupo en procesos Las competencias adquiridas o desarrolladas dentro de un proyecto de desarrollo, forman parte plena de una construcción de capacidades de los individuos y organizaciones, llevándoles a cumplir con los objetivos u obteniendo mejores resultados, de manera más eficaz y eficiente, determinando el éxito y sostenibilidad de uno o varios proyectos de desarrollo rural. (Suzuki, Merino y Carmenado, 2012:1570).
		Estratégica	
		Militancia	“Fui probando y empezaron a aparecer, se dio el proceso, se quisieron formalizar, entre ellas, como que bueno (...) somos un grupo (...) lo avisé cuando ya estaba todo hecho, como adelantado” (Técnica Entrevistada 1).
		Facilitador	Lo dejaba que fuese naturalmente, sin presión y las Moras igual, la parte de venta costó un montón, porque viste que hay que estar horas, es un laburo tremendo, pero lo que me pasó con ciertas mujeres del grupo de huevos, es que fue como a su medida “¿vos, ¿cuántas gallinas podés tener...30?” bueno 30. No hubo una presión de mi lado, de decir tenes que tener 100 y eso es lo que más me gusta a mí. (Técnica Entrevistada 1).
		Cooperación Desarrollo	
			Vínculo con promotores, productores “Con todos sigo teniendo trato a pesar de que hoy estoy en otro lugar, quedó algo instalado, y no solamente profesional; sino el afecto, la amistad y la confianza de que si hoy los llamas por teléfono, ellos están” (Técnico Entrevistado 1).
		CUIDADO	“Surgió una confianza, de que hay un técnico que está, que realmente te quiere ayudar, que no lo sabe todo, pero le

C C I O N H A C E R A C C I O N H A C E R	PODER HACER Situacional	Generación de vínculos	vamos a encontrar la vuelta; eso generó un vínculo especial de llegada a estas familias” (Técnico Entrevistado 1).
		Pertenencia	Ya no se trata de convencer a la persona, sino decirle: lo que te propongo es para tu bien, sé que funciona y acá va a funcionar y lo vamos a lograr; y lo tenemos que hacer, y no lo vas a hacer sólo, lo vamos a hacer juntos; entonces esa forma de trabajo a mí, personalmente me ha marcado y creo que a estos productores también (Técnico Entrevistado 1).
		Inclusión	
		Empatía	
		Social	“Lo importante para desarrollar el programa cuando arranqué, te había dicho que era la parte técnica. Hoy casi 15 años después va por la empatía que uno tiene como persona para desarrollar cualquier tipo de programa, no sólo el PH” (Técnico Entrevistado 2).
		Cuidar	
		Conversar	
		Respeto	“La diferencia como mis compañeros de extensión que no están en el programa, que se apoyan mucho en la parte técnica, pero le generas un vacío en el medio que hace que el productor no tome ese conocimiento y eso genera frustraciones” (Técnico Entrevistado 2).
		Liderazgo	
		Confianza	
		Ética	Para mí la extensión tiene mucho más que lo técnico, mucho más de lo social, cómo presentarte ante una persona, cómo hablar, saber escuchar, entender la realidad de cada uno de ellos, del territorio, no únicamente cuestiones técnica, no digo que eso no sea importante, pero quizá para llegar a eso hay unas cuestiones antes, poder trabajarlas, entenderlas y desarrollarlas para que lo que vos quieres mostrarle al productor lo pueda ver, lo pueda entender y lo pueda valorar y aplicar, sino te va a decir que sí y va a quedar en el sí. (Técnico Entrevistado 2).
		Hospitalidad	
		Formas de abordar y resolver problemas	
		Crear/desarrollar círculos de confianza y amistad	Grupo/equipo/Comunidad Empezó a surgir esto de ¿cómo hacemos para trabajar en equipo? y ahí pude intervenir con mi trabajo de la comunicación interna, visibilizar cómo son los modos de coordinar. Participamos en muchos cursos, actividades que estuvimos compartiendo para
Cooperación Colaboración			

A C C I O N	PODER HACER Situacional	Creatividad Dominio Comunidad Práctica	poder cambiar la cabeza de cada uno o habilitar nuevas cosas. (Técnica Entrevistada 3).
		Generación de vínculos	Fue un espacio de encuentro para todos y un lugar donde el trabajo se mejoraba, donde el comunicar y expresar era necesario para trabajar más organizadamente, más feliz; (...) era un momento de trabajo, pero un momento de encuentro más humano. Motivacional también, claro. (Técnica Entrevistada 3).
		Identificación grupal: pertenencia	
		Inclusión	La demanda siempre fue constante, no sólo en esos barrios que estuve sino en toda Bahía Blanca y había momentos que no se daba abasto como para poder cubrirla, a tal punto que íbamos a barrios cruzados para cubrirnos con mis compañeros. (Técnico Entrevistado 2).
		Confianza	
		Eficacia de grupo	“El equipo sí estaba conformado, pero estábamos desparramados; cada uno estaba en el lugar que le correspondía en el territorio” (Técnico Entrevistado 1).
		Cooperación	
		Colaboración	Empezamos a estar más a cargo del programa a pensar juntos en cuestiones de desarrollo, a apoyarnos, a consolidar un equipo de trabajo de cero, porque éramos los tres nuevitos, No teníamos ningún tipo de impronta, de historia previa, el programa era todo nuevo, no le teníamos miedo a los desafíos, rompíamos estructuras (...) lo jugoso de esa época, de tener esa libertad (...) a nivel regional (...) empezamos a motivar a muchos compañeros que hoy por hoy están trabajando de la misma manera (Técnico Entrevistado 2).
		Creatividad	
		Compromiso	

Fuente: Rodriguez, (2022). Elaboración propia

Los técnicos que trabajan en desarrollo de comunidades

-Saber- Los técnicos, en principio, tomaron el legado de saberes académicos, metodológicos y de experiencia de sus antecesores, la propuesta del mismo programa (con su estrategia y materiales de apoyo) e iniciaron su desarrollo profesional integrándolos a sus propias competencias **técnicas, metodológicos y sociales** fruto de su experiencia previa, en base a la **autoevaluación** de sus capacidades **y de la motivación e iniciativa** personal.

Basándonos en los testimonios, esos **saberes** adquiridos en la universidad, apenas se ajustaron, a lo que se les presentó en el ámbito laboral, de la institución y del programa, tanto en el 2005 como en el 2010 y 2016.

Sí les fueron útiles, las competencias **metodológicas, la experiencia previa** y lo que el programa proponía en sus conceptos y materiales pre diseñados.

El **conocimiento sobre ellos mismos, la confianza, la responsabilidad y la conciencia social**, acerca del programa en el cual habían optado por ser parte -sabiendo sus objetivos de seguridad y soberanía alimentaria - los impulsaron a aggiornarse en esos campos de conocimiento y acción; autogestionando el conocimiento en una **comunidad de práctica**, con los técnicos del mismo grupo o del grupo regional con el que compartían los temas y situaciones laborales (dominio) y con los mismos huerteros, productores familiares, con los que interactuaban cotidianamente, con humildad, **respeto**, capacidad de **escucha, de diálogo** y aceptación de sus saberes culturales.

Fueron construyendo y ampliando sus conocimientos con los huerteros y promotores, con capacidad de **escucha, de diálogo y valoración, aceptación y respeto** del saber del otro, de sus saberes culturales. En una **construcción colectiva** del mismo, en el día a día y en las situaciones particulares propias de la actividad.

La **experiencia, la praxis** fue clave, en la **construcción de conocimientos** de manera **colectiva**, aprender haciendo con los productores, en varios testimonios lo encontramos detallado.

Según su **percepción** y la singularidad del momento, del lugar y la necesidad. fueron **facilitadores, animadores, mediadores**.

Cuando la competencia requerida fue la **mediación** con la población objetivo, la demanda se co-construyó entre el técnico, el promotor, y otras organizaciones, instituciones, otros compañeros, los gobiernos locales, los consumidores.

En cuanto a la **competencia social**, se observa en los testimonios, que, en los inicios del trayecto, manifiestan un desconocimiento, en general, acerca de la realidad de la población

en vulnerabilidad, con la cual debían interactuar. Algunas de las expresiones fueron: “saber qué decir, cómo hablar”, habilidades que tuvieron que aprender y que reconocieron haberlas adquirido, en los recorridos diarios, en el compartir con los huerteros y promotores. Un aprendizaje muy valorado, que los llevó a concluir a ellos mismos, que es la competencia más necesaria en este trabajo.

-Saber hacer- Escuchar, observar, entender y respetar la realidad de las familias con las que trabajan, son las competencias que se identifican, como fundamental, para definir la estrategia con la cual aportar, a esa necesidad que abordan. Siendo flexibles en cada situación particular.

Algunos testimonios, presentan la **iniciativa** de una técnica de otra disciplina a conformar y funcionar como grupo, el **interés** y la **adaptación** del resto de los compañeros, la **cooperación, colaboración** como comunidad de apoyo, contención.

La búsqueda de herramientas comunicacionales necesarias para construir ese grupo, entre todos, nos muestra la **inteligencia emocional grupal** que los lleva a concretarlo, la **conciencia organizacional** en eso y la importancia de la interdisciplinariedad en un grupo, dónde las competencias complementarias aportan a lo colectivo

Se verifica también, la **motivación** genuina por el **logro del otro, la empatía, el cuidado del otro**, la intención de **que todos ganen** en las acciones generadas, **que el alimento auto producido llegue a la mesa**, que se reproduzca la motivación.

El impacto de nuevas propuestas, les demandó tiempo de **reflexión y** evaluación personal y grupal de las mismas, analizando si eran viables, teniendo en cuenta las situaciones específicas acompañadas en estas localidades.

Hubo varias postas tomadas entre técnicos, debido a cambios de destino laboral y en esos testimonios se refleja **capacidad de generar vínculos, la militancia, el respeto por el trabajo del compañero, la responsabilidad y seriedad** ante los vínculos generados, a tal punto, de ser un valor a cuidar priorizado por el sucesor y que las promotoras, en sus testimonios, pusieron en evidencia.

En alguna de las declaraciones, sobre estas situaciones, se verifica que fue tomado como aprendizaje para saber cómo abordar esa comunidad, partiendo de la experiencia, valores y trayectoria del compañero anterior.

-Saber estar- Las convicciones, actitudes que muestran estos técnicos en sus acciones, son fundamentales en este programa, sus comportamientos demuestran los valores y creencias que profesan, el **altruismo, la vocación por el desarrollo de los demás, el cuidado del otro, la comensalidad**, aunque esto les traiga desilusiones, frustraciones, lo que nos confirma la competencia de **resiliencia**

-Querer Hacer- Se verifican las **motivaciones personales** de cada técnico que lo llevaron a ponerse en movimiento en un inicio, establecer vínculos o a replantearse su función, en aquellas actividades dónde no se sentían bien con lo que hacían y necesitaban evolucionar en sus tareas.

También algunos testimonios muestran **incompetencias**. El conflicto y la presión por lo demandado por la institución y programa se ve reflejado en varios testimonios. En uno de ellos, el relato sobre la decisión de enfocar su tarea hacia el acompañamiento de procesos grupales, en detrimento de la tarea masiva, demuestra una incapacidad emocional para cumplir con la visión del programa y comprometerse con eso.

En los otros testimonios se evidencia la pertenencia

El kit de semillas; el plantel de pollitas, las capacitaciones, “abren puertas” que los técnicos, con sus **saberes, actitud**, habilidades, destrezas, **percepción, intervención, facilitación, gestión participativa**, transforman en “situaciones de acción”, que ellos mismos de manera singular construyen (**estando en movimiento**), reconociendo oportunidades en la diversidad de las situaciones que se van presentando. Aquí se pone en evidencia la competencia del **emprender**.

-Poder Hacer- Surge de varios testimonios la divergencia entre la cultura técnico racional que identifica el hacer de la institución, con la necesidad vincular que condiciona el trabajo humano en el territorio, generando una percepción en el técnico de PH de sentirse en soledad y aislamiento respecto de una institución que parece desconocer la relación entre el desarrollo del territorio y la gestión humana para que ello suceda.

De este modo, el técnico encuentra la **motivación** y gratificación de su trabajo en sus pares, promotores y la comunidad que acompaña, con quienes construye sentido **de pertenencia y capacidad de resiliencia**, frente a las dinámicas cambiantes entre un “hacer” en redes y una institución jerárquica

Verificamos las competencias de la **observación de la realidad, la percepción, la reflexión**, ante el “salto cualitativo” que se le pide al programa y a sus técnicos, donde, en varios testimonios confirman que requirieron tiempo y esfuerzo emocional para entender cuál era la estrategia adecuada, en las acciones que venían desarrollando y las características socioeconómicas del público objetivo que realmente acompañaban y **confiar en sí mismos**, más allá de lo demandado institucionalmente.

En algunos testimonios, dónde la tensión de atender ambas demandas, la masividad y el acompañamiento de procesos localizados, precisaron **negociar y gestionar**, generando un gran **trabajo emocional**.

Encontramos las **competencias de agentes de desarrollo, específicas**, en los comentarios sobre los procesos acompañados, **flexibilidad y adaptabilidad** a lo que iba sucediendo, con **respeto** de los tiempos de los productores. Con capacidad de **reflexionar** continuamente sobre la propia práctica. **Creatividad, empatía**. La valoración de los espacios grupales para pensar juntos, sentirse contenidos

Los relatos que reflejan, mayor cantidad de técnicos, compartiendo actividades en la misma zona, nos permiten comprobar, la diferencia en dinámicas de trabajo con aquella zona en la que hay un solo técnico, tanto en la zona urbana como rural. La primera situación habilitó **competencias colectivas**, mediante la **confianza, la identidad de grupo y la eficiencia**, productos de la inteligencia emocional grupal

Los testimonios de quienes trabajaron en la zona rural, muestran la **responsabilidad, el compromiso, la flexibilidad y adaptabilidad** que requiere ese destino laboral, con más dificultad para atraer y mantener técnicos, sobre todo teniendo en cuenta las condiciones precarias laborales de los primeros años y requiriendo otra dinámica y estrategia de trabajo, con mayores recorridos en vehículos personales, (realidad compartida con los técnicos de Bahía Blanca). Esta situación se mantuvo, hasta la incorporación de los técnicos como personal de planta de la institución.

