

**DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA AL DESARROLLO
LOCAL: LA TRANSFORMACIÓN DE UNA EXPERIENCIA.
EL CASO DEL PROGRAMA PROHUERTA EN LA
PROVINCIA DE TUCUMÁN, ARGENTINA**

“No es la campana de Wall Street”

Tesis Doctoral

Alejandro Daniel Ríos
Ingeniero Zootecnista (Universidad Nacional de Tucumán)

Directora: Dra. Luciana María Garat (Universidad Nacional de Tucumán)



ADR

**ISBN 978-987-86-1676-6
COLECCIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Ríos, Alejandro Daniel

De la seguridad alimentaria al desarrollo local: la transformación de una experiencia. El caso del Programa ProHuerta en la provincia de Tucumán, Argentina: No es la campana de Wall Street / ADR. - 1a ed. - San Miguel de Tucumán, 2019.

272 p.; 29 x 21 cm. - (Ciencia y Tecnología / ADR)

ISBN 978-987-86-1676-6

1. Desarrollo. 2. Desarrollo Local. 3. Sociología Agraria. I. Título.
CDD 307.72



ADR Editorial

San M. de Tucumán

Tucumán

Argentina

Correo-e: adrediciones@gmail.com

La presente obra corresponde a la Tesis Doctoral realizada en el marco del Doctorado en Humanidades de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Tucumán, Argentina, y presentada en acto de defensa oral y pública el 16 de agosto de 2019.

Índice general

1. Introducción	1
1.1. El Programa ProHuerta	2
1.1.1. Razones para su creación	2
1.1.2. Objetivos y componentes del ProHuerta	5
1.1.3. Población destinataria y líneas de intervención.....	6
1.2. El caso en estudio: el Programa ProHuerta Tucumán	9
1.2.1. El contexto socioeconómico	9
1.2.2. El Programa en la provincia.....	10
1.2.3. Los rasgos diferenciales	13
1.2.4. Los procesos diferenciales.....	23
1.2.4.1. Transformación productiva, inserción en mercados y generación de redes organizacionales	23
1.2.4.2. Generación y/o fortalecimiento del capital social	37
1.2.4.2.1. El proceso de certificación de competencias laborales.....	40
1.2.4.2.2. La capacitación desde un enfoque alternativo	43
2. Preguntas de la investigación	52
3. Hipótesis	53
4. Objetivos	53
4.1. Objetivo general.....	53
4.2. Objetivos específicos	53
5. Estado de la cuestión y marco teórico	54
5.1. Desarrollo	54
5.1.1. Orígenes del concepto.....	54
5.1.2. Evolución del concepto.....	56
5.1.2.1. El enfoque de la modernización	57
5.1.2.2. Las experiencias Latinoamericanas.....	59
5.1.2.3. El enfoque de la Dependencia	64
5.1.2.4. El ambientalismo en el desarrollo	66
5.1.2.5. El enfoque de las capacidades y el desarrollo humano	70
5.1.2.6. El post desarrollo.....	71
5.1.2.7. El territorio como actor del desarrollo.....	72
5.2. Desarrollo local	77
5.2.1. Orígenes del concepto.....	77
5.2.2. Definiciones conceptuales	81
5.3. Seguridad alimentaria.....	89
5.4. Intervención y ética	94
5.5. Identidad y sentido de pertenencia	99
6. Estrategia metodológica	106
7. Resultados	116
7.1. Análisis categorial	119
7.1.1. Experiencias previas.....	120

7.1.2. Contexto socioeconómico	122
7.1.3. Contexto institucional	124
7.1.4. Equipo técnico.....	126
7.1.5. Características de la Coordinación.....	129
7.1.6. Estrategias de intervención	130
7.1.7. Sentido de pertenencia.....	132
7.1.8. Transformación	133
7.2. Análisis lexicométrico: las palabras clave y sus contextos	136
7.2.1. Desarrollo	137
7.2.2. Discusión	137
7.2.3. Nosotros.....	138
7.2.4. Promotores	139
7.2.5. Compromiso.....	140
8. Discusión	144
9. Conclusiones	156
10. Referencias bibliográficas.....	161
Anexos.....	179
Anexo N° 1: Manual de Gestión de Calidad Feria de los Huerteros de Tucumán	180
Anexo N° 2: Resumen de Feria de los Huerteros 2015	221
Anexo N° 3: Pauta de Entrevista Sociolaboral en proceso de certificación de competencias	223
Anexo N° 4: Norma de competencia para evaluación en Promotores.....	228
Anexo N° 5: Actividades de capacitación realizadas por los técnicos del PH Tucumán ciclo 2015.....	239
Anexo N° 6: Plan Operativo Anual PH Tucumán ciclo 2016	244
Anexo N° 7: Plan Operativo Anual PH (otra provincia) ciclo 2016.....	251
Anexo N° 8: Evolución histórica del concepto de desarrollo	255

Índice de tablas

Tabla 1: ProHuerta Tucumán. Datos campañas 2016

Tabla 2: Provincias/regiones participantes y número de certificaciones logradas

Tabla 3: Características del Desarrollo Local

Tabla 4: Frecuencias de códigos en % por tipo de entrevistado

Índice de figuras

Figura 1: Esquema organizacional del Programa ProHuerta

Figura 2: Instrumento para trueques (frente)

Figura 3: Instrumento para trueques (dorso)

Figura 4: Técnicos del PH (Tuc.-Stgo. del Estero) con promotores y huerteros haitianos

Figura 5: Técnicos del PH Haití entregando colecciones de semillas a huerteros

Figura 6: Material de difusión de la Feria de los Huerteros

Figura 7: Feria de los Huerteros

Figura 8: Feria de los Huerteros

Figura 9: Manual de Gestión de la Feria de los Huerteros

Figura 10: Capacitación utilizando un paquete pedagógico audiovisual

Figura 11: Clase N° 2 Curso Huerta Orgánica Familiar

Figura 12: Diagrama conceptual del desarrollo local

Figura 13: Fases y etapas de la investigación cualitativa

Figura 14: Captura de pantalla del procesamiento de datos utilizando el *software HyperResearch*

Figura 15: Captura de pantalla del procesamiento de datos utilizando el *software TextStat*

Figura 16: Frecuencias de códigos en % por tipo de entrevistado

Figura 17: Diagrama de relaciones entre categorías

Figura 18: Diagrama de relaciones entre categorías y términos significativos con frecuencia relevante

Figura 19: Campana en Feria de Huerteros

Siglas y acrónimos

APA: *American Psychological Association*

ATPPS: Asociación de Técnicos de Programas y Proyectos Sociales

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAPS: Centro de Atención Primaria de la Salud

CAQDAS: *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

CIDA: Comité Interamericano de Desarrollo Agrícola

EEA: Estación Experimental Agropecuaria

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

FIS: Fondos de Inversión Social

FMI: Fondo Monetario Internacional

FO-AR: Fondo Argentino de Cooperación Horizontal

FUCADER: Fundación Calchaquí para el Desarrollo Regional

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

IPAF: Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar

MDS: Ministerio de Desarrollo Social

MINUSTAH: Misión de las Naciones Unidas para Estabilidad en Haití

MTEySS: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas

NOA: Noroeste Argentino

OEA: Organización de Estados Americanos

OMC: Organización Mundial del Comercio

ONG: Organismo No Gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PH: Programa ProHuerta

PMA: Pedagogía Masiva Audiovisual

PNDRS: Plan Nacional de Desarrollo Rural Sustentable

PNDT: Programa Nacional de Apoyo a los Territorios

PNUMA: Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente

PNSA: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria

POA: Plan Operativo Anual

PPA: Paquete Pedagógico Audiovisual

PROFEDER: Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable

RAE: Real Academia Española

ROST: Red Orgánica Solidaria de Tucumán

SAGyP: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

UCA: Universidad Católica Argentina

**DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA AL DESARROLLO LOCAL: LA
TRANSFORMACIÓN DE UNA EXPERIENCIA. EL CASO DEL PROGRAMA
PROHUERTA EN LA PROVINCIA DE TUCUMÁN, ARGENTINA
“No es la campana de Wall Street”**

Resumen

La crisis económica iniciada en 1989 en la Argentina originó la implementación del Programa ProHuerta cuyo objetivo inicial fue mejorar la alimentación de los sectores de menores ingresos a través de la autoproducción de alimentos en pequeña escala. En Tucumán este Programa fue adquiriendo una serie de características que claramente lo fueron diferenciando del resto de las unidades provinciales. El objetivo general del presente trabajo fue identificar los componentes y procesos dentro del ProHuerta Tucumán compatibles con el concepto de desarrollo local o con expresiones adyacentes. El marco teórico se cimentó en los conceptos de desarrollo; desarrollo local; intervención y ética, e identidad y sentido de pertenencia. La hipótesis planteada afirma la existencia de elementos y procesos inherentes al Programa que permiten identificarlo no ya como un programa de seguridad alimentaria, sino como una experiencia de intervención cercana al concepto de desarrollo local. El enfoque de investigación cualitativa definió la metodología utilizada, habiéndose abordado desde el método de estudio de caso. Se realizaron un conjunto de entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes calificados, beneficiarios, promotores, técnicos y coordinador. La línea de corte para la finalización del trabajo de campo se realizó en abril de 2017. El tamaño muestral para el desarrollo de las entrevistas se determinó a través de una muestra según propósitos, y lo producido durante esta fase fue procesado utilizando el método de análisis de contenido, habiéndose recurrido al *software HyperResearch* para la tarea de reducción de datos y codificación de las entrevistas. Lo anterior definió la determinación de ocho categorías para el posterior análisis: contexto socioeconómico; contexto institucional; experiencias previas; coordinación; equipo técnico; estrategias; sentido de pertenencia y transformación. Los resultados obtenidos indican que en el caso estudiado se pueden identificar claramente elementos, procesos, iniciativas que son compatibles con un enfoque que supera a lo definido inicialmente en tanto Programa de Seguridad Alimentaria. Si bien sería demasiado pretencioso afirmar que el ProHuerta Tucumán es un Programa de desarrollo local en sentido estricto, se evidencian un conjunto no menor de características y procesos que le son propios, por lo cual se podría verificar la hipótesis planteada. Con base en los resultados obtenidos y contrastados con los sustentos del marco conceptual se ensaya el concepto de ética de la intervención para el desarrollo el que se apoya en: i) Ética entendida no solo como un conjunto de reglas, normas y valores que comparte un colectivo social y que pautan obligaciones, sino también incorporando la idea de que sea un acto por el que el sujeto se convierte en objeto de sí mismo; ii) Intervención entendida como un conjunto de estrategias y acciones programadas, iterativas y flexibles, en las que los destinatarios tienen espacios de participación claramente definidos para la construcción, consenso y desarrollo de las mismas, y en donde se explicitan taxativamente los objetivos buscados; y iii) Desarrollo entendido como un conjunto de intervenciones técnicas, productivas, culturales y socio-organizacionales que tienen como finalidad mejorar objetiva y verificablemente las condiciones de vida de los sujetos sociales bajo la línea de vulnerabilidad presentes en el territorio.

Palabras clave: intervención; desarrollo; pobreza; ética; transformación.

FROM FOOD SECURITY TO LOCAL DEVELOPMENT: THE TRANSFORMATION OF AN EXPERIENCE. THE CASE OF PROHUERTA PROGRAM IN THE PROVINCE OF TUCUMÁN, ARGENTINA

“It's not the Wall Street bell”

Abstract

In Argentina, the economic crisis that began in 1989 led to the implementation of the ProHuerta Program whose initial objective was to improve the diet of the lower income sectors through the self-production of small-scale food. In Tucumán, this Program acquired a series of characteristics that clearly differentiated it from the rest of the provincial units. The general aim of this work was to identify the components and processes within the ProHuerta program in the province of Tucumán, compatible with the concept of local development or with adjacent expressions. The theoretical framework was based on the concepts of development; local development, intervention and ethics, and identity and sense of belonging. The proposed hypothesis affirms the existence of elements and processes inherent to the Program that allow it to be identified not as a food security program but as an intervention experience close to the concept of local development. The used methodology was defined by the qualitative research approach, and it was performed according to the case study method. A series of semi-structured interviews were conducted for qualified informants, beneficiaries, promoters, technicians, and the coordinator. The deadline for the completion of the fieldwork was in april 2017. The sample size for the development of the interviews was determined through a sample according to purposes, and what was produced during this phase was processed using the analysis method of content, using the computer software HyperResearch for data reduction and coding of the interviews. The former procedure allowed to stablish eight categories for the subsequent analysis: socio-economic context, institutional context, previous experiences, coordination, technical team, strategies, sense of belonging, and transformation. The obtained results indicate that in the case studied, the elements, processes, and initiatives can be clearly identified and is compatible with an approach that exceeds what was initially defined as the Food Security Program. Although it would be too pretentious to say that ProHuerta Tucumán is a local development program in a strict sense, there is a noticeable evidence of characteristics and processes that are specific to it, and this agrees with the raised hypothesis. Based on the obtained results and in contrast with the theoretical framework, the concept of the ethics of intervention for development is approached considering: i) Ethics understood not only as a set of rules, norms, and values shared by a social collective and that dictate obligations, but also incorporating the idea that it is an act by which the subject becomes an object of itself; ii) Intervention understood as a set of programmed, iterative and flexible strategies and actions, in which the recipients have clearly defined participation spaces for the construction, consensus, and development, and where the objectives sought are explicitly explained; and iii) Development understood as a set of technical, productive, cultural, and socio-organizational interventions that aim to objectively and verifiably improve the living conditions of social subjects under the line of vulnerability present in the territory.

Keywords: intervention; development; poverty; ethics; transformation.

DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA AL DESARROLLO LOCAL: LA TRANSFORMACIÓN DE UNA EXPERIENCIA. EL CASO DEL PROGRAMA PROHUERTA EN LA PROVINCIA DE TUCUMÁN, ARGENTINA

“No es la campana de Wall Street”

1. Introducción

En las últimas tres décadas el continente Latinoamericano dejó atrás regímenes dictatoriales que asolaron y devastaron la región, para dejar paso a procesos de transiciones democráticas que si bien trajeron grandes conquistas políticas, y en muchos países se percibe la existencia de un conjunto de instituciones y reglas de juego claras e inconfundibles que garantizan el ejercicio de la democracia liberal representativa, también revelaron numerosas promesas incumplidas (Adelantado y Scherer, 2008, p. 118). El proceso de democratización no ha sido capaz de producir la cantidad y calidad de bienes públicos que la sociedad esperaba, por lo que aún persiste una enorme deuda social; así, como concluye Przeworski (1998, p. 15), una de las amenazas para las democracias es que sólo se podrán sostener si las economías son capaces de producir y distribuir los bienes necesarios para generar las condiciones de ejercicio de los derechos de ciudadanía.

El retorno de la democracia en el continente ocurrió en un marco de ajustes de netos cortes neoliberales. Estos programas de ajuste estructural promovidos durante los años ochenta, hicieron aumentar las dificultades económicas de amplios sectores medios y pobres de la población; instalándose un modelo económico excluyente, en donde el trabajo pierde la centralidad como mecanismo de integración social. Las políticas universales sufren un giro hacia políticas focalizadas en grupos, franjas sociales y segmentos excluidos del mercado de trabajo, que sustituyen derechos sociales y económicos por medidas de apoyo asistencialista; las llamadas políticas de

emergencia o compensatorias (Bustos, 2017, p. 6).

A inicios de la década de 1990 se suceden las iniciativas dirigidas a generar u obtener Fondos de Inversión Social (FIS), que redefinen el compromiso y el rol del Estado, haciéndolo más coherente con la concepción macroeconómica dominante. Este tipo de Fondos se configuran como entes de asesoría y financiamiento, mediadores o coordinadores de la acción de los beneficiarios y la sociedad civil, capaces de movilizar recursos internacionales y nacionales; importantes en términos absolutos pero mínimos en relación con una población objetivo creciente. Se promueven entonces programas sociales que buscaban contrarrestar "efectos no deseados" entre los distintos sectores de la sociedad. En este escenario surge en Argentina el Programa ProHuerta (PH) con el objetivo iniciático de asistir a un amplio sector de la población en situación de alta vulnerabilidad económica y social.

1.1. El Programa ProHuerta

1.1.1. Razones para su creación

A inicios de la década del 80 se pusieron en marcha solicitudes estatales de financiación a organismos multilaterales (FIDA, BID, Banco Mundial), a la vez que se sucedieron un conjunto de actividades y gestiones con Organismos No Gubernamentales, que culminan con la creación en el año 1987 de la Unidad de Minifundio dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El Consejo Asesor de la misma, y sus réplicas en el interior del país, constituyeron un espacio de encuentro y coordinación de estrategias entre distintos actores públicos y no gubernamentales (INTA, 2011).

Paralelamente, en la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y el Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación, comienzan a intensificarse las

preocupaciones por otros sectores productores y/o habitantes del mundo rural. Para las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en crisis fue formulado el Programa Federal de Reversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria (Cambio Rural), mientras que para los productores campesinos se pone en marcha el Programa Social Agropecuario (1993). La población del área rural y suburbana más pobre se constituyó en el foco de atención de lo que sería a partir de 1990 el Programa ProHuerta.

La principal razón para la creación de este Programa fue la crisis hiperinflacionaria de 1989, que tuvo importantes consecuencias negativas sobre el abastecimiento de alimentos, especialmente en los grupos sociales más necesitados.

Estas circunstancias acentuaron la inseguridad alimentaria de los pobres, caracterizada en la Argentina de los '80 y los '90 por deficiencias sistemáticas de nutrientes específicos debidas a la falta de acceso económico a ciertos grupos de alimentos. Entre 1965 y 1985 los hogares pobres habían reducido su consumo de alimentos un 35 %, con una dieta menos variada, en la cual las hortalizas frescas aportaban a la mesa la mitad que dos décadas atrás (Díaz y Russo, 1989).

Simultáneamente existía una demanda creciente de organizaciones de la sociedad civil que actuando en el campo social, requerían alternativas originales de intervención en lo alimentario. En este punto la opción por la autoproducción en pequeña escala no estaba exenta de controversias: su impacto en la alimentación se consideraba marginal y las experiencias previas adolecían de falta de escala, de continuidad, de fragmentación y de ausencia de resultados evaluables (Díaz, 1999).

Tal diagnóstico fue contemplado al momento de diseñar el Programa. Éste se planteó entonces como una acción directa para incrementar las oportunidades de acceso desde lo micro y sobre un grupo de alimentos claramente deficitario en los

sectores más pobres.

En este sentido es importante destacar que el abordaje de la problemática nutricional de los sectores más castigados por las políticas de ajuste estructural en la economía, respondía a un estado de emergencia, o dicho en otras palabras, se realizaba tratar de atenuar los “efectos no deseados” o los “daños colaterales” de tales políticas; y no bajo la concepción de contar un programa integral de seguridad alimentaria, el cual puede ser abarcativo de una amplia gama de dimensiones y niveles como lo es en la República de Colombia, en donde en el año 2012 se puso en marcha el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional cuya estructuración determinó la creación de la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (que involucra a todos los Ministerios); la puesta en marcha del Plan Nacional y los Planes Territoriales; y el Observatorio Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional como sistema integrado de instituciones, actores, políticas, procesos, tecnologías, recursos y responsables (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

En el contexto crítico señalado, y con impulso desde un organismo eminentemente técnico como el INTA, se diseñó este programa tomando características de extensión del propio INTA, sumándose un conjunto de intervenciones para la seguridad alimentaria, en particular con un esquema no demasiado complejo en la lógica de la promoción y entrega de insumos para el autoconsumo basado en producción orgánica de huertas. Apoyado en la amplia territorialidad del INTA con su red de estaciones experimentales y agencias, llegó a todas las provincias, y sumó no solo experiencias rurales sino también involucró zonas pobres suburbanas y urbanas.

1.1.2. Objetivos y componentes del ProHuerta

Los objetivos del Programa son los siguientes:

- i) Mejorar la alimentación de los sectores de menores ingresos a través de la autoproducción de alimentos en pequeña escala.
- ii) Procurar una dieta más balanceada, incrementando la calidad y la variedad de los alimentos.
- iii) Generar, validar y sistematizar información sobre tecnologías apropiadas para la producción de alimentos sanos.

El PH se estructura en base en los siguientes componentes:

- a) Promoción de la autoproducción de alimentos: difusión de la propuesta y sus beneficios, a fin de movilizar el interés de la población objetivo y de facilitar una motivación sostenida.
- b) Capacitación de técnicos y promotores (agentes multiplicadores): componente relevante del PH, consiste esencialmente en formación de formadores, es decir, la capacitación permanente de los profesionales y técnicos y del voluntariado interviniente (promotores) para que a través de éstos se desarrolle la capacitación de la población objetivo (familias, niños en establecimientos escolares, organizaciones de la comunidad).
- c) Asistencia técnica: brindada por los profesionales y técnicos, se orienta a asegurar la continuidad de los emprendimientos, adecuado nivel de producción y alto aprovechamiento de los recursos disponibles

localmente.

- d) Generación y validación de tecnologías alternativas: comprende actividades de investigación participativa, experimentación adaptativa y rescate y sistematización de métodos y equipos aplicables como soporte tecnológico de la propuesta del Programa.

- e) Provisión de insumos críticos: aportación a los destinatarios de elementos necesarios para la iniciación de los diferentes modelos de autoproducción (semillas hortícolas, plantines de frutales y otros alimentos frescos, planteles de animales menores de granja, materiales didácticos, etc.) como núcleo disparador de tales modelos.

1.1.3. Población destinataria y líneas de intervención

En términos generales, el PH es un Programa dirigido a población en condición de pobreza estructural (población NBI) o por debajo la línea de pobreza (pauperización por caída de ingresos)¹, que enfrenta problemas de acceso a una

¹ De acuerdo con la metodología censal adoptada por el INDEC se consideran hogares con NBI a aquellos que presentan al menos una de las siguientes características: i) Vivienda inconveniente (NBI 1): es el tipo de vivienda que habitan los hogares que moran en habitaciones de inquilinato, hotel o pensión, viviendas no destinadas a fines habitacionales, viviendas precarias y otro tipo de vivienda. Se excluye a las viviendas tipo casa, departamento o rancho. ii) Carencias sanitarias (NBI 2): incluye a los hogares que no poseen retrete. iii) Condiciones de Hacinamiento (NBI 3): es la relación entre la cantidad total de miembros del hogar y la cantidad de habitaciones de uso exclusivo del hogar. Técnicamente se considera que existe hacinamiento crítico cuando en el hogar hay más de tres personas por cuarto. iv) Inasistencia escolar (NBI 4): hogares que tienen al menos un niño en edad escolar (6 a 12 años) que no asiste a la escuela. v) Capacidad de subsistencia (NBI 5): incluye a los hogares que tienen cuatro o más personas por miembro ocupado y que tienen un jefe que no ha completado el tercer grado de escolaridad primaria (Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias, s. f.). La línea de pobreza se calcula sobre la base del costo de una canasta de alimentos que permita satisfacer las necesidades nutricionales mínima en materia de calorías y proteínas. En términos más precisos, la línea de pobreza equivale al

alimentación saludable, promoviendo una dieta más diversificada y equilibrada mediante la autoproducción en pequeña escala de alimentos frescos por parte de sus destinatarios². El conjunto de prestaciones brindado se concreta en modelos de huertas y granjas orgánicas de autoconsumo a nivel familiar, escolar, comunitario e institucional.

El Programa desde 1990 brinda asistencia técnica, capacitación, acompañamiento y provisión de insumos biológicos, tanto a familias como a redes prestacionales (comedores, grupos comunitarios, escuelas, etc.). En el año 2003, el PH se integró como componente del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (PNSA) establecido a través de la ley N° 25.724/03 (Programa Nacional de Nutrición y Alimentación, 2003) e inició una activa participación en la estrategia de políticas sociales que promueve el Ministerio de Desarrollo Social.

Ese mismo año comenzó a formar parte del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER), en tanto estrategia del INTA para articular el conjunto de sus programas de intervención.

El Programa participa en las estrategias de gestión asociada, de prevención, de compensación y de superación contempladas en el PNSA, al tiempo que apoya con su modelo de gestión los otros dos planes puestos en marcha por el MDS: el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Solidaria “Manos a la Obra” y el Plan Nacional Familias por la Inclusión Social, formando parte también del Plan Nacional

ingreso que es necesario tener para destinar al rubro alimentación un monto equivalente al costo de esa canasta de alimentos (CEPAL, s. f.)

² El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una preocupación del autor. Sin embargo no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en el idioma español. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se optó por emplear el masculino genérico clásico, por lo que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

de Desarrollo Rural Sustentable (PNDRS) ejecutado por el INTA.

La propuesta técnica se asienta en la huerta/granja orgánica en pequeña escala. La opción por promover estos modelos se fundamenta en la certeza que los mismos resultan los más apropiados y asimilables para las condiciones que enfrenta la población objetivo.

La huerta/granja orgánica se define como una forma natural y económica de producir alimentos sanos durante todo el año. Natural porque imita los procesos de la naturaleza; y económica porque maximiza la utilización de los recursos disponibles, propiciando así mayor autosuficiencia y sostenibilidad y sana porque se trata de producción libre de agrotóxicos.

El PH organiza su operatoria en dos campañas anuales: “otoño-invierno” y “primavera-verano”, diferenciadas según la estacionalidad de las diferentes producciones.

En sus inicios el PH elaboró una colección de semillas hortícolas “tipo” (12 especies) para una huerta familiar con una superficie de 100 m², contemplando los requerimientos de consumo de hortalizas frescas de una familia de cinco integrantes. Se decidió trabajar con variedades y no híbridos para facilitar la autoproducción de semillas y que aquellas provistas no contuviesen “curasemillas” para evitar peligros en su manipulación. Luego, dada la diversidad de condiciones agroecológicas que presenta el país, el programa fue ajustando la composición de las colecciones hortícolas entregadas, diferenciándolas según regiones e incorporando especies de adaptación y consumo local (INTA, MDS, y JICA, 2011).

Esquemáticamente la organización del PH se presenta en la Figura 1.

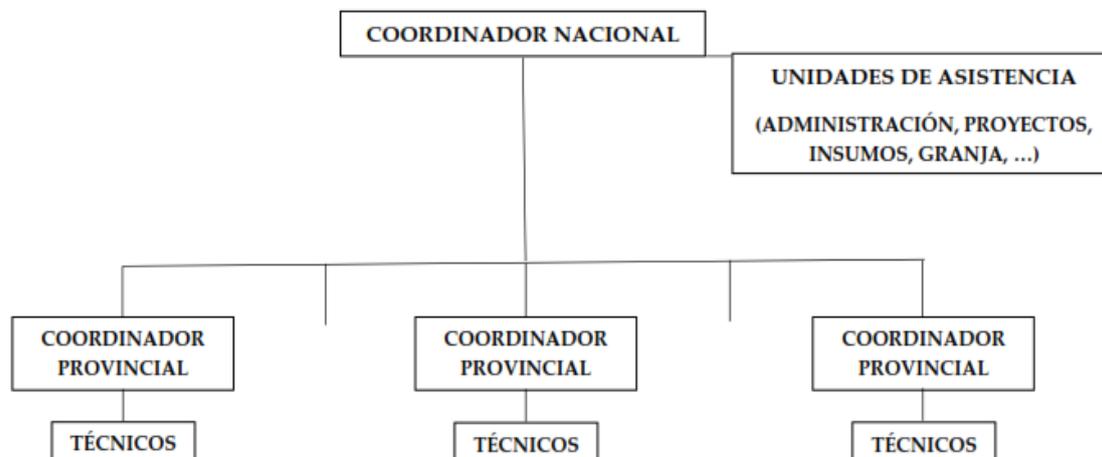


Figura 1: Esquema organizacional del Programa ProHuerta
Fuente propia

1.2. El caso en estudio: el Programa ProHuerta Tucumán

1.2.1. El contexto socioeconómico

Tucumán es una provincia con pobreza extendida en donde su situación social, expresada en los diferentes indicadores e índices, se expresa en el territorio de una manera diferenciada y contrastante, lo que evidencia importantes niveles de fractura y desigualdad social y económica. El accionar del Estado en sus diferentes niveles territoriales se presenta tradicionalmente difuso respecto de la gestión de las políticas sociales, lo que se corporiza en superposición de actividades, ausencia de coordinación entre municipios, como rasgos de una marcada fragilidad institucional para gestionar políticas, lo que no se condice con la gravedad de la situación. Altos niveles de indigencia y marginación se expresan con profunda crudeza y su sostenimiento en el tiempo está indicando una situación de pobreza estructural.

El promedio salarial de la provincia para el año 2015 fue un 22 % inferior al promedio nacional, acompañado esto de una tasa de informalidad en el empleo del 44,7 %, y una tasa de mortalidad infantil del 13,1 ‰. La población sin obra social asciende al 48,22 %, lo cual se condice con los altos niveles de precariedad e informalidad laboral mencionados (Dirección Nacional de Planificación Sectorial, 2016).

El Instituto para el Desarrollo Social Argentino afirma, con base en cifras del INDEC, que en la provincia de Tucumán hay alrededor de 134.000 hogares pobres, de los cuales 82.000 están localizados en la capital y 52.000 en ciudades pequeñas del interior provincial, con más de 2.000 habitantes; concentrando San Miguel de Tucumán el 30 % de los hogares pobres del país ubicados en capitales provinciales (IDESA, 2015).

Aragón (2008, p. 7) sostiene que la pérdida de derechos que implica la pobreza cruzan necesidades de todo orden, desde las alimentarias y físicas, a las educativas y sociales, la participación, y/o la igualdad de oportunidades. La pérdida de calidad en las condiciones de vida atentan de distintas formas; unas veces como situaciones reparables o reversibles, pero en otras situaciones implican daños irreversibles, todo lo cual configuran los escenarios de ejecución del PH en Tucumán.

1.2.2. El Programa en la provincia

El PH en la provincia de Tucumán se ejecuta desde el año 1992. El mecanismo de adhesión consistía en que los Centros Regionales del INTA demandaran el Programa para implementar en sus jurisdicciones.

Un hito importante en relación al equipo de trabajo inicialmente conformado fue el Taller Nacional de Técnicos de ProHuerta en la localidad de Carlos Paz,

Córdoba (1994), el cual contó con la participación del pedagogo, filósofo, sociólogo y ensayista Ezequiel Ander-Egg, lo cual se reconoce como un evento importante para el inicio de la construcción de la identidad del Programa, en un contexto institucional en el que era manifiesto que el INTA no terminaba de aceptar al PH. Esta resistencia interna fue un elemento importante que ayudó a consolidar al grupo de trabajo (Bustos, 2017, p. 37). Estas diferencias se reflejaban no solo con los propósitos del PH; su grupo objetivo; sus metodologías de trabajo, sino que también involucraban el terreno conceptual: mientras que para quienes conformaban el INTA el concepto de Seguridad Alimentaria hacía referencia a la inocuidad de alimentos, para el PH significaba el derecho de acceder y disponer de los mismos en forma continua para una vida saludable; definición ésta que por defecto involucraba no sólo la autoproducción y/o recolección de alimentos, sino también la combinación y preparación de los mismos; la conservación y cuidados higiénicos sanitarios; la importancia de cada uno de ellos según edades y estados biológicos; y la relación costo/beneficio nutricional al momento de planificar el uso de esos recursos (p. 2).

Hacia 1995, fruto de los encuentros o talleres que el PH Tucumán realizaba regularmente con los promotores voluntarios, los técnicos percibían que el PH, que había nacido como un programa compensatorio basado esencialmente sobre la entrega de semillas para las familias vulnerables, cada vez levantaba demandas más complejas, mayor asistencia técnica de las familias, capacitación y herramientas para los promotores para que ellos mismos pudieran capacitar a las familias.

Bustos (2017) señala que lo que marcó esta etapa hasta 1999 fue tomar conciencia de pertenecer a una misma comunidad técnica a través de una cierta capacidad de autoconvocatoria

...reunirse masivamente no sólo por iniciativa de la jerarquía y para responder a problemas de implementación de un programa concebido por otros, sino por iniciativa de pares, porque así se consideraban y son considerados los técnicos en este ámbito, y para hablar de tareas que van más allá de los objetivos del Programa. Esta comunidad técnica se consolida con la idea de la construcción de una misión o sea de una tarea que realizan colectivamente y a la vez corresponde a una necesidad detectada en la población (p. 40).

El período 1999-2003 constituyó una etapa clave signada por el desfinanciamiento progresivo del Programa, una de cuyas primeras manifestaciones fue la falta de semillas para entregar a las familias, junto con la falta de pago de los sueldos a los técnicos por períodos de hasta tres y cuatro meses. A raíz de esto se comenzaron a desarrollar estrategias en forma conjunta con los promotores, con el propósito de no dejar afuera del Programa a ninguna familia, como por ejemplo repartir menos semillas desarmando las colecciones y armando nuevas (aunque fuese con menor cantidad de semillas). Fue un momento esencial de ejercicio de una responsabilidad y autonomía crítica sobre lo que era el recurso central y el símbolo del Programa: las semillas (Bustos, 2017, p. 41).

En el año 2003 cuando a nivel nacional se sanciona la ley N° 25724/2 (creación del Programa Nacional de Seguridad Alimentaria del cual el PH pasaba a depender), se institucionaliza de hecho al PH en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, lo que no era el caso hasta ese momento ya que era simplemente una línea más de financiamiento.

Al año 2016 el PH Tucumán alcanzaba el desarrollo de 37.561 huertas entre familiares, escolares, institucionales y comunitarias (ProHuerta Tucumán, 2016, p. 6).

Otros datos que pueden dar una idea del volumen en términos de cobertura y alcance del Programa a nivel provincial son los que se presentan en la Tabla 1 (p. 9).

Tabla 1: ProHuerta Tucumán. Datos campañas 2016

Población alcanzada (estimado)	216.727
Nº de localidades	234
Nº de huertas familiares	36.701
Nº de huertas escolares	145
Nº de huertas comunitarias	36
Nº de huertas institucionales	679
Nº total de huertas	37.561
Nº de granjas	6.351
Nº de promotores voluntarios	526
Nº de promotores institucionales	383
Nº de promotores docentes	100
Nº total de promotores	1009
Nº de instituciones	234
Nº de técnicos	28

Fuente: ProHuerta Tucumán; Lazarte, 2018

El último dato presentado (Nº de técnicos) es relevante, en términos de ponderar la eficiencia y eficacia del Programa en la provincia de Tucumán.

Si bien el PH a nivel provincial se rige por los objetivos y normativas dispuestas desde una estructura orgánica a nivel nacional, en este caso específico existen un conjunto de iniciativas y actividades propias que claramente fueron diferenciando al equipo del PH de la provincia de Tucumán de otras unidades provinciales ejecutoras de este Programa, lo que será presentado a continuación.

1.2.3. Los rasgos diferenciales

Como se dijo en la sección anterior, un momento clave en la construcción de una identidad diferencial ocurrió durante el año 2000 en donde el Programa sufre un fuerte impacto producto de políticas de desfinanciamiento, lo que entre otras cosas provocó una marcada restricción en la entrega del insumo crítico tal como es la

colección de semillas, lo que sumado a que los integrantes del Programa pasaron largos meses sin cobrar sus sueldos, generó condiciones para un intenso debate interno respecto a las necesidades de alternativas para la sustentabilidad y fortalecimiento del PH en Tucumán.

A partir del año 2001 cuando estalló la crisis económica y social en toda la geografía nacional, el PH Tucumán junto con lo que se llamó la Coordinadora de Organizaciones de Base fueron actores relevantes en la organización de las ferias del trueque, en donde junto con las transacciones con ropa, alimentos, herramientas y/o servicios, entre otros, apareció el intercambio de semillas, lo que dio otra impronta a lo que era la vinculación de las familias, los promotores y sus organizaciones, buscando dar algún tipo de soluciones a través del acceso a estos particulares mercados.



Figura 2: Instrumento para trueques (frente)
Fuente: ProHuerta Tucumán

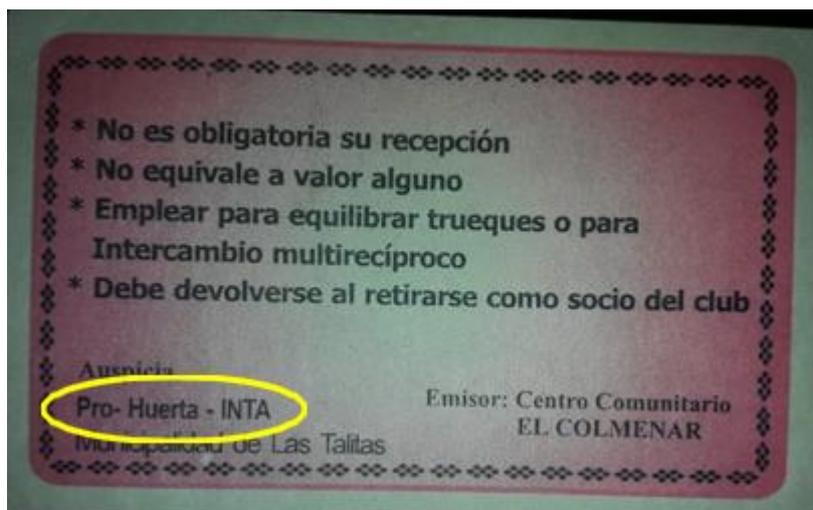


Figura 3: Instrumento para trueques (dorso)

Fuente: ProHuerta Tucumán

Ese mismo año nace la Asociación de Técnicos de Programas y Proyectos Sociales (ATPPS) constituida por técnicos del PH Tucumán y técnicos de otras instituciones y organizaciones con experiencia en todo el territorio de la provincia de Tucumán en ámbitos de desarrollo de planes, programas y proyectos sociales tanto públicos como privados. Su accionar se relaciona estrechamente con la problemática socioeconómica de la provincia en la búsqueda de un espacio institucional propio a través del cual canalizar preocupaciones y objetivos comunes.

La creación de esta asociación comenzó a consolidar un perfil identitario propio del Programa en la provincia y cohesionó fuertemente al equipo de trabajo en épocas aciagas (Bustos, 2017, p. 4).

En el año 2001 por iniciativa de la ATPPS y de las organizaciones más antiguas que trabajaban con el PH Tucumán, se conforma lo que sin lugar a dudas representa el entramado organizacional más relevante en cuanto a trabajo asociado con el desarrollo de iniciativas vinculadas a la seguridad alimentaria desde un enfoque

agroecológico: la Red Orgánica Solidaria de Tucumán³ (ROST) constituida por grupos y organizaciones comunitarias como así también por organizaciones con perfil técnico como la Fundación Calchaquí para el Desarrollo Regional (FUCADER).

Esta última organización desarrolla sus acciones desde el año 1993 en estrecho vínculo con el PH Tucumán bajo los siguientes objetivos: a) potenciar sus acciones

³ La Red Orgánica Solidaria de Tucumán fue creada en base a una estrecha relación de trabajo con el PH Tucumán, y está conformada por doce organizaciones que abarcan gran parte del territorio provincial. Sus objetivos son constituir un instrumento para que las organizaciones y comunidades participantes canalicen y compartan iniciativas solidarias tendientes a mejorar su calidad de vida y; rescatar, producir, intercambiar y compartir experiencias, conocimientos y recursos relacionados con la producción orgánica en el marco de la seguridad alimentaria. Algunas de las organizaciones constitutivas de la ROST son:

- Sociedad Vecinal de Socorros Mutuos Barrios del Sud, fundada en 1915 por trabajadores ferroviarios en la zona Sur de la Ciudad de San Miguel de Tucumán. Junto con otros 12 promotores comunitarios trabajan con alrededor de 600 familias en la ciudad.

- Centro Vecinal, Social, Cultural y Comunitario San Carlos, de Taruca Pampa, Departamento Burreyacu, fundado en 1992; ayuda a 120 familias a través de una red de 7 promotores comunitarios.

- Cooperativa 20 de Junio Ltd., establecida legalmente en 1999. Lleva a cabo agricultura orgánica de pequeña escala con sus asociados en forma cooperativa, ayuda con donaciones de verduras a los comedores comunitarios y escolares de la zona y ayuda a otras familias con la autoproducción de semilla.

- Centro Comunitario El Colmenar, establecido en 1992 como un grupo juvenil, se dedica a la producción en huertas orgánicas urbanas, la crianza casera de gallinas y la conserva de alimentos.

- Junta Vecinal del Agua Potable y Desarrollo Humano Marapa, establecida desde el año 1994 en la localidad de Marapa, Dpto. Alberdi, trabaja conjuntamente con una red local de 7 promotores comunitarios con 150 familias y brinda el acceso al agua potable a su comunidad.

- Centro Vecinal San José de Cevil Redondo, fundado en 1985 en San José, Dpto. Yerba Buena. Articula con el PH y una red de promotores de la zona trabajando en la provisión de semilla y en la capacitación de aproximadamente 350 familias.

La ROST también esta conformada por grupos informalmente constituidos y por personas referentes de sus comunidades, todos trabajan en redes locales promoviendo la producción de alimentos para el autoconsumo en huertas orgánicas familiares y comunitarias. Se incluyen entonces grupos de las localidades de Atahona, con 3 promotores y 96 familias; Ingenio Lules y Villa del Carmen, con 4 promotores y 120 familias; Colalao del Valle con 10 promotores y 540 familias; San Pablo con 6 promotores y 400 familias; y El Pacará, con 2 promotores y 50 familias (ProHuerta Tucumán, 2009, p. 8).

como una organización de apoyo y asistencia técnica referente de la problemática del trabajo/empleo y productiva a nivel local; b) promover la participación con la ROST en pos de fortalecer el desarrollo local; c) promover las capacidades de las diferentes organizaciones en el diseño y organización de sus sistemas y procesos de comunicación, aprendizaje y gestión de conocimientos; d) desarrollar capacidades en grupos emprendedores de manera tal que sean gestores de una economía solidaria; y e) facilitar la construcción de una red regional de organizaciones e instituciones que implementen proyectos socio productivos de desarrollo local. Sus líneas de trabajo son formación; difusión/promoción; asesoría y diseño; apoyo en la gestión de microemprendimientos productivos y de promoción del autoempleo y la economía social y publicaciones.

En este contexto la ROST conjuntamente con el PH Tucumán desarrollan diferentes acciones donde la necesidad de semillas comienza a ser un campo de coincidencia, desembocando en un encuentro provincial realizado en el INTA EEA Famaiella, en donde más de setecientos promotores y beneficiarios, con sus instituciones y entidades locales identifican un conjunto de acciones que a criterio de los participantes eran necesarias de realizar.

Con esta base se presenta y consigue un financiamiento desde el Programa de Comunidades Sustentables de *Shell Foundation* para realizar en el período 2002-2005 un proyecto de fortalecimiento de comunidades para la producción de semillas orgánicas y su distribución con sistema solidario a través de ferias de intercambio, en función de la sustentabilidad de los sistemas de autoproducción de alimentos. Este fue el proyecto Semillas de la Vida (Aragón, 2006, p. 9).

Este proyecto agrocomunitario benefició a unas 7.000 familias vinculadas a las acciones del PH en distintos puntos de la provincia de Tucumán. El objetivo central fue la capacitación en la producción de plantines de hortalizas, frutales y legumbres

de distintos tipos, de tal manera que una parte de esa producción formase un banco de semillas con el propósito de redistribuir las mismas entre quienes no pudiesen acceder a esas variedades. Se realizaron microproyectos productivos en 14 localidades de la provincia; y el trueque de semillas se formaba con el 20 % de la producción que se generaba desde cada una de estas iniciativas productivas.

A partir del año 2003 organismos y Ministerios del Estado comenzaron a impulsar la integración de sus políticas en el territorio (se pretendía articular las políticas públicas a nivel local/territorial). Surge así el Centro de Referencia a nivel provincial para articular todos los Programas del MDS; el Programa Mi Pueblo (Ministerio del Interior - Decreto N° 469/2004); los Centros de Integración Comunitaria (MDS); el Plan de Abordaje Integral en el Territorio (Plan AHÍ Presidencia de la Nación); el Programa Escuelas del Bicentenario (Ministerio de Educación de la Nación); la Mesa Provincial de Economía Social, entre otras. Esta situación demandaba mayor capacidad de gestión y articulación de los técnicos de terreno.

En el año 2005 el INTA, en un contexto de importantes cambios institucionales a nivel de estructura programática, sancionó el Plan Estratégico Institucional (INTA, 2004), a través del cual se creaba el Programa Nacional de Apoyo a los Territorios (PNDT) que buscaba lograr una serie de objetivos, algunos de ellos vinculados estrechamente a la organización social, la seguridad alimentaria, la inclusión social, y el desarrollo de los territorios con equidad.

En el caso de los aspectos vinculados a la seguridad alimentaria, se identificaron como relevantes los esfuerzos que se pudieran realizar a nivel de las diferentes regiones que permitieran encauzar un conjunto de iniciativas que fuesen dando respuesta a una serie de temas que estaban en debate y que aparecían como temas prioritarios para el desarrollo. En este marco se generaron proyectos

específicos, entre los que se encontraba el Proyecto de Fortalecimiento y articulación del trabajo en Finanzas y Mercadeo para el Desarrollo Rural, el cual presentaba entre sus objetivos el fortalecer la capacidad de los equipos técnicos que brindan apoyo a proyectos e iniciativas de los grupos u organizaciones vinculados al PROFEDER, al PNDT y Proyectos Regionales en aspectos de Finanzas y Mercadeo Rural; y mejorar la articulación interinstitucional entre la oferta y demanda en materia de financiamiento y de mercadeo.

Los esfuerzos regionales fueron importantes no solo para el desarrollo de las fases iniciales de este tipo de proyectos, sino que también fueron relevantes para la continuidad de los mismos. Desde el INTA se optó por apoyar y realizar una apuesta a favor de aquellos grupos que habían demostrado mayores grados de organización, compromiso e identificación con los objetivos globales del Plan Estratégico Institucional.

En ese sentido el equipo de trabajo del PH de la provincia de Tucumán claramente reunía esas condiciones de organización, compromiso y genuina preocupación por el desarrollo de los sectores más vulnerables del ámbito rural y urbano marginal.

Desde septiembre de 2005, en el marco de la Misión de las Naciones Unidas para Estabilidad en Haití (MINUSTAH), conjuntamente con el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR), el Programa ProHuerta aporta a ese país sus conocimientos y metodologías de trabajo, en misiones técnicas regulares. A partir de esta propuesta, ciento de miles de haitianos producen alimentos frescos para garantizar su seguridad alimentaria (Díaz, 2015, p. 212).



Figura 4: Técnicos del PH (Tuc.-Stgo. del Estero) con promotores y huerteros haitianos
Fuente: http://intainforma.inta.gov.ar/wp-content/gallery/prohuerta-en-haiti/thumbs/thumbs_prohuerta-en-haiti-4-big.jpg

Inicialmente, el equipo estuvo integrado por tres técnicos. En la actualidad al grupo lo componen tres técnicos haitianos que conforman una unidad de coordinación local y otros veinticinco técnicos haitianos. Éstos son financiados por distintas cooperaciones que llegan a los nueve departamentos que componen el país.

Para lograr los objetivos se cuenta con más de 10.000 huertas, 1.500 promotores y un banco de semillas orgánicas de origen argentino.

El Representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para Haití, Alfredo MENA dijo “ProHuerta en Gonaïves probó ser una solución social efectiva y de bajo costo para los graves problemas alimentarios de la población haitiana, hasta convertirse en una alternativa para la seguridad alimentaria de muchos habitantes de esa ciudad” (IICA, 2008, p. 4).



Figura 5: Técnicos del PH Haití entregando colecciones de semillas a huerteros

Fuente: http://intainforma.inta.gov.ar/wp-content/gallery/prohuerta-en-haiti/thumbs/thumbs_prohuerta-en-haiti-7-big.jpg

Este Programa es clave ya que Haití debe importar más del 50 % de los alimentos que consume lo que genera una severa situación de inseguridad alimentaria. La participación del PH Tucumán, a través de la figura del entonces Coordinador del Programa, fue sustantiva desde el inicio mismo de esta experiencia más allá de las fronteras del país.

La entrevista grupal que integra este capítulo es el resultado de un ejercicio de edición partiendo de cuatro entrevistas individuales realizadas entre abril y junio de 2015 a los cuatro protagonistas principales de la implementación del Programa ProHuerta en Haití: Daniel Díaz, José Pancho Zelaya (PH Tucumán), David Arias Paz y Emmanuel Fénelon (Díaz, 2015, p. 8).

En el terreno de la cooperación y proyección internacional el Proyecto ProHuerta Guatemala fue aprobado en la primera reunión de Comisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica entre los países de Guatemala y Argentina en el marco del FO-AR (Fondo Argentino de cooperación Sur Sur). El Coordinador del PH Tucumán fue encomendado por el INTA para realizar la misión técnica a los fines de concretar el acuerdo de cooperación que se realizó entre los días 7 y 18 de abril del

año 2015. En octubre de ese mismo año el Coordinador del PH Tucumán participó en el Expo Milán como disertante de la experiencia del ProHuerta Haití, como así también en el *Side Event* en la 42° Asamblea Anual de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) realizada en Roma (ProHuerta Tucumán, 2015, p. 11).

Algunos estudios que abordaron la identificación de factores aportantes a la sostenibilidad de un Programa como el PH (Ríos, Colombo, Ceconello y Farber T., 2004, p. 88-89) ya señalaban algunos aspectos distintivos del equipo de trabajo del PH en Tucumán:

- i) Una filosofía de trabajo como equipo que fue construida y reforzada desde el área de Coordinación del Programa.

- ii) Un equipo de técnicos que ha sabido traducir en la práctica los objetivos y mensajes institucionales.

- iii) Una gran adaptabilidad ante las permanentes modificaciones en los escenarios de contexto y coyuntura, tanto en lo fenosituacional como en lo genosituacional.

- iv) Altos niveles de participación en torno a las propuestas tecnológico-productivas, educativas y socio-organizaciones, lo que da como resultado grados crecientes de autogestión.

1.2.4. Los procesos diferenciales

Otros elementos que identifican la existencia de rasgos distintivos de este equipo de trabajo en particular, se asientan en experiencias en las que los integrantes del grupo de referencia (coordinadores y técnicos) jugaron roles centrales, junto a una gama amplia de actores sociales, instituciones y organizaciones.

Estas actividades fueron el basamento de procesos tales como transformación productiva; inserción en mercados; generación de redes organizacionales; y generación y/o fortalecimiento de capital social.

Como se podrá observar en las secciones subsiguientes, los procesos señalados y que a continuación serán descritos, representan elementos relevantes en la sustentación de algunas conclusiones a las que se arriban.

1.2.4.1. Transformación productiva, inserción en mercados y generación de redes organizacionales

La experiencia que a continuación se describe, hilvana los tres procesos que identifican la presente sección. Como marco general introductorio cabe señalar que en el año 2008, en ocasión de la realización de un Seminario sobre Economía Social en la provincia de Tucumán encabezado por el destacado economista José Luis Coraggio, se presentó para su discusión la experiencia de la Red Orgánica Solidaria de Tucumán (Lobo, Zelaya, y Lazarte, 2010). Fue a partir de ese momento en que se consolidó dentro de PH Tucumán la incorporación del concepto de economía social y de comercialización de excedentes en mercados de proximidad.

Esto promovió en los técnicos un cambio de visión acerca de su función: no era solamente mejorar la condición alimentaria de la familia a través de “huertas

sustentables”, sino aportar a las estrategias de supervivencia de las mismas en el marco de la seguridad alimentaria e inclusión social. En otras palabras, no sólo se buscaba lograr “huertas sustentables”, sino “familias y organizaciones sustentables” en el sentido que propone Coraggio (2000, p. 83) para lograr la “reproducción de la vida” y no la “reproducción del capital”.

Este mismo autor (2004, p. 213) propone construir “otra economía”, que ubique la reproducción de la vida del hombre en el centro, en contraposición con la visión hegemónica por la cual el mercado es la única institución válida de organización de la sociedad. Plantea la economía como una construcción social donde la cultura, la tecnología, las instituciones, las condiciones ambientales, la historia y la ética cumplen un rol fundamental, definiendo a la economía como un sistema de instituciones, valores y prácticas que se da una sociedad con el fin de resolver de la mejor manera posible las necesidades y deseos legítimos de todos sus miembros presentes y futuros, organizando la producción, distribución, circulación y consumo de la mejor manera posible en cada situación y contexto histórico.

En el contexto señalado, desde el año 2007 el PH Tucumán desarrolla el Proyecto denominado Promoción de alternativas de comercialización de excedentes de las huertas familiares y comunitarias.

El punto de partida de esta experiencia fue el hecho de que, luego de varios años de ejecución del Programa, se estaba en presencia de familias y organizaciones que producían cotidianamente alimentos frescos en sus huertas orgánicas.

Con los alimentos producidos, estas familias además de mejorar su alimentación, también generaban un impacto en la microeconomía de sus localidades debido a que:

a) De la producción, aunque la mayor parte es para el autoconsumo, una parte importante se distribuía solidariamente a los comedores infantiles o familias carenciadas.

b) Otra parte se destinaba al intercambio entre los vecinos, constituyendo un ingreso no monetario para las familias, como así también la posibilidad de diversificar los productos a los que tienen acceso.

c) El resto se comercializaba desde sus hogares, algunos con modalidad puerta a puerta, en sus localidades y unos pocos en ferias locales o comercios como verdulerías, generando esto en algunas comunidades, una circulación de dinero en efectivo.

Todo esto generó las condiciones para explorar una forma de realizar una actividad de carácter continuo, en donde los huerteros pudieran comercializar sus productos excedentes, sin que significara una tensión adicional en el sentido de que si una persona produce 19 o 20 tipos de hortalizas, no dejase de producir de manera diversa como resultante de “presiones de mercado”; que no fuese el mercado quien determine el qué y cuánto producir, a efectos de no perder una de las bases del PH como lo es la diversidad.

En el mes de agosto de 2007 conjuntamente con el núcleo de organizaciones más cercanas dentro de la Red Orgánica Solidaria de Tucumán se comenzó a trabajar en la propuesta que un tiempo después derivaría en el proyecto denominado Promoción de alternativas de comercialización de excedentes de las huertas familiares y comunitarias del PH Tucumán (ProHuerta Tucumán, 2009, p. 7).

Los objetivos de este proyecto planteaban:

- Mejorar el ingreso y contribuir al desarrollo social de los pequeños productores.
- Solucionar problemas de infraestructura para comercializar adecuadamente los excedentes de la producción.
- Atender necesidades de capacitación productiva, de gestión, de organización y comercialización de los productores.
- Asegurar la producción como un alimento natural e integral bajo normas de calidad y en cantidades suficientes para destinarla a las ferias y mercados locales
- Definir estrategias de comercialización común.
- Garantizar la sustentabilidad económica, social y ambiental del emprendimiento.
- Lograr el empoderamiento de los huerteros e instituciones participantes a través de la capacitación y el modelo de gestión participativo del proyecto.

El proyecto estaba organizado en dos módulos (componentes):

Módulo I: Instalación, equipamiento y puesta en marcha de la Unidad de Comercialización

Dentro de las acciones propuestas para la realización de este componente en el diseño original estaban previstas como tareas preliminares el mejoramiento general de las instalaciones a ser utilizadas; la instalación de equipamientos comerciales y sistema de refrigeración; el acondicionamiento del sector para exposición y venta; el acondicionamiento de los núcleos húmedos; y la preparación de un espacio para el funcionamiento de las estructuras organizativas asociadas a la gerencia y administración del proyecto.

Para la fase de puesta en marcha de la Unidad de Comercialización, se propuso la conformación de un equipo gerencial; el financiamiento del traslado de la producción orgánica y artesanal de los feriantes; y el desarrollo de actividades de difusión del proyecto en los medios locales.

Módulo II: Asistencia técnica, capacitación y seguimiento

Al interior de este componente estuvieron previstas actividades para la conformación de un equipo técnico de apoyo en comercialización; asistencia técnica en terreno; asistencia técnica durante el transcurso de las ferias; identificación de necesidades de capacitación de productores y feriantes; organización de acciones de capacitación; y una evaluación permanente del impacto de estas actividades educativas.

El marco institucional propuesto y roles asignados fueron:

- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a través de la Dirección Nacional de Promoción de la Comercialización, del Plan Nacional de

Desarrollo Local y Economía Social - Manos a la obra, como fuente para el financiamiento del proyecto.

- INTA, a través de:

- Programa ProHuerta (INTA - Plan Nacional de Seguridad Alimentaria del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) con el aporte de insumos, capacitación y asistencia técnica en temas relacionados a la autoproducción de alimentos a los huerteros participantes del proyecto.

- Centro Regional Tucumán Santiago del Estero con el aporte de recursos humanos en planificación/formulación y apoyo en la instalación de la Unidad de Comercialización.

- Proyecto Específico de Finanzas y Mercadeo del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios a través de recursos humanos en planificación/formulación y apoyo en la instalación de la Unidad de Comercialización.

- Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF - Región NOA) con recursos humanos y apoyo para la realización de reuniones para la sistematización del proceso de certificación de la calidad de los productos.

- Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable con el aporte de asistencia técnica específica a grupos de productores en la planificación de la producción en función de la Unidad de Comercialización.

- Proyecto Específico de Innovación Organizacional del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios a través de recursos humanos y financiamiento para el fortalecimiento de los procesos socio-organizacionales en torno a la Feria.

- Red Orgánica Solidaria de Tucumán, como instancia nuclear de un importante conjunto de organizaciones de la sociedad civil de la provincia de Tucumán estrechamente vinculada al Programa ProHuerta, con eje en la promoción de la pequeña agricultura familiar.

- Sociedad Vecinal de Socorros Mutuos Barrios del Sud⁴, integrante de la ROST y organización administradora del proyecto.

- Fundación Calchaquí para el Desarrollo Regional, con el aporte de asistencia técnica, capacitación y actividades de registro y sistematización.

- Asociación de Técnicos de Programas y Proyectos Sociales, participando a través de la capacitación y asistencia técnica a los huerteros en la auto-producción de semillas.

⁴ La Sociedad Vecinal de Socorros Mutuos Barrios del Sud es la primera organización de la sociedad civil que participa del PH Tucumán a partir del año 1993. Miembro fundador de la ROST, una de las actividades que esta institución determinó como prioritaria para desarrollar, desde el año 1995, fue la promoción del autoempleo y la economía solidaria, orientando esta acción a sectores de menores recursos, beneficiando a micro emprendedores sin acceso al crédito bancario y con potencial de desarrollo. El éxito obtenido durante el 2003 con actividades de micro préstamos (100 % de devolución de las cuotas) determinó que fuera la institución ganadora del Concurso Nacional de Proyectos de Instituciones de Financiamiento a Microempresas y Pequeños Productores. Ejecuta, desarrolla y participa de diferentes programas y proyectos sociales nacionales y provinciales, en los cuales los beneficiarios prioritarios son sectores de bajos recursos, ya que su objetivo principal es la transformación de la realidad colaborando en mejorar la calidad de vida de la comunidad (ProHuerta Tucumán, 2009, p. 8).

No son pocos los aspectos que han ido evolucionando, la mayoría de ellos fruto de un constante ejercicio de reflexión evaluativo llevado adelante en conjunto y horizontalmente por todos los actores que participan de esta experiencia.

Inicialmente concebida como un espacio para atacar el problema de la comercialización de los excedentes de los huerteros, la propia dinámica llevó a la transformación de haberse constituido en un espacio sistemático de encuentro entre huerteros, promotores, técnicos y consumidores.

En el mes de mayo de 2008 fue formulada una segunda fase del Proyecto Promoción de Alternativas de Comercialización de Excedentes de las Huertas Familiares y Comunitarias del PH Tucumán. Esta segunda fase fue formulada incorporando un conjunto de modificaciones, innovaciones y avances generados en la primera etapa, con el objetivo de fortalecer los logros alcanzados.

Se pueden identificar algunas lecciones de esta experiencia (ProHuerta Tucumán, 2009, p. 39).

- El esfuerzo por rescatar tradiciones, saberes populares, cultura, espacios de recreación y esparcimiento, comidas; lo que en definitiva logró generar un contexto para la recuperación de la historia.
- El rol de las mujeres como fuerza vital de las Ferias, lo que pone de manifiesto una vez más que el género en tanto concepto y enfoque de trabajo no es un tema menor, sino que se presenta como un elemento transversal en el desarrollo mismo del proyecto.
- Se generó un fuerte proceso organizativo en el que conviven actores heterogéneos tanto desde las actividades propias como ideológica y

políticamente. Este proceso es un elemento central en la sustentabilidad de esta experiencia, debido a que existen importantes aportes de carácter colectivo y solidario que permiten la organización y desarrollo mes tras mes de este proyecto.

- No siempre se puede generar un espacio en el que una vez por mes se encuentren un conjunto importante de huerteros, técnicos, promotores y consumidores para compartir no sólo intercambio de información y de productos sino también participar en conjunto de eventos de capacitación, actividades de tipo cultural, de esparcimiento, donde se puedan fortalecer aspectos relacionados a la organización, además de haberle permitido al ProHuerta abordar un aspecto tan importante como es el de la comercialización, lo cual genera un conjunto de nuevos desafíos tanto para coordinadores del Programa como para los técnicos del equipo de trabajo.

- Los huerteros perciben que de manera organizada pueden lograr volumen, precios, y generar un espacio que si bien no es para competir de igual a igual con los grandes mercados, les permite la inserción en segmentos de la población que de otra forma no tendrían modo de realizarlo.

- Los técnicos perciben de manera concreta el fruto de su trabajo de capacitación y asistencia técnica, ya que observan finalizado el ciclo productivo al momento de la venta de los productos.

- Esta actividad visibiliza más claramente ante las instituciones vinculadas a un enorme segmento de pequeños productores y

huerteros, que de otra manera están presentes pero a veces en formas más tangenciales.

- La comercialización es una actividad en la que no tiene lugar la improvisación, y que para el caso de pequeños productores, debe ser apoyada por quienes posean conocimientos o experiencias en temas tales como mercadeo, precios, presentación de productos, etc. Al respecto, se reconoce que la experiencia estudiada constituye un esfuerzo genuino, un paso muy importante, la cual debe estar en permanente análisis y evaluación para generar condiciones que permitan un crecimiento y expansión del proyecto.

- Se ha podido desarrollar una experiencia que desde el acceso al mercado no sólo tiene un rédito en dinero sino que se ha logrado crear en el ámbito de la feria un mercado de vínculos, que supera las categorías clásicas de la economía y que sí se explica desde otros paradigmas como el de la economía social solidaria.

Para nosotros es un ejemplo a seguir porque es algo de gran ayuda, incluso a nosotros mismos nos sirvió de gran gran ayuda, valorizamos a la semilla, valorizamos a la persona del técnico que es una persona desinteresada, la experiencia es muy buena y ojalá tomen conciencia la mayoría de la gente y valoren esto porque es mucho esfuerzo lo que hacen, porque esto tiene un costo que es un costo imposible para nosotros poderlo hacer (Feriante)

Sólo tengo adjetivos buenos: buenísimo, excelente, de 10, a mí me permite colocar mínimamente la producción que tengo, a mí me reestructuró lo que antes producía porque antes producía menos, era más esporádico, a veces vendía, a veces no, en cambio con esto mínimamente lo que produzco lo puedo colocar y de paso me sirve para aumentar lo que tengo y también la variedad (Feriante)

24 de septiembre: Día de la Batalla de Tucumán

119 Feria de los HUERTEROS

Sábado 8 de septiembre de 2018
de 9.30 a 13.00

Club Tucumán Central (La Plata esq. La Rioja)
San Miguel de Tucumán

- Productos Agroecológicos de Huertas y Granjas de Toda la Provincia.
- Plantas y plantines agroecológicos.
- Artesanías.
- Comidas Libres de Gluten
- Miel y mermeladas

**Alimentos Sanos del
Productor al consumidor**



Trae tu bolsa de compras

Síguenos en:

Red Organica Solidaria Tucuman
@ROST_TUCUMAN

RADIO ROST
Radio Comunitaria FM 106.9 - Famaillá

Figura 6: Material de difusión de la Feria de los Huerteros

Fuente: Comunicaciones EEA INTA Famaillá



Figura 7: Feria de los Huerteros

Fuente: ProHuerta Tucumán



Figura 8: Feria de los Huerteros
Fuente: <http://larost.blogspot.com.ar/>

Dentro de esta experiencia merece un apartado lo que fue el proceso de construcción del Manual de Gestión de la Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán (Anexo N° 1).

Como bien se describe en su prólogo

El presente Manual permite gestionar la calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán. Esta es una construcción colectiva entre promotores, técnicos, huerteros y feriantes que se enmarca en el mismo proceso histórico-organizativo que dio origen a la Feria en el año 2007 y cuyo desarrollo se mantuvo todos estos años, los segundos sábados de cada mes. Esta permanencia, producto de la práctica cotidiana -ordenada y sistematizada- es lo que se presenta. Para ello se ubica esta experiencia en su contexto histórico, analizando los roles del Estado y la Sociedad Civil; y los marcos conceptuales y enfoques que caracterizan a la Feria de los Huerteros de Tucumán (Zelaya, Fortini y Lazarte, 2015, p. 4).

Consultada a los fines del presente trabajo sobre la génesis de este proceso, una Técnica del Programa con activa y sostenida participación dentro del mismo, expresó

En un principio la Feria empieza a funcionar con algunos bosquejos de reglamentos, y de esa forma se trabajó por algunos años. Luego se comenzó a pensar en procedimientos para hacer más eficiente el funcionamiento de la Feria, de cómo presentar los productos, cómo realizar el ingreso de los mismos en la Feria, etc. Precisamente para eficientizar esos procesos pensábamos en realizar los procedimientos por escrito, y así es como llegamos a generar comisiones. Una por ejemplo se encargaba del tema infraestructura, otra del tema calidad de los productos que iban a ingresar, cómo tendría que ser una miel, cómo una mermelada.

En ese momento cuando aparece la posibilidad de asistir a la Feria de Simoca⁵, nosotros queríamos ahí replicar la experiencia, pero para poder hacerlo necesariamente teníamos que tener algo escrito, para poder multiplicar nuestra experiencia en otros lugares sin dejar de lado las características propias de cada espacio, como en ese caso lo era la Feria de Simoca. Ahí es donde empieza la idea de generar un Manual de Calidad que sirviese para poder sistematizar y compartir la experiencia pero con algunas características distintas de otros manuales que existen referidos a calidad.

Precisamente por eso nosotros, con el Manual que nos ha llevado mucho tiempo, comenzó como una iniciativa del Coordinador del Programa a la que nos sumamos algunos técnicos. Luego se sumaron algunos feriantes/huerteros; luego participaron algunas integrantes de la Gerencia de Calidad del INTA de Buenos Aires, y a partir de ahí pudimos construir todo lo que era la misión, la visión, los principios que forman parte del Manual. Posteriormente a eso teníamos que ponerle los otros elementos relacionados más con la filosofía de nuestra Feria, que está relacionado a por ejemplo cómo se define la calidad, qué entender por valor agregado, la incorporación del tema de género, agroecología, en fin todos esos puntos

⁵ Simoca es una localidad de 8500 habitantes situada a 50 km. al sudeste de San Miguel de Tucumán. Conocida como la Capital Nacional del Sulky, es un pueblo pleno de tradiciones cuyo exponente más auténtico es la feria de los días sábados. En ella los vendedores acuden a ofrecer los más diversos productos que van desde comidas regionales, artesanías, miel de caña, empanadillas y rosquetes, hasta artículos importados y cigarrillos en chalas. Este lugar cuenta con puestos de comidas típicas donde sigue vigente la modalidad del “trueque” de productos (Ente Autárquico Tucumán Turismo, s. f.)

había que trabajarlos porque eso iba a ser el ABC de este Manual, por lo cual creo que es casi único en su tipo, con una mirada desde la economía social pensando siempre en la inclusión, pensando siempre en poner en valor las externalidades que surgen del hecho de producir de esta manera.

Los feriantes/huerteros participaron desde la definición de la misión y la visión del Manual de Gestión, a lo que luego se fueron agregando reglamentos de por ejemplo cómo iba a funcionar el área de servicios, cómo iba a funcionar el área de degustación, y en cada una de éstas se fue avanzando de forma participativa con las personas que iban a estar involucradas en estas actividades. En lo relacionado a los aspectos de la alimentación saludable los Técnicos del Programa colaboraron con la información para darle una impronta histórica y de revalorización de nuestros alimentos y sabores, reivindicando los temas de soberanía alimentaria.

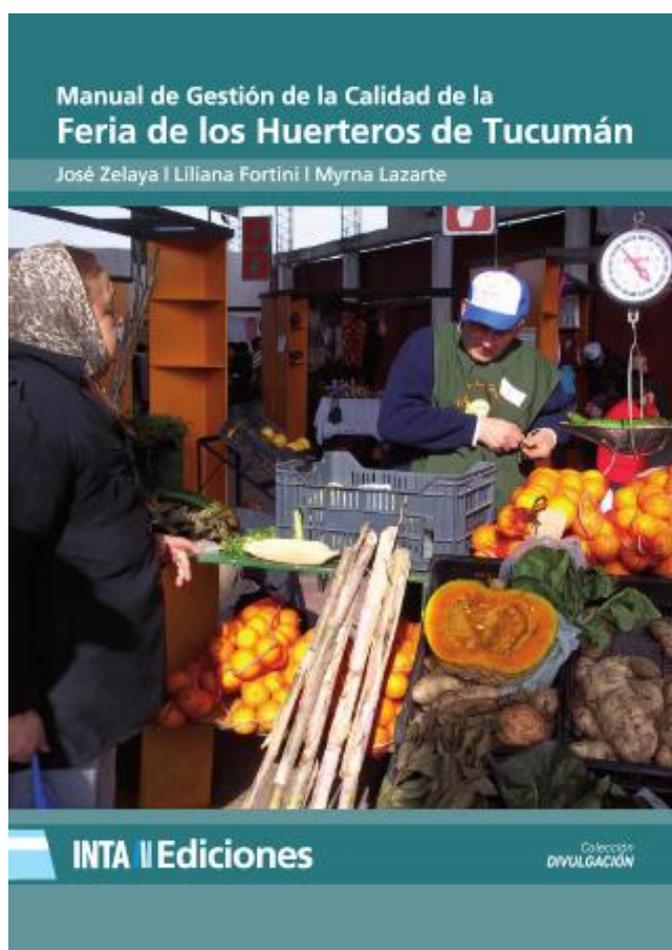


Figura 9: Manual de Gestión de la Feria de los Huerteros
Fuente: ProHuerta Tucumán

En el Anexo N° 2 se presenta un resumen de las Ferias realizadas durante el ciclo 2015, lo que permite visualizar la magnitud de esta línea de trabajo.

La primera Feria de Huerteros se realizó el día 13 de octubre del año 2007, y desde ese momento se desarrolla regularmente el segundo sábado de cada mes, con participaciones crecientes tanto de huerteros como de clientes y visitantes. A septiembre de 2018 se realizaron 119 ediciones.

1.2.4.2. Generación y/o fortalecimiento del capital social

Bourdieu (1980, p. 2) señala que el capital social es el conjunto de los recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento e interreconocimiento; o, dicho de otro modo, vinculados a la pertenencia a un grupo en tanto y en cuanto conjunto de agentes que no solo poseen propiedades comunes, sino que también están unidos por lazos permanentes y útiles.

Coleman (1988, p. 102-104) destaca tres aspectos relevantes del capital social: (i) el contexto de obligaciones, expectativas y confianza de los actores; (ii) la calidad de la información a la que acceden; y (iii) la disponibilidad de normas y sanciones efectivas para marcar las relaciones. Su trabajo, sin embargo, subraya en particular el carácter eminentemente relacional del capital social. Para este autor, un individuo posee un capital si, y solo si, el interlocutor reconoce y acepta el valor de cambio de ese capital; en este caso tiene que darse un elemento mínimo de reconocimiento y de relación válida; por tanto, de significados socialmente compartidos.

Abundando en esta idea, Sobel (2002, p. 139) reitera que el capital social hace referencia a esas condiciones y circunstancias en las cuales los individuos pueden recurrir a su pertenencia a grupos y redes para asegurarse beneficios. De esta forma,

el capital social tiene un carácter relacional, pero una utilidad particular. Se trata de algo construido y creado de manera circunstancial por la integración en grupos, organizaciones y redes, que permite a los sujetos obtener rendimientos personales (Saz-Gil y Gómez-Quintero, 2015, p. 32).

En el libro *Making Democracy Work* se postula que el capital social se compone esencialmente de confianza, normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico (Putnam, Leonardi y Nanetti, 1994, p. 212). Para estos autores la confianza es un componente esencial, caracterizando al concepto de capital social como un atributo que puede referirse a comunidades.

Las reservas (*stocks*) de capital social, tales como la confianza, las normas y las redes, tienden a ser autorreforzantes y acumulativas. Círculos virtuosos resultan en equilibrio social con altos niveles de cooperación, confianza, reciprocidad, compromiso cívico, y bienestar colectivo (p. 177).

Hay quienes plantean que existe una resignificación del concepto de capital social, señalado como el tipo de capital determinante a la hora de explicar los diferentes desempeños de las sociedades (Madoery, 2008b, p. 37).

Este mismo autor reafirma la idea que el capital social suele ser entendido como la confianza, las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas sobre la base del común acuerdo (Madoery, 2008a, p. 12).

El capital social “es un tipo de capital que no se intercambia, propiedad emergente de un sistema social que no opera bajo las reglas de mercado, sino que está ligado a un contexto histórico e institucional particular” (Madoery, 2001, p. 13).

El PH Tucumán asume en su práctica de intervención un enfoque de construcción colectiva, centrado en el incremento de las capacidades de las personas en el sentido de las posibilidades de éstas de lograr algo, en este caso, la alimentación que asegure una mejor calidad de vida.

Los diferentes procesos desarrollados buscan la recuperación de la autoestima, la exploración de iniciativas superadoras, la superación de dificultades sustentada en el esfuerzo propio, la cooperación con los demás y conciencia de participación, tratando de mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

La población involucrada tiene activa participación en las acciones y lo hace mediante mecanismos de libre adhesión, comprometiéndose por motivación en las actividades propuestas. No son receptores pasivos de prestaciones asistenciales, sino que contribuyen al programa con dos factores esenciales: la tierra donde se instalan las huertas y el trabajo necesario para cultivarlas y cosechar.

Un sector importante de la población que trabaja en el territorio con el PH lo constituyen los promotores voluntarios, institucionales y docentes del Programa, quienes son los responsables de promocionar los propósitos del mismo en el ámbito local, colaborar en las actividades de asistencia técnica y capacitación y monitorear el desarrollo del programa en su ámbito de pertenencia. Para desarrollar estas acciones orientadas a abordar la problemática de la seguridad alimentaria, requieren por parte de la institución de estrategias, políticas y acciones que permitan y garanticen su formación y capacitación, sumado a la constitución de una red de alta densidad organizacional como la que se describió en la sección precedente.

1.2.4.2.1. El proceso de certificación de competencias laborales

En el año 2007 se firmó un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) y el INTA, con el objetivo de definir un sistema de certificación de competencias, a través del cual el Programa PH buscaba contribuir a mejorar las posibilidades laborales, comerciales y sociales de huerteros y promotores. Muchos de estos huerteros y promotores habían recibido abundante capacitación y poseían suficiente experiencia en las actividades que desarrollan, pero no gozaban de un reconocimiento público y formal de sus capacidades y habilidades producto de la práctica cotidiana y reflexión sobre la misma.

El equipo del PH Tucumán aceptó inmediatamente la propuesta ya que se percibía que los promotores eran muy sensibles a un reconocimiento social y la formalización de su relación con el PH. Un lugar común de muchos programas es la distribución a los promotores de gorros, mochilas, camisetas y hasta bicicletas con el logotipo de los mismos, buscando a través de estos objetos tratar de consolidar el sentimiento de pertenencia a ese programa y el reconocimiento por el resto de la sociedad. Pero para los técnicos del PH Tucumán, más allá de la eventual inversión en estos objetos simbólicos, era necesario lograr el reconocimiento formal de las habilidades específicas de los promotores y también de los huerteros, o sea de los saberes construidos durante la ejecución del PH.

No existe ningún “título”, “diploma” o “certificado” para ser promotor del PH o de cualquier programa de intervención técnico-productiva y/o socio-organizacional; como tampoco ningún requisito de formación inicial o medición de aptitudes. Sin embargo desde sus propias prácticas de trabajo en terreno, los técnicos del PH reconocían que tanto promotores como huerteros habían construido saberes si no “idénticos”, al menos parecidos, por lo que la idea de certificar esos conocimientos experienciales con un Ministerio de alcance nacional, formalizado esto

y reconocido mediante un certificado entregado por el Estado, fue adoptada de inmediato.

El sistema implementado buscaba acreditar y certificar conocimientos y habilidades obtenidos por cualquier vía, es decir que validara los conocimientos o experiencias más operativas de estos actores sociales de manera tal que este sea un reconocimiento público de los saberes cotidianos, que aumente la autoestima, la dignidad y que mejore las oportunidades de inserción laboral. La certificación de competencias concreta el principio de equidad al evaluar saberes profesionales sin establecer distinciones sobre la modalidad de desarrollo de los mismos (Lazarte, 2009, p. 8).

Los saberes del trabajo se consideran socialmente productivos en la medida en que respondan a las necesidades sentidas por los pobladores, y se conciban inscriptos en su universo cultural y de comprensión integral del proceso productivo. Así, estos saberes deben ser herramientas que posibiliten desarrollarse en un mundo complejo y en crisis, fortaleciendo procesos de construcción de ciudadanía (Aquín, 2003, p. 17).

La metodología empleada fue aportada por la Dirección de Fortalecimiento Institucional del MTEySS. El proceso se desarrolló en distintas etapas: desde la elaboración de la norma de competencia laboral (para el rol del promotor y para el rol del huertero con excedentes) hasta la implementación de la misma.

Pero este proceso resultaba ser muy particular, ya que la certificación debía responder a una combinación entre aspectos técnicos y habilidades de promoción social; lo cual resultaba ser uno de los mayores desafíos: identificar que se trataba de un nuevo oficio. Había entonces que certificar un saber que aún no había sido estandarizado. Pero finalmente fue más aún: hubo que modificar las herramientas que los técnicos usaban en este Ministerio. Fue un hito altamente relevante en

relación al reconocimiento social de los promotores y huerteros a través de sus competencias (ProHuerta, 2008).

En el Anexo N° 3 se presenta la pauta de entrevista sociolaboral que fuera diseñada a estos efectos dirigida a los Promotores del Programa, mientras que en el Anexo N° 4 se presenta la Norma de competencias por medio de la cual se evaluaron las mismas.

Cincuenta técnicos del ProHuerta a nivel nacional fueron contratados por la Fundación ArgenINTA y capacitados para ser evaluadores de este proceso (siete de estos cincuenta evaluadores fueron técnicos del PH Tucumán).

La Tabla 2 presenta los resultados obtenidos en cuatro de las nueve provincias participantes, en donde se puede apreciar la relevancia y el peso específico del PH Tucumán en el contexto general del Programa, y el volumen de la acción cualificadora de competencias laborales alcanzadas. El número total de certificaciones realizadas es aproximadamente 2000 (Ledesma, 2018), dentro de las cuales el PH Tucumán estaría representando alrededor del 25 % (Lazarte, 2017).

Tabla 2: Provincias/regiones participantes y número de certificaciones logradas

Provincia/Región	Nº de certificaciones de competencias (Promotores y Huerteros con excedentes)
Entre Ríos	251
Córdoba	178
CERBAS (Buenos Aires)	108
CERBAN (Buenos Aires)	104
AMBA (Buenos Aires)	260
Tucumán	509 (379 promotores y 130 huerteros)

Fuente: Lazarte, 2017; Ledesma, 2018

1.2.4.2.2. La capacitación desde un enfoque alternativo

Otro proceso sustantivo iniciado desde el PH Tucumán y que indubitablemente tributa a la generación y fortalecimiento del capital social, es el referido a las actividades de capacitación desarrolladas, y al particular enfoque teórico y metodológico adoptado.