El cambio de situación laboral y el apoyo institucional y programático experimentado en recursos, resalta en algunos testimonios, que permitió aumentar el recorrido, la cobertura de parajes, pueblos, barrios. Fueron colonizando poblaciones y conquistando con las propuestas, pudiendo responder a la demanda. Habilitaron aún más **la pertenencia, las aptitudes, creatividad, iniciativa, militancia**

Es de destacar que, en el lapso de tiempo estudiado, varios técnicos entrevistados, han cambiado de zona de trabajo y en algún caso hasta de programa, desempeñándose siempre dentro de la institución. No obstante, el desarrollo de los proyectos y el público objetivo continuó siendo parte de los intereses de todos los integrantes de este grupo y mantuvieron las estrategias y herramientas conjuntas, como el microcrédito, los proyectos especiales. Preservando también, los intercambios en conversaciones y reflexiones al respecto. **El dominio y la práctica compartida los hizo funcionar como una comunidad de práctica.**

En el **encuentro grupal de promotores** que hicimos en Argerich (Villarino) donde también participaron los tres técnicos que ese año – 2019 - desarrollaban su tarea en dicho partido, pudimos observar y dar voz a los participantes, notar percepciones sobre su actividad desde su rol, escuchar las demandas de las comunidades y relevar impactos del programa a través de la implementación de un taller.

Reunimos 20 promotores, algunos de ellos productores también de frutas y hortalizas, un número representativo de la zona, son quienes vienen acompañando voluntariamente e institucionalmente a los técnicos durante los años que comprende esta tesis. (Ver Fotografía 1)

Si bien el taller estuvo pensado para focalizar en los promotores, observamos, escuchamos y registramos también, los aportes de los técnicos ante la participación de los promotores, lo cual resultó sumamente valioso a los fines de esta tesis

Mantuvimos preguntas guía (ver anexo 1), que no se hicieron explícitas, a los fines de prestar atención y obtener esa información para este trabajo, durante el desarrollo del encuentro taller. Las que no se lograron rescatar en este encuentro, se hicieron en las entrevistas semi estructuradas.

Al principio del encuentro propusimos una dinámica de presentación, a continuación, una moderadora convocada especialmente, presentó disparadores sobre competencias que cada persona posee y/o desarrolla, con la finalidad de que cada participante pudiese descubrir sus competencias vinculada al rol de promotor

Por último, se presentó la situación actual del programa y sus requerimientos, para reflexionar juntos, dando lugar a la expresión oral de cada promotor y plasmando en afiches las mismas, de manera que sea un insumo para ajustar acciones en el partido y seguir creciendo y aportando a la calidad de vida de más de familias participantes del programa

Ilustración 1- Participantes del encuentro grupal de promotores



Fuente: Rodríguez, (2019)

En el encuentro grupal se identificaron las competencias del cuadro 15.

Cuadro 15-Competencias identificadas en plenario (Encuentro Grupal promotores/Taller)

COMPETENCIA	Expresiones en plenario
<p>Competencia Emocional Personal:</p> <p>Conciencia de uno mismo: Autogestión</p> <p>Competencia Emocional Social</p> <p>Conciencia social: Conciencia organizativa, política</p>	<p>¡Somos importantes y hacemos cosas importantes!</p> <p>Emoción y satisfacción</p> <p>Angustia, entusiasmo en soledad</p> <p>Producir y compartir con técnicos motiva, impulsa a concretar proyectos y también ponerlo al servicio de la comunidad</p> <p>Falta de compromiso tanto institucional como individual</p>

	<p>Falta solidaridad</p> <p>¡Si la persona encargada está ausente, no hay nadie!</p> <p>¿Las familias en vulnerabilidad deben producir sus semillas?</p>
--	--

Fuente: Rodriguez C. (2022) Elaboración propia

En lo manifestado en cuánto a propuestas y estrategias que surgieron identificamos y presentamos en el cuadro 16:

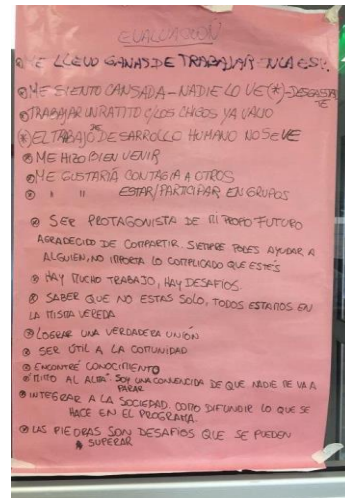
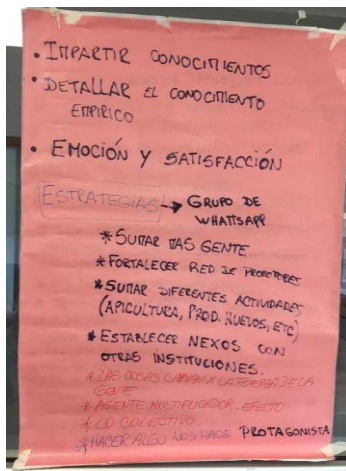
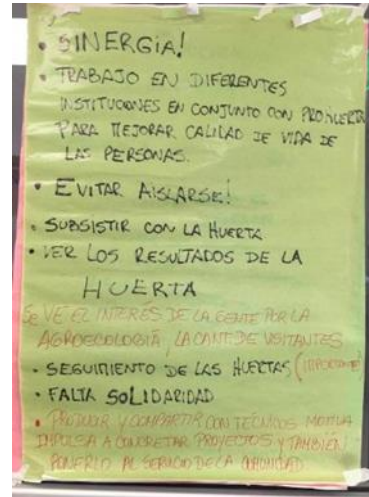
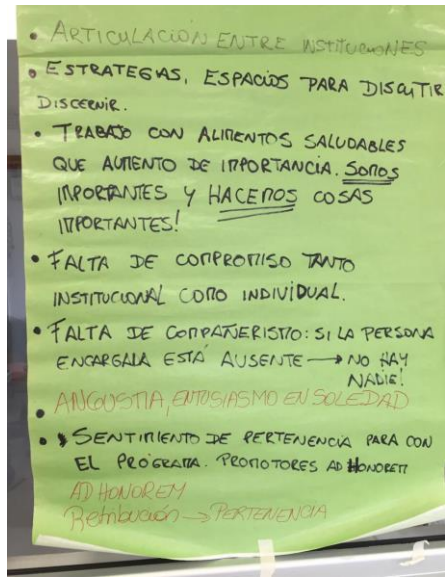
Cuadro 16 - Competencias identificadas en el espacio de propuestas y estrategias (Encuentro Grupal promotores/Taller)

	COMPETENCIA	Expresiones en propuestas y estrategias
	<p>Competencias del Querer Hacer:</p> <p>Talante (Mc Clelland, 1973):</p> <p>Pertenencia. Valores.</p> <p>Del Cuidado: saber conversar, respeto, comensalidad, saber hacer transacciones ganar-ganar, hospitalidad, desarrolla de círculos de amistad y confianza, solidaridad, compasión.</p> <p>Competencias Emocionales Personales: Autogestión: iniciativa –</p>	<p>¡Sinergia!</p> <p>Las cosas cambian por la fuerza de la gente</p> <p>¡Evitar aislarse!</p> <p>Subsistir con la huerta</p> <p>Lugar en la salud que tiene la huerta</p> <p>Calidad del alimento</p> <p>Trabajo con alimentos saludables que aumentan de importancia.</p> <p>Paneles solares/bombas, energía eólica, molinos abandonados</p> <p>Adaptar las semillas</p> <p>Hacer algo nos hace protagonistas</p> <p>Seguimiento de las huertas (¡importante!)</p>

	<p>innovación - motivación de logro compromiso- optimismo</p> <p>Del Agente de desarrollo: competencias de emprendedor (Formichella, 2002): percibir, escuchar, responsabilidad, tarea innovadora - gestión participativa, articulación-conexión.</p> <p>Facilitador (Albaladejo, 2008).</p>	<p>Ver los resultados de la huerta</p> <p>Es posible producir semilla de alguna especie en la escuela</p> <p>Grupo de WhatsApp</p> <p>Sumar más gente</p> <p>Fortalecer la red de promotores</p> <p>Sumar diferentes actividades</p> <p>(apicultura, producción de huevos, etc.)</p> <p>Establecer nexos con otras instituciones</p> <p>Agente multiplicador – efecto</p>
	<p>Competencias Emocionales</p> <p>Sociales:</p> <p>Conciencia Social: empatía: comprensión de los demás – desarrollar a los demás – orientación al servicio – aprovechamiento de la diversidad – conciencia política</p> <p>Habilidades sociales: influencia - comunicación – resolución de conflictos –liderazgo – catalización del cambio - establecer vínculos – colaboración y cooperación - habilidades de equipo</p>	<p>Problemas estructurales que nos sobrepasan, hay que articular con otras áreas, instituciones.</p> <p>Saber con quién y en qué intervenir</p> <p>Es mejor apostar al recurso humano (técnico) que a la semilla (kit)</p> <p>Reinstalar la pauta, la cultura del trabajo, de la espera en el tiempo</p> <p>Dar la charla, no la semilla en ciertos casos</p> <p>Hay estrategias diferenciadas, de acuerdo a la persona: contenido, vínculo, conocimiento</p> <p>Aprovechamiento de los recursos que posibilita el PH</p> <p>Estrategias, espacios para discutir/discernir</p>

Fuente: Rodríguez, (2022) Elaboración propia

Ilustración 2- Afiches del encuentro grupal de promotores, con emergentes del taller



Fuente: Rodríguez, (2019)

Los testimonios de la evaluación realizada sobre el taller por los participantes promotores, se presentan en el cuadro 17, identificando competencias:

Cuadro 17 - Competencias, en base a testimonios, en el momento de la evaluación del taller

	COMPETENCIA	TESTIMONIO
H A C E R	Confianza en uno mismo Motivación Inteligencia Emocional Grupal: Confianza: afecto, amistad, expectativa, obligación Identidad de grupo, pertenencia, inclusión, apego Eficacia de grupo	Yo leí unas estadísticas que dicen que se produce más alimento con pequeños emprendedores/productores, no todos del Pro Huerta, que con los grandes pools; se produce más de los que nosotros creemos y sabemos y yo quiero salir de lo triste y quiero ser más optimista, será un poquito más difícil eso de la fatiga, de la falta de ganas, o quizá la falta nuestra de empatía con la gente, pero no nos minimicemos porque somos el programa PH. (Promotor Voluntario 1 y productor). Ser protagonista de mi propio futuro Mimo al alma”, soy una convencida que nadie me va a parar Me hizo bien venir Hay mucho trabajo, hay desafíos Me llevo ganas de trabajar en la escuela Me gustaría contagiar a otros Me gustaría estar/participar en grupos Saber que no estás sólo, todos estamos en la misma vereda Lograr una verdadera unión Las piedras son desafíos que se pueden superar Que haya más reuniones Me encanta trabajar en equipo La pasé re lindo, me encantó cada testimonio, la pasión Encontré conocimiento
H A C E R		

H A C E R	Sabe comunicarse, aprender a comunicarse, tener habilidad	<p>Hay que saber con quién estás hablando para explicarle a esa persona, conocer a la persona, el contexto en el cual está para saber cómo encararla y hablar de la manera más correcta para que le pueda llegar la comunicación, el mensaje que queremos darle. (Promotor Institucional 1).</p> <p>Integrar a la sociedad, como difundir lo que se hace en el programa</p>
	Ser empático, habilidad para sintonizar con la gente	<p>Donde yo estoy hay escuelas rurales, me es más fácil porque todas las chicas viven en el campo, están siempre con la tierra, sembrando un cultivo u otro, diferente a la persona que va a hacer huerta en una ciudad; depende de la persona a la que le vas a explicar, es diferente una persona pobre con otros problemas, con las personas que viven en el campo entienden el trabajo, yo puedo explicar porque están familiarizadas con la producción. (Promotora Voluntaria 3).</p> <p>Trabajar con los chicos, un ratito ya valió</p>
	Ponerse al servicio del otro: subsidiaridad	<p>Vos estás ahí, trabajas, miras y no crece, no crece y no crece, llega un momento que decís basta viste, lo haces porque de última es donde podés llevar a los chicos afuera para hacer eso, lo intentas por ese lado el trabajo en la huerta. (Promotora Institucional 3)</p> <p>Agradecido de compartir, siempre podés ayudar a alguien, no importa lo complicado que estés</p> <p>Ser útil a la comunidad</p> <p>Estoy a disposición</p> <p>Me voy con un objetivo, llegar a la gente que entregue semilla, hacer seguimiento</p>
	Poder hacer con otros. Habilidad para trabajar con otros	<p>“Nosotros estuvimos un año en un lugar que no era propio y entregamos plantines a los chicos, por ahí no hacer la huerta ahí, pero sí plantines” (Promotora Institucional 2).</p>
R	Negociar	<p>La gente está muy cómoda y va a buscar sólo la semilla, no creo que hayan ido mucho a las capacitaciones, ¡mira que puse carteles y</p>

H A C E R		carteles!, he avisado, es un problema serio, es la cómoda, quieren todo servido. Les digo, vayan, aunque sea un ratito porque no van a tener semilla, ¡y no van!; algunos hasta me la encargan “cuando vengas de tu casa, pasa y dejanos un sobrecito” y les digo, no voy a darte la semilla. (Promotora Voluntaria 1).
	Facilitar/Gestionar	Otro tema es el recurso humano, cuando yo le digo a la gente que todos los jueves o todos los lunes va a ir el técnico a mirar la huerta es una cosa, pero cuando después no puedo disponer del recurso humano y te llaman por teléfono y te dicen “te mando una foto para que me asesores”, no es lo mismo. Yo creo que es mejor apuntar al recurso humano que a la semilla. (Promotor Institucional 3)
	Cooperar	De todas maneras, el tema de la semilla es necesario que trabajemos para conseguir nuestra propia semilla, porque se adaptan a nuestro propio territorio, porque nosotros no sabemos de dónde sale la semilla; después nos ocuparemos de explicarle a la gente o no, si necesita otro experto; pero lo de la semilla está bien porque se adapta a un suelo más seco, más áspero como es el nuestro. (Promotor Voluntario 1 y productor).
	Del Cuidado: Ser buena persona, confiable, respetuosa, hospitalaria, solidaria, compasiva	“Trabajamos con chicos y chicas con capacidades diferentes que no pueden hacer los trabajos y se complica todo” (Promotora Institucional 1).

Fuente: Rodríguez, (2022), elaboración propia.

En cuanto a estos emergentes, listados a continuación que marcan oportunidades/ problemas/ demandas/necesidades que los promotores conocen de las comunidades donde viven, nos dejan la inquietud acerca de cuáles competencias deberían desarrollar los técnicos para satisfacer esas necesidades.

- ✓ Apatía de las familias
- ✓ Llegar, explicar a las familias rurales es más fácil
- ✓ En la zona rural está incorporado el tiempo biológico, los ciclos
- ✓ Los jóvenes quieren la inmediatez
- ✓ Trabajo en diferentes instituciones en conjunto con Pro Huerta, para mejorar calidad de vida de las personas
- ✓ Se ve el interés de la gente por la agroecología (AE), la cantidad de visitantes
- ✓ Problemas con el agua: Cortes en verano, Costo del agua, Electricidad para extracción, Cantidad de agua, Calidad de agua (Algarrobo)
- ✓ Zona riego: cortes/falta de lluvia/problemas de napas

23



²³ Ilustraciones extraídas de Cittadini, et al., (2008)

Por otro lado, durante el mismo taller, lo **técnicos participantes expresaron sus testimonios al respecto de algunas de las situaciones planteadas por los promotores** voluntarios e institucionales y productores, que refleja el **Poder Hacer contextual**, con **competencias de un agente de desarrollo: capacidad de reflexión y esfuerzo de interpretación** y en Construcción de Capacidades con otros: **Cooperación y Desarrollo**

Otro problema visto como técnica trabajando con un montón de instituciones, ONG y escuelas; es la soledad desde la institución, del promotor institucional, en los talleres protegidos, con docentes aisladas, la reman desde abajo con sangre, sudor y lágrimas, va más allá de la cisterna o lo que sea que podamos dar como PH (Técnica Entrevistada 2).

“Eso es muy difícil de destrabar desde nuestro lugar de técnicos, lo del agua termina siendo un problema técnico que se va a resolver, lo que no se puede es lo otro” (Técnica Entrevistada 2).

“Un proyecto, una huerta escolar funciona cuando el compromiso es institucional, en todas las instituciones el factor común es ese, que nosotros compartimos porque en la institución también estamos solos” (Técnica Entrevistada 2).

Se han priorizado proyectos, se han entregado insumos que después no se terminan usando o lo usan muy poquito tiempo y hablo a nivel país no zona, y son sitios que después son elegidos para visitar y evaluar, los técnicos también; los desarrollamos con la mejor intención, estamos re contentos pero el INTA y el PH no terminan de resolver la problemática. (Técnico Entrevistado 1)

“El interés de la persona, su voluntad, tiene que hacer una parte, si esa parte no se concreta, no se hace, nos evalúan como técnicos y nos evalúan mal” (Técnico Entrevistado 1)

Nosotros trabajamos con productores de manera individual en cada territorio y se ha avanzado, obteniendo logros; pero quizá esa soledad que hay del técnico, en la institución, es por no generar espacio y tiempo para estrategias a nivel local con otras instituciones para abordar una problemática, no es sólo el INTA, debe ser pensada con varias instituciones, con respecto al tema del agua, al tema salud, el tema que sea. (Técnico Entrevistado 2).

“No tenemos estrategia con promotores, no hay una red de promotores vinculados pensando una misma forma; esto que haya dos talleres protegidos distantes a 30 km pensar juntos en esa problemática, pensar la misma posibilidad de trabajo” (Técnico Entrevistado 2).

Lo tomo como un punto de partida para articular, que esto no se repita y mejore y si logramos ese espacio para pensar con varios actores, el proceso para llegar a resolver un problema será mucho más sólido del que tenemos solos. (Técnico Entrevistado 2).

“Con la bajada de escribir proyectos especiales, podemos hacer y pensar muchas cosas, pero tal vez no es lo que vemos nosotros y al ponerlo en una mesa y discutirlo con otros cambia” (...) como técnicos cometemos errores” (Técnico Entrevistado 2).

El día 23 de agosto de 2019, se dieron cita en la agencia de INTA de Bahía Blanca, los siete técnicos convocados, para implementar en un taller, con una capacitadora especialista el **Método CoPSoQ-ISTAS 21, el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo**, con el cual identificamos y medimos la exposición de los técnicos, a seis grandes grupos de factores de riesgos para la salud, de naturaleza psicosocial en el trabajo, mencionados. (Ver cuadro 16)

En el inicio de la jornada se explicó la metodología, haciendo foco en los riesgos psicosociales del trabajo, en la salud, en los técnicos, en el aquí y ahora para poder identificar cuáles son las competencias que tienen que desarrollar en este contexto laboral. Para ello se entregó el cuestionario ISTAS 21 y se dio un tiempo suficiente para completarlo a nivel individual

Luego de concluida la encuesta, se posibilitó el espacio de reflexión e interacción para analizar los resultados obtenidos a nivel personal y grupal: la Clínica de la actividad, instrumento que analizaremos a continuación del cuestionario.

Para mostrar las características de los profesionales encuestados, desarrollamos la tabla 18, que organiza y nos ubica en el relevamiento realizado, discriminando rangos etarios, sexo, edad y estado civil de los participantes. Y en la tabla 19 presentamos los resultados

Cuadro 18 - Características de técnicos encuestados

Grupo Varones	Total	Edad				Estado civil		Condición laboral		
		24/35	36/45	46/55	más	C	S	CLM	PNP	PP
Técnicos de Pro Huerta Bahía Blanca y Villarino	3	0	2	1	0	2	1	1	1	1

Grupo Mujeres	Total	Edad				Estado civil		Condición laboral		
		24/35	36/45	46/55	más	C	S	CS	PNP	PP
Técnicas de Pro Huerta Bahía Blanca y Villarino	4	1	1	2	0	3	1	2	0	2

Fuente: Rodríguez, (2019). Elaboración propia

Referencias: **CS**: contrato de locación de servicio con Fundación Argeninta; **CLM**: contrato Ley Marco MAGyP; **PNP**: personal en planta no permanente de INTA; **PP**: personal en planta permanente de INTA

Cuadro 19 - Resultados encuestas CoPsoQ-ISTAS 21

RESULTADOS ENCUESTAS Total: 7	VARONES			MUJERES			
	Técnico 1 < 40 años. S/ hijos Soltero	Técnico 2 > 40 años. C/hijos en pareja	Técnico 3 > 40 años. C/hijos en pareja	Técnica 1 > 40 años. C/hijos en pareja	Técnica 2 > 50 años. S/ hijos Soltera	Técnica 3 < 40 años. S/ hijos En pareja	Técnica 4 < 40 años. C/ hijos En pareja
Exigencias Psicológicas (EPS)							
Trabajo activo y posibilidades de desarrollo (TAPD)							
Inseguridad laboral (IL)							
Apoyo social y calidad del liderazgo (ASCL)							
Doble presencia (DP)							
Estima (E)							

Fuente: Rodríguez, (2019). Elaboración propia

En el ítem **Exigencias Psicológicas (EPS)**, refiere a la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente las altas exigencias se presentan con un ritmo de trabajo rápido, imposible de llevarlo al día; la carga irregular y el trabajo emocional, donde se requiere esconder o modular los sentimientos en función de la organización laboral y del destinatario.

Observamos que la totalidad de los técnicos estaban -al momento de realizada la encuesta, año 2019- en rojo, en el nivel de exposición psicosocial más desfavorable para su salud.

En el ítem **Trabajo Activo y Posibilidades de Desarrollo (TAPD)**, se evalúan las condiciones y posibilidades de desarrollo en el trabajo, aspectos positivos, el control sobre los contenidos, si hay margen de autonomía en la forma de realizarlo, si se pueden aplicar las competencias previas, ser creativos o si el trabajo que realizan carece de sentido, relacionarlo con otros valores.

Cuatro de los siete encuestados mostraron un nivel de exposición psicosocial más favorable para la salud. 1 sólo nivel intermedio y 2 nivel de exposición psicosocial más desfavorable para la salud.

En el factor **Inseguridad Laboral (IL)**, trata la percepción de la misma, refiere a la preocupación por los cambios no deseados en las condiciones de trabajo que generan inestabilidad y al miedo a la pérdida del empleo en función de las diferentes formas de contratación de los extensionistas. Incluye la movilidad funcional y geográfica, los cambios en la jornada y horario de trabajo, el salario y la forma de remuneración y desarrollo de la carrera profesional.

Cuatro de los siete, muestran nivel más desfavorable para la salud, dos intermedios y uno bajo. Los más desfavorables está vinculado a situación contractual de trabajo y a remuneración baja por título no profesional al momento de realizada la encuesta.

En el factor **Apoyo Social y Calidad del Liderazgo (ASCL)**, existencia de apoyo social en el trabajo o su falta, la previsibilidad o claridad de la función, el trabajar aisladamente en tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo. El papel de la dirección y la importancia para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores. El refuerzo, recibir mensajes de retorno por parte de los compañeros y superiores sobre el desarrollo del trabajo. El apoyo social es el hecho de recibir ayuda que se necesita en el momento adecuado y se refiere tanto a compañeros como superiores.

Cinco de los siete muestran nivel más desfavorable para la salud, 1 intermedio y 1 bajo.

En el factor **Doble Presencia (DOP)**, o la necesidad de responder simultáneamente a las demandas del trabajo remunerado y al doméstico y familiar.

Cuatro de los cinco técnicos/as que viven en pareja muestran el nivel más desfavorable, dos son solteros/as, una muestra nivel intermedio. Aquí se verifica un cambio en el comportamiento de varones y mujeres, donde actualmente ambos sexos muestran mayoritariamente valores en rojo, lo que denota dificultad para compatibilizar ambas tareas y la tendencia en hombres y mujeres jóvenes a comprometerse con la crianza y responsabilidades del hogar por igual.

En el ítem **Estima (E)** el cual mide el trato que se les da como profesional y persona, al reconocimiento y al respeto en relación al esfuerzo realizado en el trabajo. A las buenas o escasas compensaciones, a cambios de función sin consultar, al acoso moral o al trato injusto o maltrato psicológico.

Seis de los siete aparecen en rojo y uno sólo en amarillo; significa la falta de reconocimiento de los superiores y del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo y un trato justo.

Los resultados expuestos indican que los técnicos están fuertemente expuestos a factores de riesgos psicosociales (PSR). Estas señales, son avisos y brindan oportunidad de revisar la práctica profesional.

En el espacio de **la Clínica de la Actividad**, los técnicos pudieron analizar en forma individual y grupal – a través de las experiencias vividas - su actividad, que es la propia práctica del trabajo, poniendo en evidencia los conocimientos adquiridos

Interpretar los resultados de las encuestas y dialogar sobre los conflictos laborales que vivieron antes y los que actualmente comparten o no, apuntaron a transformar el vínculo subjetivo con el trabajo y desde la ergonomía revisamos que transformaciones objetivas podían darse de la situación de trabajo: movilizar recursos para tomar decisiones y evitar, prevenir o disminuir riesgos para la salud.

Se les solicitó a los técnicos que escriban en unas tarjetas en pocas palabras vivencias dentro de la institución y salieron los siguientes emergentes muchos inesperados en su tenor.

“A mí me ha facilitado conflictos institucionales ese entendimiento, no soy ni de uno ni de otros, ni de INTA” (Técnico Entrevistado 3).

Muchas veces dicen porque el INTA me pide [tal cosa], el INTA no me pide nada, lo que me pide es otra cuestión u otra movilización; como que no hay un patrón en el INTA, hay una estructura que alberga, que me da pertenencia en términos administrativos. Me parece que hay como una cierta sanidad en entenderlo de esa manera. (Técnico Entrevistado 3).

Trabajar con la gente

Competencia: MOTIVACION

“[Lo de ponerse la camiseta] Es por la impronta que uno da en el territorio, el trabajo que uno hace con la gente, los logros obtenidos más que el INTA en sí mismo” (Técnico Entrevistado 2).

“No lo encuentro a esto con los productores y con instituciones” (Técnico Entrevistado 2).

“Siempre el trabajo más pesado fue adentro de la institución, con la gente como decís vos hacemos otro papel totalmente distinto, por eso uno sigue trabajando” (Técnica Entrevistada 1).

Mis compañeros [de INTA] me veían en la ruta y no me levantaban, me caminé todo Villarino, Patagones a pata y vos decís ¿dónde está el INTA? Está bien, yo era contratada por el PH y ¿el INTA? de la institución nunca sentí apoyo ni respaldo, hoy mismo no siento que me motive. (Técnica Entrevistada 1).