La propuesta original (tradicional) de capacitación del Programa tiene como base al técnico extensionista, quien disertaba acompañado por un material gráfico que es entregado a los beneficiarios. Este material gráfico único era diseñado para todo el país y salvo el contenido escrito, la calidad de la capacitación dependía de la impronta, capacidad y preparación pedagógica del técnico para transmitir los conocimientos (Guillén, 2016, p. 2).

En el año 1994 se incorpora en el PH Tucumán el componente granja, por medio del cual se entregaba a las familias un plantel de ocho pollitas ponedoras recién nacidas. La alta mortalidad observada en las primeras entregas fueron atribuidas (desde la opinión del equipo técnico) a la falta de capacitación de las familias al momento de recibir los planteles. Es así que emergió la necesidad de mejorar la capacitación en estos aspectos, pero tenía que ser con una alternativa metodológica que garantizara una acción educativa eficaz y masiva.

La Coordinación provincial del PH exploró nuevas alternativas y recurrió a técnicos de la FAO que a fines del año 1990 habían presentado en el contexto de un programa de capacitación regional la denominada Pedagogía Masiva Audiovisual (PMA) (Zelaya, Ceconello, Ríos, y Aragón, 1996).

La PMA es una metodología y un proceso que permite recuperar, producir, conservar y reproducir el conocimiento de los sujetos participantes e integrarlo al

conocimiento científico para difundirlo y capacitar a otros grupos o comunidades (Calvelo Ríos, 1998, p. 197).

El modelo propone la construcción de los mensajes como producto de un diálogo entre interlocutores, aproximándose al origen etimológico de la palabra comunicación (del latín *communis facere*: hacer juntos).

La PMA ha tomado la tecnología del video de los países industrializados, la adaptó y modificó para adecuarla a su uso pedagógico en áreas rurales y urbano-marginales de los países subdesarrollados (Korstanje, Villanueva, Herrscher, Marcos y Schonwald, 1999, p. 2).

Mediante este instrumento, y una metodología ajustada a partir de la formalización de la experiencia, pone en contacto y relaciona el universo beneficiario (campesino, urbano marginal) con el universo científico-técnico.

Esto conlleva a la generación de materiales gráfico-escritos como los libretos de las capacitaciones, la cartilla del capacitador, las cartillas de los participantes, y las cintas de video con los registros audiovisuales de las clases.

Este conjunto metodológico conforma el denominado Paquete Pedagógico Audiovisual (PPA) como herramienta de apoyo a la tarea de intervención del equipo técnico y de promotores.

La estrategia pedagógica para la extensión, de cierta complejidad, puede traducirse a palabras simples a través del refrán campesino que dice: "Si lo oigo me olvido, si lo veo me acuerdo y si lo hago lo aprendo". Se afirma que la familia (rural o urbano marginal) sólo aprende como resultado de una experiencia práctica y grupal

y se reivindica la multiplicidad de medios (no se apela sólo al medio audiovisual, por innovador que resulte) (Korstanje, 2011).

El modelo de comunicación es clave en la construcción de los materiales. No se trata de “pasarles un video” a los beneficiarios, ni de hacer entretenidas las capacitaciones. Mucho menos de usar el audiovisual como “atrapamoscas” para las convocatorias.

En estas construcciones audiovisuales, los productores redescubren el valor del conocimiento como herramienta de poder y autonomía. El modelo en el que la PMA se cimienta plantea un diálogo entre dos universos de interlocutores: el universo científico y el universo masivo de los usuarios/destinatarios (Calvelo Ríos, 2015, p. 13).

I (interlocutor científico) ↔ M (medio) ↔ I (interlocutor masivo)

Esta opción permite el desarrollo de un modelo alternativo de real comunicación, en donde los mensajes intercambiados entre grupos diversos de interlocutores son el producto de una elaboración común, en los códigos del interlocutor masivo (usuario prioritario) y como respuesta a sus necesidades y requerimientos de comunicación para la educación, en donde la relación entre interlocutores es horizontal y democrática (Korstanje, Villanueva, Herrscher, Marcos y Schonwald, 1995, p. 18).

Se rompe así la verticalidad del tradicional modelo⁶

⁶ Este modelo, conocido como modelo de Información de Shannon y Weaver, es tomado en la década del 50 por los científicos sociales y transformado en modelo teórico de comunicación y transformado por los medios masivos, la radio ya difundida y la naciente televisión, la prensa ya existente y otros medios incipientes, y adoptado como el sustento teórico de sus propias actividades. Se transformó en modelo de manipulación (Korstanje,

Emisor → Medio → Receptor

que tan malos resultados ha dado tradicionalmente en la educación popular.

Con base en el modelo de comunicación $I \leftrightarrow M \leftrightarrow I$ se elabora el denominado curso audiovisual.

- Se comienza identificando las características del usuario. Su nivel educativo, sus niveles de capital, su nivel tecnológico, sus formas de enfrentar los problemas y su relación con el exterior. Luego, con él, se identifica su problemática y sus necesidades específicas de capacitación.
- Este proceso de investigación busca recoger información sobre la cultura productiva, las prácticas en uso, el conocimiento tradicional y las necesidades de capacitación de los productores.
- Así se logra, como resultado, identificar los puntos críticos a abordar en el proceso de capacitación.
- Luego (en contacto con los especialistas) se analizan las posibles soluciones integrando el conocimiento de los productores, que ya hemos sistematizado, con la información existente en los centros de investigación.
- La integración del conocimiento popular con el conocimiento técnico genera un contenido “a la medida” que se procesa pedagógicamente para elaborar el curso audiovisual.

Una vez producida la parte audiovisual del curso, se completa el paquete pedagógico y se lo somete a una prueba de validación en terreno.

Los segmentos sociales a los que se dirige el PH, son los que presentan más bajo nivel de escolaridad y mayor analfabetismo. Son también los que por su situación económica, necesitan más apoyo para salir de la condición de vulnerabilidad en la que se encuentran.

El uso de la comunicación audiovisual permite enfrentar estas dificultades. En la masividad, dispersión, inaccesibilidad, y analfabetismo de este interlocutor se basa el uso del video como herramienta pedagógica. En sus múltiples actividades productivas y en la necesidad de mejorar sus condiciones de vida y sus relaciones con el medio, se basa la multisectorialidad de las acciones de capacitación de la PMA.

Este sistema de capacitación audiovisual tiene como características las siguientes (Korstanje, 2010, p. 89):

a. Masivo

Permite llevar las propuestas tecnológicas y de servicios a los diferentes grupos campesinos, conformando paquetes pedagógicos, los mismos que por su formulación son accesibles a todos. La masividad del sistema está dada, básicamente, por la repetición sucesiva del video y por el hecho de que las mismas propuestas pueden hacerse simultáneamente en diferentes lugares, a través de los Módulos de Capacitación.

b. No escolarizado

El uso de los equipos audiovisuales posibilita que las acciones de capacitación se produzcan en cualquier lugar, aún en el lugar mismo del trabajo del

usuario/beneficiario; no requiriendo de locales con acondicionamientos especiales. Las propuestas tecnológicas no requieren de largos períodos de estudio, sino que por su tratamiento y dosificación de contenidos, en una sustentación teórico-práctica son rápidamente internalizadas.

c. No sustrae al usuario de su medio

Al no ser un proceso escolarizado, que requiere equipamientos especiales, el usuario no tiene que movilizarse a un "centro" determinado. No va al encuentro de la capacitación sino por el contrario, la capacitación va hacia a él. Esta ventaja la da el hecho de que los equipos audiovisuales sean portátiles y de autonomía energética. Con esto no se corta el proceso productivo del usuario ni se le crea situaciones en que el desplazamiento a lugares no acostumbrados pueda influir en su capacidad de aprendizaje.

d. Valora los conocimientos y experiencias de los usuarios

La capacitación audiovisual parte del nivel en el que se encuentran los conocimientos y experiencias, los revalora en unos casos y refuerza en otros, situándolos en un plano científico-analítico. A partir de ahí, plantea una alternativa tecnológica que se ha procurado responda a las necesidades del campo. No se busca, de ninguna manera, imponer modelos tecnológicos, que lleven a la dependencia del destinatario, sino concordar el desarrollo de las ciencias intervinientes con el nivel de sus necesidades.

e. Proceso colectivo de aprendizaje

La capacitación audiovisual se realiza colectivamente, es decir, se pretende el aprendizaje de modo grupal y no individual, en base al intercambio de experiencias y la realización de prácticas conjuntas entre todos los participantes.

f. Eminentemente práctica

Los productores han aprendido y siguen aprendiendo en la práctica. Debido a ello valoran un curso o un evento cuando es práctico, pues, saben que en esas condiciones sí van a aprender. Por eso, la Capacitación Audiovisual es eminentemente práctica. Reúne todos los elementos y las condiciones para hacerla posible.



Figura 10: Capacitación utilizando un paquete pedagógico audiovisual
Fuente: ProHuerta Tucumán

Cuando se habla de procesos de desarrollo, se habla de inversión en infraestructura, el insumo fertilizante, el insumo maquinaria, etc. Pero un insumo particular, un insumo que no se agota con el uso, sino que por el contrario se perfecciona y multiplica, es el insumo conocimiento para manejar los demás insumos. Al adquirir o recuperar conocimientos, el sujeto beneficiario aumenta su capacidad de negociación con los recursos naturales, los recursos genéticos y con el hábitat y por último su capacidad de negociación social (Calvelo Ríos, 1975, en Korstanje, 2010, p. 34).

Los cursos de capacitación diseñados por el PH Tucumán con base en el uso de PPA son: Crianza Casera de Gallinas; La Huerta Orgánica Familiar; Producción de semillas en la huerta; Arroz de secano; y Manejo de los Alimentos.



Figura 11: Clase N° 2 Curso Huerta Orgánica Familiar

Fuente: ProHuerta Tucumán PPA HOF Disco 1

Haber adoptado esta opción metodológica en el contexto institucional del Programa resultaba todo un desafío en tanto “se rompía” con el modelo tradicional educativo ya que se apostaba al involucramiento activo de los beneficiarios en todo el proceso de capacitación con el lógico empoderamiento de los participantes.

Esto permitió ampliar rápidamente la cantidad de participantes del Programa y cuadruplicar la cobertura en muy poco tiempo. Fue especialmente importante que los protagonistas de los videos fueran otros huerteros, los que presentaron la información en lenguaje sencillo, siendo vistos como pares por los destinatarios del material, lo que genera confianza e incrementa la autoestima.

El siguiente testimonio puede dar una idea de la escala alcanzada en términos de participantes del Programa capacitados

Durante el año 2015 se entregaron alrededor de 1100 núcleos de gallinas, y como condición para la entrega al menos un integrante de cada familia receptora debía participar del ciclo de capacitación, por lo tanto solo en el tema Crianza Casera de Gallinas en el año 2015 se capacitaron al menos a 1100 personas (C).

Esta propuesta metodológica generada desde el equipo técnico del PH Tucumán y ampliamente utilizada en esta provincia con resultados altamente positivos, fue aplicada en la provincia de Santiago del Estero, y hubo algunos intentos de uso en la provincia de Salta (Zelaya, 2018).

En el Anexo N° 5 se presentan las actividades de capacitación realizadas por los técnicos del Programa durante el ciclo 2015.

Las experiencias hasta aquí descriptas quizás sean las más relevantes en términos de efectos obtenidos, sin que las particularidades del PH en la provincia de Tucumán se agoten en las mismas.

En el Anexo N° 6 se presenta una síntesis del Plan Operativo Anual del PH Tucumán correspondiente al año 2016. De la lectura del mismo se puede claramente identificar la diversidad de líneas de trabajo y actividades (14 ejes temáticos estructurados en base a temas tales como soberanía y seguridad alimentaria; economía y capital social; comunicación popular; sistemas de georeferenciamiento; agricultura urbana y periurbana; valor agregado en origen; tecnologías apropiadas; higiene y seguridad; agroecología; género; asuntos indígenas, entre otros) como así también el universo organizacional e institucional con el cual el Programa se vincula; todo lo cual abona la idea de estar frente a una experiencia local generada y ejecutada desde las estructuras del Estado, que fue adquiriendo particularidades y dinámicas

propias, y que involucra a diversidad de instituciones en red en vínculo estrecho con miles de ciudadanos en situación de alta vulnerabilidad económica, social y nutricional.

Con el propósito de establecer un punto de referencia para contrastar tanto el tipo, número y alcance en términos de actividades y relacionamientos organizacionales/institucionales a partir del Plan Operativo Anual (2016) se obtuvo (no sin poco esfuerzo) el POA de otra Unidad Provincial del PH para el mismo período, el cual se presenta en el Anexo N° 7.

De la sola lectura se desprende la notable diferencia entre ambas propuestas, sin pretender emitir un juicio valórico sobre el Plan Operativo testigo, del cual se eliminaron los datos que permitan identificar la procedencia territorial del mismo, ya que escapa a los fines del presente trabajo.

2. Preguntas de la investigación

Lo presentado en el capítulo introductorio lleva a la formulación de preguntas tales como; ¿cuáles fueron los factores que determinan esta particular dinámica de ejecución?; ¿a qué plano conceptual responde este proceso?; ¿qué rol han jugado las instancias de coordinación del Programa?; ¿se puede decir que para el caso de la provincia de Tucumán el PH sigue siendo un programa de seguridad alimentaria o se ha transformado en una experiencia más cercana al concepto de desarrollo local?; en definitiva; ¿por qué se hizo lo que se hizo?.

3. Hipótesis

La hipótesis de trabajo plantea que en el contexto de realización del Programa ProHuerta en la provincia de Tucumán, existen elementos y procesos inherentes a la ejecución del mismo que permiten identificarlo como una experiencia de intervención cercana al concepto de desarrollo local, habiendo superado su condición de programa de seguridad alimentaria.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Identificar los componentes y procesos dentro del Programa ProHuerta en la provincia de Tucumán compatibles con el concepto de desarrollo local o expresiones adyacentes al mismo.

4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar los aspectos distintivos del PH Tucumán, en relación a otras experiencias provinciales dentro del mismo Programa.
- b) Analizar los procesos constitutivos y posterior desarrollo del equipo ejecutor del Programa.
- c) Identificar los procesos generados durante la ejecución del PH en Tucumán con anclaje en el concepto de desarrollo local.

d) Analizar el conjunto de causalidades que estructuran y particularizan el caso en estudio.

5. Estado de la cuestión y marco teórico

El andamiaje teórico que estructura el presente capítulo se basa en los siguientes pilares: desarrollo; desarrollo local; seguridad alimentaria; intervención y ética; e identidad y sentido de pertenencia.

5.1. Desarrollo

5.1.1. Orígenes del concepto

El concepto desarrollo es heredero de la noción occidental de progreso surgida en la Grecia clásica y consolidada en Europa durante el período de la Ilustración bajo el supuesto que la razón permitiría descubrir las leyes generales que organizan y regulan el orden social y así poder transformarlo en beneficio de la gente. El sociólogo estadounidense Robert Nisbet (1980) estaba convencido que la idea de progreso había contribuido más que cualquiera otra, a lo largo de 25 siglos de historia de occidente, tanto a fomentar la creatividad en los más diversos campos como alimentar la esperanza y la confianza de la humanidad y de los individuos en la posibilidad de cambiar y mejorar el mundo. No obstante, reconocería que

Todo hace pensar en estos momentos que la fe occidental en el progreso se va marchitando rápidamente en todos los niveles y todos los campos, a lo largo de la última parte del siglo XX (p. 25).

El concepto desarrollo fue antecedido por otros términos además de progreso, como civilización, evolución, riqueza y crecimiento. Así, para Adam Smith (1794, p.

25) y luego para John Stuart Mill (1978, p. 242), ambos economistas ingleses, la riqueza era indicadora de prosperidad o decadencia de las naciones.

El desarrollo económico ha sido una preocupación central a lo largo de la historia del pensamiento económico universal. Schumpeter (2006, p. 35) por ejemplo, sostuvo que el desarrollo fue el tema central en el esquema general del pensamiento de Marx. De hecho, uno de los primeros casos en que se presenta el término desarrollo, corresponde a Marx en un pasaje del prefacio de la primera edición alemana de *El Capital*, fechada en Londres el 25 de julio de 1867

No es precisamente el grado más o menos alto de desarrollo de las contradicciones sociales que brotan de las leyes naturales de la producción capitalista. Nos interesan más bien estas leyes de por sí, estas tendencias, que actúan y se imponen con férrea necesidad. Los países industrialmente más desarrollados no hacen otra cosa que poner delante de los países menos progresivos el espejo de su propio porvenir (Marx, 1867, p. 89).

En realidad, se identifican las preocupaciones por el desarrollo en las primeras contribuciones a la economía, aunque muchos de esos autores asumieron el carácter natural y eterno del modo de producción capitalista. Muchos problemas del desarrollo económico están presentes en las obras de Petty, Francois Quesnay, Adam Smith y David Ricardo (García Rabelo, 2004, p. 2).

Si bien resulta posible hallar discusiones acerca de cómo hacer avanzar más rápidamente a los países desde las etapas tempranas del pensamiento económico universal, lo cierto es que el concepto desarrollo en la actualidad tiene un uso mucho más estrecho y se utiliza con referencia a las realidades económicas y sociales de aquellos países que conforman la mayor parte de la población mundial y cuyos niveles de participación en la economía mundial no superan la cuarta parte de la producción, el comercio, la inversión, entre otras áreas.

El desarrollo se ha convertido en expresión de una meta social compartida y que por demás se presenta como algo posible y deseable, en función de lo cual, la comunidad mundial establece prioridades y metas a alcanzar. Un primer problema teórico identificado resulta la necesaria distinción entre el desarrollo como categoría filosófica que permite comprender a la naturaleza y la sociedad en permanente estado de movimiento y cambio, y la acepción del término a los fines de la investigación (p. 3).

5.1.2. Evolución del concepto

El concepto de desarrollo según Boisier (2001, p. 1) es un tópico de la posguerra. En la Carta del Atlántico firmada en 1941 por Churchill y Roosevelt se expresa que el único fundamento cierto de la paz reside en que todos los hombres libres del mundo puedan disfrutar de seguridad económica y social, y por lo tanto, se comprometen a buscar un orden mundial que permita alcanzar estos objetivos una vez finalizada la guerra. Idéntica declaración de principios se establece en la Conferencia de San Francisco en 1945 que dio forma a las Naciones Unidas.

La nueva configuración de fuerzas resultante de la culminación del último gran conflicto bélico internacional elevó a la condición de grandes potencias a los Estados Unidos y a la Unión Soviética quienes en las décadas venideras disputarían la hegemonía del poder mundial. A pesar de ello, como escribiera el economista Hans Singer (1989) se abrigaban grandes esperanzas de construir en la posguerra un mundo nuevo y feliz. Un elevado optimismo reinaba en cuanto a la posibilidad que muchos países incluyendo a los recién conformados, gracias a la descolonización, pudieran marchar a paso firme hacia el mentado desarrollo. De ahí se explica la aparición del novedoso término “países en vías de desarrollo” el cual explicita el carácter procesal que conlleva el significado acuñado al joven concepto.

El escenario de la posguerra fue el marco propicio para colocar a la búsqueda del desarrollo en un lugar relevante dentro de las discusiones en el ámbito mundial.

En el escenario histórico del nacimiento de la Guerra Fría se reunieron las circunstancias que colocaron a la búsqueda del desarrollo de los países subdesarrollados en un lugar prominente dentro de la agenda política del capitalismo y también dentro de la ciencia económica, generándose un creciente interés por interpretar las causas de la evidente brecha económica y social que separaba a los países capitalistas desarrollados del resto. Si bien en un inicio las preocupaciones se centraron en las economías coloniales, pronto el interés se extendió a lo que más tarde fue bautizado por el francés Sauvy (1952, p. 14) como el Tercer Mundo. Desde entonces, muchos economistas han intentado responder a la pregunta de por qué el desarrollo no se ha difundido al resto del mundo; o qué debería hacerse para lograrlo.

Como concepto el desarrollo adquiere un significado relevante y específico al interior de alguno de los enfoques interpretativos de la realidad social surgidos a lo largo de las cinco últimas décadas. Estos enfoques o paradigmas incorporan en buena medida los aportes de las ciencias sociales y las experiencias occidentales de industrialización y cambio social. Cabe subrayar la importancia de la interacción entre la evolución de la teoría del desarrollo y el cambio del contexto histórico y geopolítico a escala mundial, sobre todo en momentos de crisis (Valcarcel, 2006, p. 7).

5.1.2.1. El enfoque de la modernización

Al comenzar los años 50 los referentes de la naciente escuela de la economía del desarrollo, como los norteamericanos Ragnar Nurske (1953), Arthur Lewis (1955) y Paul Baran (1957), sostenían que la acumulación de capitales era el eje central del desarrollo y que éste se había hecho realidad gracias a la ampliación del sector moderno industrial de la sociedad.

Por su parte, Walt Whitman Rostow, uno de los exponentes más destacados del enfoque económico de la modernización, propugnaba un mayor desarrollo industrial, redistribución del ingreso en la población y creación de una nueva elite dominante en las regiones atrasadas. Este economista norteamericano en su ensayo *The stage of economic growth. A non-communist manifesto* (1965), postula que ha elaborado una alternativa a la teoría de la historia moderna de Marx, y propone cinco etapas del desarrollo por las que deben pasar todos los países: la sociedad tradicional; las condiciones previas para el impulso inicial; el despegue; la marcha hacia la madurez; y, la era del gran consumo de masas.

Para los economistas norteamericanos referenciados, el desarrollo aparece a mitad del siglo XX en lo fundamental como un problema de crecimiento de la economía de mercado, de ampliación de la riqueza material expresada en un único o sobredimensionado indicador macroeconómico: el producto bruto interno. La industrialización, la tecnificación de la agricultura y la elevación de la productividad permitirían generar dicho crecimiento económico. Los beneficios a lograrse serían distribuidos a la población por el mercado, lo que a posteriori sería conocido como *trickle down effect* (efecto derrame).

Asimismo se recomendaba a los países y gobiernos del Tercer Mundo modernizar la tecnología usada, impulsar la agricultura comercial, propiciar una rápida industrialización y urbanización, en otras palabras; crear o ampliar el sector moderno reduciendo progresivamente, por etapas, el sector tradicional que descansaba en una agricultura de subsistencia, de baja productividad y muy pobremente articulada al mercado. En los hechos, los enunciados económicos de la modernización devinieron en doctrina.

El pensamiento de Rostow al comenzar los años sesenta tuvo clara influencia en América Latina a través de la llamada "Alianza para el Progreso"⁷ de la que fue su asesor, como lo fue del presidente John F. Kennedy.

5.1.2.2. Las experiencias Latinoamericanas

En el período citado en América Latina se comenzaba con las experiencias del modelo conocido como Desarrollo de la Comunidad (Barril García, 1989, p. 128). La propuesta que subyacía desde esta estrategia era que en los grupos sociales existen grandes potencialidades que les permiten afrontar, con apoyos externos puntuales, los problemas básicos que les impiden desarrollarse.

En 1945 el término Desarrollo de la Comunidad es utilizado en las reuniones del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. En 1956 un grupo de expertos de la ONU definía esta política como "la expresión para designar aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar estos en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional" (Pérez Díaz, 1972, p. 64).

En América Latina estos programas se iniciaron a mediados de la década de los 50 en países y zonas pobres y con población indígena poco integrada a las sociedades nacionales. El enfoque general era el de desarrollar la participación de los sectores que se definían como objeto de los programas, incentivando la organización

⁷ La Alianza para el Progreso fue un programa a favor del desarrollo capitalista de América Latina, ideado por la administración Kennedy a fin de contrarrestar los efectos políticos que la revolución cubana generaría en el continente. Aprobado por la OEA el 17 de agosto de 1961, con el solitario voto en contra de Cuba, preveía la inversión de 20 mil millones de dólares en un plazo de diez años. Sus impactos reales fueron sin embargo muy modestos en lo económico y político (Florián Guzmán, 2013, p. 8).

democrática, la elección de sus líderes, la identificación de acciones sentidas en la comunidad, para dar paso a apoyos que permitieran procesos que deberían contribuir a mejorar las condiciones de vida de los involucrados (Barril García, 1989, p. 128).

Los aspectos centrales de esta estrategia se relacionaban con que: i) las actividades a ejecutar debían satisfacer las necesidades fundamentales de la población con que se trabaja, para lo cual los primeros proyectos deben surgir de las aspiraciones expresadas por esa población; ii) se buscaba lograr la mayor participación posible de la población en los problemas locales, fortalecer los gobiernos locales, formar dirigentes locales, incentivar la participación de las mujeres y los jóvenes, iii) incentivar la organización de cooperativas para satisfacer las distintas necesidades económicas y sociales, consolidar las artesanías y las pequeñas manufacturas locales de manera de generar empleo y aprovechar los recursos materiales propios, se buscaba impulsar la producción agrícola mejorando la utilización de insumos, la comercialización y el acceso a tierra, se impulsaba el desarrollo de servicios como educación, salud, vivienda, extensión agropecuaria, etc. (ALOP, 1989, p. 7).

No existe una evaluación global sobre estos programas aunque hay coincidencia en señalar que sus objetivos centrales no apuntaban a rápidas respuestas productivas, sino a incentivar la organización social como paso previo a mejorar la producción, lo cual, quizá, fue su debilidad mayor. En el plano organizativo se concuerda en que se logró un cierto fortalecimiento de las comunidades producto de la formación de líderes que se capacitaron en estos programas lo que permitió cierto grado de autonomía de éstos frente a los poderes locales existentes (Barsky, 1990, p. 9).

Los programas bajo estos modelos finalizaron cuando Estados Unidos dejó de apoyarlos económicamente a mediados de la década de los 60, lo que es un indicador más de su fragilidad y dependencia externa.

En noviembre de 1950 la ONU recomendó a la FAO realizar estudios que relacionaran los regímenes de propiedad rural con los bajos niveles de desarrollo en América Latina y El Caribe. En julio de 1951 el estudio realizado indicaba la presencia de minifundio insuficiente para los requerimientos de ingresos y empleo de las familias campesinas, y una alta y desigual distribución de la propiedad. La presencia del latifundio extensivo se indicaba como una característica de la estructura agraria de la región (Barril García, 1989, p. 130).

Casi simultáneamente, los trabajos que venían desarrollándose en la CEPAL apuntaban a un lento crecimiento de la producción en relación a las demandas nacionales e internacionales; indicándose que para cambiar esta situación debía incidirse a través de introducción de tecnología que permita aumentar los rendimientos, acompañado esto de un proceso de reforma agraria que debía permitir lograr elevar la producción y la productividad. A fines de los años 50 se produce el acceso al poder de la Revolución Cubana (1959) lo que produjo inquietud en los Estados Unidos y en los gobiernos de la región. En agosto de 1961 surge como ya se señalara, producto de la Reunión de Punta del Este, la Alianza para el Progreso en la cual se indica la necesidad de dar impulso, dentro de las características de cada país, a programas de reforma agraria integral que se orientasen a una efectiva transformación de las estructuras de tenencia de la tierra con el fin de superar la dicotomía latifundio-minifundio y que se pudiera avanzar a un proceso más justo de propiedad (Dandler, Havens, Samaniego y Sorj, 1976, p. 33).

Como acompañante a estos acuerdos de Punta del Este se creó el Comité Interamericano de Desarrollo Agrícola (CIDA) quien realizó un estudio sobre

tenencia de la tierra y desarrollo socioeconómico del sector agrícola en siete países de la región. Este estudio indicaba que el problema central para el desarrollo regional era la concentración de la propiedad de la tierra, lo que lleva consigo una concentración del poder que permitía a los propietarios un gran control sobre la sociedad en su conjunto. Se indicaba además que esta estructura de tenencia es la causa de un agro atrasado, de baja productividad económica acompañada, además, de una desigual distribución de los ingresos y causante de la alta migración del campo a las ciudades (Giménez, 1981, p. 7).

Este estudio avalaba la necesidad de procesos de reformas agrarias que cambiasen el régimen de tenencia de la tierra y que apuntasen a modificar la estructura social asociada a ella y causante del escaso desarrollo interno de los países latinoamericanos. Con estos informes y las experiencias de las reformas agrarias de México, Bolivia y Cuba, la década de los años 60 se vio marcada por procesos de reformas agrarias de distinta intensidad en la región; procesos en los cuales se tuvo presente las diversas realidades sociales de los países, existiendo algunos, como Uruguay y Argentina en que el tema nunca fue planteado como relevante.

Lo que aparece claro en los diversos análisis sobre los procesos de reformas agrarias es que éstas permitieron la desaparición de formas sociales que sujetaban a los campesinos de la región al sistema hacendal. Desaparecieron las figuras del Yanacona, inquilino, huasipunguero, arrimado, etc.; trabajadores que estaban sometidos a diversas formas de extracción de renta. Esto permitió una organización del mercado del trabajo, lo que de alguna forma permitió una elevación de los niveles de salarios y con ello un mejoramiento de las condiciones de vida de algunos sectores de trabajadores (Barril García, 1979, p. 5).

De igual manera, queda claro que un efecto indirecto de estos procesos fue un mayor crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones sociales y una mayor

movilización en defensa de sus derechos y sus demandas sociales, económicas y políticas.

A fines de los años 50 comenzaron a conformarse otro tipo de teorías del desarrollo denominadas "heterodoxas", alternativas y críticas a la corriente ortodoxa del desarrollo descripta. Estas corrientes heterodoxas han sido denominadas en términos generales como "estructuralistas", por cuanto el eje determinante de su análisis sobre el desarrollo y el subdesarrollo se centra en la estructura de la economía mundial, que ha conformado a lo largo de la historia. En tal estructura existe un centro (países desarrollados) que controlan y se benefician del sistema; y una "periferia" (países pobres) que sufren dependencia y explotación por parte del centro, lo cual les mantiene sumidos en el subdesarrollo. De este modo, el subdesarrollo sería fruto no de un atraso cronológico o de un estadio "menos avanzado" en la senda hacia la modernización y el desarrollo, sino fruto de una ubicación desventajosa en la estructura del sistema capitalista mundial (Prebisch, 1949, p. 16).

La constatación a comienzos de los años 60 de la ampliación de la brecha entre países desarrollados y países subdesarrollados trajo una serie de críticas y cuestionamientos al enfoque de la modernización. Se objetaba al modelo de desarrollo propugnado pues no se habían cumplido las promesas de la modernización, contrariamente al asalaramiento industrial lo que emergía en el Tercer Mundo era la terciarización de la fuerza de trabajo, el surgimiento de barrios marginales en las ciudades y el aumento de la pobreza y desigualdad entre sus pobladores (Valcarcel, 2006, p. 12).

5.1.2.3. El enfoque de la Dependencia

A mediados de la década del 60 aparece en América Latina el pensamiento dependentista, en un contexto radical, de apuesta por el cambio social y en franca ruptura intelectual con la teoría de la modernización. Se vive en el continente el auge de las guerrillas bajo la influencia del modelo revolucionario cubano y las tesis guevaristas. También es el momento del ascenso del grupo de “Países No Alineados”⁸.

A diferencia del énfasis dado por los partidarios de la modernización a lo técnico-económico, a la baja productividad del aparato productivo tradicional así como elementos explicativos del atraso de los países, los dependentistas subrayan el carácter social y político del subdesarrollo, el papel que cumplen en su configuración las relaciones entre las clases sociales y la injusta división internacional del trabajo. En palabras de uno de los más preclaros miembros de esta escuela, Osvaldo Sunkel (1965, en Valcarcel 2006, p. 13) “el desarrollo es un tema sociológico porque lo que está en desarrollo es una realidad humana, un conjunto de relaciones sociales, una estructura social y un estilo de vida”.

Por su parte el sociólogo brasileño Fernando Enrique Cardoso y el historiador chileno Enzo Faletto indican que el desarrollo es resultado de la interacción de

⁸ El Movimiento de Países No Alineados se origina en la Conferencia Afro-Asiática de Bandung, Indonesia, en 1955, la cual reunió a 29 Jefes de Estado de la primera generación postcolonial de líderes de los dos continentes en mención, para identificar y evaluar los problemas mundiales del momento, a fin de desarrollar políticas conjuntas en las relaciones internacionales. En esa Conferencia se enunciaron los “Diez Principios de Bandung”. Dichos principios fueron adoptados posteriormente como los principales fines y objetivos de la política de no alineamiento y los criterios centrales para la membresía del Movimiento. Seis años después de Bandung, sobre una base geográfica más amplia, se estableció el Movimiento de Países No Alineados en la Primera Conferencia Cumbre de Belgrado, celebrada del 1 al 6 de septiembre de 1961. Asistieron a la Conferencia 25 países, principalmente nuevos Estados independientes (Martín de la Escalera, 1955, p. 96).

grupos y clases sociales que tienen un modo de relación que les es propio y por lo tanto intereses y valores distintos, cuya oposición, conciliación o superación da vida al sistema socio-económico (Cardoso y Faletto, 2002, p. 17).

Las posiciones dependentistas menos radicalizadas, cercanas al estructuralismo de la CEPAL, defendían el mayor protagonismo del Estado en la economía y la redistribución de la riqueza a través de medidas como inversiones educativas y programas asistenciales para beneficiar al conjunto de las poblaciones de menores recursos y la entrega de tierras a los campesinos pobres por medio de reformas agrarias.

Comenzada la década del 80 los cambios políticos y económicos acontecidos en el planeta influirán en la pérdida de influencia y atractivo de este enfoque. Estos cambios hacen referencia a la crisis en América Latina del modelo de la CEPAL de Industrialización por Sustitución de Importaciones y a los serios e insalvables problemas de reproducción del socialismo existente, lo que llevó por un lado a la caída del muro de Berlín y por el otro, a la revalorización por parte del Partido Comunista Chino del rol del mercado, de la inversión extranjera, y el comercio internacional (Valcarcel, 2006, p. 15).

Algunos intelectuales dependentistas respondieron señalando que en los años ochenta se asistió a nuevas formas de dependencia, de apropiación del excedente de los países pobres del sur por los países ricos del norte, como es el cobro de la deuda externa; el mecanismo institucional de mayor control del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial sobre las economías de las naciones tercermundistas; y, la obligación de éstas bajo coacción de adoptar internamente políticas neoliberales, como las reformas privatizadoras de primera y segunda generación.

Theotonio Dos Santos (1978) refiriéndose a América Latina postula que

Es evidente que la caída del crecimiento está conectada con el aumento de la deuda externa registrado al final de los 70 y comienzos de los 80, como resultado de la renegociación de las deudas anteriores a altísimas tasas de interés internacionales. Durante la década del 80 hemos enviado centenares de miles de millones por concepto de pago de intereses. Para lograrlo, nos hemos sometido al llamado “ajuste estructural”, que consistía en el aumento de nuestro superávit comercial para pagar estos “intereses” (p. 114).

5.1.2.4. El ambientalismo en el desarrollo

Entre 1970 y 1990 es notoria la aparición y progresiva consolidación de las aproximaciones medioambientales en torno al desarrollo, como lo fueron escalonadamente: el ecodesarrollo, el otro desarrollo, el desarrollo sostenido y el desarrollo sustentable. Punto de partida del conjunto de estas aproximaciones fue la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano llevada a cabo en Estocolmo en 1972, llamada también Primera Cumbre de La Tierra, en cuya declaración se establece que existe un vínculo profundo entre desarrollo económico, social y medio ambiente, habiendo sido precisamente su entonces Director Ejecutivo Maurice Strong quien en la reunión constitutiva del PNUMA en 1973 acuña el término de ecodesarrollo (Estenssoro, 2015, p. 83). Podría decirse entonces que históricamente el concepto de ecodesarrollo fue la antesala del desarrollo sostenible y sustentable.

En el año 1987 la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, luego de cuatro años de trabajo entregó a las Naciones Unidas el informe titulado "Nuestro futuro común", mundialmente como el informe de la Comisión

Brundtland⁹, y con él se dio nacimiento a un concepto mayor y más complejo: el desarrollo sostenible o durable.

En el capítulo II del informe de la mencionada Comisión se define al desarrollo sostenible como:

Un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Este documento postuló principalmente que la protección ambiental había dejado de ser una tarea nacional o regional para convertirse en un problema global. Todo el planeta debía trabajar para revertir la degradación actual. Asimismo señaló que se debía dejar de ver al desarrollo y al ambiente como si fueran cuestiones separadas. El informe habla de la indisolubilidad en el vínculo entre ambos términos, señalando que el desarrollo dejaba de ser un problema exclusivo de los países que no lo tenían. Ya no se trataba de que los “pobres” siguieran el camino de los “ricos”. Como la degradación ambiental es consecuencia tanto de la pobreza como de la industrialización, ambos debían buscar un nuevo camino (CIDE, 2014).

Mármora (1992, p. 213) al analizar "Nuestro futuro común", advierte que el concepto de desarrollo sostenible contiene una alta dosis de utopía, y como tal en términos prácticos es complejo, y pretender aplicarlo requiere un gran esfuerzo científico y tecnológico; y se cuestiona si los países, en especial los tercermundistas, están armados del personal y las técnicas para enfrentar los problemas de sostenibilidad de muchos de sus recursos y de algunos procesos de agudo deterioro ambiental; o si podrán éstos, canalizar recursos propios y de los países

⁹ En reconocimiento a la Dra. Gro Harlem Brundtland, quien fue la Presidenta de ese grupo de trabajo, entonces Primera Ministra de Noruega.

industrializados para que las poblaciones pobres, los millones de indigentes, puedan llevar a cabo los planes de desarrollo y sostenibilidad sugeridos.

La importancia de este documento no sólo reside en el hecho de haber puesto sobre la mesa de la problemática mundial el concepto de desarrollo sustentable, sino que el mismo fue incorporado a todos los programas de la ONU y constituyó el eje de lo que fue la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992.

En este encuentro 172 países miembro de Naciones Unidas suscribieron la denominada Agenda 21, por la cual los firmantes se comprometían a aplicar políticas ambientales, económicas y sociales en el ámbito local encaminadas a lograr un desarrollo sostenible. Cada región o cada localidad, por su parte, desarrollaría su propia Agenda Local 21, en la que deberían participar tanto ciudadanos, como empresas y organizaciones sociales, con el objetivo de generar y consensuar un programa de políticas sostenibles. Se podría definir la Agenda 21 de la ONU como una estrategia global que busca llevar a la práctica de manera local, y que involucra a todos los sectores de una comunidad: sociales, culturales, económicos y ambientales (Borrás, 2018).

Quien fuera el primer Ministro de Medio Ambiente de Colombia, Manuel Rodríguez Becerra desde una mirada crítica hacia los grados de cumplimiento de la Agenda 21 dice

El mayor obstáculo para su cumplimiento es el raquítico compromiso adquirido por los países industrializados en materia del aporte de los recursos financieros nuevos y adicionales requeridos por los países en desarrollo para su puesta en marcha. En Río y después de Río, los países industrializados no han dado una lección contundente en términos éticos de su visión del futuro. Al no darla, muchos países en desarrollo consideran, no sin razón, que sus compromisos para resolver catástrofes planetarias, como el calentamiento de la tierra y el declive de la

biodiversidad, no deben ir más allá de los adquiridos por los países desarrollados.

En el Programa 21, los programas dirigidos a transformar las formas de vida de los países del norte tienen un carácter fundamentalmente cosmético. Éstos tomaron en Río la posición de no renunciar, así fuese muy gradualmente, a sus estilos de vida, caracterizados por un gigantesco despilfarro de energía (Rodríguez Becerra, 1996, p. 72).

A fines de la década de los 80, frente a los problemas generados por la crisis del Estado de Bienestar en los países del norte y el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones en los países del sur, corrientes neoclásicas en economía participan con nuevos juicios sobre el desarrollo, al compás del avance de la llamada neomodernización liberal transnacional. El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial asumen con fuerza roles directrices en el diseño de las políticas económicas de los países del Tercer Mundo, en cierta forma como consecuencia del no pago de la deuda externa, de donde surge la doctrina del ajuste estructural que ejerce influencia sobre el pensamiento y las prácticas del desarrollo, al lado de una cierta desideologización y pragmatismo en diversos círculos institucionales y académicos (Valcarcel, 2006, p. 23).