“Que me diga, esto no lo tenes que hacer, esto está bueno, seguí haciéndolo...te voy a dar una calificación como corresponde a una profesional, hablemos. Yo del INTA, nada nada nada” (Técnica Entrevistada 1).

“También hay mucho romanticismo cuando uno es joven” (Técnica Entrevistada 1).

“Me siento y me sentí como la entenada; era llorar para que me den la licencia para tener a mis hijos” (Técnica Entrevistada 1).

Se me está pasando esa época de romántica y me está costando, lo emocional me está matando. Siempre pongo demasiado y después llego a mi casa y no quiero ni cocinar porque estoy agotada, sin energía, no tengo espíritu de nada y tengo una familia también, será por esto que yo lo gradúo mal, no sé. (Técnica Entrevistada 1).

Competencia: Tolerancia a la frustración

Esto también lo vemos nosotros con los productores, con XXX, XXX y XXX, le ponemos tanta expectativa o creemos que van a avanzar tanto y esa relación no es uno a uno y la expectativa que va avanzando es la de uno y no la de ellos. (Técnico Entrevistado 2)

“Tengo que pedir permiso para todo, no existís, pero cuando hay demandas va a PH, la cantidad de demandas que tiene es enorme, le salvas las papas y después no te tienen en cuenta” (Técnica Entrevistada 3).

Competencia: Respeto, honradez. Desarrollar vínculos de confianza.**Conciencia social**

Ayer una promotora de una institución salió y me dijo ¿cuándo volves? siento que no te acompañé, te dejé solo. ¿En qué situación yo le puedo exigir a un promotor, si no le estoy pagando, no tiene ninguna remuneración?, ¿desde el sentido de pertenencia?, nosotros le estamos exigiendo, y es voluntario. (Técnico Entrevistado 1).

Hay que saber que uno, de un lado y del otro, siempre tiene el poder de decisión, cuando uno acepta trabajar voluntariamente, más allá que vos le pidas o demandes, el otro tiene ese poder de decir sí acepto; porque seguramente tiene muchas más cosas positivas y no tantas negativas. (Técnica Entrevistada 3)

Cómo viven su trabajo**Competencia: Poder discriminar, seleccionar, negociar****Disociación emocional.**

“Estoy conmovida desde ayer, lloraron todos los promotores (Técnica Entrevistada 2).

“Mi situación no tiene que ver, esto viene complicado desde el INTA, esto sirve para decidir” (Técnica Entrevistada 2).

Me siento como un poco raro también, no sé si tengo cosas más resueltas, pero sobre esto de estar vinculado a INTA, yo tengo el escritorio acá, computadora, uso el auto de INTA, soy como de INTA pero me paga otro, lo cual es un gris perfecto, donde yo no lo vivo mal; escucho el relato de cada uno de Uds. y digo ¿cuál es la presión que está existiendo desde ese lugar donde yo no estoy administrativamente?, ¿qué tan pesada es, que nos hace vivir el mismo laburo desde otra óptica?, ¿estar en un programa distinto cambia ya la bocha?. (Técnico Entrevistado 3).

“Tan destrozado está todo adentro de INTA, o hay una cuestión de cómo estamos viviendo cada uno esos destrozos; me siento en un lugar distinto”. (Técnico Entrevistado 3).

A mí no me interesa que me va a decir XXX [jefe], a mí me interesa XXX [productor], si le sirvió lo que le dije de la semilla, lo que tiene que hacer. Si le tengo que dar de baja

[por directivas institucionales] a un promotor y que lo vean 17 XXX [jefes] ¡y le doy de baja!, me lo tomo así, aunque después vaya a charlar con esa persona y seguir acompañándola. (Técnico Entrevistado 3).

“Me parece que nos está doliendo demasiado adentro, cuando no sé si el INTA se propone hacernos doler tanto” (Técnico Entrevistado 3).

El valor del grupo humano

Competencias: Identidad de grupo, Confianza, Resiliencia

Esto de la contención social, si uno mira hacia atrás arrancamos casi todos juntos y por muchos años fuimos un grupo que siempre tuvo este espacio de discusiones, peleas, de debates, de crecimiento y de golpe y porrazo nos separaron (...) y este espacio yo no lo encontré en la experimental, creo que nadie lo encontró, eso llevó un poco a no tener espacios de contención. (Técnico Entrevistado 2).

Hubo un momento para expresar, luego de las reflexiones, mediante tarjetas propuestas, recursos tanto para adentro de INTA como afuera, con la gente. Se presentan a continuación

Fotografía 4- Pizarra de tarjetas con “recursos” de la Clínica de la actividad

- ✓ Motivación por buscar vinculaciones externas a la institución (elegir con quien trabajar adentro y afuera)
- ✓ Restablecer equipo
- ✓ Priorizar
- ✓ Tiempos de cambio
- ✓ La libertad asumiendo todos los riesgos afuera del INTA me hace sentir bien
- ✓ No estoy dispuesto a negociar mis ideales y convicciones
- ✓ Necesito hacer cosas nuevas
- ✓ Elegir y decidir: todo no se puede
- ✓ Oportunidades a partir del desgobierno institucional
- ✓ Delegar procesos
- ✓ Cambio de trabajo
- ✓ Decir NO (2 repeticiones)
- ✓ Redistribuir tareas entre los grupos



Fuente: Rodriguez, (2019)

- ✓ No hacerme tanto problema
- ✓ Localizar el trabajo
- ✓ Ser conscientes de la realidad, es el primer paso para comenzar el cambio
- ✓ Cerrar procesos
- ✓ Desinterés e incapacidad de revertir los problemas institucionales
- ✓ Gestionar y aceptar mi capacidad
- ✓ Proponer/hacer reconociendo qué valora y qué no (INTA)
- ✓ Microemprendimiento como apoyo o sustento económico /personal
- ✓ La situación desfavorable me da creatividad y fuerza para emprender nuevas cosas
- ✓ Nuevos trabajos

Sobre la Clínica de la Actividad: Un resultado no esperado

Este espacio generó la posibilidad, en los técnicos, de revisar su práctica profesional y las circunstancias. Los testimonios nos provocaron una sorpresa:

Por un lado, manifestaron la **necesidad de estas instancias de reflexión** sobre la actividad:

Me resulta sumamente positivo esta instancia, nos hace poner los pies sobre la tierra, que cada uno lo vive como puede, como le sale o no tienen ganas de vivirlo, es la posibilidad de salir, de cambios y de animarse, yo lo veo como una oportunidad. (Técnico Entrevistado 1)

Me sentía reconfortada y muy entusiasmada por venir y compartir esto con Uds. que también comparten y ponen en común las cuestiones personales y emocionales, porque en la realidad, esto se da, porque le ponemos el cuerpo y el alma acá, sino no tiene sentido, no son los resultados buenos” (Técnica Entrevistada 3).

Tenemos que potenciar esto, nosotros, deberíamos buscar un motivo que nos convoque, debemos encontrar otra herramienta que nos una y nos permita desarrollar lo personal, lo laboral. que nos motive o movilice para que sigamos con este proceso y cada uno con su proceso personal. (Técnica Entrevistada 3).

“Es un llamado de atención, también voy a rever muchas cosas y el grupo me encanta, eso no lo quiero perder, pase lo que pase” (Técnica Entrevistada 4)

Por otro lado, expresaron estados emocionales de frustración y resignación, indicando **incompetencia emocional** para afrontar ciertas situaciones laborales:

A medida que pasan los años, en la institución, vas viendo la capacidad de proyectarte como profesional, de crecer, de desarrollo, que voy a hacer esto, lo otro; pero en el caso mío, al ser técnico, voy a crecer hasta acá; llegué al techo y yo siento que tengo más para dar, pero no está la posibilidad. (Técnico Entrevistado 1).

“Aun siendo profesional, los que trabajamos en PH no somos “el técnico” que investiga cereal o que hace extensión en un campo agrícola ganadero” (Técnica Entrevistada 1).

“En la primera reunión que tuvimos en Ascasubi, una persona que era técnico agrónomo dijo” si no sirve para nada que vaya para PH” (Técnico Entrevistado 2).

“Es un reencuentro, personas con las que compartí muchas vivencias y la verdad que yo también me estoy re planteando un montón de cosas, asique me viene bien para seguir poniendo las barbas en remojo” (Técnica Entrevistada 1).

Presión extrema a nivel institucional, en este año electoral sentí un uso tremendo, como también lo tuvimos en el gobierno anterior, como política pública y el hecho de que, si no estás con esto sos una mala persona, un mal técnico y si no respondes, ya estás complicando a tus compañeros. (Técnico Entrevistado 1).

El sentir de los técnicos en el marco de los factores de riesgos psicosociales y la Clínica de la Actividad

La divergencia existente, entre la cultura de la institución, el propósito del programa y las competencias que los técnicos deben desarrollar para adherir al propósito y gestionar, por ende, en el territorio, condiciona tensiones en el técnico con consecuencias en su motivación y su estabilidad emocional.

El reconocimiento de las emociones en el ámbito de trabajo, el estrés, la ansiedad, son temas que en la cultura de la institución tienden a evitarse, sin contar con espacios para que lo mismo se exprese. La vivencia de esta divergencia en el técnico del PH es muy fuerte, por oscilar entre espacios de contención con la comunidad en la que impacta y de gran indiferencia por parte de la institución, condicionando situaciones que se perciben como bajo reconocimiento, desvalorización, que son condicionantes de estrés y riesgos psicosociales.

La gente que se estresa reacciona trabajando más, esto se refleja en los resultados de los factores de riesgos psicosociales en exigencias psicológicas (cuadro 19), donde el rojo apareció en todos.

El técnico generalmente está focalizado e involucrado con las familias huerteras, productoras, con los promotores, instituciones y eso es lo que lo pone en riesgo, los

vínculos que establece laboralmente influyen en su vida familiar, cotidiana y debe ser capaz de o necesita movilizar recursos a nivel personal y organizacional y generar espacios para hablar de esto.

Los técnicos ponen la cara y el cuerpo, siempre se comprometen con un proyecto interinstitucional, generan pertenencia, reproducen una mística corporativa (la bandera, la chata del INTA, todo lo que genera eso en el territorio); la actividad siempre demanda competencias que les exceden, porque en general es más por prueba y error, no son las competencias aprendidas en la universidad o en la escuela técnica, son las que han tenido que ir desarrollando en función a los escenarios en los cuales trabajan a diario, aquí son barrios con población marginada o pueblos con pocas alternativas.

Otro tema, es la evaluación de desempeño que se hace del técnico cuantitativamente, cuando en realidad, el trabajo que se desarrolla es de procesos, que está invisibilizado. Es difícil cuantificar, porque son procesos de largo plazo, que hay que mostrarlos en el corto y en el mediano.

La posición más expuesta del técnico, profundiza el riesgo, esa posición de frontera entre la institución y los productores, los promotores, las organizaciones y otras institucionales, conquistan el territorio conteniendo, organizando, capacitando.

Afecta mucho en este tipo de instituciones, la cultura organizacional, despersonalizada. Opera implícitamente lo que se llama la obediencia de vida y afecta la salud.

La institución demanda planificación, organización, previsibilidad, pero el contexto donde opera el técnico de PH impone tomar riesgos, ser innovadores, avanzar. Este doble standard, es el que genera un esfuerzo emocional para no afectar la salud.

Institucionalmente, los extensionistas deben actuar con lógica política, aquella imperante en la institución laboral, y bajo relaciones de poder verticales. Acreditar previsibilidad e informar burocráticamente sobre todos sus movimientos. A la vez y para lograr cierta capacidad de innovación, estos profesionales deberán sortear las trampas del esquema burocrático y articular con estructuras organizativas mucho más flexibles, desarrollar otros conocimientos y destrezas, y articular las diferentes lógicas que separan la organización del territorio. (Cacivio, 2016:147)

Entendemos que se trata de una variable a revisar. ¿Cuál es el límite entre el obedecer, el aceptar, el ceder o el negociar?

El gran soporte para el técnico de PH es el apoyo social, familias huerteras, quinteras, promotores, como así mismo entre técnicos. Grupos donde conversar, reflexionar, contener y motivarse.

Se observa en uno de los testimonios, la particular **competencia emocional**, por parte, de uno de los técnicos, que puede compatibilizar su cumplimiento y respeto a las normas de la institución, superando sus inconsistencias, sosteniendo un compromiso incondicional con la gente según el propósito del programa al que adhiere desde sus valores personales. **Competencia de conciencia política.**

Surge como recurso, producto de esta metodología en esta tesis, generar y fortalecer espacios grupales para reflexionar, contener y motivarse. Trabajar en el desarrollo de inteligencia emocional, con la finalidad de disminuir los riesgos psicosociales que afecta a la salud de los técnicos y desde la institución incorporar la mirada del trabajo emocional.

Por último, analizamos ¿los datos cuantitativos muestran competencias?

Los datos de los indicadores cuantitativos, presentados en el capítulo 2.3, reflejan los cambios abruptos en los objetivos planteados desde el nivel gerencial del programa, en distintos momentos de la trayectoria del mismo, en los partidos de Villarino y Bahía Blanca –en el lapso de tiempo investigado en esta tesis – a través de las actividades desarrolladas por los técnicos (Cuadro 2 y Figura 4). Ciertamente podemos inferir sobre sus competencias.

Los mismos, indican que, en forma progresiva, fueron adaptándose (**adaptabilidad**) a las nuevas propuestas del programa, manteniendo las acciones en los componentes básicos, vinculados a los objetivos de seguridad alimentaria, prioridad del programa: huertas familiares, comunitarias, escolares. La finalidad es llegar a un gran número de personas en situación de vulnerabilidad social: la masividad o generalización.

Fueron generando otras actividades con fines comerciales, como participar en ferias, actividades grupales, más localizadas, acompañando procesos, que se transformaron en proyectos en sí mismos, con objetivos propios, con **iniciativa y gestión participativa.**

Se evidencia, la continuidad en las articulaciones y vinculaciones (anexo 3) con instituciones, organizaciones y otros programas, a pesar de los cambios de zona de los técnicos y de los cambios de situación laboral, (de situación precaria contractual a personal de planta de la institución). Confirma **pertenencia, responsabilidad y compromiso**

Las competencias de **adaptación y flexibilidad** de los técnicos, también son evidentes, en la evolución - entre 2005 y 2019 - de los proyectos, en las diferentes **iniciativas** tomadas: la organización de un encuentro pionero en ferias a nivel nacional, la generación y acompañamiento de proyectos especiales, la priorización en resolver temáticas fundamentales al propósito del programa, como, por ejemplo, la necesidad de herramientas; acceso y calidad de agua.

Ampliaron horizontes como **comunidad de práctica**, hasta generar proyectos colectivos, que habilitaron la **construcción de capacidades** con otros compañeros técnicos del CERBAS, en dos temas (dominios) claves alimentarios, que fueron abordados regionalmente: la horticultura y los frutales, impactando la **cooperación, colaboración y eficiencia** del grupo en las familias productoras, involucradas en este proyecto.

La competencia de la **innovación**, se confirma al participar del proceso y generación de una ordenanza municipal que le dio un sello de calidad, de valor agregado, a la producción agroecológica. Como así también, la gestión de proyectos de líneas de microcréditos directas, como una herramienta más para estas familias, siendo **facilitadores y gestores**

Esas acciones, requirieron **arriesgarse para el cambio** como agentes de desarrollo, construyendo **capacidades con otros**, en el día a día, **mediando y resolviendo conflictos y desafíos**, que fueron surgiendo en la participación activa de procesos grupales, que derivaron en la generación de proyectos especiales para esos grupos, potenciando sus objetivos en lo organizacional, productivo o haciendo posibles alternativas comerciales.

Esa demanda de formulación y acompañamiento de proyectos, en principio, fue propuesta por la institución y tomada por el técnico, como oportunidad de incluir apoyo económico, a procesos iniciados con grupos de productores y darle con ello un impulso a los actores, **competencia de ver oportunidades, de visión.**

Posteriormente, los proyectos especiales, fueron demandados por parte de las propias organizaciones hacia la institución, lo que significó para el técnico la **autogestión emocional**, siendo este escenario nuevo, de incertidumbre, con actores desconocidos, con los cuales no había vínculo previo. Requirió de competencias sociales, de la **capacidad de intervención, de flexibilidad, de adaptación, de mediación** de un agente de desarrollo, de **saber vincularse, saber comunicarse, ser empático**

También provocó un **trabajo emocional**, la doble presión del deber formular, proyectos y generar vínculos con una audiencia diferente, integrantes de movimientos sociales u organizaciones, nuevos escenarios con dinámicas propias, con políticas partidarias, había que **arriesgarse al cambio** y encontrar objetivos comunes. Esto demandó un esfuerzo emocional, tensiones, estrés, ansiedad, muchas dudas y **construir capacidades** con actores nuevos.

6. CONCLUSIONES

Podemos afirmar, que nuestra hipótesis - **El perfil de competencias adquiridas por los técnicos influye en el desarrollo del programa en cada localidad** - fue confirmada en parte.

En principio porque hay factores del contexto político y socio económico, propio de cada municipio que exceden y condicionan el desarrollo del programa. Estas perspectivas son transversales a las acciones de los técnicos y promotores y determinan diferentes oportunidades en cada lugar.

También es cierto que las competencias del técnico han marcado un desarrollo particular del PH en la población dónde realizó su labor profesional, sea urbana o rural; pero también comprobamos, que su acción es con otros y esos otros son: los promotores, las instituciones, organizaciones, con las cuales interactúa cotidianamente, enfrentando desafíos para avanzar en los objetivos compartidos.

Es con ellos, con sus competencias individuales y colectivas con quienes construye la particularidad del trayecto del PH en cada lugar, basada en saberes y valores y con quienes se reconocen “parte de”

Se ha dado un aprendizaje y crecimiento en sus competencias, que acompañó la innovación del PH a través de los años.

La contracultura que representa a la organización verticalista, racional y técnica del INTA, para los técnicos del programa PH, fortalece, en definitiva, motiva a los mismos y afianza un perfil del agente de desarrollo particular, con competencias especiales.

¿Qué tipo de competencias tienen? En la mayoría de los técnicos se comprueban las ya analizadas y mencionadas. Dónde no se comprueban, genera consecuencias negativas para la salud.

La selección, entre ese universo de competencias que traen incorporadas y las que adquieren, vinculado a este desarrollo integral del PH, para comprenderlo y transformar la realidad en el territorio, son una competencia en sí misma.

Pero sin duda, las competencias emocionales, en los actores partícipes de esta tesis, son las que definen a los protagonistas y a este programa, hasta dónde llegar.

La conciencia social, la empatía, los vínculos de confianza y compromiso conjunto entre ellos y con la comunidad particular donde accionan; la motivación, el deseo de asumir responsabilidades, impulsa a afrontar desafíos nuevos y concretar acciones innovadoras.

La solidaridad y la compasión, competencias claves en este marco, con las cuales el técnico y los promotores pueden y deciden enfrentar la realidad del y con el otro, creyendo en las competencias del otro, acompañando en ese redescubrimiento y con la certeza de la igualdad de oportunidades para todos.

Esto, sin duda, agrega valor al trabajo, brinda satisfacción y felicidad.

Genera en ellos resiliencia y fortalecimiento de la vocación por el bien común, la promoción humana, la transformación positiva de los vínculos entre las personas y con la naturaleza; dónde se movilizan voluntades a favor de la seguridad alimentaria, se abren nuevos caminos de realización, procesos humanos dignos de ser acompañados que garantizan siempre el encuentro con el otro.

Aportes/Propuesta

Esta tesis, identifica muy significativamente, las competencias de inteligencia emocional, personales y sociales o relacionales, en los técnicos de PH.

Por tal motivo proponemos a la institución:

-Valorizar las competencias emocionales personales y sociales, que permiten la gestión de personas.

-Estimular y desarrollar esas competencias, en los técnicos del área de extensión.

-Revisar los perfiles requeridos en la función de agentes de desarrollo.

-Incorporar el perfil emocional, en los concursos de técnicos que acompañen desarrollos endógenos en las comunidades.

-Identificar, estas competencias emocionales en los concursos y analizar el perfil de la persona en función del puesto a ocupar.

-Incorporar la mirada sobre el trabajo emocional, para disminuir los riesgos psicosociales que afectan a la salud y garantizar bienestar – motivación, estabilidad emocional - y aumento de la calidad de vida de los técnicos.

Finalmente, sugerimos que la evaluación de desempeño, sea reconsiderada, de manera de incluir indicadores de evaluación de procesos.

Las competencias emocionales, personales y sociales, garantizan el propósito del programa Pro Huerta, pudiendo también contribuir a otras herramientas de desarrollo rural integral

7. BIBLIOGRAFÍA

- ALBALADEJO C. (2005), *La actividad agropecuaria y el desarrollo local: una reprofesionalización de la intervención en las áreas rurales*. Maestría de Estudios Sociales Agrarios FLACSO
- ALBALADEJO, C. (2008) Competencias para el desarrollo territorial rural. En Panel sobre Políticas Públicas y Desarrollo Territorial, en el Congreso “*Alimentación, Agricultura Familiar y Territorios*”. Mar del Plata. 30 de octubre
- ALBADALEJO, C., & BUSTOS CARA, R. (2008). Algarrobo o el fin del pueblo chacarero. *Transformaciones globales y territorios: desarrollo rural en Argentina, experiencias y aprendizajes*. Editorial La Colmena. pp 61-93
- ALBALADEJO, Ch.; BUSTOS CARA, R. (2010) Comp. Desarrollo Rural: competencias y territorio en Libro de Resúmenes Seminario Internacional. Bahía Blanca
- ALEMANY, C. (2008), Volvió la Extensión... ¡se armó la discusión! En R. Thorton y G. Cimadevilla, *Grisas de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*. Ediciones INTA. pp. 27-50.
- ALLES, M. (2005), La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. En Gestión por Competencias. *El Diccionario* (pp.19-32). (2ª ed.). Granica.
- ANEAS ALVAREZ; M. A. (2003) Hacia una Conceptualización de las competencias interculturales (Cap. 4). En *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas de las competencias interculturales* pp 160-174 (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/42451>
- ANGELERI, C., ERMINI, P., ALBARRACIN GUTIERREZ, B. y LARA, G. (2008). Agricultura urbana: perspectiva de los actores sociales de los barrios Zona Norte y Almafuerce (Santa Rosa, La Pampa). *XIV Jornadas de AADER*, San Miguel de Tucumán, 8 al 10 de octubre.
- BUNK, G.P (1994), La Transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamientos Profesionales de la RFA (Asociación de Estudios sobre el

Trabajo y la Organización de Empresas) en *Revista Europea Formación Profesional*, 1 (94). pp 8-14

BUSTOS CARA, R. y ALBALADEJO, Ch. (2006). Nuevas competencias y mediaciones para la gobernanza de los territorios rurales en Argentina. *IX Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigación en Globalización y Territorio*. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. 16 – 19 mayo.

BUSTOS CARA, R. (2008), "Teoría de la acción territorial. Acción turística y desarrollo". *Revista Aportes y Transferencias*, 12 (1), (pp. 87-104).

BUSTOS CARA, R. (2013), Procesos de valorización territorial en contextos locales. (Teoría de la Acción Territorial y prácticas de intervención). En: *LADES (Laboratorio de proyectos territoriales para el desarrollo local) Desafíos e innovaciones para una nueva gestión territorial*.

BUSTOS CARA, R (2014), Territorio y desarrollo rural. En Ch. Albaladejo, R. Bustos Cara y M. Gisclard, *Transformaciones de la actividad agropecuaria de los territorios y de las políticas públicas: entrelazamientos de lógicas*, (pp. 263-274). Ediusns.

BUSTOS, D., CERF, M., VEIGA, I., & ALBALADEJO, C. (2010). Atender una población numerosa vs profundizar en el proceso de desarrollo local: una tensión en las competencias de los técnicos. Ejemplos en la provincia de Tucumán, Argentina. *Seminario Internacional del Laboratorio AGRITERRIS*.

BUSTOS D. (2015), *Competencias que emergen de un campo de acción innovador. El caso de los técnicos de Pro-Huerta en la provincia de Tucumán*. Argentina. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Sur.

CACIVIO, R. (1989) Una reflexión sobre las emociones y el aprendizaje. Buenos Aires: Material biblioteca Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Inédito

CACIVIO, R. (2003) *Análisis de la dimensión organizativa respecto de la introducción de nuevas tecnologías*. (Tesis de maestría). Universidad Internacional de Andalucía. España.

CACIVIO, R. (2012) Coordinación del Taller sobre Experiencias de Extensión Rural, enfoques, dificultades y aprendizajes. *Actas de las XVI Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VIII del Mercosur*. Concordia, Entre Ríos, Argentina. 7, 8 y 9 noviembre.

- CACIVIO, R (2012). Dominio personal. El espíritu de la organización inteligente. Inédito.
- CACIVIO, R. (2013) ¿Cómo desarrollar a los agentes del desarrollo? (Toma 2). *Actas de IV Congreso Argentino y Latinoamericano de Antropología Rural*. Santa Rosa La Pampa. 11 al 15 de marzo.
- CACIVIO, R (2016). El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. En Gestiópolis. *La comunidad Latina de estudiantes de negocios*. Material de Cátedra Metodologías de Intervención Social (PLIDER). <http://www.gestiopolis.com/>
- CACIVIO, R. (2017) *Factores de riesgo psicosocial en contextos laborales de extensionistas agropecuarios de la Argentina*. Subtítulo: *Investigación con extensionistas en formación durante la maestría PLIDER* (tesis doctoral) Universidad Nacional de La Plata, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59647>
- CASTAÑEDA P. y SALAMÉ A.M. (2003) Competencias profesionales de trabajo social. Tradición y Transformación. En Artículo de Revista de Trabajo Social N° 72. pp 109-127.
- CHERNISS, C. (2005). La Inteligencia Emocional y la eficacia organizativa. En Goleman D. y Cherniss, C., *Inteligencia Emocional en el Trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. (pp 35– 46). Editorial Kairós.
- CITTADINI, R. (2006). El rol del PH en la consecución de los referidos objetivos del INTA. [http://www.inta.gov.ar/extension/ Pro-Huerta/actualidad/actualidad.htm](http://www.inta.gov.ar/extension/Pro-Huerta/actualidad/actualidad.htm)
- CITTADINI, R (2008) La Huerta orgánica Cartilla. Ilustraciones: Manuel Curto, et al.
- CLOT, Y. (2009). Trabajo y sentido del trabajo. En: Falzon P. (Dir.). *Manual de ergonomía*. (pp.315-330.). Modus Laborandi.
- CRISTIANO G.; QUARTUCCI, E. (2015) Caracterización del sector hortícola de Bahía Blanca. Propuestas para su reconversión. *FACES*, 21 (44), 49-67.
- CUESTIONARIO PSICOSOCIAL DE COPENHAGUE (2000) (CoPsoQ21), *Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Adaptación realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España (ISTAS, 2003). www.istas.net/copsoq.