El crecimiento económico vuelve a ser considerado como el motor del desarrollo y del progreso social y presentado como el instrumento y la finalidad del desarrollo al cual hay que sacrificar, si fuese necesario, las exigencias sociales de la población. La adaptación continua de los espacios nacionales a las exigencias y restricciones de esta globalización aparece como el vector único de una política de desarrollo posible y creíble (Peemans, 1997, p. 16).

5.1.2.5. El enfoque de las capacidades y el desarrollo humano

A mediados de la década de los 80 se produjo un cambio notable en el ámbito de la doctrina del desarrollo, con base en la percepción acerca de los actores que deben protagonizar su promoción, y a las políticas precisas para alcanzarlo, abandonando las interpretaciones estrechamente economicistas para asumir una concepción más compleja y multidimensional del desarrollo, en la que adquieren una mayor relevancia los aspectos sociales (Mogrovejo Monasterios, 2010, p. 15).

En este cambio de paradigma tuvo un protagonismo notable la formulación del “enfoque del desarrollo humano”, inspirado en el “enfoque de capacidades” desarrollado por el economista hindú Amartya Sen (1997), quien en la década de los 70 junto a otros intelectuales del desarrollo como Paul Streeten, Hans Singer y Richard Jolly, desarrollaron el “enfoque de las necesidades básicas” el cual postula que los seres humanos adquieran oportunidades para alcanzar un pleno desarrollo físico, mental y social, como también los medios necesarios para alcanzar esas oportunidades. Este enfoque por consiguiente, trata de atender a grupos con carencias concretas, que ven insatisfechas sus necesidades básicas materiales y no materiales (Streeten, 1986, p. 42).

Hacia mediados de la década de 80 el economista chileno Manfred Max-Neef (1986) junto a un grupo de colaboradores publican “Desarrollo a Escala Humana: una nueva opción para el futuro”. En este trabajo sugieren abandonar la modernización uniformizadora, el pensar en los valores de uso y en apreciar la diversidad, planteando distinguir entre necesidades y “satisfactores”, afirmando que las primeras no son infinitas ni inescrutables.

5.1.2.6. El post desarrollo

En los años 90 en pleno auge de la globalización y de radicalización de conflictos culturales surge un nuevo enfoque o corriente conocida como del “post desarrollo”, la cual presenta fuertes cuestionamientos a las diferentes versiones de la modernización. En cierta forma el post desarrollo es heredero de algunos postulados de la corriente “el otro desarrollo” surgida en los años 70, aunque con un nivel más radical de crítica (Ritz, 2002, p. 9).

Se rechaza el desarrollo definido bajo criterios universalistas y exteriores a la herencia de la comunidad local y se critica que bajo el nombre de desarrollo occidente durante los últimos 50 años ha perpetuado su dominio. La ayuda al desarrollo no sería más que un instrumento de alienación y sumisión.

Los sostenedores de este enfoque objetan el desarrollo por eurocentrismo y por provenir de una “ingeniería autoritaria”, reivindicando el derecho a la diferencia. Apuntan a lo local como base de la reconstrucción de la moral y la política de las sociedades actuales, afirmando que es a nivel del territorio y de la comunidad en donde se pueden recomponer los lazos sociales fundados sobre la confianza mutua y la reciprocidad.

Los post desarrollistas reivindican el derecho a la diferencia. Apuntan a lo local como base de la reconstrucción de la moral y la política de las sociedades actuales; siendo precisamente a esa escala en donde las prácticas del desarrollo puestas en marcha por los actores de base revisten una importancia particular (Rivero, 2001).

5.1.2.7. El territorio como actor del desarrollo

Es también en la década del 90 que toma vitalidad en el debate sobre el desarrollo el concepto de territorio, desde una conceptualización mucho más compleja y dinámica que la sola identificación de éste como un mero espacio geográfico. Si bien la noción de territorio tiene una tradición ancestral en geografía (Bozzano, 2003, p. 102), posiblemente su surgimiento como categoría en esa ciencia haya estado vinculada a las formulaciones de Friedrich Ratzel durante la unificación alemana a mediados del siglo XIX, coincidiendo, con el momento donde la geografía se consolidara como disciplina académica en aquella Europa (Schneider y Peyré Tartaruga en Manzanal, Neiman y Lattuada, 2006, p. 74).

Desde un enfoque político, se tiende a definir territorio “como una concreta expresión de unidades políticas (...) con límites acotados no sólo espacialmente sino en sus competencias jurídico normativas”, significado que aún es utilizado cuando se trata de conflictos espaciales concretándose en la expresión “la defensa del territorio” (Kollmann, 2005, p. 2), mientras que di Méo (2000, en Kollmann 2005, p. 4) sostiene que el territorio es “creado y reproducido por prácticas espaciales y la interacción de actores sociales” por lo tanto, “el territorio no se reduce ya más a un espacio político o a una representación ideológica. Su naturaleza es objetiva y cognitiva, real y representada, así como simbólica”.

Al respecto, Doren Massey postula

El territorio se construye a partir de la actividad espacial de agentes que operan en diversas escalas. La actividad espacial, se refiere a la red espacial de relaciones y actividades, de conexiones espaciales y de localizaciones con las que opera un agente determinado, ya sea un individuo, una firma local, una organización o grupo de poder, o una empresa multinacional. Dado que la capacidad y alcance de la actividad espacial es desigual y convergente en los lugares, la apropiación de

territorio y, por consiguiente, la creación de la territorialidad genera una geografía del poder caracterizada de desigualdad, la fragmentación, la tensión y el conflicto (Massey 1995 en Juárez, 2015, p. 21).

El análisis del territorio es indispensable para la comprensión de la estructuración de la formación socio-espacial en un determinado momento. Montañez Gómez y Delgado Mahecha (1998, p. 122, 123) señalan que dicho análisis puede partir de las siguientes consideraciones:

1. Toda relación social tiene ocurrencia en el territorio y se expresa como territorialidad. El territorio es el escenario de las relaciones sociales y no solamente el marco espacial que delimita el dominio soberano de un Estado.
2. El territorio es un espacio de poder, de gestión y de dominio del Estado, de individuos, de grupos y organizaciones y de empresas locales, nacionales y multinacionales.
3. El territorio es una construcción social y nuestro conocimiento del mismo implica el conocimiento del proceso de su producción.
4. La actividad espacial de los actores es diferencial y por lo tanto su capacidad real y potencial de crear, recrear y apropiar territorio es desigual.
5. En el espacio concurren y se sobreponen distintas territorialidades locales, regionales, nacionales y mundiales, con intereses distintos, con percepciones, valoraciones y actitudes territoriales diferentes, que generan relaciones de complementación, de cooperación y de conflicto.

6. El territorio no es fijo, sino móvil, mutable y desequilibrado. La realidad geosocial es cambiante y requiere permanentemente nuevas formas de organización territorial.

7. El sentido de pertenencia e identidad, el de conciencia regional, al igual que el ejercicio de la ciudadanía y de acción ciudadana, solo adquieren existencia real a partir de su expresión de territorialidad. En un mismo espacio se sobreponen múltiples territorialidades y múltiples lealtades.

Para el caso latinoamericano Alexander Schejtman y Julio Berdegú (2004) abordaron este enfoque desde la ruralidad y definieron al Desarrollo Territorial Rural como “un proceso de transformación productiva e institucional desde un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural”.

La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos con los agentes externos relevantes, así como de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y de sus beneficios.

Existen dos causas básicas que explican el interés creciente por un enfoque territorial para el desarrollo rural: a) el reconocimiento de los nuevos rasgos y tendencias de nuestras sociedades rurales (la así llamada nueva ruralidad), ante los cuales el viejo instrumental teórico y metodológico se muestra crecientemente impotente y; b) la constatación de que los enfoques o estrategias convencionales de desarrollo rural y eliminación de la pobreza que se pusieron en juego en la región desde fines de los años sesenta, no rindieron los frutos esperados (p. 13).

Independientemente del posicionamiento teórico que se adopte, el desarrollo constituye un concepto con múltiples aristas que puede ser caracterizado como un modelo, una política, un objetivo, un proceso, un resultado o una meta. Con

frecuencia el concepto de desarrollo ha sido usado por los gobiernos y líderes políticos para señalar una “meta” de perfeccionamiento de la acción social en general.

Sunkel y Paz (1999) definen al desarrollo postulando que

...se trata de un concepto amplio y complejo, con numerosas y sutiles implicaciones, que sería ingenuo y peligroso tratar de encajar en el “zapato chino” de una definición precisa y rigurosa (p. 22).

Agregan no obstante que la idea de desarrollo se centra en el proceso permanente y acumulativo de cambio y transformación de la estructura económica y social.

Boisier (2005, p. 6) sostiene que el vocablo “desarrollo” denota un concepto que tiene completud¹⁰, por lo que no necesitaría nada más para su total entendimiento; y en consecuencia todos los adjetivos que suelen acompañar al sustantivo no hacen sino crear redundancias. En este sentido afirma que el desarrollo no puede ser sino “local”, de igual modo que no puede ser sino “humano”, o “sustentable”, o “endógeno”, o la dimensión que se quiera adicionar, ya que de otro modo el concepto como tal sería una entelequia.

Sin embargo Albuquerque (2004, p. 158) manifiesta que sería necesario precisar el concepto ya que, por ejemplo el término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad de este enfoque en la práctica.

¹⁰ Término utilizado por Octavio Paz en La llama doble (1993): “somos seres incompletos y el deseo amoroso es perpetua sed de ‘completud’”.

Desde una posición crítica hacia los modelos de desarrollo universalistas en épocas de globalización, Salas Oroño (2006) dice

Actualmente, lo que es posiblemente la mayoría de la población mundial cuestiona desde diversos ángulos la globalización neoliberal, al considerar que el crecimiento económico beneficia solo a minorías excluyendo a las mayorías, que las comunicaciones masivas -financiadas y orientadas por la publicidad comercial y los intereses dominantes- lejos de favorecer el diálogo creativo incomunican y degradan las conciencias individuales y sociales, y que las hoy llamadas "guerras preventivas" contra el "terrorismo" son solo las justificaciones argumentadas por EEUU, quien realmente pretende apropiarse de recursos naturales estratégicos, como el petróleo de Irak. Desde estas posiciones se afirma que la evolución tecnológica, en la medida que continúe orientada al servicio del capital financiero, no hará sino agravar los hoy ya graves problemas ecológicos, y se niega el esperado "efecto derrame" de las inversiones del capital transnacional por considerar que éstas solo incrementarán la desocupación al incorporar tecnologías desplazadoras de mano de obra (p. 17).

Vernon Ruttan (2000, p. 14, 15) propone, bajo la denominación de "modelo de innovación inducida", la adecuación del desarrollo de los países pobres a la diversidad de sus limitaciones, sus posibilidades y sus objetivos, generando lo que en otros análisis se denominan "tecnologías apropiadas" adecuadas al "desarrollo local" en cada realidad histórica y ecológica. Su análisis parte de hacer notar como, en dos países de alto desarrollo tecnológico (Estados Unidos y Japón), los estilos de desarrollo fueron notablemente distintos.

En el caso de países de América Latina, y también de Asia y África, su ubicación en la división internacional del trabajo como proveedores de materias primas y sus relaciones de dependencia, coloniales primero y económicas después, determinaron menor autonomía en su desarrollo tecnológico que, más que en la investigación propia se basó en la copia de modelos muchas veces foráneos. Por lo general en América Latina no se desarrollaron «tecnologías apropiadas», adecuadas a

su disponibilidad de recursos, en modelos de "desarrollo local", sino lo contrario. Por lo tanto se agravaron los desequilibrios ecológicos y sociales (Ríos *et. al.*, 2015, p. 73).

En el Anexo N° 8 se presenta una síntesis con los hitos más relevantes dentro de la evolución histórica del concepto de desarrollo.

5.2. Desarrollo local

5.2.1. Orígenes del concepto

El desarrollo de una sociedad fue visto tradicionalmente como un conjunto de atributos adquiridos de "arriba-abajo", tales como el crecimiento del PBI per cápita, la industrialización de la estructura económica, la democratización y modernización de la sociedad, tanto a partir de impulsos exógenos al territorio nacional (vía la ayuda al desarrollo proveniente de los organismos internacionales), o exógenos a las regiones interiores de un Estado (vía la planificación centralizada o la reasignación territorial de recursos). Los sujetos dominantes de ese proceso eran los actores de la sociedad nacional: la burocracia estatal, las elites modernas, las vanguardias ilustradas, los actores privados corporativos y aquellos actores sociales cuya lógica predominante tenía una clara orientación "Estado-céntrica" (Madoery, 2008b, p. 14).

Este pensamiento redujo el problema del desarrollo al comportamiento de variables económicas, separando la economía de los contextos históricos, sociales, institucionales y culturales. Por lo tanto, devino en un instrumentalismo que priorizaba medios (los instrumentos necesarios para alcanzar el desarrollo) y no fines (el sujeto y el sentido del desarrollo), reservándole a los territorios locales un papel secundario, como meros receptores de dinámicas exógenas (p. 16).

Asimismo, al ser heredero de una pretensión normativa universal, construyó teóricamente recetas aplicables a diferentes tiempos y lugares. Y al suponer universalidad de aplicación y replicabilidad de las políticas de desarrollo, presentaba una orientación hacia la uniformidad de las sociedades y la homogeneidad de los fundamentos políticos, las recetas técnicas y las prácticas metodológicas (p. 30).

Uno de los principales problemas macroeconómicos generados por los modelos de desarrollo post guerra que pusieron énfasis en un crecimiento cuantitativo, fue que la presencia de mayor dependencia de los centros de decisión político y económicos exógenos, no solo favoreció la desintegración regional y la infravaloración de los recursos propios, sino que también redujo la capacidad de adaptación e innovación de las localidades (ILPES-CEPAL, 1998, p. 9).

La crisis de los años 70 dejó al descubierto las limitaciones de tales enfoques en factores económicos relevantes como la generación de empleo y el desarrollo, evidenciándose así un crecimiento desarticulado y una construcción socioeconómica desequilibrada (Arocena, 2001, p. 10), lo que originó un cambio de actitud y el surgimiento de nuevas corrientes de desarrollo que revalorizaban el potencial endógeno resaltando el papel del territorio.

A partir de ese momento, el nuevo enfoque local permitió redescubrir y desarrollar las potencialidades contenidas en el tejido económico y social local, para darles un nuevo y positivo giro hacia la participación de los agentes locales, producto de su mayor conocimiento de las zonas afectadas.

Vázquez Barquero (2009, p. 117) señala que las iniciativas de desarrollo local surgieron en los países pobres y de desarrollo tardío, con el fin de neutralizar los efectos negativos que la globalización y el ajuste productivo produjeron en el nivel

de vida de la población, mediante la creación de empleo y el progreso económico y social.

A partir de la década del 80 la concepción del territorio y la dimensión espacial incorporadas a las políticas públicas, habilitaron la posibilidad de contar con un nuevo paradigma para el desarrollo económico; el proceso continuo de adaptación y dinamismo de las economías locales, regionales y nacionales dieron validez a nuevas propuestas que consideraban las características de los modelos de desarrollo endógeno, mismos que han recibido diversas definiciones, como por ejemplo: “desarrollo desde abajo”, “desarrollo local”, “desarrollo económico local” (Garofoli, 2009, p. 2), pero que básicamente consistía en un replanteamiento del modelo de desarrollo económico que había dominado la economía mundial, del cual surgió una corriente de pensamiento que asumió una visión y una perspectiva ascendente, diferenciada y heterogénea del desarrollo, en el cual “lo local” se convirtió en la escala de análisis.

El resultado de las diferentes reformulaciones acerca de los problemas que enfrentaba el desarrollo (como punto de partida de la teoría del desarrollo endógeno), coincidían presentarlo como un enfoque basado en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de un territorio, entendidos como punto de partida para un nuevo tipo de desarrollo centrado en lo local

Desarrollo endógeno implica la capacidad para transformar el sistema socioeconómico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local. Es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural (p. 8)

Por lo tanto, y como afirma Montaña Armendariz (2014)

El desarrollo endógeno es un proceso de crecimiento y cambio estructural, en el que la organización del sistema productivo, la red de relaciones entre los actores y las actividades económicas, la dinámica de aprendizaje y el sistema sociocultural determinan los procesos de cambio, sumado todo ello a la dimensión territorial que lo compone; conduciendo así a diferentes senderos de desarrollo, según sean las características y capacidades de cada economía y sociedad local (p. 47).

Este enfoque de desarrollo es, ante todo, una estrategia para la acción, es decir, “la capacidad de las comunidades locales de liderar su propio proceso de desarrollo unido a la movilidad de su potencial de desarrollo, es lo que permite dar a esta forma de desarrollo el calificativo de desarrollo endógeno” (Vázquez Barquero, 2005, p. 29).

A partir de la teoría del desarrollo endógeno se puede ubicar el enfoque del desarrollo local, el cual supone un planteamiento integral y contextualizado acerca del funcionamiento de las economías.

Dicho enfoque conduce a una estrategia que debe acompañar los esfuerzos de las políticas macroeconómicas y sector externo de la economía con acciones orientadas a la gestión e innovación del conjunto de los sistemas productivos locales y tejidos de empresas existentes; de esta manera, el desarrollo local trata de complementar las exigencias del ajuste ante el cambio estructural, de forma que incluya el conjunto de la economía y los actores reales y no solo los actores financieros y las grandes empresas producto de la economía globalizada (Montaña Armendariz, 2014, p. 49).

Desde hace más de dos décadas los temas de desarrollo local han ido ganando espacio en América Latina, tanto en los ámbitos de formulación e implementación de políticas públicas en gobiernos, organismos internacionales, empresas y organizaciones de la sociedad civil, así como en el ambiente académico. En este sentido Madoery (2009) afirma que

Las transformaciones en las sociedades contemporáneas implican una serie de consecuencias que afectan el concepto de territorio, al tiempo que permiten nuevas interpretaciones en la noción de desarrollo. Durante décadas, desarrollo y territorio tuvieron su punto de encuentro exclusivamente en la esfera nacional. Ahora, en el marco de la denominada sociedad global, esa exclusividad se ha perdido, planteando la necesidad de nuevos paradigmas de desarrollo (p. 73).

5.2.2. Definiciones conceptuales

El desarrollo local como concepto constituye una reinterpretación de los procesos de desarrollo en función de los tiempos actuales. Los procesos de desarrollo local son ante todo estrategias que toman como mecanismo dinamizador los procesos de desarrollo endógenos, como vínculos de capacidades para la generación de oportunidades y actividades productivas, con la dimensión cultural (Arocena, 2003, p. 15).

Madoery (2008b, p. 28) sostiene que el pensamiento sobre el desarrollo se encuentra en revisión, ya que junto al peso determinante de los factores productivos tangibles (tierra, capital, trabajo, tecnología), como fundamento explicativo del desarrollo de las sociedades, se suman los recursos intangibles expresados en nociones como los de sinergia, redes organizativas y capacidades relacionales, que complementan los componentes materiales y caracterizan el estilo de desarrollo de cada sociedad.

Este mismo autor (2005) afirma

En las últimas décadas, la sociedad argentina ha experimentado procesos fundamentales de cambio en las relaciones entre Estado, sociedad y economía que representan restricciones, pero a la vez posibilidades, para el impulso de procesos de desarrollo desde nuevas geografías (ciudades, espacios urbano-rurales, áreas metropolitanas). Cambios que en función

de sus efectos sobre la práctica del desarrollo local, deben abordarse en relación a tres dimensiones: los cambios en la estructura productiva y las formas de organización social de la producción, en los procesos de organización institucional y en los procesos sociales y de acción colectiva o comunitaria (p. 8).

Se transita hacia una interpretación constructiva del desarrollo, hacia un nuevo paradigma relacional que rescata la amplia y particular relación entre las características presentes en cada territorio local y los procesos de desarrollo. La fuerte presunción que las dinámicas explicativas del desarrollo han “bajado” de escala, ha orientado nuevos análisis sobre procesos locales y regionales de desarrollo dentro de una sociedad nacional (Madoery, 2008b, p. 16).

De este modo, el desarrollo comienza a ser visto como un conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la disposición organizativa de los agentes, la creación de entornos adecuados a diferentes fines (inversión, residencia, turismo, innovación), la calidad institucional territorial, las diversas formas de cooperación y aprendizaje, los mecanismos de resolución de conflictos, la coordinación de políticas económico-sociales. Cuando esas capacidades endógenas se expresan, permiten que los impulsos exógenos se inserten en un sistema territorial organizado.

El desarrollo de una localidad o territorio requiere que los actores públicos y privados ejecuten sus programas de inversión de manera coordinada. En América Latina la política de desarrollo endógeno se basa en iniciativas en las que los proyectos económicos y sociales se coordinan y gestionan a través de nuevas formas de gobernación en las que participan los actores públicos y privados, las organizaciones internacionales y las organizaciones no gubernamentales (Costamagna, 2000, p. 37).

Una estrategia de desarrollo local conviene plantearla de manera específica en cada caso, ya que las necesidades y demandas de las localidades y territorios son diferentes, las capacidades de los habitantes, empresas y comunidad local cambian, y, además, cada comunidad visualiza de forma diferentes las prioridades que deben de incorporar las políticas de desarrollo (Vázquez Barquero, 2005, p. 5).

Tello (2006, p. 73) afirma que para lograr los objetivos de desarrollo a nivel local, se requiere la acción e interacción no sólo del gobierno local sino también de otros elementos, factores o actores. La composición de estos actores o factores y el tipo de acciones e interacciones para el logro de estos objetivos dependerán de las condiciones económicas, sociales, políticas, geográficas, culturales, ambientales, etc., propias de las áreas locales al interior de los países en desarrollo.

Para Albuquerque (2004, p. 12), el desarrollo local es entendido como un proceso de transformación de la economía y la sociedad territorial orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural, la apertura y la globalización, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población local. Esta definición supone desarrollar un arduo proceso tendiente a promover un desarrollo local equilibrado, fomentar la profundización de la democracia en un sentido amplio y contribuir a una mayor igualdad social.

El desarrollo local plantea la necesidad de generar empleo, actividades, redes, atendiendo las necesidades más urgentes de la población teniendo en cuenta para ello las particularidades, las capacidades y la historia e identidad de la comunidad, entendidas éstas como capacidades emprendedoras locales (Fundación DEMUCA y CEDeT, 2009, p. 8).

Lo anterior supone una activa participación de actores locales conscientes y activos en la búsqueda de su propio desarrollo, lo que supone espacios de concertación entre los mismos para el diseño de estrategias.

La participación en un proceso de desarrollo local permite un mayor involucramiento y control de los sujetos sociales activos en los actos de gobierno y genera un mayor compromiso de la comunidad.

Se puede entender entonces por desarrollo local el proceso endógeno que se genera en el territorio de forma global e intersectorial, y que exige la participación activa de la propia población en un proceso apoyado en la acción subsidiaria de las administraciones y de otros agentes externos. Mediante este proceso se pretende una mejora de las condiciones de vida y de trabajo, que lleve consigo la creación de empleo y riqueza compatibles con la preservación del medio y del uso sostenible de los recursos naturales (Vázquez Barquero, 2000, p. 19).

En este marco, lo local/endógeno define un compromiso, un conjunto de capacidades y una dirección ascendente del proceso de cambio, más que una escala geográfica circunscripta al plano urbano, rural o micro-regional. Lo local/endógeno es entendido como una dirección de la acción, desde las relaciones personales, desde los ámbitos concretos de actuación de las personas y los grupos. Es un concepto político antes que geográfico.

El desarrollo local, en cualquier caso, es uno de los elementos más significativos en la creación de redes que favorecen la calidad de los habitantes y el cuidado y protección de los recursos, siendo su eje de transformación el espacio local, es decir, el espacio en el que cada individuo se siente comunidad, donde cada individuo puede actuar (Juárez Alonso, 2013, p. 22).

El desarrollo local cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo esa mejora del espacio y la sociedad de la que se le ha hecho protagonista (Figura 12). La necesidad de que se implique tanto a actores globales como a los agentes y a la población local es, en parte, lo que justificaría la consecución de sus fines.

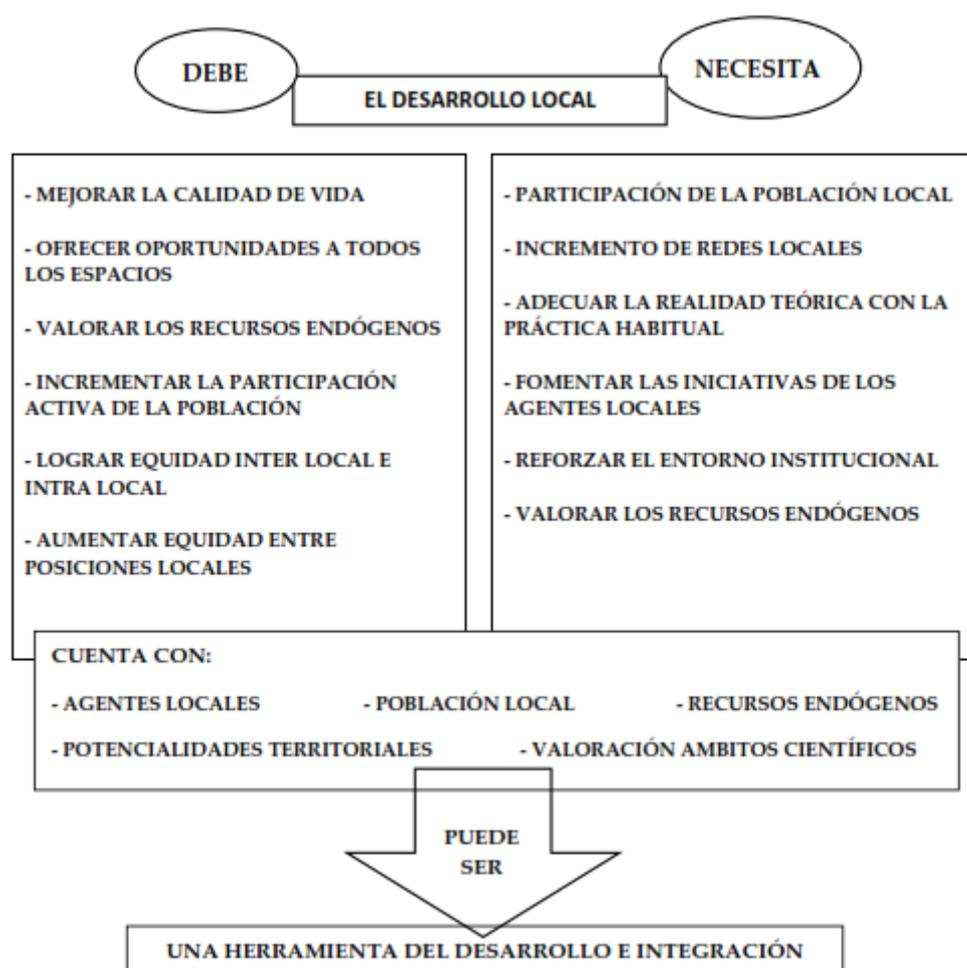


Figura 12: Diagrama conceptual del desarrollo local
Fuente: Juárez Alonso (p. 22)

Alburquerque (2002, p. 5) señala que el enfoque del desarrollo local se aleja del nivel excesivamente agregado y abstracto de la economía convencional cuando afirma

- Se trata de un enfoque que toma como unidad de actuación principal el territorio o ámbito de una determinada comunidad local o comarcal.
- El enfoque se basa en la movilización y participación de los actores territoriales, públicos y privados, como protagonistas principales de las iniciativas y estrategia de desarrollo local.
- Se refiere, pues, a actores y territorios reales y no sólo alude a tendencias generales de carácter genérico, las cuales ayudan poco al diseño de políticas de actuación en los diferentes ámbitos territoriales.
- Asimismo, este enfoque supone el abandono de las actitudes pasivas (dependientes de las subvenciones o ayuda externa), ya que se basa en la convicción del esfuerzo y decisión propios para establecer y concertar localmente la estrategia de desarrollo a seguir.

Se debería asumir que el desarrollo local es un enfoque integrado de aspectos ambientales, culturales, institucionales y humanos y que, por lo tanto, no sólo debe considerarse como un desarrollo económico local.

Gallicchio (2004, p. 5) complementa lo anterior, señalando los aspectos claves a la hora de definir el desarrollo local: primero, que es un enfoque multidimensional e integrador; segundo, que está definido por las capacidades de articular lo local con lo global; y tercero, que requiere de actores de desarrollo orientados a la cooperación y negociación entre ellos. Este autor lo resume como un proceso orientado desde lo

local en el nuevo contexto de la globalización, en donde el mayor desafío que enfrenta es tratar de lograr sistemas productivos que se inserten en lo global de manera competitiva, capitalizando al máximo sus capacidades mediante estrategias bien definidas y consensuadas entre los diferentes actores del desarrollo local.

La Tabla 3 presenta a modo de síntesis las principales condiciones en las cuales debería apoyarse un proceso de desarrollo local y que en definitiva lo caracterizan.

Tabla 3: Características del Desarrollo Local

Nombre	Bases
Endogeneidad	Parte de recursos propios de cada comunidad y promueve las actividades acordes a las actitudes y aptitudes de la población e incluye autogestión
De abajo hacia arriba	Se inicia desde las comunidades locales, movilizandolos agentes de que dispone
Global	Atiende a todos los aspectos que conforman la realidad social asegurando la coordinación de las políticas sectoriales y de los diferentes niveles territoriales
Sistémico	Afecta a todos los sectores y facetas que integran el sistema socio físico de cada comunidad
Multidimensional e integrador	Cada localidad se integra horizontalmente con las de su nivel y verticalmente en las de nivel superior
Innovador	Habilidad para reaccionar a los desafíos externos
Concertado	Negociado entre los diversos agentes socioeconómicos para repartir correctamente las responsabilidades entre ellos
Prospectivo	Decide sus objetivos y estrategias en función de diversos escenarios futuros deducidos
Sostenible	Solidario, temporal y espacialmente con toda la humanidad y respetuoso con criterios de racionalidad en el uso de los recursos
Flexible	Susceptible de ser reconducido sin graves quebrantos económicos, sociales o territoriales
Principio de subsidiariedad	Los problemas deben resolverse al nivel de responsabilidad más bajo posible
Sensibilización, formación, motivación	Tratan de que los ciudadanos comprendan que el desarrollo es responsabilidad de todos y no solo de poderes públicos
Comunicación	Preciso transmitir información de manera fluida y fidedigna, horizontal y verticalmente
Idea de calidad	Se orienta a la calidad de vida y prioriza la calidad del espacio, del ambiente, de los procesos, de los servicios, de los productos y de la gestión
No finalista	Va adoptando decisiones que pueden modificar o reorientar la idea primitiva
Estratégico	Se orienta a los aspectos críticos que estrangulan el sistema y hacia los campos de mayor repercusión en el desarrollo
Incremental	Define objetivos y adopta medidas suficientemente satisfactorias aunque no sean las óptimas según cadena secuencial de decisiones
Espiral de mejora	Variante del enfoque incremental que opera por ciclos, que genera una espiral de mejora continua
Planificado	Conducido de forma inteligente hacia el futuro de acuerdo con un plan

Fuente: Montañó Armendariz (2014, p. 71)

El autor de la presente Tesis adscribe a lo propuesto por Juárez Alonso (2013, p. 23) en referencia a la idea de que la revalorización del espacio local como agente productivo del conjunto global y como esfera de actuación, evita problemas de cohesión territorial, aumenta las posibilidades de los habitantes, implica una mejora en la comunicación social y en el desarrollo sostenible, revaloriza los recursos endógenos y aumenta la participación de la población. Es por lo tanto la herramienta que busca la mejora en la calidad de vida de los habitantes a escala global y permite la inserción de las actividades locales para revalorizar sus potencialidades.

El desarrollo local, más que un punto de llegada es un proceso en construcción, y aunque no está exento de conflictos por la distribución del ingreso a nivel local o por cómo los procesos productivos hacen uso del medioambiente, etc., supone visión estratégica, trabajo en red y democratizar el poder (Casalis, 2009, p. 2).

Es en esta visión estratégica en donde posiblemente se ubica el proceso decisional llevado adelante por el equipo técnico del PH en Tucumán de intervenir en terreno bajo un particular enfoque de trabajo.

5.3. Seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria se ubica en los nuevos escenarios del desarrollo y de la desigualdad, lo cual le debería conferir un tratamiento particular cuando de ello se habla. Los avances tecnológicos, la velocidad en la difusión de la información, la diseminación del proceso de globalización en todas las escalas territoriales, y los ajustes recurrentes al modelo de economías de mercado provocan desequilibrios de carácter complejo en las estructuras socio-espaciales de los países. Desde esta perspectiva pareciera tener consenso que las tensiones y desequilibrios sociales y territoriales se originan justamente en la exclusión que los modelos de desarrollo provocan (Torres Torres, 2003, p. 15).

Mundialmente se reconoce el derecho de todos los individuos a ingerir alimentos sanos, seguros, inocuos y nutritivos, lo que se encuentra planteado en numerosas convenciones internacionales. Argentina, como miembro de la ONU, debe cumplir con los pactos a los que se suscribe y con las normas que emanan de los mismos.

Pero en nuestro país el problema no es estrictamente la abundancia y calidad de los alimentos, como tampoco lo es su variedad (al menos por ahora). El principal problema en nuestro país se encuentra en la dificultad de acceder a una adecuada alimentación, ya que el acceso a los alimentos se encuentra regido por variables como el precio; la capacidad de compra de los ciudadanos basada en sus ingresos; y las estrategias alimentarias.

Por lo tanto el problema no radica en la cantidad de alimentos, sino en su distribución y el acceso económico de la población en condiciones de precariedad, lo cual se ha incrementado en los últimos años. De ahí surgen los reclamos de los más necesitados a la participación del Estado, para que éste cumpla con las obligaciones que emergen de sus deberes indelegables.

El concepto de seguridad alimentaria se encuentra en debate y en continuo proceso de construcción. En 1974 con motivo de la Primera Cumbre Mundial de la Alimentación organizada por la FAO, se comienza a utilizarlo como un concepto meramente político. Esta cumbre se genera a raíz de la crisis alimentaria provocada por una disminución de la producción y de las reservas mundiales (1972-1974), lo que extendió cierto temor a que fuera verosímil una escasez global de alimentos, como pronosticaban los maltusianos (Pérez de Armiño, 2000).

Esta primera definición sobre seguridad alimentaria era concebida en términos de que el país no dependiese de las importaciones de alimentos. Un país, según este

enfoque, tendría seguridad alimentaria cuando puede producir todos los alimentos (o al menos los alimentos básicos) que requiere su población, sin tener que recurrir a la importación. Pero en rigor ocurre que la producción interna no es tan segura como se deduciría de este concepto primario de seguridad alimentaria. En casi todos los países en desarrollo la producción depende sobre todo de las condiciones climáticas, y está afectada por sequías, inundaciones, plagas y otros problemas que pueden causar fuertes fluctuaciones de un año al otro, por lo que un déficit inesperado de producción en el país puede compensarse con un incremento de las importaciones (Maletta, 2003).

Otra deficiencia de esta primera idea es que plantea un abordaje en forma global, sin hacer referencia a la seguridad alimentaria de las personas de manera individual o de las familias, además de que no se analiza el acceso que pueden tener a estos alimentos, la variedad, la calidad, la utilización biológica que cada individuo haga de ellos (Torres Torres, 2003, p. 31).

La percepción acerca de este concepto se comienza a perfilar en los 80, pasando de una visión macro de la seguridad alimentaria a un análisis micro de la vulnerabilidad, en función de las “titularidades o derechos”, como propone Amartya Sen (1981) en su obra *Pobreza y hambruna: un ensayo sobre el derecho y la privación* cuando afirma que “la hambruna no es causada por problemas de la disponibilidad de alimentos, sino por la imposibilidad de las personas a acceder a ellos”. Muchas hambrunas ocurrieron sin que hubiese existido un déficit de alimentos a nivel mundial o incluso en el país afectado.

En contraposición a las posturas oficiales, las organizaciones sociales agrupadas en Vía Campesina elaboraron en 1996 el concepto de soberanía alimentaria como “el derecho de los pueblos a definir sus propias políticas de producción, distribución y consumo”... incluyendo “el derecho de los pueblos a

priorizar la producción agrícola local para alimentar a su población, el derecho de los campesinos a producir sus propios alimentos, el derecho de los países a protegerse de las importaciones agrícolas y alimentarias de bajos precios (dumping), la participación de los pueblos en la definición de la política agraria, entre otros”; concepto que fuera llevado al debate público en ocasión de la Cumbre Mundial de la Alimentación (1996). Desde entonces, dicho concepto se ha convertido en un tema mayor del debate agrario internacional (Vía Campesina, 2003).

Como afirma Carballo (2005, p. 2) “que la seguridad alimentaria de la población tenga mucho más que ver con el acceso a los alimentos que con su producción, como “descubre” por primera vez en la historia la Cumbre Mundial de la Alimentación organizada por la FAO en 1996, sólo reconoce un fenómeno del que existían múltiples constataciones anteriormente negadas”.

En 2009 se realizó una nueva Cumbre Mundial sobre la Alimentación y aquí se proclamó que “la situación constituye una lacra inaceptable en las vidas (...) y la dignidad de una sexta parte de la población mundial” (FAO, 2009); pero en esa ocasión el Foro paralelo que nucleaba a los movimientos sociales planteó la necesidad de transformar el sistema alimentario actual para asegurar que aquellos que lo producen tengan acceso equitativo al control de la tierra, el agua, las semillas, la pesca y la biodiversidad agrícola (Foro de la Sociedad Civil, 2009). De esta forma quedó abierto el debate que constituyen seguridad y soberanía alimentaria y que reconocen como temas centrales la cuestión del derecho y el problema del acceso a los recursos.

Para la Organización Mundial de la Salud la seguridad alimentaria supone que todas las personas en todo momento tienen acceso tanto físico como económico a suficiente alimento para una vida activa y saludable; los modos en que se produce y distribuye el alimento son respetuosos con los procesos naturales del planeta y por

tanto son sostenibles; tanto el consumo como la producción de alimentos se rigen por valores sociales justos, equitativos, éticos y morales; la habilidad para adquirir alimentos está asegurada; el alimento mismo es nutricionalmente adecuado y personal y culturalmente aceptable; y su obtención ocurre de manera que enaltece la dignidad humana (OMS, FIDA, FAO, UNICEF, y PMA, 2018).

Más allá de encontrar una definición cerrada, se suscribe a lo planteado por la ley N° 25.724/03 (Programa Nacional de Nutrición y Alimentación, 2003) que propone conceptos definitorios de la seguridad alimentaria tales como "el derecho de las personas a tener una alimentación que respete la diversidad de pautas culturales y sea nutricionalmente adecuada y suficiente"; "que efectivizar este derecho depende no sólo de la capacidad de las personas y de la estructura de derechos de la sociedad, sino también de los recursos disponibles"; "que en las sociedades con economías de mercado ese derecho opera a través del ingreso que condiciona, junto con los precios, la cantidad y calidad de alimentos, a los que cada persona o grupo puede acceder"; y "que el estado de nutrición de una población es un indicador de su calidad de vida y el resultado de una amplia gama de factores ecológicos, económicos, sociales y culturales".

Con base en algunos elementos presentados en la sección anterior (Montaño Armendariz, 2014; Vázquez Barquero, 2000, 2005; Juárez Alonso, 2013), se podría asumir que un elemento sustantivo para impulsar procesos de desarrollo desde lo local, es considerar que además de las características contextuales y las condiciones del cada territorio, toda acción debe generarse en función de las necesidades de las propias comunidades, definidas colectivamente como producto del consenso entre sus habitantes, pero debiendo existir como precondition para estos procesos el garantizar la seguridad alimentaria de la población, lo que por definición configura un mapa de tareas de alta complejidad.

5.4. Intervención y ética

En el ámbito de los programas y/o proyectos que se ubican en el terreno del desarrollo, las prácticas de los agentes institucionales se pueden ubicar en el terreno de la intervención, en el sentido que una gran mayoría de estos agentes de desarrollo son sujetos externos a las realidades en donde éstos trabajan.

Las personas que trabajan en programas o proyectos encuadrados en acciones para el desarrollo presentan un doble desafío (Molina, 1990, p. 3):

- a) Ganarse la vida haciendo bien sus trabajos
- b) Constituirse en verdaderos y eficientes agentes de desarrollo

Por cierto que "ganarse la vida" es algo muy necesario, un imperativo perfectamente legítimo. Sin embargo hacerlo en una institución que pretende realizar acciones para el desarrollo, implica una no neutralidad de ese trabajo y exige situarse como un sujeto que tiene al menos dos características:

- a) Una concepción de lo que se busca lograr
- b) Tener claridad respecto de los medios con que se propone hacerlo

En consecuencia, asumirse como agente de desarrollo¹¹ implica por una parte una concepción de lo deseado y por lo tanto ser un portador y transmisor de esa

¹¹ Los agentes de desarrollo corresponden a aquel segmento de técnicos, profesionales y promotores que por su ubicación en el proceso de desarrollo, materializan los contenidos que provienen, en tanto mensajes y acciones, de la institucionalidad pública y/o privada presente en un determinado espacio territorial (Ríos, 2000, p. 7).

concepción, y por otra, supone también la utilización de una metodología que guíe ese trabajo.

Trabajar como agente de desarrollo supone realizar un conjunto de actividades dirigidas a modificar, apoyar, acelerar o inducir procesos tendientes o conducentes a superar situaciones consideradas como "no desarrollo" y en consecuencia a alcanzar otras situaciones concebidas como desarrollo (Ríos y Ceconello, 2003, p. 9).

Por cierto que las respuestas a estas preguntas o problemas pueden ser muy distintas según la perspectiva social que se asuma y la metodología que se utilice para responderlas, de ahí que las personas que trabajan en acciones para el desarrollo deberían cumplir al menos los siguientes "requisitos":

- a) Asumir una perspectiva social, es decir una concepción desde la cual se miran y enfrentan los problemas del desarrollo.

- b) Asumir una metodología basada en un conocimiento científico de la realidad.

- b) Considerar que su trabajo (que es intencionado) incide en el funcionamiento de la sociedad desde la perspectiva social adoptada.

Pero intervención también significa que en muchos casos no fue sociedad misma, en el nivel local, la que ha diagnosticado su situación y por consiguiente ha actuado buscando soluciones y/o resolviendo los obstáculos encontrados; sino que la propuesta viene, total o parcialmente, de afuera (Cifuentes Pérez, 1992, p. 4).

Esta condición de externalidad supone que al menos dos cosas: el que diagnostica no vive los problemas planteados; y quien formula el programa de acción no percibirá los resultados del mismo de igual modo que los beneficiarios.

Malagón (2003, p. 13) sostiene que una profesión (en este caso agentes de desarrollo) posee una fundamentación ética cuando, a través de su acción, busca transformar situaciones “malas” desde el punto de vista moral. El componente ético del agente de desarrollo explicaría -y justificaría de alguna manera- la intromisión del mismo en la vida de los usuarios/beneficiarios de un programa de acción, bajo la pretensión de lograr un imperativo ético tan importante, como lo es la “vida humana digna” y el despliegue de dispositivos de ayuda que permitan superar la carencia.

Clemente (2000) afirma que la ciencia, la política y la ética son tres componentes de la intervención. Respecto al componente ético considera que justifica la intervención y que se relaciona con esta a partir de un nivel de fundamentación, un nivel de motivación, y un nivel de justificación; y sostiene “la ética compone la intervención y pese a su importancia, pocas veces es tema de reflexiones profundas y cuidadosas por parte de los y las profesionales en ejercicio” (p. 41).

Hegel (en Raurich, 1975) manifiesta que la esencia del trabajo consiste en una acción al servicio de otro y, en tal sentido, es una acción humana o humanizada.

El ser que actúa para satisfacer sus propios instintos y que –como tales- son siempre naturales, no se eleva por encima de la naturaleza, continúa siendo un ser natural, no humano. Pero actuando para satisfacer un instinto que no es mío actúo en función de lo que no es -para mí- instinto. Actúo en función de una idea, de un fin no biológico. Y es esta transformación de la Naturaleza en función de una idea lo que constituye la esencia de trabajo. Trabajo que crea el mundo no natural, técnico, humanizado, adaptado al deseo humano de un ser que ha demostrado y realizado su superioridad sobre la naturaleza por el riesgo de su vida, por el fin no biológico del Reconocimiento (p. 172).

El trabajo de intervención del PH Tucumán toma mayor relevancia cuando Maidana (2005), analizando el valor del trabajo en los actuales contextos afirma

En los tiempos actuales, la crisis social y política afecta a la médula misma de la condición humana, toda vez que se anteponen los intereses sectoriales, y en especial, económicos y financieros por sobre el valor de la vida humana. Los hombres reclaman satisfacer sus necesidades vitales y espirituales, buscan no solamente alimento, vivienda, asistencia médica, educación, sino también entretenimiento, comunicaciones, trabajo intelectual y vida espiritual

A lo que agrega

La proliferación de los nuevos actores sociales, surgida de la globalización neoliberal, sumado a la exclusión social, ponen de manifiesto que el trabajo se ha despojado de sus sentidos positivos (p. 10).

Esta misma autora en referencia al valor ético del trabajo dice

La ética es el conjunto sistemático de los principios sobre el comportamiento moral, la moral constituye el conjunto de normas y reglas de acción que regulan las relaciones de los individuos en una sociedad, aceptadas libremente, sujetas a variación y transformación histórica. Unas sociedades siguen a otras y así se suceden las diferentes morales: una es la moral antigua, otras, la medieval y moderna, que a su vez difieren respecto de la actual. La moral es, pues, un hecho histórico y sujeto a variaciones. En ella se distingue un doble plano: el normativo, constituido por normas, reglas de acción e imperativos que enuncian algo que debe ser; y el fáctico, que alude a los hechos morales, a los actos humanos que son independientemente de cómo estimemos que debieran ser (p. 1-2).

Maliandi (2009, p. 20) define a la ética como la tematización del *ethos*, se distingue del mismo pero se adhiere a él y lo enriquece. El *ethos* es un fenómeno cultural (el fenómeno de la moralidad), y la moralidad es lo que da fundamento a la moral positiva. Esta última hace referencia al conjunto de reglas, normas y valores

que comparte una sociedad determinada, que pautan las obligaciones. Por detrás de esa moral positiva existe un marco conceptual que la fundamenta: la moralidad.

La ética se ocupa de la moralidad, es una disciplina filosófica que reflexiona sobre los valores de la moral positiva, reflexiona sobre el *ethos* de una comunidad; y esa reflexión ética puede cambiar el *ethos* de una sociedad (Santillán, 2012, p. 11).

A lo normativo pertenecen reglas que postulan determinado tipo de comportamiento (la Constitución Nacional; la Torá). A la dimensión fáctica corresponden las acciones concretas, que se ajustan a determinadas normas morales y se convierten en moralmente valiosas.

El caso en estudio con base en las preguntas planteadas anteriormente, se ubicaría precisamente entre ambas esferas (la normativa y la fáctica). Pourrieux (2009) afirma que la ética, en tanto disciplina filosófica, posibilita la relación de manera particularmente estrecha entre el pensar y el hacer

Numerosos autores acuerdan en considerarla una filosofía de la praxis, aclarando que su objeto, no son las acciones humanas en su totalidad, sino aquellas que usualmente definimos como morales, en las cuales pueden estar involucrados valores, principios, normas, etc. Por lo tanto se puede abordar esta disciplina como una teoría de la acción moral, aclarando que si bien se inscribe en un marco teórico, el motor que la anima no está dirigido por el mero gusto de la teorización, sino que se desenvuelve en el plano de las acciones concretas (p. 218).

Si bien quienes integran el grupo de trabajo que desarrolla el PH en la provincia de Tucumán no contrarían ni quiebran las normas generales establecidas desde instancias institucionales superiores, palmariamente han corrido la frontera por propia iniciativa, con un conjunto de acciones dirigidas a generar o fortalecer capital social y empoderar a los grupos sociales participantes/beneficiarios.

Algunas de las respuestas a estas particularidades podrían encontrarse en Schopenhauer (2007) cuando describe el egoísmo inherente a la condición humana, siendo su respuesta que no obstante es una condición esencial, es a través del espectáculo del dolor del otro que podemos superar nuestra individualidad y poner en funcionamiento la compasión, la cual es la principal virtud moral.

No hay más que tres resortes fundamentales de las acciones humanas, y todos los motivos posibles sólo se relacionan con estos tres resortes. En primer término, el egoísmo, que quiere su propio bien y no tiene límites; después, la perversidad, que quiere el mal ajeno y llega hasta la suma crueldad, y finalmente la conmiseración, que quiere el bien del prójimo y llega hasta la generosidad, la grandeza del alma (p. 144).

Quizás las situaciones de extrema vulnerabilidad económica y social de las familias beneficiarias del Programa PH Tucumán, y que conforman el escenario en el cual intervienen los integrantes de ese grupo de trabajo, sean las condiciones que los lleven a superar las individualidades y despierten la creatividad de muchas de sus iniciativas.

5.5. Identidad y sentido de pertenencia

El concepto de identidad es un concepto que se ha impuesto masivamente en las ciencias sociales a partir de los años noventa. Sin este concepto no se podría explicar la menor interacción social, porque todo proceso de interacción determina, entre otras cosas, que los interlocutores implicados se reconozcan recíprocamente mediante la puesta en relieve de alguna dimensión pertinente de su identidad (Giménez, 2005, p. 6).

Castells (2003, p. 15) afirma que, tratándose de actores sociales, la identidad es la construcción de sentido, atendiendo a uno o varios atributos culturales,

priorizándolos del resto de atributos, que se construye por el individuo y representa su autodefinición.

Hay quienes desde la Sociología postulan que la identidad es nuestra comprensión de quiénes somos y quiénes son los demás, y recíprocamente, la comprensión que los otros tienen de sí y de los demás, incluidos nosotros (Jenkins, 2003, p. 3).

Para Giménez (2005, p. 2) los conceptos de identidad y de cultura son inseparables, por la sencilla razón de que el primero se construye a partir de materiales culturales.

Geertz (2009, p. 20) afirma, citando a Max Weber, que “la cultura se presenta como una “telaraña de significados” que nosotros mismos hemos tejido a nuestro alrededor y dentro de la cual quedamos ineluctablemente atrapados”. Pero no todos los significados pueden llamarse culturales, sino sólo aquellos que son compartidos y relativamente duraderos, ya sea a nivel individual, ya sea a nivel histórico, es decir, en términos generacionales (Strauss, Quinn y Meeting, 1997, p. 89).

Muchos de estos significados compartidos pueden revestir también una gran fuerza motivacional y emotiva (como suele ocurrir en el terreno de las religiones); y frecuentemente tienden a desbordar un contexto particular para difundirse a contextos más amplios.

La identidad es siempre la identidad de determinados actores sociales que en sentido propio sólo son los actores individuales, ya que estos últimos son los únicos que poseen conciencia, memoria y psicología propias. Pero ello no obsta a que el concepto de identidad se aplique también, analógicamente, a grupos y colectivos carentes de conciencia propia porque constituyen más bien “sistemas de acción”.

Para ambos casos, el concepto de identidad implica por lo menos los siguientes elementos: la permanencia en el tiempo de un sujeto de acción; concebido como una unidad con límites; que lo distinguen de todos los demás sujetos; aunque también se requiere el reconocimiento de estos últimos (Giménez, 2005, p. 9).

Lo anterior, que responde a la caracterización de las identidades individuales, es el punto de partida para la construcción del concepto de identidades colectivas, aspecto de particular interés en el presente estudio. Los puntos de diferenciación radican en que las identidades colectivas carecen de autoconciencia y de psicología propias; no son entidades discretas, homogéneas y bien delimitadas; y no constituyen un “dato”, sino un “acontecimiento” contingente que tiene que ser explicado (p. 15).

Melucci (2001, p. 20) construye el concepto de identidad colectiva (como categoría analítica) a partir de una teoría de la acción colectiva. Ésta se concibe como un conjunto de prácticas sociales que involucran simultáneamente a cierto número de individuos o de grupos; exhiben características morfológicas similares en la contigüidad temporal y espacial; implican un campo de relaciones sociales y capacidad de los sujetos sociales involucrados para conferir un sentido a lo que están haciendo o van a hacer. Por esta razón, las acciones colectivas suponen actores colectivos dotados de identidad, porque de lo contrario no se podría explicar cómo adquieren intencionalidad y sentido.

La identidad colectiva define la capacidad para la acción autónoma así como la diferenciación del actor respecto a otros dentro de la continuidad de su identidad. Pero también aquí la autoidentificación debe lograr el reconocimiento social si quiere servir de base a la identidad. La capacidad del actor para distinguirse de los otros debe ser reconocida por esos “otros”. Resulta imposible hablar de identidad colectiva sin referirse a su dimensión relacional (p. 70).

La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta continuamente de la influencia exterior. Molano (2007, p. 73) plantea que la identidad surge por oposición y como reafirmación frente al otro. Aunque el concepto de identidad trascienda las fronteras (como en el caso de los migrantes), el origen de este concepto se encuentra frecuentemente vinculado a un territorio.

La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad, las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias, o los comportamientos colectivos, esto es, los sistemas de valores y creencias. Un rasgo propio de estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial y anónimo, pues son producto de la colectividad (González Varas, 2005, p. 43).

Reyes Rodríguez (2016) define identidad como el sentido de pertenencia a una colectividad, a un sector social, a un grupo específico de referencia

Esta colectividad puede estar generalmente localizada geográficamente, pero no necesariamente (por ejemplo, los casos de refugiados, desplazados, migrantes, etc.). Hay manifestaciones culturales que expresan con mayor intensidad que otras su sentido de identidad, hecho que las diferencian de otras actividades que son parte común de la vida cotidiana. Por ejemplo, manifestaciones como la fiesta, el ritual de las procesiones, la música, la danza..... A estas representaciones culturales de gran repercusión pública, la UNESCO las ha registrado bajo el concepto de patrimonio cultural inmaterial (p. 204).

Para Bákula (2000, p. 168, 169) la identidad sólo es posible y puede manifestarse a partir del patrimonio cultural, que existe de antemano y su existencia es independiente de su reconocimiento o valoración. El patrimonio y la identidad cultural no son elementos estáticos, sino entidades sujetas a permanente cambios,

están condicionadas por factores externos y por la continua retroalimentación entre ambos.

La identidad está ligada a la historia y al patrimonio cultural. La identidad cultural no existe sin la memoria, sin la capacidad de reconocer el pasado, sin elementos simbólicos o referentes que le son propios y que ayudan a construir el futuro (Molano, 2007, p. 74).

La cultura juega un papel importante en el desarrollo de un territorio, a tal punto que muchos pueblos y lugares en América Latina han apostado por una revalorización de lo cultural, de lo identitario (recreando incluso nuevas identidades culturales) y patrimonial como eje de su propio desarrollo.

Al respecto García (1994) afirma

El desarrollo local se ha convertido en el nuevo activador de las políticas de patrimonialización. Mientras la sociedad de los lugares se convierte en la sociedad de los flujos, parece como si los lugares se hayan involucrado en una obra de construcción identitaria, que privilegia la dimensión local o ciudadana por encima de las nacionales, estatales y globales. La identidad es el viejo territorio del patrimonio y no es de extrañar que entre los objetivos reconocidos por la mayor parte de actuaciones patrimoniales que se realizan en estos ámbitos, figure la (re) construcción de las identidades locales (p. 66).

Esta recreación o potenciación identitaria no sólo puede revivir o volver a poblar territorios diversos, sino también despertar interés en una población apática, lograr cohesión social, además de poder desencadenar actividades económicas y con esto mejorar los ingresos y la calidad de vida de la población.

La identidad cultural, además de proporcionar elementos concretos de referencia y comparación, resume el universo simbólico que caracteriza a la

colectividad, porque establece patrones singulares de interpretación de la realidad, códigos de vida y pensamiento que permean las diversas formas de manifestarse, valorar y sentir.

Sin embargo, no basta con ser partícipe de una realidad colectiva común, ni siquiera es suficiente que se posean rasgos étnicos comunes o se comparta la misma herencia sociocultural para presuponer la conciencia personal como representante de una identidad determinada. Se requiere del sentido de pertenencia, como forma de adscripción al universo simbólico de dicha colectividad; como expresión del grado de significación y sentido que los códigos imperantes, los valores, juicios, tareas compartidas y actividades por emprender alcanzan, realmente, para cada sujeto. El sentido de pertenencia, con toda la carga afecto-cognitiva que conlleva, es elemento arraigante y movilizador de la actividad grupal, y lo que es más importante, constituye un generador de valencias y cohesión intragrupal (Vargas Alfaro, 1999, p. 1).

El sentido de pertenencia se ha definido como un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer. La participación en la construcción de esta memoria es activa y continua e implica un compromiso con desarrollo tanto personal como del grupo y del lugar (Brea, 2014, p. 15).

Maslow (1991, p. 28) coloca la pertenencia en el segundo escalafón de la pirámide de las necesidades humanas. Establece que cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, emerge la necesidad de amor, afecto y pertenencia.

Autores vinculados al estudio de instituciones sitúan el sentido de pertenencia en el perfil del integrante que se percibe indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo (Goodenow y Grady, 1993, p. 62).

La geógrafa Tovi Fenster (2008, p. 243) define el sentido de pertenencia como un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades, construidas sobre la base de las prácticas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan planteando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan el sentido de pertenencia.

Por lo tanto el sentido de pertenencia es un sentimiento personal e íntimo y al mismo tiempo oficial y colectivo, ya que se basa en la memoria y el simbolismo compartido de una comunidad. Su significado en la propia existencia es el resultado de las afiliaciones, creencias e ideologías. Mediante este sentimiento se crea en la persona la consciencia de la vinculación al grupo y al territorio común del grupo (Brea, 2014, p. 16).

En el ámbito de la psicología ambiental, Vidal Moranta y Pol Urrútia (2005, p. 289) proponen que el sentido de pertenencia se relaciona con el principio de identidad en cuanto ésta es fuente de identificación simbólica y referencial de la persona con el grupo al que se siente pertenecer y con el ambiente donde habita e interactúa individual y socialmente. De ahí que se considere que el sentido de pertenencia a determinadas categorías sociales incluye también el sentido de pertenencia a determinados entornos físicos significativos para el grupo.

6. Estrategia metodológica

El presente estudio se abordó metodológicamente desde un enfoque cualitativo¹². La investigación cualitativa se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, organizacional, etc.; aunque también se pueden estudiar cualidades específicas, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (Martínez M., 2006, p. 128), como se podrá apreciar en el capítulo de presentación de resultados.

Siguiendo lo propuesto por Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996, p. 63) se diseñaron y desarrollaron cuatro fases: la preparatoria; el trabajo de campo; la analítica y la informativa. Como puede observarse en la Figura 13, cada una de estas fases se descompuso a su vez en otras. Aunque este proceso puede visualizarse de forma lineal, la realidad de la investigación cualitativa es distinta y las fases interactúan entre sí y se imbrican durante el transcurso del trabajo.

¹² El autor del presente trabajo conoce de experiencias anteriores a la mayoría de los técnicos e informantes calificados que han sido entrevistados. En este sentido se ha realizado un permanente esfuerzo por conservar la mayor objetividad posible durante el desarrollo de esta investigación.

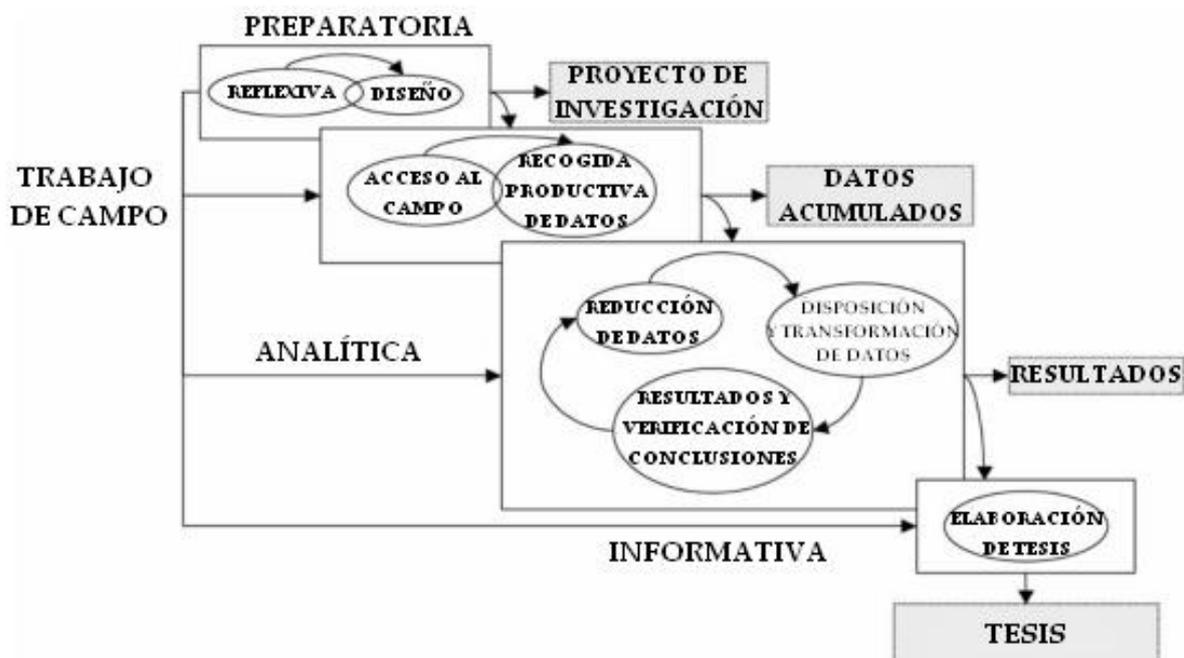


Figura 13: Fases y etapas de la investigación cualitativa

Fuente: Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996, p. 64) modificado

En lo particular se abordó desde el método de estudio de caso. Este método es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 2009, p. 34).

Además en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996, p. 76).

Eisenhardt (1989, p. 534) concibe al estudio de caso como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Para los objetivos buscados en la presente investigación, el método del estudio de caso se presenta como una opción válida, por que como postula Yacuzzi (2005, p. 6) los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué"; cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Estas preguntas son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos y a la historia, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia permiten realizar el rastreo de procesos (George y Bennett, 2005, p. 29).

Con base en esto, la singularidad del caso estudiado generó condiciones para este abordaje metodológico, entregando evidencias que colaboraron a su comprensión, en su contexto, su problemática y en un momento dado.

La población para el desarrollo del presente estudio estuvo conformada por:

- i) Coordinador.
- ii) Promotores.
- iii) Técnicos de terreno del Programa.
- iv) Informantes calificados (personas que por su trayectoria o ubicación laboral cuentan con información relevante asociada al caso estudiado).
- v) Huerteros.

Por las particularidades de la experiencia analizada la mayor proporción de entrevistados la representó los Informantes Calificados. Para el caso de los Promotores y Técnicos, se identificó a aquellos que por permanencia y trayectoria dentro del Programa han tenido oportunidad de conocer otras realidades provinciales en el marco del PH.

Dada la naturaleza conceptual de lo que se exploraba, las entrevistas dirigidas a informantes calificados, coordinador, promotores y técnicos tuvieron mayores grados de profundidad. Las entrevistas a huerteros estuvieron centradas en rescatar opiniones en relación al Programa en general y al desempeño del equipo de técnicos.

La recolección de información se realizó a partir de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. La información secundaria fue identificada a través de la revisión de documentos y reportes técnicos institucionales y de bibliografía asociada a los pilares que sustentan el marco teórico presentado.

El objetivo de esta fase fue ir depurando conceptualmente las categorías que surgieron al realizar el análisis de la información generada y recogida en el transcurso del proceso de investigación, es decir, se constituyó en un medio para sustentar teórica y conceptualmente las categorías de análisis surgidas de los datos que se obtuvieron directamente, y no para crear categorías previas a la investigación misma (Porta y Silva, 2003, p. 13).

Para la captura de información primaria se utilizaron como instrumentos pautas para el desarrollo de entrevistas semiestructuradas. Éstas son aquellas en las que, como su propio nombre lo indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas, acorde a la dinámica del trabajo. Esto permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información, y por su carácter conversacional, genera un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan (Díaz Martínez, 2004, p. 6). Los registros se realizaron utilizando grabador digital.

Para el caso de dos informantes calificados que no radicaban en la provincia de Tucumán, la consulta se realizó vía correo electrónico.

En total se realizaron 24 entrevistas las que tuvieron la siguiente distribución: 9 informantes calificados; 1 coordinador; 2 promotores; 7 técnicos y 5 huerteros. La línea de corte para la finalización del trabajo de campo se realizó en abril de 2017.

El tamaño muestral para el desarrollo de las entrevistas se determinó a través de una muestra según propósitos (Patton, 2002, p. 279) o lo que LeCompte y Preissle (1993, p. 69) llaman selección basada en criterios. Esta es una estrategia en la cual en escenarios particulares, personas o eventos son seleccionados deliberadamente con el fin de obtener información importante que no puede ser conseguida de otra forma.

La generación de datos a partir de las entrevistas se realizó inicialmente por su transcripción y repetidas lecturas con el objetivo de poder familiarizarse con los contenidos, para luego proceder al análisis de los mismos. Esto implica “introducirse en un proceso interactivo y cíclico de permanente contacto con la realidad, reducción e interpretación de la información y obtención de conclusiones” (Sánchez, 1993, p. 15).

Específicamente lo producido durante la fase de desarrollo de entrevistas fue procesado utilizando el método de análisis de contenido. Esta herramienta ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado, etc.; y sea cual fuere el número de personas implicadas en la comunicación (una persona, diálogo, grupo restringido, comunicación de masas...), pudiendo emplear cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, tests proyectivos, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión... (Yubero, Caride y Larrañaga, 2008, p. 214).

Van Dijk (1985, en Satriano y Moscoloni, 2000, p. 288) asevera que es "el estudio del uso real del lenguaje por locutores reales en situaciones reales".

Krippendorff (1990, p. 28) define el análisis de contenido como "la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto".

Esta técnica, según este autor, sitúa al investigador respecto de la realidad en una triple perspectiva:

- Los datos tal y cómo se comunican al analista.
- El contexto de los datos.
- La forma en que el conocimiento del analista obliga a dividir la realidad.

Sin embargo Bartolomé Pina (1981, p. 251) señala a modo de advertencia metodológica que esta técnica debe evitar caer desde un principio en tres fuentes de error importantes:

- Extraer la palabra de su contexto.
- Arbitrariedad subjetiva en la categorización.
- Otorgar primacía a lo cuantitativo sobre lo cualitativo en la interpretación de los resultados.

En análisis de contenido se lleva a cabo por medio de la codificación, que es el proceso por medio del cual las características del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permiten su descripción y análisis (Sampieri, Collado y Lucio, 1991, p. 457).

Asimismo la codificación puede caracterizarse como un procedimiento clasificatorio, que consiste en “la aplicación de un conjunto de categorías preestablecidas a los datos, de acuerdo a reglas explícitas y certeras con el objetivo principal de cuantificar la frecuencia de los ítems en cada categoría” (Maxwell, 1996, p. 13).

En tanto técnica, permite el procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías codificadas de variables que permitan el análisis del problema motivo de la investigación (Pardinas, 1989, p. 102).

Para la fase de reducción de datos y codificación de las entrevistas se utilizó un programa computacional en su versión de edición libre limitada llamado *HyperResearch*.

Este *software* conforma el repertorio de herramientas informáticas denominadas CAQDAS (acrónimo de *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*) que en español podría traducirse como *Software de Análisis Cualitativo de Datos Asistido por Computadora* (Casanova Correa y Pavón Rabasco, 2002, p. 2).

Este recurso permite almacenar y acceder a la información de forma casi inmediata, siendo particularmente útil en estudios longitudinales, ya que se puede contar con una cantidad de información elevada y perfectamente comparable a lo largo del tiempo. Toda la información recopilada (documentos primarios, citas, descripciones de códigos, anotaciones) están almacenadas en el programa y se puede acceder a la misma en forma hipertextual e inmediata (González y Castro, 2005, p. 52).

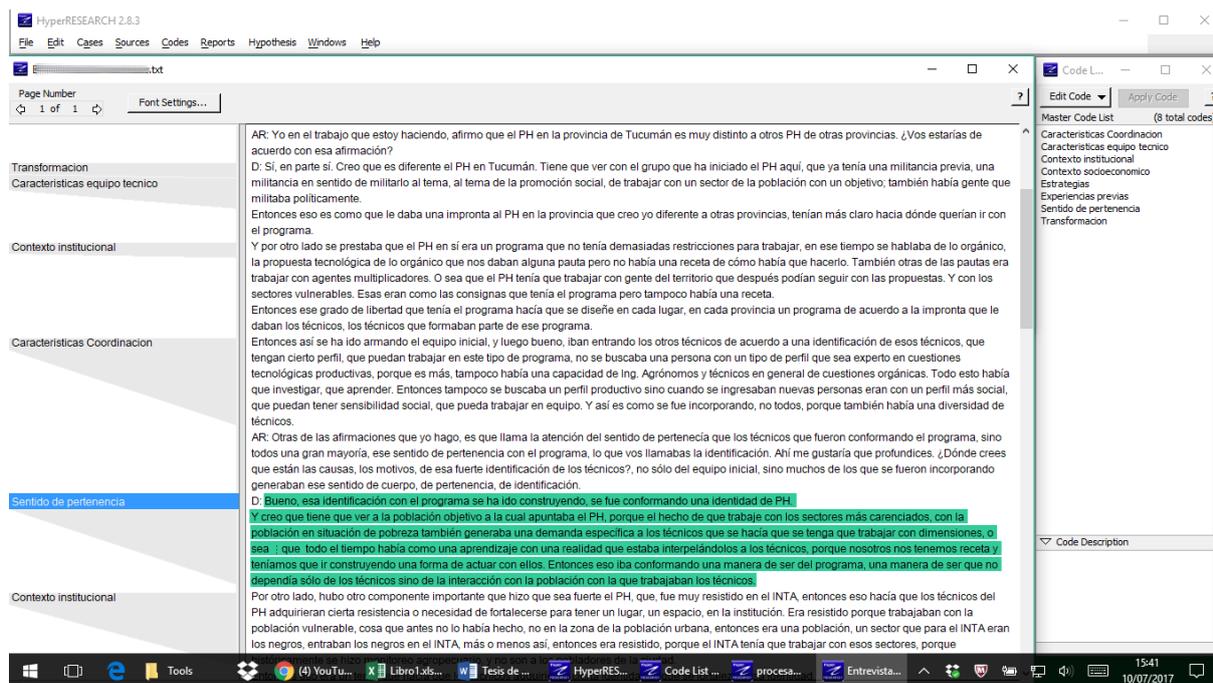


Figura 14: Captura de pantalla del procesamiento de datos utilizando el *software HyperResearch*
Fuente propia

En una investigación cualitativa una de las metas de la codificación no es hacer recuentos de las cosas, sino “quebrar” los datos y reorganizarlos en categorías que faciliten la comparación de los mismos dentro de las categorías mismas y entre éstas, y aportar al desarrollo de los conceptos teóricos (Maxwell, 1996, p. 75).

Un aspecto clave de la codificación cualitativa es que está fundada en los datos; esto es, que es desarrollada en interacción con, y está confeccionada para la comprensión de la particular información que está siendo analizada.

Como método complementario, los textos generados por las entrevistas realizadas fueron sometidos a un análisis lexicométrico por medio de un programa computacional de código abierto (*TextStat*). Esta es una herramienta estadística que realiza un recuento de las palabras que aparecen en uno o varios documentos (corpus documental; en este caso, las transcripciones de las entrevistas). Además de aportar las estadísticas de apariciones de cada término, este programa permite la

concordancia de cada par de términos, es decir, en qué grado la aparición de un término implica la aparición del otro, como asimismo observar el contexto dentro del cual los términos relevantes son expresados en el discurso bajo análisis.

El análisis estadístico de datos textuales se refiere a procedimientos que implican contar las ocurrencias de las unidades verbales básicas (generalmente palabras) y operar algún tipo de análisis estadístico a partir de los resultados de tales recuentos. El desarrollo de las técnicas de la estadística textual ha hecho que el análisis estadístico de textos se haya constituido en una herramienta interdisciplinar, integrada por la estadística, el análisis del discurso, la lingüística, la informática, el procesamiento de encuestas, la investigación documental; y es cada vez más utilizada en diversos campos de las ciencias sociales (Páramo, 2010, p. 2).

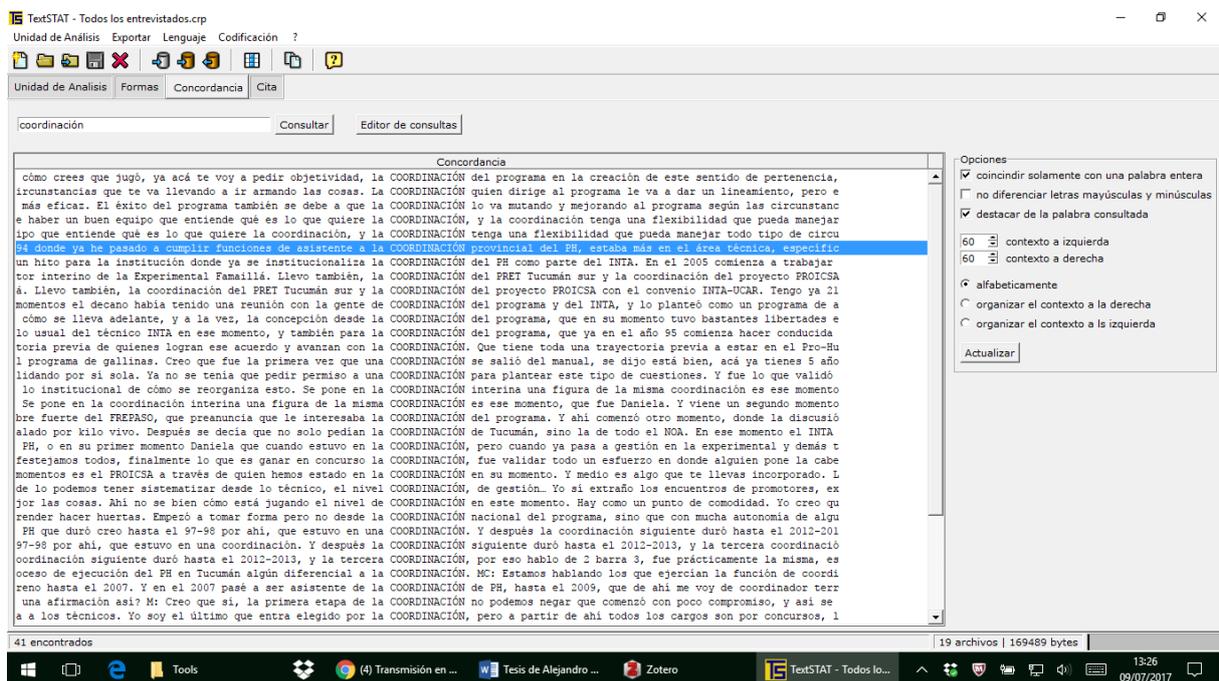


Figura 15: Captura de pantalla del procesamiento de datos utilizando el software *TextStat*
Fuente propia

Los métodos estadísticos lexicométricos se proponen como sistemáticos, en el sentido de que cuentan la presencia de las palabras sin una selección a priori. Son exhaustivos, porque trabajan a partir del texto de todas las respuestas y por lo tanto, son métodos que permiten una mayor objetivación, o por lo menos posibilitan retrasar la introducción de la subjetividad hasta una fase más tardía del trabajo (Satriano y Moscoloni, 2000, p. 292).

La utilización de esta segunda herramienta (*TextStat*) se realizó con el objetivo de contrastar la aparición de términos, que por su frecuencia y contexto discursivo fuesen relevantes y dentro de los campos de las categorías construidas a partir de la codificación realizada con el *software HyperResearch*.

Una vez desarrolladas las etapas anteriores, se procedió a efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos) y los datos obtenidos, buscando identificar la naturaleza de estos vínculos, con el objetivo de llegar a la comprensión del fenómeno estudiado (Martínez Carazo, 2006, p. 188).

A los fines de mantener la confidencialidad declarada previamente en cada entrevista, se procedió a identificar a los diferentes actores participantes del presente trabajo mediante la asignación de códigos simples a saber: IC (Informante calificado); T (Técnico); C (Coordinador); P (Promotor); H (Huertero).

Durante la etapa de escritura del presente trabajo se utilizó un *software* de uso libre para la gestión de referencias bibliográficas (*Zotero*), las que fueron volcadas en el capítulo correspondiente siguiendo normas APA (*American Psychological Association*) sexta edición¹³.

¹³ “Aunque algunos sistemas, como el APA, utilizan el signo & como conector en la mención de autoría y, dado que este signo puede tener el valor de la conjunción *y*, en principio, su uso

7. Resultados

En un primer procesamiento de las entrevistas, habiendo tomado como unidad de texto para el análisis párrafos o segmentos dentro de los mismos, se identificaron 13 códigos, de los cuales en momentos posteriores se descartaron 5 ya que, o bien presentaban escasa relevancia en términos de ideas o conceptos transversales presentes en el corpus de contenidos analizados; o si en posteriores lecturas pudieron ser incluidos dentro de algunos de los descriptores (códigos) ya definidos.

A continuación se presentan los mismos junto con una breve descripción de los criterios de asignación, seguidos de ejemplos de unidades de texto a los que le fuera asignado dicho código.

i) Coordinación: características personales del Coordinador o decisiones adoptadas por éste que implicaban efectos en las dinámicas o resultados del Programa.

Creo que su liderazgo es decisivo a la hora de establecer una mística de trabajo que prioriza lo colectivo pero que, a la vez, no descuida la atención a la situación personal de cada uno de los miembros del equipo (IC8).

ii) Equipo técnico: características del grupo de trabajo o referencias al desempeño de técnicos de terreno en particular.

Creo que se debe a una mirada más integral de lo que es la soberanía y seguridad alimentaria por parte del equipo técnico del PH de Tucumán (IC2).

no podría censurarse. En un trabajo escrito en español, lo más indicado sería el uso de la conjunción *y*, tanto en las referencias a obras publicadas en nuestro idioma, como a obras de otras lenguas” (RAE, 2018).

iii) Contexto institucional: conjunto de circunstancias políticas propias de la institucionalidad indisoluble y orgánicamente vinculada al PH Tucumán.

Por otro lado, hubo otro componente importante que hizo que sea fuerte el PH, que, fue muy resistido en el INTA, entonces eso hacía que los técnicos del PH adquirieran cierta resistencia o necesidad de fortalecerse para tener un lugar, un espacio, en la institución (IC4).

iv) Contexto socioeconómico: condiciones sociales y económicas propias de los beneficiarios del PH Tucumán determinantes en gran medida de los escenarios de intervención.

El ProHuerta recordemos que nace para resolver una crisis social enorme, pobreza, hambre, y lo que se buscaba, era tratar de darles de comer mientras esperábamos que derramen las mieles de las inversiones que iban a llegar en los 90 (IC5).

v) Estrategias: conjunto de iniciativas o líneas de trabajo generadas desde el PH Tucumán y que se identifican como propias y diferenciales.

... con la certificación de capacidades, pensando en mejorar condiciones de viabilidad, con capacitación en el tema de soberanía alimentaria que es mucho más amplio que la mera producción de hortalizas, o frutas o de verduras (IC7).

vi) Experiencias previas: conjunto de vivencias previas al inicio del PH Tucumán y de las que participaron numerosos integrantes que conformaron los equipos de trabajo.

Yo empecé en el PH siendo estudiante universitario y de promotor voluntario, eso fue en el año 94-95, que estábamos en el Centro de Estudiantes y comenzamos a trabajar con el tema huertas (IC7).

vii) Sentido de pertenencia: reconocimiento de manifestaciones o actitudes conscientes y comprometidas como satisfactores por conformar el equipo de trabajo del PH Tucumán.