- DARRE, JP (2006). La producción de conocimiento para la acción: Argumentos contra el racismo de la inteligencia. 1-248.
- DÍAZ, D., FERNÁNDEZ, R. Y GOLDBERG, A. (2018) Políticas, Seguridad Alimentaria y Agroecología: las crisis abren oportunidades. En W. Pengue y A. Rodriguez (Eds) *Agroecología, Ambiente y Salud: Escudos Verdes Productivos y Pueblos Sustentables*. (pp.167- 184). Fundación Heinrich Böll Cono Sur.
- ECHEVERRÍA J. C.; GRAVINA, V.; IACOVINO R.; DE HEGEDUS, P. (2010). La gestión de las Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial del Centro Regional La Pampa-San Luis, INTA: Percepciones de sus actores.
- ELZ, R. y ERBETTA, H. (2008), Extensión y Desarrollo Sustentable. En la búsqueda de una formación "bien puesta". En R. Thorton y G. Cimadevilla. *Grises de la Extensión a Debate. Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*, (pp. 51-66). Ediciones INTA.
- FALZON, P. (2009). Naturaleza, objetivos y conocimientos de la ergonomía: elementos de un análisis cognitivo de la práctica. En P. Falzon, *Manual de ergonomía*. (pp.17-36). Modus Laborandi.
- FERNANDEZ, NILDA Y ERBETTA, HUGO (2007). La seguridad alimentaria en la Provincia del Chaco, República Argentina: El caso del Programa Prohuerta. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 58, 65-99.
- FERNÁNDEZ, G. & CLOT, Y. (2007). Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. *Laboreal*, (2, (1)). pp 15-19. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112298742:372391>
- FORMICHELLA, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local [Monografía]. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>.
- FREIRE, P. (1973). *¿Extensión o comunicación?* La concientización en el medio rural. Siglo XXI.
- FREITAS, I. (2015), O desenvolvimento de competências na atividade coletiva de trabalho dos enfermeiros. *Laboreal*, 11 (2), 63-78, <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0215if>.

- FUNDACIÓN ADECCO (s.f.) 20 Competencias contra la exclusión social en el empleo.
<https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2020/04/guia-2020.pdf>
- FUNDACIÓN ARGENTINA (s.f), Anexo I, Términos de Referencia; Contrato de Locación de Servicios, p.5
- GIDDENS, A. (1998). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 412 p.
- GILLET, JC. (1995). *Animation et Animateurs: le sens de l'action*. L'Harmattan.
- GONCZI, A. & ATHANASOU, J. (2004). Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. In a. Argüelles, *Competencia laboral y Educación basada en normas de competencia*.
- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Vergara Editor, S.A.
- GOLEMAN, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós S.A.
- GOLEMAN, D. (2005). Una Teoría del Rendimiento Basada en la Inteligencia Emocional. En D. Goleman y C. Cherniss, *Inteligencia Emocional en el Trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp 47-84). V Editorial Kairós.
- GONZÁLEZ MORALES, JC. Y PRIETO BORRAZAS I. (2015), La Indagación Apreciativa (IA) como Estrategia de Dinamización del Emprendimiento en las Agrupaciones Humanas. En K. Gonzáles Herrera y D. Puerto Paredes (Comps.). *Un acercamiento a la realidad empresarial: Análisis y posturas de las empresas y el factor emprendimiento*. Universidad Tecnológica Metropolitana.
- GORDILLO DE ANDA, G. (2004), Seguridad alimentaria y agricultura familiar. *Revista de la CEPAL* 83. 14p.
- GRACIA, E.; RAMOS J.; MOLINER; C. (2014), El Trabajo Emocional desde una perspectiva clarificadora tras treinta años de investigación. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1517-1529. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.tepc>.
- GROSSO, S. (2019). Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Argentina, 1983-2019. En J. Muzlera y A. Salomón, A. (Eds). *Teseopress. Diccionario del Agro Iberoamericano*. <https://www.teseopress.com/diccionarioagro/chapter/instituto-nacional-de-tecnologia-agropecuaria-inta/>

- HERNANDEZ SAMPIERI, R., COLLADO C. y BAPTISTA LUCIO P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- HONORABLE CONGRESO DE LA NACIÓN ARGENTINA (2003, 17 de enero). Ley 25724. *Programa de nutrición y alimentación nacional*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/81446/texto>
- INDEC (2013). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Procesado con Redatam + SP CEPAL/CELADE. *Revista Estudios de Población de la provincia de Buenos Aires*, 2 (3), 55-80.
- INTA (s.f.), *Historia del INTA*. Creación del INTA. <https://inta.gob.ar/paginas/historia-del-inta>
- INTA (s.f.), *La huerta orgánica: materiales de capacitación*. Cartillas (Nº 0 a 6). INTA, Buenos Aires, Argentina. 80 p.
- INTA (2004), *Plan estratégico institucional 2005-2015*. INTA.
- INTA (2007), Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Enfoque de Desarrollo Territorial. *Documento de Trabajo 1*. INTA.
- INTA (2010), Plan institucional de mediano plazo 2009-2011. *Documentos institucionales 127*. INTA.
- INTA (2016), *Plan Estratégico Institucional 2015-2030*. INTA Ediciones.
- INTA (2018), Dirección Nacional Asistente de Transferencia y Extensión. *Sistema de Extensión para la Innovación. Propuesta para la discusión*. (Documento interno inédito). INTA.
- INTA, Dirección Nacional Asistente de Transferencia y Extensión (2019). *Informe General de Gestión 2016-2019*. (Documento interno inédito). INTA.
- INTA *Registros de productores, programas Pro Huerta y Cambio Rural 2019-2022*. (Documento interno no publicado). INTA.

INTA BALCARCE (16 de octubre de 2020) *Encuentro Virtual 30 Años ProHuerta Centro Regional Buenos Aires Sur* [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=cjAkHCtXD90&t=37s>.

ISCHIA, C. M., GARCÍA, N. L. Y RODRÍGUEZ, C. (2018). *Prácticas que alimentan el desarrollo territorial inclusivo y sustentable*. Ediciones INTA. 223 p. https://inta.gov.ar/sites/default/files/practicas_que_alimentan_el_desarrollo_territoria_l_inclusivo_y_sustentable_-_ebook.pdf

LE BOTERF G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Espasa Calpe.

LEVY-LEBOYER, C. (1997), *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Ediciones Gestión 2000.

LICHTENBERGER, YVES (2000), Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación. *Documentos para Seminarios*, 7. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL).

MARTÍNEZ-CLARES, P., MARTÍNEZ-JUÁREZ, M Y MUÑOZ-CANTERO, J.M. (2008). Formación basada en competencias en educación sanitaria: aproximaciones a enfoques y modelos de competencia. *RELIEVE*, 14 (2). 1-23. http://www.uv.es/RELIEVE/v14n2/RELIEVEv14n2_1.htm

MC CLELLAND, D. (1973). Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia. *Harvard Business Review*, 172, 7-14.

MENDIZABAL N. (2007), Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino. *Estrategias de Investigación cualitativa*, (pp-65-105) Gedisa..

MONTEIRO LEITE, E. (1996). *El rescate de la calificación*. OIT/CINTERFOR.

MONZÓN, Z. (2013) *El programa Pro Huerta contribuye al desarrollo local en el territorio de Colonia Benítez* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Martín,

MUNICIPIO DE VILLARINO y RED ARGENTINA DE MUNICIPIOS FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO (2021). *Plan de Acción Climática del Partido de Villarino 2021-2030*. p132.

MUNICIPIO DE BAHÍA BLANCA. <https://www.bahia.gob.ar/ciudad/>

PAPA FRANCISCO (2015, 30 de octubre), Capaces de Compasión. *L'Osservatore Romano*, ed. sem. en lengua española, 45: https://www.vatican.va/content/francesco/es/cotidie/2015/documents/papa-francesco-cotidie_20151030_capaces-compasion.html

PEREZ EPINAL, J.; IACOVINO, R.; ECHEVERRÍA, J. C.; SCAZZARIELO, S. (2012) *Percepciones de los actores sociales vinculados a las unidades de extensión y desarrollo territorial del INTA San Luis: El caso de monitoreo del Programa Pro Huerta*. INTA.

PROGRAMA PROHUERTA (2011), *Plan Operativo Anual Pro Huerta 2011: incluye resultados 2010*. INTA. https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-poa_2011.pdf

PROGRAMA PROHUERTA CERBAS (2013), Taller "Mi Rol como Técnico de Pro Huerta en el Territorio". *III Encuentro de Técnicos Pro Huerta del CERBAS*. (Informe inédito). INTA.

PROGRAMA PROHUERTA CERBAS (2015), *Encuentro Regional de Promotores del Pro Huerta*. Informe inédito del equipo de coordinación provincial. INTA

QUINTERO, J.J; ÁLAMO, MATÍAS (2013). Análisis de las prácticas de intervención de la Agricultura Familiar Urbana. El Programa Pro Huerta en la ciudad de Bahía Blanca. *Revista de la Facultad de Agronomía, La Plata, Vol SIAL (112), 103-112*

RACITI, P. (Comp.) (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Programa EUROsociAL.

RAMILO, D. (2019). Un programa con historia y presente. En Programa Pro Huerta, *Cien Experiencias en cien relatos* (pp. 11-13). INTA Ediciones. <https://inta.gob.ar/documentos/cien-experiencias-en-cien-relatos-proyectos-especiales-del-prohuerta>

RENABAP (2022). *Registro Nacional de Barrios Populares*. <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/renabap/informesyestadisticas>

RINGUELET, R. y REY, M.I, (2014) Visiones de la agricultura familiar en los programas de intervención. [Conferencia]. *VIII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*. La Plata, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/55592>

- ROSSI, A.L., (2012). *Redes sociales, Ciudadanía y Desarrollo Local: El Caso del Programa Prohuerta en el norte de la provincia de Buenos Aires*. Ediciones INTA.
- RUSSO, RICARDO O. (2009), Capacidades y competencias del Extensionista Agropecuario y Forestal en la Globalización. *Comunicación*, 18 (2), 86-91
- SPENCER, I. & SPENCER, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. New York.
- SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA. INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA, CONSEJO DIRECTIVO (1990, 3 de agosto). RES. Nº 239-1990. *Aprobar el Proyecto Integrado Promoción de la Autoproducción de Alimentos (PRO-HUERTA)*. INTA, Buenos Aires, Argentina.
- TEJADA FERNÁNDEZ, J. (1999). Acerca de las Competencias Profesionales (I). Herramientas. *Revista de Formación y empleo*, 56, 20-30.
- TEJADA FERNÁNDEZ, J. (1999). Acerca de las Competencias Profesionales (II). Herramientas. *Revista de Formación y empleo*, 57, 8-14
- TORO, B. y BOFF, L. (2009), *Saber Cuidar: El Nuevo Paradigma Ético de la Nueva Civilización. Elementos conceptuales para una conversación*. Apunte de conferencia Seminario en la Universidad Nacional de Cuyo. 10 de mayo. <https://docplayer.es/12392186-saber-cuidar-el-nuevo-paradigma-etico-de-la-nueva-civilizacion.html>
- TORRES BAINOTTI, G. (2020, 12 de agosto), "Entrevista a Daniel Díaz - 30 años de ProHuerta. Una Gesta. *Boletín DNTyE (Dirección Nacional de Transferencia y Extensión, INTA)*. <https://inta.gob.ar/documentos/boletin-dnty-e-entrevista-a-daniel-diaz-30-anos-de-prohuerta-una-gesta>
- SUZUKI, T.V., SASTRE MERINO, S., DE LOS RÍOS CARMENADO, I., (2012) Construcción de capacidades para la gestión de proyectos de desarrollo rural. Un enfoque desde las competencias. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos Valencia*, 11-13 de julio de 2012. [file:///C:/Users/rodriguez.cintia/Downloads/CIIP12_1561_1574%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/rodriguez.cintia/Downloads/CIIP12_1561_1574%20(3).pdf) .15 p.
- URCH DRUSKAT, V. y WOLFF, S. (2005). Inteligencia Emocional Grupal y su influencia en la Efectividad del Grupo. En D. Goleman y C. Cherniss (Comps.), *Inteligencia*

Emocional en el Trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones (pp. 203-230). Editorial Kairós.

VASILACHIS DE GIALDINO, I. (2006), La investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Comp.), *en Estrategias de investigación cualitativa* (pp 23-60). Gedisa,

VIDAL-GOMEL, C., DELGOULET, C., & GEOFFROY, C. (2014). Competências coletivas e formação em condução de veículos de socorro num contexto de especialização de bombeiros sapadores em França. *Laboreal*, 10 (1). 14-31.
<http://dx.doi.org/10.15667/laborealx0114cvg>

WENGER, E. (2001), *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*.

ZABALA, A y ARNAU, L. (2007a). *La enseñanza de las competencias*. *Aula de Innovación Educativa*, 161, 40-46.

ANEXOS

ANEXO 1 – Modelos de entrevistas

Guía de entrevista para técnicos

- 1) ¿Cuál era tu objetivo al ir a trabajar?
- 2) ¿Cuál fue el desafío que encontraste en ese momento?
- 3) ¿vos pensabas q la gente sabia más que vos?, ¿cómo te sentías vos?
- 4) ¿Cuál fue tu estrategia?, ¿fue distinta a la de tus compañeros/as?
- 5) ¿Trabajabas individualmente o en equipo?
- 6) ¿Qué lograste? ¿crees que sirvió en los barrios, o alcanzó para que el programa estuviera presente? ¿se lograron huertas, sólo huertas, o granja, frutales...o empezaron a vender? ¿la demanda que había estaba cubierta?
- 7) En el 2010 el programa requiere un salto cualitativo, hay nueva propuesta nacional. ¿a vos te impactó eso en el trabajo?
- 8) ¿Estaba agotado para el 2020 el desarrollo del programa? De acuerdo a tu trabajo del 2011 al 2020 ¿quedó armado algo, cambió algo en las comunidades?
- 9) Si vos dejaras de trabajar ¿qué pasaría con esa gente que logró cambios?
- 10) ¿Querés comentar algo más?