Había también mucha demanda que nos tironeaba hacia ese trabajo, muchas de las cosas que esa gente hacía dependía del PH, no podíamos dejar el programa. Y ellos también se sentían identificados con el Programa PH (IC4).

viii) Transformación: expresiones que adhieren a la idea de que el PH Tucumán se ha ido transformando en una experiencia diferente al concepto original en tanto programa de seguridad alimentaria.

Que si uno busca hilos del desarrollo no son tan sólo los clásicos, sino que hay otros elementos... Para mí hacen a todo lo que tenga que ver con el desarrollo de esto. Entonces si vemos por el lado del desarrollo local, yo creo que sí hemos avanzado (C).

Las frecuencias de aparición de cada código asignado por tipo de entrevistado se presentan en la Tabla 4

Tabla 4: Frecuencias de códigos en % por tipo de entrevistado

	Características Coordinación	Características Equipo Técnico	Contexto Institucional	Contexto Socioeconómico	Estrategias	Experiencias previas	Sentido de pertenencia	Transformación
Informantes calificados	15,2	20	15,2	6,4	16	4	11,2	12
Promotores	18	14	2	6	34	4	12	10
Coordinador	16,7	4,2	8,3	12,5	33,3	4,2	8,3	12,5
Técnicos	15,8	18,4	2,6	5,3	36,8	2,6	5,3	13,2

Fuente propia

La Figura 16 permite visualizar sobre el total de cada categoría, las partes porcentuales correspondiente a cada tipo de entrevistado.

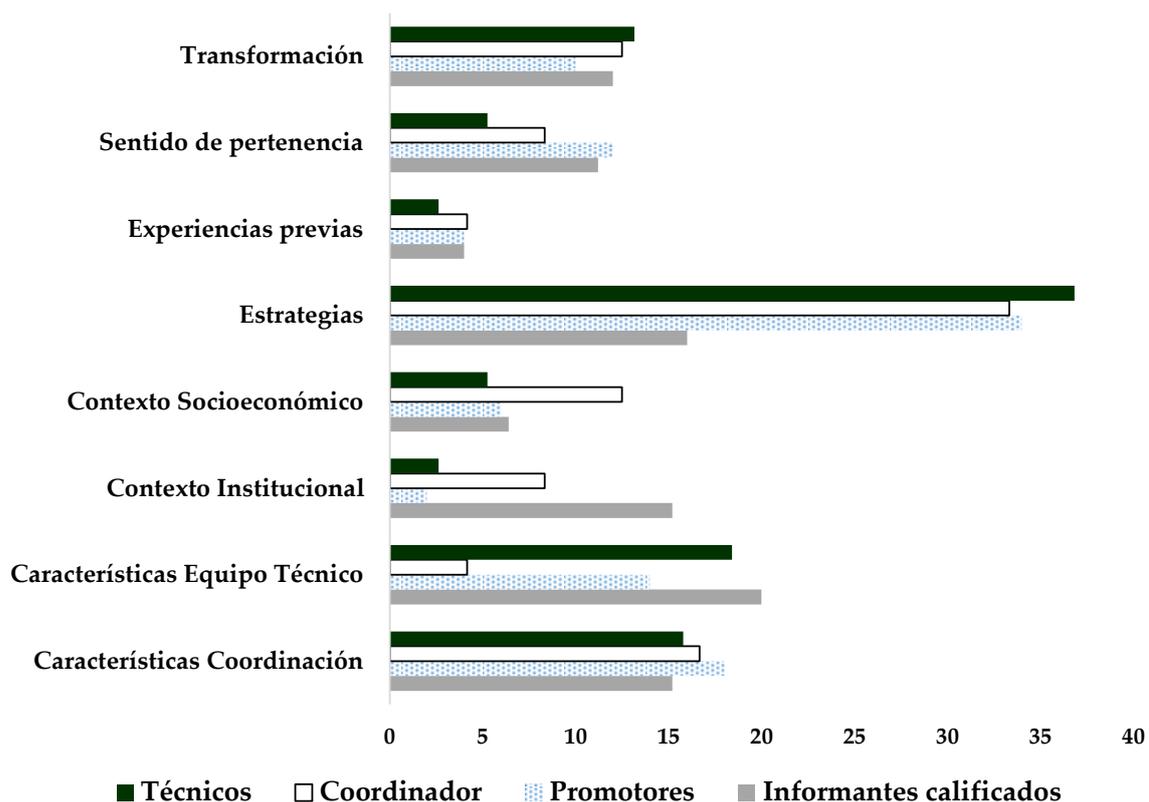


Figura 16: Frecuencias de códigos en % por tipo de entrevistado
Fuente propia

Una opción en el análisis de contenidos es agrupar los códigos dentro de categorías, con el objetivo de trabajar con un volumen de variables más reducido. Dada la naturaleza de cada código desarrollado y descripto, se optó por asimilar los mismos con las categorías ya que el agrupamiento de los códigos en categorías de mayor jerarquía no aportaba ni restringía posibilidades para el análisis de la información.

7.1. Análisis categorial

A continuación se presenta el análisis desagregado por cada categoría construida.

7.1.1. Experiencias previas

De la lectura de los resultados surgidos a partir del análisis de los contenidos de las entrevistas realizadas, una primera constatación señala la importancia que representaron para la génesis del grupo de trabajo algunas experiencias previas de las que participaron muchos de quienes a posteriori integrarían el equipo técnico del PH Tucumán, tal como lo reflejan las siguientes manifestaciones¹⁴

En Tucumán se estuvo trabajando con el Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural¹⁵. Hubo acciones previas de mucha discusión sobre el desarrollo rural, en una visión más amplia que la que pudo tener el INTA en ese momento. **Creo que la discusión de muchos profesionales de otras latitudes en su momento, que se compartieron acá, pudo haber tenido alguna influencia en los que realizaban la conducción del Programa. Además esos cursos eran compartidos con gente del INTA, pero la proyección finalmente la logró el ProHuerta.** Porque cuando se planteó la posibilidad de avanzar en un modelo de capacitación, en un diferencial de capacitación sobre otras zonas, fue el PH de Tucumán quien lo toma (IC5).

Lo del núcleo previo porque se constituyó sobre **un espacio de militancia política con alguna relación muy marcada con el paso por la política universitaria** (IC6).

Desde la Facultad de Agronomía, desde el Centro de Estudiantes se hizo con la Secretaría de Extensión donde estuvimos trabajando en un programa de extensión; por supuesto era un programa con iniciativa propia, con iniciativa de los estudiantes, no había ningún estamento estatal o privado detrás de esto; en donde pedíamos las semillas, las

¹⁴ Se transcriben a modo ilustrativo los *verbatim*s considerados más representativos de las categorías analizadas a efectos de no atiborrar el texto con los mismos.

¹⁵ El Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (FIDA-UE-PNUD-UNT) fue una iniciativa multinacional ejecutada entre los años 1989 y 1996 que involucró a proyectos e instituciones de desarrollo rural ubicadas en el norte de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Perú. Su tarea ha sido estructurar una red regional especializada en solucionar con ofertas regionales las principales demandas de capacitación de los agentes de desarrollo rural, especialmente extensionistas de instituciones locales que trabajan con poblaciones en situación de pobreza rural y líderes campesinos e indígenas.

fraccionábamos, eran donaciones, cambiábamos los sachets de leche por árboles en un principio para poder arbolar. Dábamos las capacitaciones de huerta y se hacían las huertas (P1).

En el 93 lo que hicimos **fueron actividades de difusión desde el Centro de Estudiantes**. Fuimos a Mancopa en una tarea que empezamos de manera voluntaria. Después hubo otra tarea que se hizo junto con la Fundación Esperanza, en Termas de Río Hondo, en la localidad donde tiene la sede la Fundación Música Esperanza. Así que junto con mis compañeros de la Facultad quedé ahí un tiempo bastante largo para desarrollarlo (IC5).

Parte del equipo original de PH había pasado por estos espacios políticos, más o menos formalizado a través de agrupaciones con una militancia de Centro de Estudiantes que se vuelven a encontrar en el PH. Y eso va generando una retroalimentación positiva en cuanto a consolidar una identidad común (IC6).

Entonces no es que yo era el único que lo pensaba, fuimos coincidiendo con mucha gente que también pensaba así; **todos veníamos de los trabajos con huertas en el barrio Juan Pablo I (C).**

Como se puede apreciar, aparecen de manera recurrente las menciones a las experiencias desde la militancia universitaria. Efectivamente quienes conformaron el núcleo iniciático del equipo de trabajo, el cual se mantuvo en una proporción importante a través de los años de ejecución del Programa, formaron parte muy activa de la denominada “Generación del 80” (en referencia a quienes reconstruyeron e integraron los movimientos estudiantiles a partir del año 1982). Sobre ese período y sobre ese gran grupo de estudiantes, Valdez (2009, p. 72) dice

Los estudiantes y sus agrupaciones aportaron su esfuerzo y su compromiso al proceso de recuperación institucional en el país, valorando que el verdadero cambio revolucionario era la conquista de la democracia para desde allí avanzar hacia otras igualdades sociales. Lo hicieron en el convencimiento que de ese modo aportaban a la construcción de una sociedad sin exclusiones, más libre y más igualitaria o donde ese era al menos el mayor desafío planteado, incorporando siempre en ese discurso

a la Universidad como vector de cambios sociales no sólo en la formación de la juventud del país con las posibilidades de movilidad social que todo proceso educativo superior implica, sino comprometiéndola a la universidad misma en las posibilidades de transformación social.

Estas experiencias fuertemente movilizadoras pudieron haber abonado a la construcción de lo que Melucci (2001) postuló como identidad colectiva, generada a partir de un conjunto de prácticas sociales que no solo involucran a un grupo de individuos sino que implican un campo de relaciones sociales que confieren sentido a lo que se está realizando o se va a realizar; por lo que las acciones colectivas suponen actores dotados de identidad, porque de lo contrario no se podría explicar cómo adquieren intencionalidad y sentido. Y es precisamente cuando el sentido de pertenencia encuentra su punto de relacionamiento con el principio de identidad en cuanto ésta es fuente de identificación simbólica y referencial de la persona con el grupo al que se siente pertenecer y con el que interactúa individual y socialmente.

7.1.2. Contexto socioeconómico

Otro elemento que se podría identificar como argamasa del proceso de conformación del equipo técnicos del Programa fue el contexto socioeconómico, constituido sustantivamente como se explicitó en el capítulo introductorio por población en condiciones de alta vulnerabilidad social y económica

El ProHuerta, recordemos que nace para resolver una **crisis social enorme, pobreza, hambre**, y lo que se buscaba, era tratar de darles de comer mientras esperábamos que derramen las mieles de las inversiones que iban a llegar en los 90 (IC5).

Entonces qué sano podíamos producir **si teníamos agua contaminada, si tenés enfermedad en los niños** ... empezamos a detectar estas cosas cuando hacíamos las reuniones grupales, que ya no hacían solamente al programa de poner la semillita y hacer una plantita, porque de nada te sirve hacer eso si está fuera de contexto, el contexto es para quién la haces,

la pregunta siempre es para qué haces la planta, y el para qué es para la gente, **pero es para la gente de bajos recursos con más vulnerabilidad** (P1).

En el PH de Tucumán hemos tenido que actuar en una realidad social, ni mejor ni peor que otras, **pero complejas como las particularidades que ha tenido Tucumán en el sentido de ser una provincia con una historia social de lucha, y aparte también de represiones**. Y eso ha tenido mucho que ver en momentos donde hemos empezado a trabajar (C).

La pobreza creo que fue otro factor porque obligó a trabajar sobre algo tan evidente como podía ser que falte el agua, **prácticamente sí trabajamos el tema agua en algunas situaciones, pero no era lo más crítico, sino que los proyectos de la gente era cómo sostenerse, cómo seguir adelante**, y otro proyecto que fue de cómo generar trabajo, por eso se acentuaron sobre organizaciones gremiales, en ese momento la CGT, para pelear un Plan Trabajar que era 2 o 3 meses, pero que les aseguraba tener algo de moneda en las manos, porque si no, este país que había sido sostenido en su momento por la cultura del salario... lo que había perdido era eso.... La otra complicación que teníamos era que cuando uno no tenía más tierra y sus hijos constituían su familia, lo que tenías que hacer es dividir el terreno, entonces obviamente empezaron a aparecer ese tipo de restricciones. No hay manual técnico para eso (IC5).

Y nosotros íbamos luchando con todos los problemas que tenían esta gente **desde sarna en los chicos, la sífilis, agua contaminada**. Y tenés dos opciones, yo pongo la plantita y me voy o interactúo con la gente y empiezas a organizarla de manera tal que si la gente te escucha, si la gente está contenta con lo que haces, tiene un grado de confianza (P2).

Y la mayoría **somos gente pobre sin trabajo, no tenemos otros ingresos**, son gente que trabaja de changas, o en la cosecha de limón, o sea que son empleados temporarios, trabajan en las cortadas, empleados golondrinas... (H4).

Como se dijo en más de una oportunidad el PH trabaja con personas, familias, grupos altamente vulnerables, concepto que hace referencia a la condición de sujetos sociales bajo determinadas circunstancias (todas ellas por lo general desfavorables) y la susceptibilidad de los mismos a ser perjudicados, lo que puede ponderarse a

través de indicadores como la pobreza, la marginación, la desintegración familiar, y otras situaciones de carácter similar que pueden aparecer o profundizarse ante la ausencia o la ineficacia de políticas inclusivas.

La intervención técnico-productiva y socio-organizacional que llevan adelante los técnicos del Programa no solo no fue desligada de los procesos económicos y sociales de cada momento, sino que éstos definitivamente inciden en las prácticas que los mismos realizan por el solo hecho de estar posicionalmente ubicados entre las instituciones intervinientes y los beneficiarios de sus acciones desde el PH; entre las políticas institucionales y los afectados por los problemas que dichas políticas buscan resolver o al menos morigerar. Los técnicos de terreno (en este caso los técnicos del PH Tucumán), en tanto agentes del desarrollo, son quienes traducen en la acción concreta los mensajes y objetivos de la institucionalidad involucrada.

7.1.3. Contexto institucional

El contexto institucional, definido anteriormente como el conjunto de circunstancias políticas propias de la institucionalidad indisoluble y orgánicamente vinculada al PH Tucumán, no siempre fue favorecedor de las acciones e iniciativas propias

Por otro lado hubo otro componente importante que hizo que sea fuerte el PH, **que fue muy resistido en el INTA, entonces eso hacía que los técnicos del PH adquirieran cierta resistencia o necesidad de fortalecerse para tener un lugar, un espacio en la institución.** Era resistido porque trabajaban con población vulnerable, cosa que antes no lo había hecho, no en la zona de la población urbana, entonces era una población, **un sector que para el INTA eran los negros, entraban los negros en el INTA, más o menos así, entonces era resistido, porque el INTA tenía que trabajar con esos sectores, porque históricamente se lo hizo con productores agropecuarios, y no con pobladores de la ciudad (IC4).**

Esto ha permitido **que en un marco institucional más rígido como el INTA se pueda desarrollar un programa que tenga características de auto focalizarse**, en donde el que se auto focaliza es el que va a pedir semilla; entonces, ya nos ubica en un segmento distinto de lo que el INTA entendía normalmente por audiencia, acá es alguien que se auto focaliza y alguien que te empieza a llevar todo a un territorio distinto, incluso al INTA. El INTA tiene que abarcar las instancias periurbanas y urbanas después de 40 años de su creación en base al ProHuerta (IC5).

La inestabilidad laboral de los directivos del PH y del propio programa que dificulta la toma de decisiones pensando en el largo plazo. De alguna manera quienes impulsamos la propuesta desde afuera del INTA hemos alcanzado “una continuidad en el medio de la total inestabilidad” y parece que esa lucha en permanente zozobra ha garantizado sin embargo una oferta constante, más estable que la demanda de PH sujeta a mayor estabilidad pero acorralada por la falta de certezas (IC8).

... cada cuatro años la renovación política pone en discusión muchas veces con nuevos interlocutores. Y esos nuevos interlocutores vuelven de nuevo a la carga, por ejemplo, en estos momentos el Ministerio de Interior pide acciones sobre 10 comunas y viene Desarrollo Social y pide acciones sobre 85 cocinas comunitarias, y te pone instantáneamente con 95 situaciones nuevas a resolver, y una vez más te sacude de la masividad (IC5).

Bueno en el lenguaje, **cuando hablaba la gente del INTA del PH siempre era otra cosa, no era el INTA, era el PH y ellos eran los del INTA.** Después cuando había que trabajar con los pobres era el PH, los técnicos del INTA no se metían a trabajar con las organizaciones de los centros vecinales, con los hospitales, con las cárceles, con las escuelas, ellos no tomaban esas demandas, era una demanda para el PH, no era para el INTA. Tampoco daban financiamiento, ni pensar que se podía compartir; después el mandato fue cambiando, que era integrar más. Pero al principio era que el PH no contaba con financiamiento, no podía ni usar los vehículos del INTA, tenía que usar su propio auto y después se le pagaba el combustible. Los del PH eran extra INTA, facturaban un servicio que era un contrato de locación de obra, no eran INTA (IC4).

Como se dijo en el capítulo introductorio, el contexto institucional fue por momentos adverso, ya que de alguna forma, la mayoría implícitas, no se terminaba

por asumir al PH como una parte constitutiva, y no como un apéndice que había sido impuesto desde las instancias jerárquicas. Esto que en principio pudo haber sido un elemento detersivo, fue más bien funcionalizado, y como afirma Bustos (2017) fue un elemento importante que ayudó en el proceso de consolidación del grupo de trabajo.

7.1.4. Equipo técnico

El equipo técnico conformado, de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, fue adquiriendo una dinámica y un conjunto de características que le fueron propias y distintivas de otros grupos de trabajo análogos

... podría deberse a la organización y solidez del grupo PH de Tucumán, que no existió en otras **provincias**. Sabemos bien que **el grupo de personas del núcleo dirigencial del PH viene trabajando como grupo organizado, con mecánica de grupo y con ideas muy claras desde mucho antes de la existencia del Programa (IC1)**.

Y los técnicos lógicamente tienen un grado de compromiso mucho mayor porque son pocos para cumplir muchas funciones, tienen que entregar las semillas, hacer las planillas, pasar todos los datos de planillaje, o sea, todo el trabajo administrativo y el trabajo social. Mucho laburo, digamos (P1).

Creo que **se debe a una mirada más integral de lo que es la soberanía y seguridad alimentaria por parte del equipo técnico del PH de Tucumán (IC2)**.

Creo que es diferente el PH en Tucumán. Tiene que ver con el grupo que ha iniciado el PH aquí, que ya tenía una militancia previa, una militancia en sentido de militarlo al tema, al tema de la promoción social, de trabajar con un sector de la población con un objetivo; también había gente que militaba políticamente. Entonces **eso es como que le daba una impronta al PH en la provincia que creo yo diferente a otras provincias**, tenían más claro hacia dónde querían ir con el Programa (IC4).

... **un grupo de técnicos comprometidos con la población objetivo** del PH. Aunque lo anterior también se da en mi zona, yo creo que un punto de diferencia que refuerza es la militancia de parte de este grupo de técnicos en política a nivel partidario, que ayudó a reforzar compromisos entre técnicos e incluso a nivel de promotores (IC3).

También la formación que uno va adquiriendo con la militancia te permite entre otras cosas generar equipo y cumplir con los objetivos que se proponen. Digo, no es que se haya formado el mejor equipo sino que tenemos algunas competencias adquiridas para resolver y sacar adelante las actividades. **En otras provincias** (Mendoza, San Luis, Río Negro) según los mismos técnicos del PH, **solo se abocan a entregar semilla porque no hay organización entre ellos**. Le parecía raro que como equipo nos reuniéramos semanalmente para planificar, por ejemplo (T6).

En este punto es relevante señalar las opiniones de los beneficiarios del Programa

Para nosotros es un ejemplo a seguir porque es algo de gran ayuda, incluso a nosotros mismos nos sirvió de gran gran ayuda, valorizamos a la semilla, **valorizamos a la persona del técnico que es una persona desinteresada**, la experiencia es muy buena y ojalá tomen conciencia la mayoría de la gente y valoren esto porque es mucho esfuerzo lo que hacen (H4).

Nosotros mismos valorizamos a las semillas ... **valorizamos a las personas que en este caso fue el Ing. V. que era una persona desinteresada pero que nos ayudaba en todo aspecto**, con los chicos mismos del comedor, él sabe de la situación económica de los chicos ... ojalá tomen conciencia la mayoría de la gente porque hay que valorar esto, es muy bueno lo que hacen porque es mucho esfuerzo lo que hacen (H1).

... seríamos personas estancadas en una actividad lo cual nos ha dado tanta satisfacción por eso les pido a todos lo que hagan posible esto que **Dios los ayude para que “puedamos” seguir adelante** (H2).

Hasta los más chicos también si usted los viera con la azada ... este más chico que usted va acá ... yo observo y veo ... sin duda cuando llegue a ser grande va a saber lo que es una azada y le va a gustar por que la cuestión es también educarlos en esto, por qué le digo yo que me inclinado a esto, porque en lo económico es una gran ayuda, pero a veces los medios, los recursos ... la semilla es imposible comprar, es muy cara (H1).

Buenos, **son muy buenos, ellos siempre se preocupan por la gente** para que “haiga” mejora (H5).

Ha sido muy bueno porque **he visto el énfasis que ponían los técnicos**. En la localidad, el tiempo que daban era muy importante, y muy aceptado por la gente. **Siempre van, nunca han dejado de ir** (H3).

Como puede apreciarse, aparecen nuevamente las menciones que hacen referencia a las prácticas de militancia política en espacios comunes como un activo en el haber con que varios de los integrantes de este equipo de trabajo ingresaron al Programa.

Quizás la expresión más importante que las ecuaciones combinatorias de las dimensiones propuestas puedan arrojar como resultados, es el grado de compromiso que quienes integran este equipo técnico mantuvieron (y mantienen) con los beneficiarios del Programa. La expresión más cabal de esto fue el hecho de que en la cresta de la crisis de financiamiento que sufriera el PH (2000-2001), los técnicos nunca dejaron de realizar las visitas a los grupos, instituciones y familias vinculadas al Programa, con costos a sus propios cargos, a pesar de que pasaban largos meses sin cobrar sus salarios, lo que puede sintetizarse en un fragmento del último testimonio presentado y perteneciente a un Huertero: “Siempre van, nunca han dejado de ir”.

7.1.5. Características de la Coordinación

Algunas referencias enlazan el perfil del equipo técnico con las características de la Coordinación del Programa, lo que revela la fuerte correlación entre ambas categorías.

Esto está fuertemente acompañado **en la consolidación de un equipo técnico en la unidad de coordinación** provincial con funciones definidas, complementarias, con diferentes perfiles profesionales y disciplinarios (T3).

También pienso que **la conducción que tuvo permitió tener una visión donde combinaba lo técnico y lo político** (tal vez tendría que decir lo social, entendiendo que lo social, las sociedad, las personas concentramos todo esto). Es decir, **se pudo construir una combinación beneficiosa entre conducción, equipo que se fue formando y comprometiéndose y la gente, las organizaciones**. Ese proceso también dio lugar a generar conocimientos de mucho valor de uso para todos. Por otro lado, en otros PH, los que dirigen no quieren verse señalado por un accionar político, entonces abordan solo lo técnico y como ya sabemos, lo técnico solo es una parte, porque después están las personas. Y esas personas no son solo los promotores, los huerteros, la comunidad, sino también los técnicos (T6).

El crecimiento diferencial del PH Tucumán respecto a otras provincias se debió **al compromiso de la Coordinación Provincial y de varios técnicos, en su afán de mejorar la calidad de vida de pequeños productores a nivel familiar en su territorio correspondiente**. Este compromiso se ve reflejado en el fortalecimiento de las líneas tradicionales del Programa Pro Huerta, con el agregado de otras líneas que van en igual sentido (T2).

El grupo de personas **del núcleo directivo del PH viene trabajando como grupo organizado, con mecánica de grupo y con ideas muy claras desde mucho antes de la existencia del Programa** (IC1).

Creo que fue la primera vez que una coordinación se salió del manual ... fue el primer momento en que alguien dice, yo tengo el derecho de pensar, y pensar distinto de los demás, tenemos capacidades y

posibilidades de hacerlo, de gestionarlo que no fue menor. Y a partir de ahí, una libertad de acción que se fue validando por sí sola. Ya no se tenía que pedir permiso a una coordinación para plantear este tipo de cuestiones (IC5).

Empezó a tomar forma pero no desde la coordinación nacional del programa, sino que con mucha autonomía de algunas provincias **como en el caso de Tucumán que le dieron una característica totalmente distinta en lo que hace a sus destinatarios, a sus tareas, a su diversidad, a las áreas que fue abarcando** o incorporando (IC6).

Entonces tiene que haber un buen equipo que entiende qué es lo que quiere la coordinación, y que **la coordinación tenga una flexibilidad que pueda manejar todo tipo de circunstancias** (P1).

Hubo un estilo, una idea, una impronta en la conducción de este equipo de trabajo que se configura como un elemento destacado dentro del proceso en estudio. Stogdill (1974, p. 259) señala que respecto a los estilos de conducción existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto. Como proponen Avolio, Walumbwa y Weber (2008, p. 423) la descripción de un determinado estilo debería trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja, lo que estaría en consonancia con lo configurado a partir de los testimonios analizados.

7.1.6. Estrategias de intervención

Las estrategias de intervención y las actividades que de las mismas se generaron fueron claramente ampliadas en relación a la propuesta original como se presentó en secciones previas, lo que queda reafirmado a partir de las siguientes manifestaciones

Entonces acá nosotros hemos organizado redes de promotores en la que no importaban si eran de la iglesia evangélica, si eran de militantes políticos, eran promotores y listo. Y ese trabajo con redes de promotores ha sido un trabajo formativo, buscar que puedan capacitar, incluso desde la pedagogía masiva audiovisual. Por ejemplo, el año pasado hemos tenido que capacitar 1300 mujeres del programa de Ellas Hacen. **Y cuando hemos capacitado a esas 1300 mujeres, en la que no nos alcanzaban los técnicos, hemos tenido a 20 promotores que han sido los que han actuado al frente de las capacitaciones.** No teníamos el paquete pedagógico ni esas cosas porque no había forma de implementarlo así. Pero bueno se ha trabajado con la idea esa de no tener protagonismo técnico, **sino ceder parte de ese protagonismo en los promotores.** Y después se organizaron esas redes no tan solo en encuentros de promotores, sino dándole énfasis a los espacios como las ferias, que es un espacio de comercialización pero también de organización, de comunicación, intercambio, protagonismo, o de otros actores como los niños, no haciendo un espacio para los niños sino de los niños. En eso es donde se ha trabajado mucho (C).

Otra percepción que tengo es que nosotros le dimos el valor que tiene el programa, como política social (T7).

Siempre se mantuvo la coherencia del equipo técnico y la planificación centralizada, **supuestos que en otras provincias no se verifica** (T5).

También **hubo una visión desde lo táctico y estratégico**, con objetivos y tareas a corto, mediano y largo plazo (T2).

Esto se debe a que **el grupo humano del PH Tucumán tuvo otra visión más allá del mero hecho de entrega de semillas, pollitos y frutales y sus respectivas capacitaciones** y trabajo también lo social lo solidario la comercialización de excedentes, etc. (T1).

El éxito del programa también se debe a que la coordinación lo va mutando y mejorando al programa según las circunstancias, hasta que se hizo un programa tan general y tan articulado que pasan los tiempos, y pasan a crisis y el programa sigue porque se va adaptando a todo tipo de circunstancia, las buenas y las malas (P1).

En lo estratégico, creo que también se origina en su experiencia de acumulación política la decisión de priorizar los espacios urbanos (con mayor densidad poblacional) antes que los rurales, más propios de la población con la que el INTA está acostumbrado a trabajar (IC7).

El PH sigue siendo base para un montón de cosas, sigue siendo herramienta, y **en situaciones de crisis se vuelve más herramienta que nunca** (IC6).

Esta categoría es relevante ya que se concatena estrechamente con otra que es la de Transformación, la cual es nodal a los fines buscados en el presente trabajo de investigación. Como lo señalan algunos testimonios presentados *ut supra*, este equipo de trabajo no se limitó a cumplir con los mandatos y actividades basales, las cuales podrían sintetizarse en la mera entrega de las colecciones de semillas y la organización de capacitaciones bajo un estilo clásico; sino que la capacidad propositiva y de innovación permanente formó parte de sus estrategias de intervención. A modo de ejemplo como sustento argumentativo, el Plan Operativo Anual que se presenta en el Anexo N° 6 para el año 2016 estuvo estructurado en 14 ejes temáticos y 77 líneas de trabajo.

7.1.7. Sentido de pertenencia

El análisis categorial asociado al sentido de pertenencia logrado por quienes integran el equipo de trabajo se manifiesta a través de las siguientes expresiones

Creo que uno de los momentos importantes **en donde se ha reforzado la identidad en el PH**, y también esto que vos decís de la ética, que cuando fue la crisis del 2001, que cuando no había suficiente financiamiento, que no llegaban suficientes semillas, los sueldos se atrasaban (IC4).

Por ejemplo, un promotor municipal, atendía, apoyaba, hacía limpieza y cuestiones de apoyo en el SIPROSA en un CAPS en Villa Muñecas, **pero al PH le daba una entidad mayor que la que era su tarea**. Nadie le pedía

que haga esto, pero sin embargo era alguien que hacia eso porque le gustaba, empezó a tener otro tipo de diálogo y construcción con la gente, y lo mantenía y listo, eran promotores de 20, 30 familias que atendían, y de una campaña a la otra te pasaban a atender 80 (IC5).

Sí, me parece que esa pertenencia existe antes del PH. En todo caso el PH la fortaleció, pero había el núcleo duro del PH, ese ya tenía una experiencia previa a la existencia del programa (IC6).

Bueno, **esa identificación con el programa se ha ido construyendo, se fue conformando una identidad de PH.** Y creo que tiene que ver con la población objetivo a la cual apuntaba el PH, **porque el hecho de que trabajen con los sectores más carenciados, con la población en situación de pobreza también generaba una demanda específica a los técnicos** que se hacía que se tenga que trabajar con dimensiones, o sea... que **todo el tiempo había como una aprendizaje con una realidad que estaba interpelando a los técnicos,** porque nosotros no tenemos receta y se tenía que ir construyendo una forma de actuar con ellos. Entonces **eso iba conformando una manera de ser del Programa, una manera de ser que no dependía sólo de los técnicos sino de la interacción con la población con la que trabajaban los técnicos** (IC4).

Este último testimonio brinda algunas claves explicativas que colaboran a sustentar el valor de esta categoría de análisis, asumiendo que el sentido de pertenencia además de ser un sentimiento personal, es simultáneamente colectivo, ya que se cimenta en la memoria y el simbolismo compartido de una comunidad, lo que a su vez actúa como un sentimiento de arraigo e identificación con ese grupo, y que genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer.

7.1.8. Transformación

Finalmente y en relación a la categoría más significativa en términos de profundidad exploratoria y de los objetivos del presente trabajo (transformación), los resultados obtenidos indican que la totalidad de los entrevistados coinciden en que el

PH Tucumán ha dejado de ser el programa de seguridad alimentaria normado en sus principios para haberse convertido en una experiencia distinta, mucho más amplia y abarcativa tanto en términos de actividades, como de actores sociales, organizaciones e instituciones, por lo que puede afirmarse que en esta categoría no se identifican fisuras en cuanto al consenso existente.

Sí, ahora hay que pensar que estamos en una situación bastante particular con el Programa y con el INTA, que en realidad viene de atrás. Pero sí, **yo estoy de acuerdo de que el programa ha ido mutando**, es más no comenzó como un programa de seguridad alimentaria, **nosotros empezamos a hablar simultáneamente de seguridad alimentaria y desarrollo local en el año 98**, pero antes el programa empieza como un programa de auto producción de alimentos para mejorar las condiciones alimentarias de las familias. Cuando hablamos de seguridad alimentaria ya en el 98, nosotros decíamos que hay una demanda que traspasa la huerta y tiene que ver con todo lo que rodea al derecho de la alimentación de la familia, pasa por los ingresos de la familia para comprar alimentos, también por como prepara una buena comida equilibrada, todo un sistema que había que fortalecer, porque seguridad alimentaria pasaba por muchas cosas (IC4).

Creo que en su desarrollo histórico y en el papel de algunos técnicos, los cuales hoy todavía siguen en un programa que era pensado para una emergencia económica y que está cumpliendo 26 años. Hay gente que todavía forma parte del núcleo original, **y que le supo dar alguna impronta que no se ve en otras provincias**. Si hubiera que definirlo en pocas palabras, **te diría que es un programa más asociado con lo que ahora se llama gobernanza, es decir, como fortalecimiento de la gobernanza, o fortalecimiento de la sociedad civil que vinculado solo la seguridad alimentaria, seguridad alimentaria les queda chico** (IC6).

Creo que se han diferenciado **por una vocación por la masividad**, explotando las posibilidades de un programa nacional al máximo (IC8).

La verdad que nosotros **al PH lo transformamos de ser un programa a una herramienta multiuso**, porque empezó como una cuestión netamente agronómica con una producción y terminó siendo una herramienta fundamental (P1).

Sí, creo que en general el PH ha tenido su impronta que tiene que ver no solo con lo institucional sino con los marcos sociales donde se desarrolla. **...entonces si vemos por el lado del desarrollo local, yo creo que sí hemos avanzado (C).**

Yo creo que el PH Tucumán sí se desarrolló de manera diferenciada respecto otras provincias porque pienso que se abordaron propuestas superadoras para la gente (T6).

La respuesta es sí, es mucho más rico que seguridad alimentaria, que no deja sin embargo de poder decirse que ese aspecto es muy fortalecido y desarrollado al tiempo...porque seguridad alimentaria es todo un proceso, desde que los agricultores producen sus alimentos hasta que hay un montón de aspectos sociales, y bueno toda la complejidad que vos conoces (P2).

Definitivamente el PH Tucumán tuvo un desarrollo diferencial al de la media nacional, porque siempre se mantuvo la coherencia del equipo técnico y la planificación centralizada, supuestos que en otras provincias no se verifica (T4).

Desde mi percepción, creo que **en la provincia de Tucumán efectivamente tuvo un desarrollo diferencial con respecto a otras provincias**, por lo menos comparativamente con Santiago del Estero y Salta. Percibo que en esas provincias el programa PH se limita solo a las actividades tradicionales tales como entregas de semillas, de aves, y capacitación (T2).

Creo que **el PH en Tucumán tiene características muy diferenciales por un montón de cosas**. Y se nota por ejemplo por el desarrollo de la feria de huerteros que va a cumplir ciento y algo de ediciones este año. Bueno, son líneas de continuidad de trabajo que no lo tiene nadie (IC7).

Una propuesta de malla relacional entre las diferentes categorías identificadas se presenta como un diagrama de tipo central convergente, como se muestra en la Figura 17.

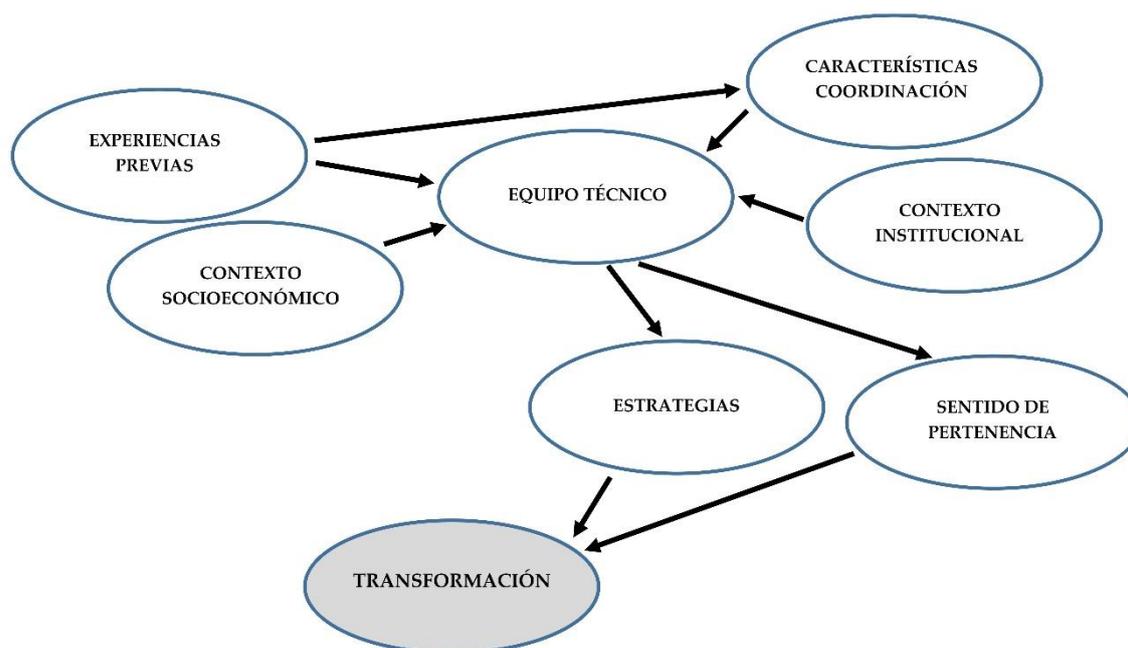


Figura 17: Diagrama de relaciones entre categorías
Fuente: elaboración propia

7.2. Análisis lexicométrico: las palabras clave y sus contextos

Los resultados obtenidos del análisis lexicométrico realizado sobre las entrevistas procesadas (fruto del tratamiento de la información obtenida mediante el programa *TextStat*) indican que las palabras que más veces se encontraron en el corpus textual y que están vinculadas al propósito del presente estudio, en orden de importancia fueron: desarrollo; discusión; nosotros; promotores y compromiso, los que concomitantemente están fuertemente asociadas a las categorías identificadas.

A continuación y a modo ilustrativo se transcriben algunos testimonios que ponen estos términos en el contexto en que han sido expresados, lo que ayuda a comprender el sentido de la valoración que se le dio a las mismas como unidades de significado, asumiendo que una palabra siempre se inscribe en un determinado contexto que marca el límite de su interpretación posible.

7.2.1. Desarrollo

Yo estoy de acuerdo de que el programa ha ido mutando. *Nosotros* empezamos a hablar simultáneamente de seguridad alimentaria y *desarrollo local* en el año 98, pero antes el programa empieza como un programa de auto producción de alimentos para mejorar las condiciones alimentarias de las familias (IC4).

Es decir los técnicos del PH eran requeridos en los puestos de gestión, porque habían desarrollado estas competencias al *desarrollo local* y territorial (IC4).

Es un programa más dentro de los “quinticientos” programas que existen pero sí tiene una estrategia que está más vinculada con el *desarrollo local* que con solo la seguridad alimentaria, un enfoque de trabajo más vinculado con eso (IC6).

Eso también es lo que yo decía, no es un programa agrícola, no es de *desarrollo* rural; es un programa de *desarrollo*, que tiene lo rural, lo urbano, los sectores más marginados de la sociedad, los sectores no tan marginados (C).

Fue de un equipo con mucho compromiso y que permite que eso se vaya sosteniendo. Y creo que todos los técnicos que trabajan en *desarrollo* rural tienen ese compromiso, pero sostenerlo en el tiempo y darle una direccionalidad es lo que hay que buscar (IC7).

La palabra desarrollo no solo encabezó la nómina de términos con mayor presencia en los discursos analizados, sino que la misma se encuadró generalmente dentro de discursos cercanos a las ideas de intervención, modelos, ámbitos, estrategias.

7.2.2. Discusión

En el año 98 ya comenzamos a tener una *discusión* en el ámbito de los técnicos, pero surge en el NOA, Tucumán era la que llevaba adelante estas cuestiones de poder *discutir* estas cuestiones de seguridad alimentaria y desarrollo local (IC4).

Hubo creo, unas acciones previas de mucha *discusión* del **desarrollo** rural, en una visión más amplia que la que pudo tener el INTA en ese momento (IC5).