Guía de entrevista para promotoras vinculadas a proyectos

- 1) Proyecto / Experiencia de la cual es parte, ¿de qué se trata?
- 2) ¿Qué significa para Ud. la participación en ese espacio productivo o experiencia?
- 3) ¿Qué transformación se produjo en su vida a partir de la vinculación con PH?

Guía de entrevista para promotoras

- 1) ¿Por qué fuiste promotora del programa Pro Huerta?
- 2) ¿Por qué te mantuviste todos esos años siendo voluntaria? ¿Por qué te mantenes vinculada al programa? ¿qué te motiva a seguir? / ¿Por qué te desvinculaste? /
- 3) ¿Qué sentías al colaborar como voluntaria, ¿cómo lo vivías al trabajo que realizabas? (percepción)

- 4) ¿Con qué dificultades te encontrabas?
- 5) ¿Crees que hubo cambios en el barrio, en las familias? ¿Cuáles?
- 7) ¿Qué le cambiarías, sumarías o sacarías, al Pro Huerta?
- 8) ¿Qué te dejó el paso por el programa Pro Huerta como promotora voluntaria?

Guía de preguntas en encuentro grupal de promotores

- 1) ¿Por qué somos promotores?
- 2) ¿Por qué se mantienen vinculados al programa prohuerta?
- 3) ¿Qué los motiva a seguir?
- 4) ¿Qué piensan con respecto a su colaboración como promotores voluntarios o institucionales en el programa Pro Huerta?
- 5) ¿Qué sentían o sienten? ¿Cuál es su percepción sobre todo lo vivido y realizado?
- 6) ¿Con qué dificultades nos encontramos a la hora de trabajar?
- 7) ¿Qué creen que lograron modificar en el pueblo, comunidad o institución?
¿Consideran que se lograron cambios, qué cambios?
- 8) ¿Qué les sucede desde que comienzan su vinculación con el programa, lo transitan?,
- 9) ¿Qué les quedó en ese paso, si ya nos están involucrados?,
- 10) ¿De qué herramientas disponemos? ¿Qué estrategias nos damos para difundir el programa?

ANEXO 2 - Desgrabaciones de entrevistas

https://drive.google.com/drive/folders/1_rMmxxf6pGEaRVFHoPol0c8UnO4rFZTb?usp=sharing

ANEXO 3 - Articulaciones, Vinculaciones y Estrategia con docentes.

Grupo técnico PH Villarino y Bahía Blanca

Villarino	Instituciones	Organizaciones /Movimientos Sociales	Instituciones Educativas	Programas / Proyectos /Grupos
2009	Taller Protegido (San Pantaleón)		Escuela Especial N° 501	Centro de Jóvenes (Algarrobo)
	Algarrobo (TADA)		Escuela Primaria y Secundaria (Médanos)	Grupo de productores familiares avícolas
	Centro de Jubilados (Algarrobo)		Escuela Primaria (Algarrobo)	
	Guardería Rayito de Sol		4 Escuelas rurales (Algarrobo)	
			Escuela Primaria N° 51 (Chapalcó)	
			Escuela Secundaria (Argerich)	
	CELADI (Centro Laboral para el discapacitado)	MTE (Movimiento de Trabajadores Excluidos)	Escuelas Primarias y Jardines rurales	Programa ENVIÓN
2017	CIC (Centro de Integración Comunitaria)	UTT (Unión de Trabajadores de la Tierra)	Escuelas Primarias, Secundarias y Jardines urbanos	
	CAPs (Centro de Atención Primaria de la Salud)	Frente Agrario Evita	CDI (Centro de Desarrollo Infantil)	
	Talleres Protegidos	CCC (Corriente Clasista y Combativa)	Centros Comunitarios	
	Casa de Abuelos		Escuelas de Adultos	
	Casas de Día			
	CDI (Centro de Desarrollo Infantil)		CEC (Centro de Educación Complementaria)	
	Municipio (Área de Producción y Desarrollo Social)		UNS	

Bahía Blanca	Instituciones	Organizaciones Movimientos Sociales/ONG	Instituciones Educativas	Programas Proyectos Grupos
2009	Salas Médicas Municipales	Feria del Lago FM de la Calle	Colegio La Asunción	Raíces y Retoños
	Centros de Jubilados	Asociación La Fuente	Centro de Formación Profesional N° 402	
	Caritas (Granja Los Tamariscos)		Centro de Formación Profesional N° 401 (Anexo Penal)	
	Sociedades de Fomento		Escuela de Agricultura y Ganadería	
	Unidad Penitenciaria N° 4 V. Floresta)		Escuelas urbanas	
	Bibliotecas Populares		CEA (Centro de Educación Agraria Gral. Cerri)	
	Iglesias barriales		UNS (Dto. Agronomía)	
	Municipalidad de B. Blanca: Desarrollo Social, Dirección de Participación Ciudadana, Centro de Acciones Integrales; Área de Medio Ambiente (Ecocanje)			
	UNS (Dto. de Agronomía)			
	Agencia de Desarrollo			
	PAMI			
	Caritas	Feria del Lago	Centro de Formación Profesional N° 402	ENVIÓN
Municipalidad Bahía Blanca: Dirección de Participación Ciudadana, Ctro.	FM de la Calle Asociación La Fuente	Centro de Formación	Impulsores Argentinos Voluntarios UNS	

2017	de Acciones Integrales, Secretaría de Salud	Profesional N° 401. (Anexo Penal)	Raíces y Retoños
	INCUDI	Escuela de Agricultura y Ganadería	Voluntariado Huertas Escolares Bahienses
	Casa del Caminante	Centro de Educación de Adultos	
	APADEA	709/21	
	CPA	(Escuela N° 44 Paraje Sauce Chico)	
	Jardín Botánico		
	Soc. de Fomento Ctros. de Jubilados	Consejo Escolar	
	Bibliotecas Populares		
	Salas Médicas		
	CIC Spurr		

Curso a Docentes Teórico - Práctico

**Huerta Escolar: Propuesta Pedagógica A Cielo Abierto
(Con presentación de proyecto escolar al finalizar)**

2009 al 2014

Dictado del curso	N° docentes capacitados Partido de VILLARINO	Dictado del curso	N° docentes capacitados Partido de B. BLANCA
2009	8	2009	
	Primer curso sin puntaje.	2010	
	Médanos		
2011	90	2011	
	con puntaje. Ascasubi.		
2012	30	2012	
	con puntaje. Ascasubi		
2014	20		
	con puntaje. Médanos		
Total docentes	148		52

Fuente: Rodríguez C. (2022). Elaboración propia

ANEXO 4 – El Marco Referencial de Competencia Emocional (Goleman 1998b)

COMPETENCIA PERSONAL: Como nos relacionamos con nosotros mismos	COMPETENCIA SOCIAL: Como nos relacionamos con los demás	
<p>A. CONCIENCIA DE UNO MISMO: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.</p> <p>A1. Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos. A2. Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias virtudes y límites. A3. Autoconfianza: Un intenso sentido de la propia valía y capacidades.</p> <p>B. AUTOGESTION: Regular los propios estados, impulsos y recursos internos.</p> <p>B1. Autocontrol: Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos. B2. Fiabilidad: Mantener elevados niveles de honradez e integridad. B3. Minuciosidad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal. B4. Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios. B5. Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante nuevas Ideas, enfoques e informaciones.</p> <p>C. MOTIVACION: Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.</p> <p>C1. Motivación de logros: Esforzarse para mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. C2. Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización. C3. Iniciativa: Prontitud para actuar en las oportunidades. C4. Optimismo. Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.</p>	<p>D. EMPATÍA: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.</p> <p>D1. Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. D2. Desarrollar a los demás: Sentir las necesidades de desarrollo de los demás estimular sus habilidades. D3. Orientación hacia el servicio: Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. D4. Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. D5. Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</p>	<p>E. HABILIDADES SOCIALES: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.</p> <p>E1 Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces E2. Comunicación: Escuchar abiertamente y emitir mensajes convincentes. E3. Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver desacuerdos. E4. Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas. E5. Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios E6. Establecer vínculos: Alimentar relaciones instrumentales. E7. Colaboración y Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de una meta común. E8. Habilidades de equipos: Crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.</p>

Fuente: Rodríguez, C (2022), basada en Goleman, D. (1998b, 138-141)

ANEXO 5 - Método ISTAS 21 (CoPsoQ)

método

istas21 (CoPsoQ)

Instrumento para la Prevención de Riesgos Psicosociales

Versión corta para pequeñas empresas y autoevaluación

Septiembre de 2003

El Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) fue desarrollado en 2000 por un equipo de investigadores del Arbejdsmiljøinstituttet (Instituto Nacional de Salud Laboral) de Dinamarca liderado por el profesor Tage S. Kristensen.

Su adaptación al estado español ha sido realizada por un grupo de trabajo constituido por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), compuesto por: Tage S. Kristensen, de Arbejdsmiljøinstituttet; S. Moncada y C. Llorens, de ISTAS; E. Castejón, C. Nogareda y S. Nogareda, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; C. Barba y C. Ladona, del Centre de Seguretat i Condicions de Salut en el Treball de Barcelona; F. G. Benavides y J. Benach, de la Universitat Pompeu Fabra; T. Torns y A. Navarro, de la Universitat Autònoma de Barcelona; D. Villegas y M^a. Á. Palomares, de Mutua Fraternidad Muprespa; N. García y M. Menéndez, del Gabinet Higia Salut i Treball, así como todas las personas integrantes del Departament de Salut Laboral de Comissions Obreres de Catalunya (CONC), y del Gabinet de Estudis CC.OO. de Navarra, que colaboraron activamente en este proyecto.

Traducido por: Ll. Armangue, C. Jorgensen y M. Schaltz.

Este proyecto ha contado con la colaboración de



y el apoyo económico de



Índice

¿Qué tienes en las manos? 5

Apartado 1 6

Apartado 2 7

Apartado 3 8

Apartado 4 9

Apartado 5 10

Apartado 6 11

Analiza tu mismo tus resultados 12

Interpreta tus resultados 13

¿Qué son y por qué debemos evaluar los factores psicosociales? 14

Actúa, defiende tu salud 15

Edita ISTAS

istas21 (CoPsoQ) © ISTAS 2002.
CoPsoQ original danés e AMI 2000

Instrumento de dominio público. Prohibido su uso comercial y cualquier modificación.

Realiza Paralelo Edición
Deposito Legal: M-46369-2003



Impreso en papel reciclado

Apartado 1

ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez
1) ¿Tienes que trabajar muy rápido?	4	3	2	1
2) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	3	2	1
3) ¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?	0	1	2	3
4) ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	4	3	2	1
5) ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1
6) ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	4	3	2	1

SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 1 a 6 = puntos

Apartado 2

ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez
7) ¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	4	3	2	1
8) ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?	4	3	2	1
9) ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?	4	3	2	1
10) ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?	4	3	2	1
11) Si tienes algún asunto personal o familiar, ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	4	3	2	1
12) ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	4	3	2	1
13) ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	4	3	2	1
14) ¿Te sientes comprometido con tu profesión?	4	3	2	1
15) ¿Tienen sentido tus tareas?	4	3	2	1
16) ¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?	4	3	2	1

SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 7 a 16 = puntos

Apartado 5

ESTE APARTADO ESTÁ DISEÑADO PARA PERSONAS TRABAJADORAS QUE CONVIVAN CON ALGUIEN (PAREJA, HIJOS, PADRES...)

SI VIVES SOLO O SOLA, NO LO CONTESTES, PASA DIRECTAMENTE AL APARTADO 6

PREGUNTA	RESPUESTAS
31) ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?	
Soy la(e)l principal responsable y hago la mayor parte de las tareas familiares y domésticas	4
Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas	3
Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas	2
Sólo hago tareas muy puntuales	1
No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas	0

ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez
32) Si fallas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?	4	3	2	1
33) Cuando estás en la empresa, ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?	4	3	2	1
34) ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	4	3	2	1

SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 31 a 34 = puntos

Apartado 6

ELIGE UNA SOLA OPCIÓN PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES FRASES:

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
35) Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	4	3	2	1
36) En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario	4	3	2	1
37) En mi trabajo me tratan injustamente	0	1	2	3
38) Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	4	3	2	1

SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 35 a 38 = puntos

¿Que son y por que debemos evaluar los factores psicosociales?

El estrés, la ansiedad, la depresión, diversos trastornos psicosomáticos, trastornos cardiovasculares, la úlcera de estómago, trastornos inmunitarios, alergicos o las contracturas y el dolor de espalda pueden ser debidos a la exposición a riesgos psicosociales en el trabajo.

Los riesgos psicosociales son características de las condiciones de trabajo y concretamente, de la organización del trabajo nocivas para la salud. Existen cuatro grandes grupos de riesgos psicosociales que puedes identificar en tu puesto de trabajo con este cuestionario:

- **El exceso de exigencias psicológicas del trabajo:** hay que trabajar rápido o de forma irregular, el trabajo requiere que escondamos los sentimientos... (apartado 1 del cuestionario).
- **La falta de control sobre los contenidos y las condiciones de trabajo y de posibilidades de desarrollo:** no tenemos influencia ni margen de autonomía en la forma de realizar nuestro trabajo, el trabajo no da posibilidades para aplicar nuestras habilidades y conocimientos o no tiene sentido, no podemos adaptar el horario a las necesidades familiares... (apartado 2 del cuestionario).
- **La falta de apoyo social, de calidad de liderazgo, de previsibilidad o de claridad de rol en el trabajo:** cuando hay que trabajar aisladamente, sin apoyo de los superiores o compañeros y compañeras, con las tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo... (apartado 4 del cuestionario).
- **Las escasas compensaciones del trabajo:** falta de respeto, inseguridad contractual, cambio de puesto o servicio contra nuestra voluntad, trato injusto... (apartados 3 y 6 del cuestionario).