Ahora cuestiones que son de equipos, que acentúan el sentido de pertenencia, porque el técnico sabe que el del PH es como sufrido, además de todo lo que tiene que hacer, encima tiene un espacio de *discusión* todos los lunes (C).

Creo que la *discusión* de muchos profesionales de otras latitudes en su momento, que se compartieron acá, pudo haber tenido alguna influencia en los que realizaban la conducción del programa (IC5).

La aparición de este vocablo habla de la importancia que este equipo de trabajo le da a las opiniones, críticas, sugerencias, puntos de vista; en definitiva, fuertes indicios de una práctica democrática que habilita la posibilidad de expresión de todos los actores en condiciones igualitarias.

7.2.3. Nosotros

La verdad que *nosotros* al PH lo transformamos de ser un programa a una herramienta multiuso, porque empezó como una cuestión netamente agronómica con una producción y terminó siendo una herramienta fundamental (P1).

Nosotros hacemos una política pública, pero a la vez somos una institución de ciencia y tecnología, no los olvidemos de eso (C).

Nosotros empezamos con el conocimiento de cómo organizar una huerta y estamos en cómo organizar una huerta. Pero también terminás dándote cuenta que todo tiene que ver con todo y que el programa termina siendo una red de contención de muchas cosas, desde el punto de vista alimentario, hasta hacer una terapia. Por ejemplo el programa también trabaja con gente discapacitada, chicos con síndrome de Down (P1).

Otra percepción que tengo es que *nosotros* le dimos el valor que tiene el programa, como política social, mientras que en otros lados, solo es estar en el PH hasta tanto salga el pase al INTA para empezar a ejercer como

verdaderos Ingenieros (algo así como una consideración del PH como programita periférico) (T7).

Cuando fuimos al INTA expone en Salta en el 2012, *nosotros* no quisimos llevar alimentos ni esas cosas porque no tenés un montón de cosas, pero sí llevamos plantas para vender porque el vivero sí estaba habilitado por el SENASA. Buscamos que tengan una herramienta dentro del sistema para poder pelearla. Entonces una de las líneas es vivero de frutales, otra es el trabajo con pollos camperos, el rescate cultural de especies se ha trabajado, ahora estamos trabajándolo con más énfasis (C).

La recurrencia del nosotros (presentado en los contextos de los discursos transcritos), podría estar haciendo referencia a la idea de una importante autoestima, que al decir de Rosenberg (1979) involucra los sentimientos de valía personal y de respeto a sí mismo. Sin embargo, recientemente se ha desarrollado un nuevo enfoque que incorpora como fuentes de la autoestima la pertenencia a grupos o categorías sociales; a lo que se ha denominado autoestima colectiva, en donde podría encuadrarse este análisis léxico. La autoestima colectiva hace referencia a la evaluación que hace el propio individuo y a la percepción de la evaluación que hacen otros acerca de los grupos (Sánchez Santa-Bárbara, 1999, p. 252).

7.2.4. Promotores

Sí, una vez que eso se lanza y uno lo apropia, porque no nos olvidemos que este programa prácticamente, la base que son los *promotores* trabajan gratuitamente, o sea, que vos tenés que tener un gran sentido de pertenencia, un gran *compromiso* social para hacerlo porque sabés que no vas a recibir ni una moneda, y el invierno es frío y el verano calienta, y uno no puede decir no voy a salir. Tiene que ver un *compromiso* muy grande socialmente, una cuestión afectiva, también de querer mucho lo que se hace (P1).

Entonces se iba generando una identidad ahí tanto de los técnicos como *promotores* y la gente (IC4).

Los técnicos no alcanzan, Tucumán es grande, por eso se necesitaba el tema de los *promotores*. Y los técnicos lógicamente tienen un grado de **compromiso** mucho mayor porque son pocos para cumplir muchas funciones (P1).

Creo que el diferencial que hace este punto, es que el ProHuerta, empieza a tomar la relación junto con el enorme potencial de lo que es la promoción del programa, no como esa concepción de que tengo *promotores*, o tengo gente u organizaciones que trabajan conmigo, sino al revés, reconocerle una entidad de iguales, ponerse en una altura equilibrada para la **discusión**, y reconocer todo el otro componente desde el otro lado (IC5).

Sin lugar a dudas, actores voluntarios de orígenes diferentes (docentes; instituciones públicas; organizaciones civiles; promotores independientes) fundamentales en la ejecución del Programa, que entre otras tareas distribuyen semillas y otros insumos que provee el PH; organizan e invitan a los huerteros a reuniones; relevan necesidades de los beneficiarios; supervisan las huertas; colaboran en las capacitaciones; y promueven acciones colectivas con los huerteros.

El último fragmento textual transcrito correspondiente a lo expresado por un informante calificado, habla del lugar que los integrantes del grupo de trabajo del PH Tucumán le otorgan a los promotores: el reconocimiento de una relación entre iguales.

7.2.5. Compromiso

Este *compromiso* se ve reflejado en el fortalecimiento de las líneas tradicionales del Programa ProHuerta, con el agregado de otras líneas que van en igual sentido (T5).

Este verdadero batallón de **promotores** ha sido cooptado por valores de militancia política y *compromiso* social, lo que ya los configura como un grupo bastante homogéneo y con fuertes vínculos interpersonales (IC8).

Entonces dispuesto en esos términos, cuando yo me acerco más a esta filosofía, a esta ética de *compromiso* de decir, mirá yo no me voy a ir de Tucumán, me quedo acá, quiero laburar, y quiero laburar en los mismos sectores que he laburado toda la vida. Buscando por supuesto el progreso y el **desarrollo**, no es para que se queden ahí siendo parte del paisaje (C).

Desde mi punto de vista, el crecimiento diferencial del PH Tucumán respecto a otras provincias, se debió al *compromiso* de la Coordinación Provincial y de varios técnicos, en su afán de mejorar la calidad de vida de pequeños productores a nivel familiar en su territorio correspondiente (T5).

Me pareció que la construcción del equipo técnico, fue de un equipo con mucho *compromiso* y que permite que eso se vaya sosteniendo. Y creo que todos los técnicos que trabajan en **desarrollo** rural tienen ese *compromiso*, pero sostenerlo en el tiempo y darle una direccionalidad es lo que hay que buscar (IC7).

El trabajo de intervención técnica y social, tal como se dijera cuando se analizó la categoría presentada bajo la denominación “Contexto Socioeconómico”, se da en territorios en los que la presencia de manifestaciones relacionadas con la vulnerabilidad, la exclusión y la desprotección, conceden un sitio apropiado para la reflexión en torno a los valores y criterios éticos presentes en el cotidiano de quienes integran el PH en la provincia de Tucumán.

Lo expresado por el último entrevistado es relevante en términos de analizar algunas particularidades de este trabajo de intervención y su sostenimiento en el tiempo, asociado al valor del compromiso con la acción, temas éstos que permanentemente se encuentran en estado de debate al menos en el campo de la sociología rural.

Tras 27 años de presencia en el territorio, cuando se aborda con sus protagonistas el análisis de lo realizado indefectiblemente el tema emerge, y a estos

efectos resulta relevante el diálogo mantenido en el contexto de esta investigación y que a continuación se transcribe

C: ... pero hay una discusión en serio que nos marca permanentemente. Hay gente que trabaja en desarrollo, en donde hay una discusión en cómo vos debés intervenir en la realidad cuando vas a trabajar en un programa de desarrollo; si vos sos testigo; si estás ahí a un costado; si tenés que organizar la gente e irte; de pronto decís bueno, estoy dos años y me tengo que ir, seis meses y me tengo que ir. Habían programas en los 90 que te daban seis meses para trabajar con la gente y ya está. Y un programa si está bien asentado, si responde a una política definida, ¿por qué se tiene que ir?. Por ende, cuando vos vas a una Facultad de Agronomía te aseguran de que el productor no puede trabajar sin la asistencia técnica, que debe tener una finca, que debe tener un técnico que lo asesore, si manejas ganado tenés que tener uno que te asegure la sanidad del plantel, otro que te haga la inseminación, digo, la asistencia técnica en general es defendida. ¿Por qué es bueno para una finca de 4000 ha de citrus y por qué no tiene que tener asistencia técnica un huertero?. Entonces dispuesto en esos términos, cuando yo me acerco más a esta filosofía, a esta ética de compromiso de decir, mirá yo no me voy a ir de Tucumán, me quedo acá, quiero laburar, y quiero laburar en los mismos sectores que he laburado toda la vida. Buscando por supuesto el progreso y el desarrollo, no para que se queden ahí siendo parte del paisaje. Me tocó presenciar una misión de cooperación en una localidad en Haití alejada de Puerto Príncipe, en donde trabajan un grupo de monjas de una congregación colombiana. Entonces había una senegalesa como Jefa de esa Misión que actuaba de “comisario”; y le preguntaba cuántos años preveían ellas que debía tener un ciclo para estar junto a la gente, porque nosotros estábamos en un proyecto de tres años; y una de las monjas le responde: “mire nosotros venimos acá por no menos de 20 años, porque si vos venís a una comunidad que le falta todo como pensás que en 3 años, 5... No, el ciclo nuestro para empezar es de 20 años, después vemos”. Ahí hay una rotunda respuesta a tantos teóricos que te dicen, no mirá ustedes tiene que participar pero no estar metidos en la organización de la gente. ¿Y por qué no?; si vos estás ahí y estás sentado y te preguntan, ¿vos qué opinás?, no vas a decir no, yo tengo que retirarme. Bueno yo creo que eso es también lo que buscamos, no sentirnos ausentes, porque también esas formas ausentes te llevan a sentirte impune, podés hacer cualquier desastre total te vas en un tiempito y no volvés.

Investigador: Bueno, pero una crítica a lo que acabas de describir que la realiza la izquierda más clásica, es que eso se puede confundir en el tiempo con manipulación.

C: También puede ser que la gente te manipule a vos; ¿o las organizaciones populares no están exentas de eso?. Manipulación puede existir, eso está implícito. Cuando vos llegás como programa y establecés en la comunidad las reglas del Banco Mundial sin comprometerte, y decís no, ustedes son parientes y no se pueden juntar para organizarse, para recibir el crédito; o no pueden recibir la casa porque no tienen esto o aquello... ¿no estás manipulando?. No sé, me parece que le estás cambiando la organización a la gente, encima sin comprometerte porque que vos no te haces cargo del resultado de eso. ¿Cuántos de los que le han llevado la propuesta de otros programas no se fueron a la m..... y no les ha importado lo que ha pasado?. Yo sí he conocido manipulación. Las Naciones Unidas cada seis meses renovaban los contratos en Haití; y los tipos que están ahí, la noche que se renovaba el contrato los he visto andar en caravana con los vehículos de las Naciones Unidas, Cruz Roja, festejando, bebiendo, llenando los cabarets de Puerto Príncipe. Creo que eso es cero compromiso con la comunidad, eso sí me parece manipulación, tergiversación.

La Figura 18 presenta las relaciones identificadas entre categorías y aquellos vocablos relevantes vinculados a la naturaleza del caso estudiado, con presencia recurrente en el análisis de las entrevistas.

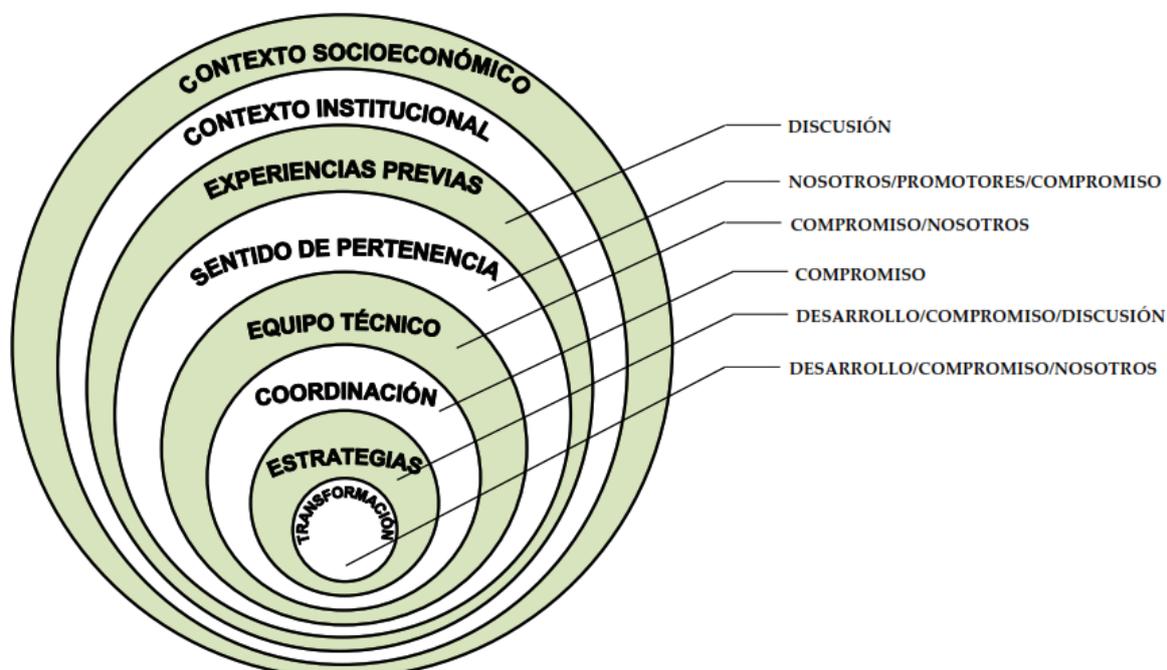


Figura 18: Diagrama de relaciones entre categorías y términos significativos con frecuencia relevante

Fuente: elaboración propia

8. Discusión

De los resultados obtenidos una primera constatación se puede ubicar en el campo de la transformación que la experiencia en estudio tuvo, lo que se apoya en las opiniones de los entrevistados en referencia a la evolución que ha registrado el Programa ProHuerta Tucumán.

Se pueden identificar claramente elementos, procesos, iniciativas que son compatibles con un enfoque que supera a lo definido normativamente en tanto Programa de Seguridad Alimentaria.

Esos procesos están referidos a la generación y en algunos casos consolidación del capital social con base en decisiones tales como el haber adoptado una propuesta educativa de carácter masivo la que requiere por definición claros espacios de participación activa de los usuarios como lo es la Pedagogía Masiva Audiovisual tal como lo señalan Korstanje, Villanueva, Herrscher, Marcos y Schonwald (1995, p. 4).

El modelo teórico en el que se sustenta esta metodología (Interlocutor-Medio-Interlocutor) por defecto implica que ambas partes, técnico y usuario/beneficiario/participante, definen en conjunto en qué se va a capacitar, en qué momento, bajo qué modalidad, en dónde, etc., versus los enfoques clásicos o tradicionales de intervención en donde son los equipos técnicos quienes determinan el qué, cómo, cuándo y dónde capacitar, dejando en el mejor de los casos algún espacio para la consulta a los participantes, la cual por lo general es no vinculante.

En este mismo sentido el proceso de certificación de competencias puso de manifiesto una clara decisión de empoderar a Promotores y Huerteros, quienes a través de este proceso pudieron acceder a una constancia emitida por el Estado que acredita sus capacidades en condición de tales, lo que sería extremadamente

difícil realizarlo por vías alternativas. Si bien esta fue una iniciativa tomada en su momento a nivel nacional, de los 2000 participantes en la fase inicial a escala país, el 21 % provenía de la provincia de Tucumán.

Lazarte (2009, p. 182) recogió algunas opiniones de quienes participaron dentro de este proceso

La certificación de competencias nos abrió el camino para poder vender el excedente de la huerta sin problemas, para poder tener una entrada más. Nosotros podíamos ir a las ferias a vender, pero es más fácil si tenés la certificación. No fue difícil conseguirla porque a medida que vas a las reuniones aprendes lo que no sabés y así vamos saliendo (Entrevistado 5).

Cuando tomé la certificación de competencia y la aprobé sentí que había dado un gran paso, hacer la huerta con la ayuda de los técnicos y promotores nos ayudó como familia a salir adelante y a aprender a comer sano y cuando me certifiqué como huertero sentí que había logrado algo distinto, muchos de nosotros no tenemos la posibilidad de estudiar y capacitarnos en nada (Entrevistado 36).

Pero existe además un elemento clave en la construcción de capital social como lo fue la decisión de no haber interrumpido los vínculos con los beneficiarios del Programa en uno de los momentos más críticos como lo fue el desfinanciamiento ocurrido en el año 2000 que dejó por largos meses a todos los integrantes del equipo técnico sin sueldos, sin reconocimiento de gastos operativos y sin el insumo básico e icónico del Programa como lo son las colecciones de semillas. Aun cuando tenían poco y nada para ofrecer, las visitas a los grupos nunca fueron interrumpidas, y eso ha quedado grabado en los huerteros y promotores de mayor trayectoria dentro del ProHuerta.

En esa época el Ing. V. nunca dejó de visitarnos, siempre venía aunque no tenía nada para darnos, ni semilla, ni nada, pero nos visitaba y charlábamos sobre los problemas de la huerta y de las gallinas y de muchos otros temas, pero siempre estuvo (H5)

Sobre este período Bustos (2017, p. 53) dice

A raíz de esto se desarrollaron estrategias en forma conjunta con los promotores con el propósito de no dejar afuera del Programa a ninguna familia. De esta forma se repartieron menos semillas, pero para todos. Fue un momento esencial de ejercicio de una responsabilidad y autonomía crítica sobre lo que era el recurso central y el símbolo del programa: las semillas. Fue una manera brutal pero eficiente de que esta comunidad técnica, que acababa de hacerse cargo de la definición de su misión, se apodere del recurso técnico central de la organización. Obviamente de ahí en más ya no iban a ser más simples aplicadores de un programa, sino de hecho co conceptores de una política que surgía del Estado pero también en parte de la determinación y reciente legitimación social de su propia comunidad técnica.

Lo descrito es coherente con lo definido por Bourdieu (1980, p. 203) cuando se refiere a que una de las expresiones del capital social está dada por vínculos y pertenencia a un grupo en tanto y en cuanto conjunto de agentes que no solo poseen propiedades comunes, sino que también están unidos por lazos permanentes y útiles.

Ese sentido de pertenencia al que se hace referencia Bourdieu está en línea con lo señalado por Brea (2014, p. 16) cuando afirma que el mismo “se basa en la memoria y el simbolismo compartido de una comunidad. Mediante este sentimiento se crea en la persona la consciencia de la vinculación al grupo y al territorio común del grupo”.

Lo que la experiencia de cómo este grupo de trabajo sorteó un momento extremadamente crítico, habiendo incluso salido fortalecidos, ya que a partir de la crisis se generaron iniciativas de alto impacto como ser el proyecto Semillas de la

Vida, o la promoción de nuevas organizaciones de base, quizás encuentre explicaciones en el conjunto de experiencias político-organizacionales previas y que fueron vivenciadas y compartidas por muchos de los que a posteriori iban a conformar el equipo de trabajo del Programa y que fueron señaladas cuando se analizó esa categoría en particular.

Esa identidad se explicaría en gran parte por lo señalado por Melucci (2001, p. 20) cuando concibe la identidad colectiva como un conjunto de prácticas sociales que involucran simultáneamente a cierto número de individuos o de grupos, exhibiendo características morfológicas similares en la contigüidad temporal y espacial; y que implican un campo de relaciones sociales y capacidad de los sujetos sociales involucrados para conferir un sentido a lo que están haciendo o van a hacer. Por esta razón, las acciones colectivas suponen actores colectivos dotados de identidad, porque de lo contrario no se podría explicar cómo adquieren intencionalidad y sentido.

De ese mundo de experiencias compartidas surgieron los dos últimos Coordinadores que tuvieron a su cargo el mayor intervalo temporal de conducción del Programa a nivel provincial, habiendo sido el último Coordinador parte integrante del equipo de gestión en períodos anteriores al suyo, y al cual se lo identifica como un factor decisivo en la impronta que logró construir este grupo de trabajo.

A modo ilustrativo

Creo que fue la primera vez que una Coordinación se salió del manual ... fue el primer momento en que alguien dice, yo tengo el derecho de pensar, y pensar distinto de los demás, tenemos capacidades y posibilidades de hacerlo, de gestionarlo que no fue menor ... Y a partir de ahí, una libertad

de acción que se fue validando por sí sola. Ya no se tenía que pedir permiso a una Coordinación para plantear este tipo de cuestiones (IC5).

El éxito del Programa también se debe a que la Coordinación lo va mutando y mejorando al programa según las circunstancias (P1).

Sin duda esto se debe a la visión y al estilo de gestión que se plantea desde la coordinación (IC9).

Hemos pasado 6 meses sin cobrar, o con contratos que no se renovaban, simplemente vos esperabas a fin de mes cobrar con la esperanza, por el hecho de desarrollar Semilla de la Vida, buscando financiamiento. Yo creo que ahí está parte del éxito, siempre hemos buscado que haya un espacio donde los compañeros se sientan parte de, que no sean sólo empleados, contratados, sino que sean parte de un equipo (C).

Estos procesos y particularidades han desembocado en un conjunto de estrategias de intervención que en absoluto estaban pensadas en el diseño original de este Programa, con base en las cuales se trazó la hipótesis planteada.

Puede resultar pretencioso afirmar que el ProHuerta Tucumán es un Programa de Desarrollo Local en sentido estricto ya que, entre otras cosas y en consonancia con lo descrito en el marco conceptual, este enfoque según Madoery (2009, p. 74) requiere de un conjunto de capacidades generadas endógenamente ligadas a la calidad de los recursos humanos, la creación de entornos adecuados a diferentes fines (inversión, residencia, turismo, innovación), la calidad institucional territorial, los mecanismos de resolución de conflictos y la coordinación de políticas económico-sociales. Cuando esas capacidades endógenas se expresan, permiten que los impulsos exógenos (intervención como se la entiende en este trabajo) se inserten en un sistema territorial organizado, requisitos éstos que exceden los alcances y posibilidades de este Programa a escala provincial.

Sin embargo hay un conjunto no menor de características y procesos que le son propios y que están en línea con requisitos o condiciones previas necesarias de tener para la generación e implementación de propuestas que puedan ser reconocidas desde el desarrollo local.

Juárez Alonso (2013, p. 22) en su planteo de necesidades para el desarrollo local, entre otras enuncia un conjunto de ellas que son perfectamente identificables en la experiencia bajo estudio como por ejemplo la participación de la población local; el incremento de redes locales; el fomentar las iniciativas de los agentes locales; el reforzar el entorno institucional; y valorar los recursos endógenos.

Compromiso, identidad, sentido de pertenencia toman un particular significado cuando todo esto se inscribe en un contexto de intervención técnico-productiva y socio-organizacional en trabajo directo y sostenido con población altamente vulnerable tanto en lo económico, como en lo social y en lo nutricional.

Precisamente por ser este caso una experiencia en donde la intervención no deja de jugar un rol importante, autores como el Geógrafo chileno Cifuentes Pérez (1992, p. 3) afirma que la intervención en el ámbito de programas y/o proyectos de desarrollo tiene dos características básicas:

- i) Finalidad: intervención expresa finalidad u objetivos precisos. Hay intencionalidad.
- ii) Externalidad: los agentes de desarrollo por lo general son externos al medio (localidad, comunidad, organización) que se quiere transformar.

De esto último también derivan los “peligros” o desvíos de la intervención, con predominancia de intereses propios o internos de la institución/organización que interviene, con la aparición de fenómenos tales como:

- i) Autojustificación: cuando quienes integran un programa o proyecto autojustifican su presencia sobreargumentando respecto a la importancia que para esa comunidad o grupo representan, lo que no sería otra cosa más que cuidar la fuente laboral, más allá del tiempo y de las demandas efectivas de los destinatarios de sus acciones.
- ii) Burocratización: cuando en el accionar de un equipo de trabajo comienza a observarse ausencia de evaluación de los resultados, rutina, dilución de responsabilidades.
- iii) Y por el lado de los beneficiarios (puesto que "hay que tener beneficiarios para justificar los presupuestos"), la creación de estructuras ficticias de demanda de los servicios ofrecidos.

A partir de lo anterior, para contrarrestar esta exterioridad, el tema y problema de la participación de los usuarios/beneficiarios pasa a revestir una importancia relevante.

La participación efectiva necesariamente altera un programa de intervención, siempre que vaya más allá de un simple maquillaje o manipulación. En este sentido, a través de la participación se pretende crear una complementariedad entre

- Institución - Comunidad o grupo (organización)

- Agente de desarrollo - Beneficiario

Participación refiere a formar parte de...tener parte en... (muchas veces implica un rol pasivo) y/o tomar parte de o en.. (lo cual implica acción más efectiva). Así tendremos un espectro entre "0" participación y "muchas" participación, con todos los estados intermedios.

"0"....."cogestión"....."autogestión"

De esta manera es posible plantear que la intervención "nunca" podrá hacerse carne totalmente en la comunidad y dejar de ser externa a ella, y que la participación, "nunca" será tan real como para confundirse con la creatividad de los participantes/usuarios/beneficiarios de un programa estando librados a su propia suerte.

Con base en lo anterior y en el contexto de la experiencia, procesos y particularidades analizadas en el presente estudio, se propone el concepto de ética de la intervención para el desarrollo, sustentado en los siguientes elementos:

i) Ética entendida no solo como un conjunto de reglas, normas y valores que comparte un colectivo social y que pautan obligaciones, sino que como postula Maliandi (2009, p. 17), “ser una de las formas en que el hombre se autoobserva, una acción consistente en dirigir la atención hacia operaciones propias: una *intentio obliqua*”

Un acto por el que el sujeto se convierte en objeto de sí mismo: como un espejo se refleja. Puede entenderse como una operación que la conciencia humana lleva a cabo en el marco de su propio carácter de autoconciencia (p. 45).

ii) Intervención entendida como un conjunto de estrategias y acciones programadas, iterativas y flexibles, en las que los destinatarios tienen espacios

de participación claramente definidos para la construcción, consenso y desarrollo de las mismas, y en donde se explicitan taxativamente los objetivos buscados.

iii) Desarrollo entendido como un conjunto de intervenciones técnico-productivas, culturales y socio-organizacionales que tienen como finalidad mejorar objetiva y verificablemente las condiciones de vida de los sujetos sociales bajo la línea de vulnerabilidad presentes en el territorio de acción.

Este concepto podría encontrar su demónimo en el amplio espacio que queda entre los dos tipos de ética de la intervención propuesto por Salcedo Megales (1999, p. 16), a saber: la ética “centrada en el beneficiario/usuario” o “ética antipaternalista”, la cual se sustenta en el respeto a su autonomía y pone el acento en las decisiones que éste toma, por lo cual el agente de desarrollo cuestiona su función de controlador social y las obligaciones institucionales que lo limitan, pues la regla básica es nunca imponer un juicio al participante/beneficiario. Bajo estas premisas, las relaciones entre el agente y el usuario son igualitarias y cercanas emocionalmente; con el consiguiente riesgo de incurrir en actitudes “basistas”, las que muchas veces más allá de sus ropajes, ocultan manipulación. Y por otra parte la “ética centrada en el agente de desarrollo” o “ética paternalista”, la cual parte de un principio de eficiencia que habilita al técnico a definir los objetivos y actuaciones profesionales, independientemente de si son los que el participante juzga como lo que más le conviene. Quienes actúan bajo este paradigma se consideran capaces de dirigir a los participantes/beneficiarios/usuarios por el horizonte que ellos -de acuerdo a su experiencia, objetivos, motivaciones y conocimiento- consideran adecuado respecto a la situación que están experimentando. Asumen que el fin de su intervención consiste en mejorar la capacidad de “sus participantes” (dicho esto con sentido de propiedad) para resolver los problemas que les son propios; y si para lograr esto

deben entre otras cosas sacrificar la autonomía de los participantes, están dispuestos a hacerlo.

La ética de la intervención para el desarrollo no es solo una cuestión deontológica, sino que inclusive llega a lo metodológico-instrumental, por lo que se convierte en el camino más largo, más complicado, con mayor número de escollos, pero definitivamente el mejor.

Los agentes de desarrollo al ubicar su trabajo en este campo, deberían realizar el esfuerzo para generar las condiciones que permitan una efectiva comunicación (*communis facere*); abordar no sólo el problema del beneficiario sino tratar de ampliar sus acciones al núcleo familiar; esforzarse por mejorar continuamente métodos y técnicas de trabajo; someter su propia práctica a evaluaciones; rescatar el conocimiento popular y valorar este conocimiento experiencial no convencional como algo válido y valioso que permita concomitantemente reconocer esta tarea desde una dimensión educativa que busque la perdurabilidad de los aprendizajes, valorando más el trabajo colectivo por sobre el individual. Esta dimensión educativa implica una clara intencionalidad de lograr una relación de códigos significativos tanto para el técnico, como para el beneficiario/usuario y su familia.

Esto significa que los contenidos relacionados con sus propias prácticas se deben insertar en una visión amplia de la realidad; que se entenderán las causas y consecuencias de los diferentes problemas y que se abrirán perspectivas colectivas de acción para abordarlas.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo podrían contribuir a la construcción de una imagen-objetivo de aquellos técnicos y profesionales que ubican sus acciones de intervención con sectores sociales plurivulnerables, que apunte centralmente a tres ideas: primero, la noción de integralidad de los procesos de

desarrollo; segundo, la noción de especificidad de los sujetos sociales en condiciones de vulnerabilidad múltiple y; tercero, la concepción de un sujeto del desarrollo que no es, individualmente, ni el técnico/profesional ni el beneficiario/usuario, sino que es el producto de la interacción entre ambos actores, cada uno con roles específicos, pero con un énfasis particular en la centralidad y protagonismo de los propios beneficiarios de las acciones organizacionales o institucionales (programas, proyectos) que busquen combatir la pobreza y/o generar condiciones para el desarrollo.

Tratando de poner esto en un plano más específico, se debería asumir que las acciones para el desarrollo no se dan en abstracto, sino que existe una dimensión temporal y una espacial que definen el contexto situacional de la intervención, dentro del cual se deberían realizar un conjunto de apuestas (entendidas como la confianza depositada en una iniciativa) tales como:

- i) Apuesta política: definición y explicitación de objetivos, fines, a quiénes, con quiénes, a quiénes afecta ...

- ii) Apuesta técnica: definición de los medios, opciones metodológicas, instrumentos, ...

- iii) Apuesta utópica: aquella que es movilizadora de energías y convencimientos en la idea de que una sociedad es lo que es, más sus posibles.

- iv) Apuesta ética: explicitación de las reglas y normas básicas que regirán en el contexto de la intervención para el desarrollo, así como la repulsa a toda práctica detrás de la cual pueda ocultarse engaño y/o manipulación (operación que la conciencia del agente de desarrollo debería llevar a cabo en el marco de su propio carácter de autoconciencia).

La campana que da inicio a las actividades en cada Feria de los Huerteros **no es la campana de Wall Street** como símbolo de lo más salvaje del capitalismo. Tiene un significado diferente, es un mensaje ético; en el sentido de que antes de que suene la campana nadie puede vender, nadie puede hacer trueques, y los feriantes asumen esa condición (C).



Figura 19: Campana en Feria de Huerteros
Fuente: ProHuerta Tucumán

9. Conclusiones

Se podría afirmar que el objetivo general del presente estudio se pudo cumplir, y en base a esto se podría verificar lo enunciado en la hipótesis de trabajo la cual señalaba en su idea central que el ProHuerta en la provincia de Tucumán podía ser caracterizado ya no como un programa de seguridad alimentaria sino como una experiencia adyacente al concepto de desarrollo local.

Dentro del caso estudiado se tomaron solo tres experiencias que, si bien resultaron funcionales a los objetivos buscados por este trabajo de investigación, en absoluto eclipsa la amplia galería de acciones llevadas adelante por el Programa ProHuerta, todas ellas relevantes en términos de efectos e impactos logrados en conjunto con los miles de actores sociales que participan en el mismo.

Pero casos como el descripto y analizado necesariamente deberían responder a un plano que por lejos exceda el plano local o microregional a los fines de lograr efectos e impactos en escalas significativas. Acorde a las teorías del desarrollo local, resulta evidente la necesidad de políticas públicas específicas para la ampliación y consolidación de experiencias como la presentada, bajo el principio de que este tipo de iniciativas, en tanto un servicio público, se enraíza en la obligación estatal de proveer aquello que, en un determinado tiempo y lugar, la sociedad demanda como básico e indispensable para lograr su desarrollo. Dicho en otras palabras, lo que es percibido como una necesidad social que exige una respuesta pública.

Tratando de colocar lo anterior en un plano más concreto, y a partir de la estimación realizada por técnicos del ProHuerta Tucumán (T5) que indica que las huertas familiares presentan una superficie promedio de 80 m², mientras que las huertas comunitarias y escolares poseen una superficie promedio de 200 m², se estaría en presencia de cerca de 300 ha de cultivos agroecológicos realizados en los

más variados ecosistemas de la provincia, lo que de por sí representa un gigantesco laboratorio a cielo abierto para la investigación científica en este campo específico dentro de las ciencias agrarias.

La necesidad de fortalecer la imprescindible trama vinculante entre una esfera técnico-productiva y la socio-institucional-organizacional no es algo novedoso, ya que fue explícitamente expresado como objeto de interés (al menos desde su formulación) en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012). Casi una década después, no obstante la multiplicidad de intentos efectuados, sigue apareciendo como necesidades aún pendientes. Las profundas crisis por las que atravesó (y atraviesa) nuestra sociedad, a la que con cierta razón suele atribuírsele la discontinuidad de muchas experiencias, no debería enmascarar la persistencia de problemas subyacentes aún no resueltos, entre los que se podrían mencionar: la falta de una sensibilización adecuada a la relevancia del tema en los propios ámbitos locales; la incapacidad de constituirlos en auténticas políticas de Estado lo cual requiere de decisiones y acciones en diferentes niveles y escalas; y la falta de adaptación de un paradigma de desarrollo asentado en requisitos de posibilidades, hoy ausentes en nuestras realidades, pero factibles de una construcción social a mediano y largo plazo.

Avanzar hacia acciones amplificadas contenidas en las ideas que sustentan el desarrollo local con rasgos innovadores necesariamente requerirá esfuerzos deliberados y de largo plazo, con participación del Estado en todos sus niveles y coherencia en los múltiples planos que conforman la dimensión sincrónica del desarrollo (participación, producción, sustentabilidad, competitividad, género, jóvenes, servicios financieros, infraestructura, organizaciones, ...).

Las recurrentes crisis económicas y de esperanzas que vive la República Argentina crean condiciones subjetivas para aceptar planteamientos neoliberales fáciles de entender, “atractivos” pero de gran peligrosidad (por ejemplo “los pobres seguirán siendo pobres si no modifican sus patrones de conducta y sus formas de vida”). Estos enunciados son fáciles de digerir, no exigen reflexión alguna y son anti históricos (como a menudo lo puede ser la conciencia de quien tiene como único propósito el sobrevivir).

Los agentes de desarrollo deberían concentrarse en hacer más efectivas sus intervenciones, tratando de convencer a quienes dictan las políticas para que ayuden a rentabilizar las inversiones que realiza el Estado. No basta con exigir que se invierta en ciudadanos pobres; se debe poder demostrar por qué esta es una opción válida, rentable social y económicamente; no sólo al interior de los territorios de intervención sino también para el conjunto de la sociedad.

Si la política no es neutral frente a este tipo de programas, los técnicos y profesionales no deberían en consecuencia manifestarse desde una “neutralidad activa” como muchas veces sucede (no siendo precisamente el caso presentado en este trabajo), lo cual también alcanza a un segmento importante de científicos sociales. Los intelectuales del desarrollo deberían influir en los políticos y en la Política, presentando evidencias y realizando continuos planteamientos.

La existencia de una creciente violencia en nuestra sociedad demanda una manera radicalmente diferente de realizar inversiones a través de programas y proyectos, y democratizar los mismos. Esto exige diseñar, aplicar y analizar nuevas formas de intervención.

La dilatada experiencia mostrada (27 años de ejecución de un programa estatal en la provincia de Tucumán) no estuvo ni está exenta de problemas, conflictos,

tensiones tanto intra como interinstitucionales, algunos de los cuales (crisis 2000-2001) no solo fueron sorteados exitosamente sino que fueron generadores de externalidades positivas (creación de redes institucionales, aumento de la densidad organizacional vinculada al Programa, entre otras), más no siempre esto fue o es así.

Al momento en que se redacta este trabajo de tesis el Programa ProHuerta a nivel nacional y provincial está atravesando momentos de incertidumbre lo cual genera preocupación no solo a nivel de sus equipos técnicos sino también, y como sería lógico de esperar, entre los miles de beneficiarios directos de sus acciones.

Las misiones de apoyo técnico a Haití, país asolado por el hambre y la pobreza en donde los profesionales del ProHuerta pudieron implementar con notables resultados un programa análogo, han sido suspendidas sin haber mediado demasiadas explicaciones.

Por otro lado existen señales que estarían indicando la vuelta a una lógica de ejecución por proyectos¹⁶, esto es, financiamiento de líneas de trabajo las cuales tienen fecha de inicio y fecha de finalización, con lo cual, y en caso de que esto en un futuro cercano se pudiera corroborar, se estaría por un lado abandonando el criterio de masividad en el alcance del programa, mientras que por el otro se podría estar regresando a los criterios de focalización que fueron clásicos de la lógica de los Fondos de Inversión Social implementados a principios de la década de los 90, y que redefinieron por aquel entonces tanto el compromiso como el rol del Estado,

¹⁶ Con una inversión total de \$52,9 millones, el programa (PH) que conducen el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS) y el INTA, beneficiará a 17.566 familias vulnerables de zonas rurales, urbanas y periurbanas de todo el país. De acuerdo con el coordinador nacional de Transferencia y Extensión del INTA, “los proyectos aprobados cumplieron muy satisfactoriamente con la etapa de evaluación técnica, de la que participaron más de 70 evaluadores institucionales, organizados por especialidad temática”. Asimismo, el coordinador explicó que las propuestas elegidas se establecieron en función de las prioridades definidas por el INTA y el MDS, con relación al balance entre los recursos solicitados los beneficiados (Revista Supercampo, 2017).

haciéndolos más coherentes con la concepción macroeconómica dominante por aquellos tiempos.

Una Nación en donde de acuerdo al Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA más de seis de cada diez chicos son estructuralmente pobres (Jueguen, 2018) no debería darse el lujo de arrojar por la borda las experiencias que, ejecutadas desde el propio Estado, con sus más y con sus menos, han demostrado eficacia y eficiencia en el combate a la pobreza y a la vulnerabilidad nutricional (hambre) a la que son sometidos los ciudadanos que van quedando al margen del corpus social.

Así como no se le puede exigir virtud a la pobreza, en tanto capacidad para generar un determinado efecto positivo, no se le deberían exigir conductas ascéticas a los habitantes que una y otra vez son llevados a los bordes del sistema, o cuando directamente son expulsados del mismo.