Además, existe otro factor que afecta la salud: la doble presencia (apartado 5 del cuestionario). La mayoría de mujeres trabajadoras realizan la mayor parte del trabajo doméstico y familiar, lo que implica una doble carga de trabajo si lo comparamos con los hombres. Además, el trabajo familiar y doméstico implica exigencias que deben asumirse de forma simultánea a las del trabajo remunerado, y la organización de éste dificulta o facilita la compatibilización de ambos.

Actua, defiende tu salud

Los resultados que tienes en tus manos te permiten conocer si tus condiciones de trabajo pueden ocasionarte exposición a factores de riesgo de naturaleza psicosocial. Tienen su origen en la organización del trabajo. Si te encuentras en una o varias dimensiones en situación de rojo, ello podría tener consecuencias negativas en tu salud en un futuro, además que tales situaciones ya puedan estar produciéndote, hoy por hoy, malestar físico o mental que puede ser evitado.

La defensa de tu salud en tu puesto de trabajo constituye uno de tus derechos fundamentales y está protegido por la legislación vigente. La empresa tiene la obligación de garantizar que tus condiciones de trabajo sean saludables. Comenta estos resultados con tus compañeros y compañeras de trabajo, ello te permitirá tener una visión colectiva, y no dudes en asesorarte.

Puedes obtener asesoría de los representantes de los trabajadores en tu empresa, sector o localidad, de los técnicos de prevención en tu empresa (trabajador designado, técnicos del servicio de prevención...), y de los organismos de prevención de riesgos laborales de las Administraciones públicas y los sindicatos.

Impedir que las condiciones psicosociales de trabajo dañen la salud es posible mediante medidas que:

- Faciliten que la cantidad de trabajo sea adecuada al tiempo disponible para realizarlo.
- Incrementen las oportunidades de desarrollo de nuestras habilidades y conocimientos; evitando el trabajo monótono y repetitivo.
- Incrementen el nivel de control sobre los tiempos de trabajo a disposición (pausas, descansos, permisos, vacaciones...).
- Potencien la participación en las decisiones relacionadas con las tareas.
- Potencien la decisión de los/as trabajadores/as sobre sus condiciones de trabajo.
- Faciliten el apoyo entre el personal de la empresa.
- Fomenten la claridad y la transparencia organizativa, definiendo puestos de trabajo, tareas asignadas y margen de autonomía.
- Proporcionen formación y habilidades directivas no autoritarias.

ANEXO 6 – DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO COPSOQ-ISTAS21

1) Exigencias psicológicas: (EPSI)

- ✍ Exigencias psicológicas
- ✍ Exigencias cuantitativas
- ✍ Exigencias cognitivas
- ✍ Exigencias emocionales
- ✍ Exigencias de esconder emociones
- ✍ Exigencias sensoriales

2) Trabajo activo y posibilidades de desarrollo (TAPD)

- ✍ Trabajo activo y desarrollo de habilidades
- ✍ Influencia en el trabajo
- ✍ Posibilidades de desarrollo
- ✍ Control sobre el tiempo de trabajo
- ✍ Sentido del trabajo
- ✍ Integración en la organización

3) Inseguridad laboral (IL)

4) Apoyo social y calidad de liderazgo (ASLI)

- ✍ Apoyo social en la organización y calidad del liderazgo
- ✍ Previsibilidad
- ✍ Claridad de rol
- ✍ Conflicto de rol
- ✍ Calidad de liderazgo
- ✍ Refuerzo
- ✍ Apoyo social en el trabajo
- ✍ Relaciones sociales
- ✍ Sentimiento de grupo
- ✍ Compensaciones

5) Doble presencia (DP)

6) Estima (E)

1. Exigencias psicológicas del trabajo

Tienen un componente cuantitativo y otro cualitativo y son conceptualmente compatibles con la dimensión de exigencias psicológicas del modelo demanda/control de Karasek (1979). En esta dimensión se incluyen los siguientes factores:

Las exigencias psicológicas cuantitativas se definen como la relación entre la cantidad o el volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan con un ritmo de trabajo rápido, imposible de llevarlo al día, que también puede tener relación con la distribución temporal irregular de las tareas; puede ocurrir la situación contraria, que las exigencias sean limitadas o escasas.

2. Las altas exigencias cuantitativas

Pueden constituir un riesgo para la salud tanto más importante como menores sean las posibilidades de influencia, las oportunidades para el desarrollo de las habilidades y el apoyo por parte de los compañeros y superiores jerárquicos. En casos de poca exigencia, se habla de subestimulación de las capacidades personales, lo que representa una situación de riesgo para la salud. La medida de estas relaciones resulta en la práctica compleja, sobre todo por la variabilidad de las exposiciones. Personas que realizan tareas similares pueden estar expuestas a niveles de exigencias cuantitativas muy distintas (Navarro, Moncada, Llorens y Kristensen, 2005).

3. Las exigencias cognitivas en el trabajo

Versan sobre la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimientos y controlar varias tareas a la vez. Las exigencias cognitivas no se pueden considerar ni “nocivas” ni especialmente “beneficiosas” desde el punto de vista de la salud. Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, las exigencias cognitivas pueden contribuir al desarrollo de habilidades, pues implican la necesidad de aprender, y pueden significar más un desafío que una amenaza. En caso contrario, una carga que se añade a las cuantitativas y por ello deben ser consideradas de manera específica al analizar el ambiente psicosocial.

Así, este tipo de exigencias representan “la otra cara” de los trabajos donde deben manejarse conocimientos: ¿son estos el fruto de las oportunidades que ofrece el empleo o simplemente constituyen un requerimiento de este? Este es el caso observado con la introducción de nuevas tareas, tecnologías o formas de trabajo, cuando los sujetos no reciben la formación y el entrenamiento suficientes para enfrentarse a las nuevas exigencias, lo que les supone la necesidad de un esfuerzo cognitivo excesivo.

4. Las exigencias emocionales

Incluyen aquellas que afectan a los sentimientos, sobre todo cuando requieren de nuestra capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos que pueden transferirnos, y ante quienes debiéramos mostrar comprensión y compasión. Es un equilibrio complicado ya que la persona tiene que tratar de no involucrarse en la situación y de no confundir los sentimientos. Esta situación es frecuente en las profesiones dirigidas a prestar servicios a las personas, en las que los trabajadores deben usar sus habilidades profesionales, sus capacidades personales y a la vez dejar su vida privada al margen. Pero esta diferenciación puede ser difícil si las exigencias emocionales son excesivas.

5. La exigencia de esconder emociones

Afecta tanto a los sentimientos negativos como a los positivos, pero en la práctica se trata de reacciones y opiniones negativas que la actividad profesional demanda. Estas exigencias pueden tener tres orígenes distintos: trabajar con “clientes” (usuarios con los que establecer una relación regular y duradera), con compradores o usuarios (usuarios puntuales con los que no establecen una relación regular y duradera) y con los propios compañeros y superiores (encargados de tiendas, jefes y directores).

6. Exigencias psicológicas sensoriales

Hacen referencia a las exigencias laborales respecto a nuestros sentidos, que en realidad representan una parte importante de las demandas que se nos imponen cuando estamos trabajando. La decisión de incluirla en este cuestionario, fue tomada por los autores debido a su relación con variables ergonómicas y con la “carga mental”.

7. Trabajo activo y desarrollo de habilidades

Constituyen aspectos positivos del trabajo, conceptualmente compatibles con la dimensión de control del modelo demanda-control (Karasek, 1979). Y, se incluyen los siguientes factores:

8. La influencia en el trabajo

Es tener margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo (orden, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad, etc.).

Esta dimensión es de las más estudiadas dentro del estudio de las variables psicosociales. El concepto de influencia se utiliza en este cuestionario en el sentido del modelo de demanda-control (Karasek, 1979), donde se emplean las expresiones de decisión, latitud o control que con frecuencia se traduce como “influencia en el trabajo”.

La escala decisión/latitud se divide en dos subescalas: *decision authority* y *skill discretion*.

9. Posibilidades de desarrollo en el trabajo

Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona. La realización de una actividad laboral debe permitir la adquisición de las habilidades suficientes para realizar las tareas asignadas, aplicar las habilidades y los conocimientos, y mejorarlos. Se puede realizar un trabajo creativo, o, por el contrario, puede ser rutinario, repetitivo y monótono, y no representar ningún tipo de aprendizaje y conocimiento.

10. Control sobre los tiempos de trabajo

Esta dimensión complementa la de influencia con relación al control sobre los tiempos a disposición del trabajador. En las tareas ejercemos un determinado poder de decisión sobre nuestros tiempos de trabajo y de descanso. El control sobre los tiempos representa una ventaja en relación con las condiciones de trabajo y también con las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar.

11. Sentido del trabajo

El hecho de dar sentido al trabajo significa poder relacionarlo con otros valores o fines que los simplemente instrumentales. Las personas pueden afrontar de una forma más positiva para su salud las dificultades durante la jornada laboral si el trabajo lo experimentan con sentido. Así, el significado de su actividad laboral puede verse como un factor de protección, una forma de adhesión a la profesión, pero no necesariamente a la organización. Este significado consiste en visualizar la contribución de nuestras tareas concretas a la función del trabajo y de la relación que esta pueda tener con nuestros valores.

12. Integración en la organización

Esta dimensión está estrechamente relacionada con la anterior. En este apartado se concentra la valoración de la implicación de cada persona en la organización y no en el contenido de su trabajo. Es frecuente que los sujetos piensen en dos categorías: “ellos” y “nosotros”. La persona no se identifica con la empresa sino con sus compañeros, con quienes comparte intereses, lo que no representa ningún riesgo para la salud, pues puede implicar un alto nivel de apoyo social y de sentimiento de grupo entre los trabajadores.

13. Apoyo social en la organización y calidad del liderazgo

Conceptualmente compatible con la dimensión de apoyo social del modelo demanda-control expandido por Jhonson y Hall (1998), y lo conforman los siguientes factores:

14. Previsibilidad

Esta dimensión se refiere al hecho de que las personas necesitamos disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para adaptarnos a los cambios que pueden afectar a nuestro desarrollo laboral.

15. Claridad de rol

Alude a la definición del puesto de trabajo. La deficiencia de la definición de rol puede deberse a la indefinición del puesto o a las tareas que debe realizar.

16. Conflicto de rol

Se basan en las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético, cuando las demandas de lo que tenemos que hacer entran en contradicción con las normas y los valores personales.

17. Calidad del liderazgo

El papel de la dirección y la importancia de la calidad de la dirección para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores, son factores que se engloban dentro de esta dimensión, que está relacionada con las de apoyo social y refuerzo.

18. Refuerzo

Término más utilizado en su versión inglesa, *feedback*, se considera como apoyo instrumental, y lo definen dentro de los términos de recibir mensajes de retorno por parte de los compañeros y superiores sobre del desarrollo del trabajo.

19. Apoyo social en el trabajo

En este cuestionario se divide en dos dimensiones: apoyo social y relaciones sociales. El apoyo social representa el aspecto funcional. Trata sobre el hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita en el momento adecuado, y se refiere tanto a los compañeros de trabajo como a los superiores.

20. Las relaciones sociales

Versan sobre aspectos estructurales y emocionales de las redes sociales.

21. Sentimiento de grupo

En la dimensión anterior se trataba de la existencia o no de relaciones con los compañeros, en esta se examina la calidad de dichas relaciones, lo que representa el componente emocional del apoyo social. Puesto que la mayor parte de las personas adultas pasan una gran parte de su tiempo en el lugar de trabajo, es de gran importancia el estado de ánimo y el clima de dicho lugar. Desde la psicología social podemos entender la “pertenencia” como indicador del proceso grupal.

22. Compensaciones

Conceptualmente compatible, aunque de manera parcial, con la dimensión de control de status (estabilidad del empleo, perspectivas de promoción, cambios no deseados) del modelo esfuerzo-compensaciones de Siegrist (1996), y estima (reconocimiento, apoyo adecuado, trato justo).

23. Inseguridad en el puesto de trabajo

Incluye además otras características intrínsecas como la movilidad funcional y geográfica, los cambios en la jornada y horario de trabajo, el salario y la forma de remuneración y desarrollo de la carrera profesional.

24. Estima

Incluye el reconocimiento de los superiores y del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el reconocimiento adecuado y un trato justo. La estima, se entiende en este cuestionario, como una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado y constituye, junto con las perspectivas de promoción, la seguridad en el empleo, las condiciones laborales, y un salario adecuado a las exigencias del trabajo, la base de las compensaciones del modelo de Siegrist (1996).

25. Doble presencia

En el mundo laboral actual existen actividades y ocupaciones específicas de género (hombres y mujeres no realizan los mismos trabajos) y generalmente las mujeres ocupan puestos con peores condiciones que los hombres (de menor contenido y responsabilidad, con menores niveles de influencia, peores perspectivas de promoción). Por otro lado, muchas mujeres se responsabilizan y realizan la mayor parte de las tareas familiares y domésticas, con lo que efectúan un importante esfuerzo total en comparación con los hombres (Moncada, et al, 2002). Esta doble jornada laboral de la mayoría de mujeres es una “doble presencia”, pues las exigencias de ambos trabajos (el productivo y el familiar/doméstico) son asumidas cotidianamente. Por su carácter

sincrónico, estas exigencias resultan difíciles de medir a través de las habituales medidas de tiempo o carga de trabajo que siguen la lógica diacrónica propia del trabajo productivo.

Fuente: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España, ISTAS,

<http://www.istas.net/copsoq> (2022)