10. Referencias bibliográficas

- Adelantado, J., y Scherer, E. (2008). Desigualdad, Democracia y Políticas Sociales Focalizadas en América Latina. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (11), 117 / 134-117 / 134.
<https://doi.org/10.5354/reggp.v0i11.14143>
- Alburquerque, F. (2002). El enfoque del desarrollo local y la cooperación descentralizada para el desarrollo. En *Desarrollar lo local para una globalización alternativa*. Bilbao, España: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.
- Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157-171.
- ALOP. (1989). *Elementos de reflexión y Análisis*. ALOP (Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción). Quito, Ecuador.
- Aquín, N. (2003). *Ensayos sobre ciudadanía: Reflexiones desde el trabajo social*. Espacio.
- Aragón, C. (2006). *Sistematización del Proyecto Las Semillas de la Vida*. FAO-FODEPAL Asistencia Técnica y Desarrollo Rural.
- Aragón, C. (2008). *Aportes de los programas de seguridad alimentaria a los procesos de desarrollo territorial en contextos urbanos con pobreza y exclusión social. El caso del Programa ProHuerta en Tucumán, Argentina*.
- Arocena, J. (1999). *El Desarrollo Local, un desafío contemporáneo*. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay.
- Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local. *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, 2001, ISBN 950-808-314-X, págs. 30-46, 30-46*.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3432438>

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2008). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bákula, C. (2000). Reflexiones en torno al patrimonio cultural. *Revista Turismo y Patrimonio*, 1, 167-174.
- Baran, P. A. (1957). *The political economy of growth*. Monthly Review Press.
- Barril García, A. (1979). *Notas para una discusión sobre Desarrollo Rural, Tecnología y Diferenciación Social*. CEPLAES, Quito, Ecuador.
- Barril García, A. (1989). Desarrollo rural en América Latina: políticas aplicadas, logros y limitaciones. *Desarrollo Rural*, 1, 127-141.
- Barsky, O. (1990). *Políticas agrarias en América Latina*. Recuperado de http://afafsamaha.tk/download/F_dkAAAAMAAJ-politicas-agrarias-en-america-latina
- Bartolomé Pina, M. (1981). *Estudios y experiencias sobre educación en valores*. Recuperado de <http://www.bibliozambrano.com/ficha/estudios-y-experiencias-sobre-educacion-en-valores/>
- Boisier, S. (2001). Desarrollo local ¿De qué estamos hablando? *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, 2001, ISBN 950-808-314-X, págs. 48-74, 48-74*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3432447>
- Boisier, S. (2005, agosto). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86, 47-62.
- Borrás, C. (2018, agosto). Qué es la Agenda 21: Resumen y objetivos. Recuperado 28 de agosto de 2018, de Ecología Verde website: <https://www.ecologiaverde.com/que-es-la-agenda-21-resumen-y-objetivos-137.html>

- Bourdieu, P. (2012). Le capital social. Notes provisoires. *Idées économiques et sociales*, 169(3), 63-65. <https://doi.org/10.3917/idee.169.0063>
- Bozzano, H. (2003). Territorios reales, territorios pensados, territorios posibles: Aportes para una teoría territorial del ambiente. *EURE (Santiago)*, 29(87), 101-103. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612003008700009>
- Brea, L. M. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Bustos, D. (2017). *Competencias que emergen de un campo de acción innovador. El caso de los técnicos de Pro-Huerta en la provincia de Tucumán. Argentina*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Balcarce.
- Calvelo Ríos, M. (1975). *Consideraciones sobre los sistemas de extensión y su funcionalidad para el campesino de subsistencia*. Proyecto FAO-PNUD PER 073, Perú.
- Calvelo Ríos, M. (2015). Comentarios sobre los modelos y la práctica de comunicación para el desarrollo. *COMMONS Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 4 N° 2, 6-41.
- Carballo G., C. (2005). *Seguridad Alimentaria y Desarrollo Rural Sustentable: Orientaciones para la Transición*.
- Cardoso, F. H., y Faletto, E. (2002). *Dependencia y desarrollo en América Latina: Ensayo de interpretación sociológica* (30a ed.). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Casalis, A. (2009). *¿Qué es el desarrollo local y para qué sirve?* CEDEL. Centro de Estudios para el Desarrollo Local.
- Casanova Correa, J., y Pavón Rabasco, F. (2002). *Nuevas herramientas para el procesamiento de datos cualitativos*. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/6616>
- Castells, M. (2003). *El poder de la identidad*. Alianza.

- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
<https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- CIDE. (2014). Informe Brundtland: Orígenes de la Sustentabilidad [Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (Venezuela)]. Recuperado 28 de agosto de 2018, de Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial website: http://www.faces.ula.ve/cide/Blog/Entradas/2014/9/3_Dia_de_pajaros_cantores.html
- Cifuentes Pérez, E. (1992). *El problema de la intervención*. Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA) Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Chile.
- Clemente, A. (2000). Ética, metodología y Trabajo Social. *Espacio*. Buenos Aires, 38-49.
- Coleman, J. (1988). Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). «*Nuestro futuro común*». *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (N.º A/42/427). ONU.
- Coraggio, J., y Arancibia, I. (2004). *Recuperando la economía: entre la cuestión social y la intervención social*. Presentado en Congreso Nacional: De Araxá a Mar del Plata, 35 años de trabajo social latinoamericano., Argentina.
- Coraggio, J. L. (2000). *POLITICA SOCIAL Y ECONOMIA DEL TRABAJO Alternativas a la politica neoliberal para la ciudad*. Editorial Abya Yala.
- Costamagna, P. (2000, julio). La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina. *Revista de la CEPAL*, 44.

- Dandler, J., Havens, A. E., Samaniego, C., y Sorj, B. (1976). La estructura agraria en América Latina. Un modelo de análisis. *Revista Mexicana de Sociología*, 38(1), 29-50. <https://doi.org/10.2307/3539807>
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). Seguridad Alimentaria y Nutricional. Recuperado 19 de junio de 2019, de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/seguridad-alimentaria-y-nutricional.aspx>
- Díaz, D. (1999). Con poco y desde lo pequeño (la experiencia del Pro Huerta). *Revista Observatorio Social*, 4.
- Díaz, D. (2015). *El ProHuerta en Haití. Cooperación Sur-Sur y triangular en seguridad y soberanía alimentaria* (1º). Buenos Aires: Fundación ArgenINTA.
- Díaz, D., y Russo, C. (1989). *El problema alimentario en la Argentina: una aproximación desde la perspectiva del consumo*. Informe PID-CONICET 390201/85.
- Díaz Martínez, C. (2004). *Teoría y metodología de los estudios de la mujer y el género*. Policopiado.
- Dirección Nacional de Planificación Sectorial. (2016). *Informes Productivos Provinciales*. Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.
- Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias. (s. f.). Recuperado 12 de marzo de 2017, de <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/OtrosInformes.php>
- Dos Santos, T. (1978). *Socialismo o fascismo: El nuevo carácter de la dependencia y el dilema latinoamericano*. Editorial EDICOL.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

- Ente Autárquico Tucumán Turismo. (s. f.). Simoca. Recuperado 31 de agosto de 2018, de Ente Tucumán Turismo website: <https://www.tucumanturismo.gob.ar/circuito-sur/59/190/simoca>
- Estenssoro, F. (2015). El Ecodesarrollo como concepto precursor del Desarrollo Sustentable y su Influencia en América Latina. *Universum*, 30 N° 1.
- FAO. (2009). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y Caribe. Una nueva agenda de políticas públicas para superar la crisis alimentaria.*
- Fenster, T. (2008). Gender and the City: The Different Formations of Belongin. En *A Companion to Feminist Geography* (p. 640). Malden, Massachuset, USA: Blacwell Publishing Ltd.
- Florián Guzmán, J. H. (2013). *Reforma Agraria y Alianza para el Progreso en Colombia 1960-1967* (Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/322734678/Guzman-Reforma-Agraria-y-Alianza-Para-El-Progreso-en-Colombia>
- Foro de la Sociedad Civil. (2009, noviembre 18). Declaración Final del Foro de la Sociedad Civil ¡Soberanía Alimentaria de los Pueblos Ya! Recuperado 15 de junio de 2019, de Amigos de la Tierra website: <https://www.tierra.org/declaracion-final-del-foro-de-la-sociedad-civil-soberania-alimentaria-de-los-pueblos-ya-paralelo-a-la-cumbre-de-seguridad-alimentaria-de-roma/>
- Fundación DEMUCA, y CEDeT. (2009). *Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana* (1º). Costa Rica.
- Gallicchio, E. (2004). *El Desarrollo Local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social.* 24. Córdoba, Argentina: SEHAS.
- García, C. (1994). Patrimonio etnológico, memoria y cultura. *LEADER Magazine*, 8.

- García Rabelo, M. (2004). *La perspectiva del desarrollo y subdesarrollo*. Recuperado de https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/taller/grabelo_060404.pdf
- Garofoli, G. (2009, mayo 4). *Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: las enseñanzas para América Latina*. 25. Costa Rica: URB-AL.
- Geertz, C. (2009). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- George, A. L., y Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press.
- Giménez, G. (2005). La cultura como identidad y la identidad como cultura. *Secretaría de Cultural/Sistema de Información Cultural*. Presentado en Guadalajara, Jalisco. Recuperado de https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=centrodoytable_id=70
- Giménez, V. (1981). Reforma Agraria y Desarrollo rural integrado. *Fondo de Crédito Agropecuario, Caracas, Venezuela., 3ª edición*.
- González Varas, I. (2005). *Conservación de bienes culturales: teoría, historia, principios y normas*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-conservacion-de-bienes-culturales-teoria-historia-principios-y-normas/9788437617213/655773>
- González, F. J. C., y Castro, E. P. D. de. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11(2)*, 45-58.
- Goodenow, C., y Grady, K. (1993). The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students. *Journal of Experimental Education, 62 (1)*, 60-71.
- Guillén, L. (2016). La adopción de un modelo de capacitación en el Pro Huerta Tucumán: la metodología de pedagogía masiva audiovisual (PMA) y un enfoque socio-técnico.

- CADERNO DE RESUMOS. Presentado en XI Jornadas Latino-Americanas de Estudios Sociales da Ciência e da Tecnologia, Curitiba, Brasil.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley Pub. Co.
- IDESA. (2015). El 71% de los hogares pobres está en el interior del país. Recuperado 13 de julio de 2017, de IDESA (Instituto para el Desarrollo Social Argentino) website: <http://www.idesa.org/prensa/766>
- IICA. (2008, enero-abril). *La Evolución de los Precios de Productos Agrícolas y su Impacto en América Latina y el Caribe*.
- ILPES-CEPAL. (1998). *Manual de desarrollo local*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31130>
- INTA. (2004). *EL INTA QUE QUEREMOS Plan Estratégico Institucional 2005 - 2015*. Recuperado de http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-plan_estrategico_inta__2005-2015_.pdf
- INTA. (2011). Minifundio. Recuperado 14 de junio de 2019, de INTA website: <https://inta.gob.ar/documentos/minifundio>
- INTA, MDS, y JICA. (2011). *Agenda y Manual informativo*. II Curso Latinoamericano Autoproducción de Alimentos Seguridad Alimentaria y Desarrollo Local.
- Jenkins, R. (2004). *Social Identity*. Psychology Press.
- Juárez Alonso, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Lider*, 23, 9-28.
- Juárez, C. E. V. (2015, noviembre 17). *El Desarrollo Territorial Rural y el Agenciamiento de desarrollo: dos enfoques en la óptica de la Geografía*. 21. Cuernavaca, Morelos: AMECIDER – CRIM, UNAM.

- Jueguen, F. (2018, abril 29). Según la UCA, creció la pobreza estructural entre los chicos. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2130088-segun-la-uca-crecio-la-pobreza-estructural-entre-los-chicos>
- Kollmann, M. (2005). Una revisión de los conceptos de “territorios equilibrados” y “región”. Procesos de construcción y desconstrucción. *Revista THEOMAI. Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo*, 11, 12.
- Korstanje, F. (2010). *Documentos de trabajo. Recopilación documentos de Manuel Calvelo Ríos y otros*. Cátedra Guión y Narración. Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Filosofía y Letras Departamento de Comunicación.
- Korstanje, F. (2011). *Aprender Haciendo. A 16 años de la incorporación de la Pedagogía Masiva Audiovisual* [Documental]. Recuperado de <http://youtu.be/JwCQF6UHWn8>
- Korstanje, F., Villanueva, J., Herrscher, C., Marcos, S., y Schonwald, J. (1995). *La pedagogía masiva audiovisual, una propuesta de integración del saber popular y el saber académico*. 18. San Miguel de Tucumán.
- Korstanje, F., Villanueva, J., Herrscher, C., Marcos, S., y Schonwald, J. (1999). La Pedagogía Masiva Audiovisual, una Propuesta de Integración del Saber Popular y el Saber Académico. La experiencia de Capacitación en Tucumán. *Revista Humanitas*, 28.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Grupo Planeta (GBS).
- Lazarte, M. (2009). *Certificación de competencias laborales y sociales de los sujetos vinculados a los procesos de seguridad/soberanía alimentaria como estrategia de equidad social: El caso del programa Pro Huerta*.
- Lazarte, M. (2017). *Datos certificaciones laborales*.
- Ledesma, S. (2018). *Certificaciones*.

- Lewis, W. A. (1955). *Teoría del desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Lobo, A., Zelaya, J., y Lazarte, M. (2010). La red orgánica solidaria de Tucumán (ROST). En *Economía social y agricultura familiar: hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención*. (pp. 223-241). Buenos Aires: INTA.
- Madoery, O. (2005). La “primera generación” de políticas locales de desarrollo en Argentina: Contexto, características y desafíos. *Revista Política y Gestión*, 8.
- Madoery, O. (2008a). Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno. *Prisma*, (22), 59-82.
- Madoery, O. (2008b). *Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones* (1.ª ed.). Buenos Aires: UNSAM EDITA de Universidad Nacional de General San Martín.
- Madoery, O. (2009). Un análisis de caso desde la perspectiva del desarrollo territorial. Rosario, Argentina, 1995-2008. *Semestre Económico*, vol.12 Nº. espe 24, 69-92.
- Maidana, S. (2005). La dimensión ética del trabajo. *Texto y Contexto Enfermagem*, 14(1), 58-64.
<https://doi.org/10.1590/S0104-07072005000100008>
- Malagón, E. (2003). Debates y perspectivas trabajo social: Ética y ciencia. *Trabajo Social. Universidad Nacional de Colombia*, 5.
- Maletta, H. (2003). *Una nota sobre los conceptos de Seguridad e Inseguridad Alimentarias*. Curso sobre Políticas Económicas y Seguridad Alimentaria.
- Maliandi, R. (1991). *Ética: conceptos y problemas*. Recuperado de <https://mx.casadellibro.com/libro-etica-conceptos-y-problemas-3-ed/9789507864216/973577>
- Manzanal, M., Neiman, G., y Lattuada, M. (2006). *Desarrollo rural: Organizaciones, instituciones y territorios*. Recuperado de https://issuu.com/ricardoabramovay/docs/para_una_teor%C3%ADa_estudios_territoriales

- Mármora, L. (1992, marzo). La Ecología en Las Relaciones Norte-sur. *Comercio Exterior. México*, 42, 206-219.
- Martín de la Escalera, C. (1955, junio). La Conferencia de Bandung, sus conclusiones y su posible alcance. *Revista de Política Internacional*, 22.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Recuperado 15 de abril de 2017, de Pensamiento y Gestión website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Martínez M., M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 123-146.
- Marx, K. (1975). *El Capital. Tomo I, El Proceso de Producción del Capital* (Vol. 1). Siglo XXI Editores.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Max-Neef, M. (1986). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. En *Development dialogue*. Santiago: CEPALUR, , Fundación Dag Hammarskjöld.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. SAGE Publications.
- Melucci, A. (2001). *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*. Cambridge University Press.
- Mill, J. S. (1973). *Principles of Political Economy*. Рипол Классик.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2012). *Argentina Innovadora 2020. Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Lineamientos estratégicos 2012-2015*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Mogrovejo Monasterios, R. (2010). *Desarrollo: enfoques y dimensiones*. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM).
- Molano, O. L. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 7, 69-84.

- Molina, I. (1990). *Formulación de programas de desarrollo*. Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA) Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Chile.
- Montañez Gómez, G., y Delgado Mahecha, O. (1998). Espacio, territorio y región: conceptos básicos para un proyecto nacional. *Cuadernos de Geografía*, (1), 16.
- Montaño Armendariz, M. A. (2014). *Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur*. Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana.
- Nisbet, R. (1980). *Historia de la Idea de Progreso*. Recuperado de <https://www.abebooks.com/book-search/title/historia-idea-progreso/author/nisbet-robert/>
- Nurkse, R. (1953). *Problemas de formación de capital en los países insuficientemente desarrollados*. Fondo de Cultura Económica.
- OMS, FIDA, FAO, UNICEF, y PMA. (2018). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2018. Fomentando la resiliencia climática en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición*. Roma: FAO.
- Páramo, M. de los Á. (2010). Análisis cualitativo de discursos grupales asistido por programa de software TextStat: Valoración de su utilidad en la exploración y relación de significados. *Liberabit*, 16(2), 141-152.
- Pardinas, F. (1989). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Siglo XXI.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research y Evaluation Methods*. SAGE.
- Peemans, J. (1997). Globalización y desarrollo: algunas perspectivas, reflexiones y preguntas. En *El nuevo orden global dimensiones y perspectivas*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia y Universidad Católica de Lovaina.

- Pérez de Armiño, K. (2000). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo* (2º). Recuperado de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>
- Pérez Díaz, V. (1972, junio). Desarrollo de las Comunidades. *Revista de desarrollo rural*.
- Pourrieux, C. (2009). Ética. En *Manual de Filosofía* (p. 287). San Miguel de Tucumán: Humanitas. Universidad Nacional de Tucumán.
- Prebisch, R. (1949). El desarrollo de América Latina y algunos de sus principales problemas. *El Trimestre Económico*, 16 N° 63.
- Preissle, J., y Compte, M. D. L. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Academic Press.
- Programa Nacional de Nutrición y Alimentación. (2003). Recuperado 13 de marzo de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/84523/texact.htm>
- ProHuerta. (2008). *Norma de Competencia. Promotor ProHuerta*. INTA.
- ProHuerta Tucumán. (2009). *Sistematización del Proyecto Promoción de alternativas de comercialización de excedentes de las huertas familiares y comunitarias del Pro Huerta Tucumán*.
- ProHuerta Tucumán. (2015). *Informe Anual Provincia de Tucumán 2015*.
- ProHuerta Tucumán. (2016). *Informe Campaña 2016*. Pro Huerta Tucumán.
- Przeworski, A. (1998). *Democracia Sustentable*. Buenos Aires: Paidós.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., y Nanetti, R. Y. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Quintana, A. (1996). Un Modelo de aproximación empírica a la investigación en psicología y ciencias humanas. *Revista Peruana de Psicología*, 1, 7-25.

- Revista Supercampo. (2017, junio 18). Desarrollo rural: El ProHuerta financiará 186 proyectos. Recuperado 18 de julio de 2017, de Supercampo website: <http://supercampo.perfil.com/2017/06/el-prohuerta-financiara-186-proyectos/>
- Reyes Rodríguez, Y. (2016, octubre). Enfoques y conceptos de cultura y su relación con la noción de identidad. *Didasc@lia: Didáctica y Educación.*, VII, 195-206.
- Ríos, A. (2000). *La intervención para el desarrollo*. 7. Tucumán: LIGHAM. FAU-UNT.
- Ríos, A., y Ceconello, M. (2003). *La dimensión educativa de la asistencia técnica y la capacitación a pequeños productores agropecuarios*. Recuperado de http://docs.wixstatic.com/ugd/a2401e_5ea32b0ed23f4d2f91fb5d65e817891f.pdf
- Ríos, A., Colombo, M., Ceconello, M., y Farber T., E. (2004). *Formación de profesionales para el desarrollo: diagnósticos y propuestas* (1º). Tucumán: El autor.
- Ríos, A. D., Ceconello, M. M., Salemi, A. C. G., Porcel, R. M., Aragón, C. A., Truccone, E. A. F., ... Caro, J. A. (2015). *Sociología Agraria: apuntes* (1.ª ed., Vol. 1). Tucumán: Cátedra de Sociología Agraria de la Facultad de Agronomía y Zootecnia de la Universidad Nacional de Tucumán.
- Ritz, G. (2002). *El desarrollo, historia de una creencia occidental*. Madrid: Universidad Complutense.
- Rivero, O. de. (2001). *El mito del desarrollo: Los países inviables en el siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez Becerra, M. (1996, marzo). Los efectos de la Cumbre de la Tierra en la agenda ambiental doméstica y planetaria. *Revista ECO-LOGICA. Política, medio ambiente, cultura*, N° 21, 70-74.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. Basic Books.

- Rostow, W. W. (1965). *The Stages of Economic Growth: A Non-communist Manifesto*. Cambridge University Press.
- Ruttan, V. W. (2001). *Technology, Growth, and Development: An Induced Innovation Perspective*. Oxford University Press.
- Salas Oroño, J. (2006). *Periodizaciones económicas en el agro Argentino*. Cátedra de Sociología Agraria de la Facultad de Agronomía y Zootecnia de la Universidad Nacional de Tucumán.
- Salcedo Megales, D. (1999). *Los valores en la práctica del Trabajo Social*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (1993). *Marco teórico: el cambio educativo y el desarrollo profesional cooperativo. Evaluación y desarrollo profesional docente*. Universidad de Oviedo y Departamento de Ciencias de la Educación.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. S. (1999). Relación entre la autoestima personal, la autoestima colectiva y la participación en la comunidad. *Anales de Psicología*, 15(2), 251-260.
- Santillán, M. (2012). Una reflexión ética sobre el concepto memoria en la actualidad. *Revista CIFRA*, 7, 131.
- Sauvy, A. (1952, août). Trois mondes, une planète. *L'Observateur*, 118, 14.
- Saz-Gil, M., y Gómez-Quintero, J. (2015). Una aproximación a la cuantificación y caracterización del capital social: una variable relevante en el desarrollo de la provincia de Teruel, España. *EURE (Santiago)*, 41, 29-51.
- Schejtman, A., y Berdegué, J. (2004, marzo). Desarrollo territorial rural. *DEBATES Y TEMAS RURALES*, 1.

- Schopenhauer, A. (2007). *Los dos problemas fundamentales de la ética*. Siglo XXI de España Editores.
- Schumpeter, J. A. (2006). *History of Economic Analysis*. <https://doi.org/10.4324/9780203983911>
- Sede de la CEPAL en Santiago (Estudios e Investigaciones) | Repositorio Digital | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). Recuperado 12 de marzo de 2017, de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/93>
- Sen, A. (1981). *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A. (1997). *Resources, Values and Development*. Harvard University Press.
- Singer, H. (1989, julio). El desarrollo en la posguerra. *El Comercio Exterior*, 35 N° 10.
- Smith, A. (1794). *La Riqueza de las Naciones*. Oficina de Viuda e Hijos de Santander. Valladolid 1794.
- Sobel, J. (2002). Can we trust social capital? *Journal of Economic Literature*, 40, 139-154.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Strauss, C., Quinn, N., y Meeting, A. A. A. (1997). *A Cognitive Theory of Cultural Meaning*. Cambridge University Press.
- Streeten, P. (1986). *Lo Primero es lo primero: Satisfacer las necesidades humanas básicas en los países en los países en desarrollo*. Tecnos.
- Sunkel, O. (1991). *El Desarrollo desde dentro: Un enfoque neoestructuralista para la América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- Sunkel, O., y Paz, P. (1999). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. Siglo XXI.
- Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Departamento de Economía y CENTRUM CATÓLICA. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Torres Torres, F. (2003). *Seguridad alimentaria: Seguridad Nacional*. México DF: Universidad Autónoma de México.
- Valcarcel C., M. (2006). *Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo*. PUCP. CISEPA.
- Valdez, F. (2009). Estudiantes y política en la UNT (1983 -1986). La recuperación democrática. *Primer Congreso sobre la Historia de la Universidad Nacional de Tucumán*, 16. Tucumán: UNT.
- Vargas Alfaro, A. T. (1999). *Identidad y sentido de pertenencia. Una mirada desde la cotidianeidad*. Centro Prov. de Cultura Comunitaria, La Havana.
- Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. Recuperado 26 de marzo de 2017, de EURE website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19607903>
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*, 28(47), 117-132.
- Vía Campesina. (2003, enero 15). Que Es La Soberanía Alimentaria. Recuperado 15 de junio de 2019, de Via Campesina Español website: <https://viacampesina.org/es/que-es-la-soberania-alimentaria/>
- Vidal, T., y Pol, E. (2005). La apropiación del espacio. Una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares. *The UB Journal of psychology*, 36 N° 3.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación* (CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. N.º 296). Recuperado de Universidad del CEMA website: <https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Zelaya, J. (2018). *Aplicación PMA*.

Zelaya, J., Ceconello, M. M., Ríos, A., y Aragón, C. A. (1996). Taller de metodología de capacitación audiovisual para técnicos del Programa ProHuerta. *Actas del Seminario y feria regional de capacitación para el desarrollo rural: enfoques y prácticas. Programa regional de capacitación en desarrollo rural (FIDAPNUD-UE-UNT) e Instituto de Investigación Universidad y Región (IIUR)*. Presentado en Cusco. Cusco: PRCDR-IUUR.

Zelaya, J., Fortini, L., y Lazarte, M. (2015). *Manual de Gestión de la Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán (1º)*. Famaillá, Tucumán: Ediciones INTA.

Anexos

Anexo N° 1: Manual de Gestión de Calidad Feria de los Huerteros de Tucumán

Manual de Gestión de la Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán

José Zelaya | Lilliana Fortini | Myrna Lazarte



INTA || Ediciones

Colectión
DIVULGACIÓN

EQUIPO DE REDACTORES



José Zelaya
Perito Agrónomo.
Coordinador Provincial
ProHuerta Tucumán,
EEA Famaillá.



Liliana Fortini
Ingeniera Agrónoma.
Técnica ProHuerta,
EEA Famaillá.



Myrna Lazarte
Licenciada en Trabajo Social.
Jefa Agencia AUyPU
San Miguel de Tucumán,
EEA Famaillá.

EQUIPO DE COLABORADORES



Susana Arellano
Ingeniera Agrónoma.
Jefa DER Graneros,
EEA Famaillá.



Claudia Dale
Técnica en Agroindustria.
Técnica ProHuerta,
AER Tafi Viejo, EEA Famaillá.



Lucas Guillén
Ingeniero Agrónomo.
Subcoordinador ProHuerta
Tucumán, EEA Famaillá.



Karina Pérez
Técnica ProHuerta,
Referente socioorganizativo,
EEA Famaillá.



Martín Romano Norri
Ingeniero Agrónomo.
Técnico ProHuerta,
Agencia AUyPU, EEA Famaillá.



Cristina Slepetic
Ingeniera Agrónoma.
Gerencia de Procesos y
Calidad, DNA SICyC.



Cecilia Accoroni
Licenciada en Alimentos.
Becaria, AER Totoras.



Luis Bravo
Ingeniero Agrónomo.
Técnico ProHuerta, UEyEA
Valles Calchaquies, EEA Famaillá.



Nancy Lazarte
Administrativa.
Coordinación ProHuerta
Tucumán, EEA Famaillá.



Daniel Juárez
Téc. Univ. en Gestión
de Políticas Públicas.
Técnico ProHuerta,
DER Graneros, EEA Famaillá.



Daniel Pérez
Perito Agrónomo.
Técnico ProHuerta,
Agencia AUyPU San Miguel de
Tucumán, EEA Famaillá.



Diego García
Técnico en
Higiene y Seguridad.
Técnico, EEA Famaillá.



Marcela Rudelli
Ingeniera Agrónoma.
Jefa OIT, Tafi del Valle,
EEA Famaillá.

Índice de contenidos

Prologo

I- Primera Parte.

1- Introducción

2- Marcos y enfoques conceptuales: dimensiones de la práctica concreta en la Feria de los Huerteros de Tucumán

2.1. Soberanía alimentaria

2.2. Desarrollo territorial

2.3. Agroecología

2.4. Género

2.5. Economía popular

2.6. Agregado de valor

2.7. Comunicación popular

II- Segunda parte. Gestión de la calidad de la Feria

1 Introducción al manual operativo. Principio de calidad integral

2 Aplicación del Manual de Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán

2.1. Dónde se aplica

2.2. Quiénes la aplican

3 Estrategia de calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán

3.1 Misión

3.2 Visión

3.3 Valores

3.4 Política de calidad

3.5 Objetivos

4 Aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad: el Manual y su Sistema de Documentación

5 La Feria de los Huerteros de Tucumán: mapa de procesos y funcionamiento

5.1 Mapa de Procesos de la Feria de los Huerteros de Tucumán

5.2 Descripción de los procesos de la Feria de los Huerteros de Tucumán

5.2.1- Procesos organizativos

5.2.2- Procesos operativos de la Feria

5.2.3- Procesos de apoyo

6 Anexos

7 Glosario

8 Fuentes consultadas y bibliografía de referencia

Prólogo

El presente Manual permite gestionar la calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán. Esta es una construcción colectiva entre promotores, técnicos, huerteros y feriantes que se enmarca en el mismo proceso histórico-organizativo que dio origen a la Feria en el año 2007 y cuyo desarrollo se mantuvo todos estos años, los segundos sábados de cada mes. Esta permanencia, producto de la práctica cotidiana -ordenada y sistematizada- es lo que se presenta. Para ello se ubica esta experiencia en su contexto histórico, analizando los roles del Estado y la Sociedad Civil; y los marcos conceptuales y enfoques que caracterizan a la Feria de los Huerteros de Tucumán.

Desde lo operativo, el Manual identifica el sistema de gestión de la calidad acordado para la Feria de los Huerteros cuyo objetivo es presentar de manera organizada las acciones y procesos que se dan en la misma con el fin de aumentar la calidad de los productos y/o servicios y permitir el desarrollo integral de los miembros, de sus familias y de su entorno, en la búsqueda permanente de mejorar la calidad de vida y las capacidades sociales y económicas de las comunidades.

El Manual de Calidad será el documento de referencia del sistema de gestión de la Feria de los Huerteros de Tucumán, que expresa la política de la calidad y describe este sistema a través de la documentación de procedimientos orientados al planeamiento y la administración de todas las actividades y procesos relacionados con esta calidad.

Manual de Gestión de la Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán

I- Primera parte

1-Introducción

El Estado se manifiesta en las múltiples interacciones sociales que forman la vida cotidiana, estando presente en aquello que sanciona y prohíbe pero también en aquello que fomenta y promueve. En los albores del presente siglo el Estado Argentino asume una nueva forma de relacionarse con la sociedad, dejando de lado la visión de un Estado prescindente en diversas áreas que deberían ser indelegables, para ir asumiendo paulatinamente un creciente protagonismo intentado generar y profundizar procesos de fortalecimiento de las estructuras sociales y productivas, recomponiendo el vínculo con vastos sectores de la sociedad civil. Yanuzzi (2007:39,40) plantea que “el Estado es el articulador final de las relaciones sociales (aún en la globalización), es el garante -en última instancia- de la reproducción de un determinado patrón de organización social, por lo que el Estado sigue siendo el principal instrumento para reestructurar la sociedad civil”.

Es innegable que el rol del Estado¹⁷ fue mutando, lo que se vio expresado en decisiones y acciones estatales que reflejaron orientaciones de política que, a la par de definir los alcances y densidad de la intervención de sus instituciones, tuvieron importantes impactos sobre las organizaciones sociales. Estas intervenciones orientadas desde las políticas estatales fijan coordenadas para la obtención y asignación de recursos, en función de variables criterios de equidad distributiva que, en última instancia, afectan el ingreso, las oportunidades y/o las condiciones de vida de los diferentes segmentos que componen una sociedad.

Lo anterior conduce a poder afirmar que el rol del Estado está directa y estrechamente relacionado con los pactos fundacionales de toda sociedad, es decir, de aquellas sociedades en las que se requiere la intervención del mismo para morigerar las

¹⁷ “Rol del Estado” es una usual simplificación de las incontables formas en que sus instituciones eligen producir determinados bienes, ofrecer ciertos servicios, promover algunas actividades o regular de modos diversos las interacciones sociales. De hecho, los roles son múltiples y heterogéneos, además de mutar constantemente, agregándose algunos a la lista, abandonándose otros, profundizando o debilitando su alcance o sus impactos. Además, la capacidad de sus instituciones para desempeñarlos suele ser bastante dispar (Ozlack, 2011).

desigualdades sociales y los conflictos distributivos que generan los procesos de concentración en el marco de sociedades democráticas.

El conocimiento de las múltiples transformaciones ocurridas resulta un elemento clave para una intervención social efectiva frente a la existencia de sujetos reales con los que cotidianamente los agentes efectores se encuentran desde las instituciones a través de las cuales el Estado gestiona y está presente en la vida cotidiana de los ciudadanos a quienes están dirigidas muchas de sus acciones específicas.

El Programa **Pro Huerta** (PH) surge en la década del 90 como uno de los programas que buscaba asegurar la accesibilidad y disponibilidad de alimentos frescos, lo que fue transformándose en un programa de Soberanía Alimentaria que promueve el desarrollo de los actores involucrados a través de la participación activa de los mismos.

Este Programa es parte de una alianza estratégica entre el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y se ejecuta a través del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); ambos generan desde hace 25 años esta estrategia de intervención del Estado (entrega de semillas que se acompaña con capacitación y asistencia técnica) para dar respuesta a un sector de la sociedad que en la década de los 90 fue indefectiblemente excluido. Parte de esa sociedad pauperizada empieza a autoproducir sus alimentos como forma de mejorar la economía familiar y disponer de alimentos para la mesa surgiendo así un nuevo actor: el Huertero.

Por otra parte esta propuesta tan sencilla significó hacia el interior del INTA la irrupción de nuevos actores con los cuales trabajaba. Desde el PH se sostiene que el huertero no sólo es aquel pequeño productor minifundista o el agricultor familiar que tradicionalmente concurre a esta institución en busca de tecnología para sus campos, sino también aquella familia que en el proceso de globalización tuvo necesariamente que recurrir a diferentes estrategias de vida, siendo la huerta o la cría de animales de granja una de ellas. La huerta como actividad fue desarrollándose en diferentes espacios institucionales (escuelas, centros de salud) o comunitarios y comenzó en muchos casos a formar parte de diferentes estrategias no solo a nivel familiar, sino también comunitarios como es el caso de las cooperativas del Programa Argentina Trabaja o Ellas Hacen.

Se comenzó con el PH con un abordaje a nivel familiar, organizando pequeñas huertas de autoproducción de hortalizas en familias de escasos recursos (población por debajo de la línea de pobreza) que poseían o no conocimientos previos sobre el manejo de éstas. Posteriormente se dirigió la acción a las escuelas, clubes, sociedades de fomento, organizaciones no gubernamentales tanto de apoyo como de base, surgiendo huertas en

todo lugar que el terreno lo permitiera y que hubiera gente dispuesta a trabajar, ya que es el aporte de la tierra y de su trabajo lo que hace posible la ejecución del PH, por no ser los participantes del Programa meros receptores pasivos de prestaciones asistencialistas. En la provincia de Tucumán el PH se asocia a la red de promotores y organizaciones comunitarias que conforman la Red Orgánica Solidaria de Tucumán¹⁸ (ROST) con quienes desarrolla la mayoría de las acciones tendientes a la soberanía alimentaria, la economía social y el fortalecimiento del capital social.

En la provincia de Tucumán se implementa el PH desde el año 1992 y se rige por los objetivos y normativas establecidas en el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, con un equipo de 27 técnicos que cubren toda la provincia, habiendo alcanzado según datos definitivos de la campaña Primavera Verano 2013/2014¹⁹, un total de 44.109 huertas entre familiares, escolares y comunitarias; con una red de 1286 promotores (737 mujeres, 549 varones) y 707 organizaciones e instituciones. Existen actividades que le son propias y que lo diferencian del resto de las unidades provinciales ejecutoras de este Programa.

Recientemente se ha incluido en el modelo de gestión del PH en Tucumán además del equipo de técnicos, a promotores representantes de organizaciones sociales con los cuales se analizan y proponen las acciones del Programa sobre la base del cumplimiento de los objetivos del mismo. Así también el Coordinador de PH participa del equipo de gestión de la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá, modalidad que surge del proceso implementado por el INTA en su Plan Estratégico Institucional (2005-2015) que promovía la innovación institucional y líneas de acción que buscaban situar al INTA como una institución no solo con carácter estratégico para el sector agroalimentario y la promoción del desarrollo regional sino asumiendo un enfoque territorial e inclusión social. Asimismo el PH Tucumán participa de la estrategia de “Cooperación Sur-Sur” con diferentes actividades de intercambio de experiencias y buenas prácticas de seguridad y soberanía alimentaria con países latinoamericanos como Haití, Venezuela, Guatemala y México.

Estudios centrados en factores que aportaban a la sostenibilidad del Programa Pro Huerta (Ríos, 2004) identifican algunos de estos rasgos distintivos:

- Una filosofía de trabajo como equipo que fue construida y reforzada desde

¹⁸ La Red Orgánica Solidaria de Tucumán (ROST) se crea formalmente en el año 2002. Los antecedentes devienen de los Encuentros de Promotores organizados por el Pro Huerta a partir del año 1993. La ROST nuclea organizaciones de base, técnicos, empresas sociales, familias huerteras y referentes comunitarios; y se vincula al trabajo que viene desarrollando en la provincia de Tucumán el Programa ProHuerta (INTA/MDS). Tiene como objetivo constituirse en una herramienta mediante la cual las comunidades puedan compartir y canalizar iniciativas para mejorar su calidad de vida.

¹⁹ Informe de campaña Primavera Verano 2013/2014. Coordinación Provincial del Pro Huerta.

el área de Coordinación del Programa.

- Un equipo de técnicos que han sabido traducir en la práctica los objetivos y mensajes institucionales.
- Una gran adaptabilidad ante las permanentes modificaciones en los escenarios de contexto y coyuntura.
- Altos niveles de participación en torno a las propuestas tecnológico-productivas, educativas y socio-organizacionales, lo que da como resultado grados crecientes de autogestión.

Este sentido de la seguridad alimentaria avanza en otras dimensiones y se puede afirmar que el PH en general ha ido incorporando en su trabajo una concepción de fortalecimiento del capital social, definido éste como un conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación (Caravaca Barroso; González Romero; Silva Pérez, 2006). Estas familias que constituyen este capital social forman parte de la comunidad organizada, lo que en Argentina toma la denominación de Tercer Sector, lo que plantea un nuevos esquemas de relaciones que se plasman en modelos en los cuales la sociedad civil es custodia y proveedora de bienes aliándose a un Estado que deja ya de ser el único garante del bien común.

En reconocimiento de ello es que el papel que desempeña la ROST en la implementación del programa PH Tucumán es destacado, ya que son los actores sociales, es decir sujetos de una interacción, quienes son interlocutores válidos y protagonistas de los cambios con los cuales interactúa y coopera en acciones complementarias para la resolución de conflictos sociales, organizando y sistematizando la heterogeneidad y diversidad que la realidad presenta.

Un eje en la estrategia de organización de la ROST es la promoción de la economía social en el territorio, impulsando la participación en espacios asociativos donde generar parte de los ingresos familiares.

Desde el año 2007 INTA, PH, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y la ROST desarrollan en conjunto la “Feria de los Huerteros de Tucumán” que se implementa en el Club Tucumán Central (San Miguel de Tucumán) los segundos sábado de cada mes. Esta iniciativa se plantea como un espacio alternativo de comercialización solidaria de los excedentes de las huertas familiares, corporizando la conocida enunciación “del productor al consumidor, sin intermediarios”.

Las estrategias de comercialización e intercambio que se han implementado en estos años han sido muchas. En 1988 la Mutual Barrios del Sud desarrolla la experiencia de Almacén Popular basado en el sistema de compras comunitarias y el emprendimiento de la Planta de Alimentos balanceados a partir del año 1994, que generó capacidades en términos de comercialización hacia los sectores populares.

Con el inicio del PH en Tucumán se formalizaron encuentros locales de promotores donde cada comunidad organizada se expresaba a través de sus productos de la huerta, de las artesanías y/o contando sus experiencias en folletos. En el año 1997 se organiza una Feria Solidaria con fines de venta de productos de la huerta y cuya recaudación fue utilizada para colaborar con la familia del Huertero Julio Bogado quien se encontraba en situación de alta vulnerabilidad.

Otro hito considerado importante fue la formación de la Coordinadora de Organizaciones de Base (1999) ya que a partir de allí las organizaciones y promotores comienzan a configurar una organización de nivel superior que nuclea a la Provincia y además va a gestionar la ferias del trueque que ya proponía un reglamento de funcionamiento y su propia moneda interna de cambio. Esta experiencia se realizaba en diferentes puntos de la provincia, ya fuese en la sede de las organizaciones o en espacios públicos. Esta experiencia fue fundamental para las familias participantes ya que movilizó recursos y capacidades imprevistas de manera tal que en el año 2002 se crea formalmente la Red Orgánica Solidaria de Tucumán y como tal presenta un proyecto: "Semillas de la Vida". Esta propuesta tenía como objetivo central producir alimentos agroecológicos e implementar la Feria de la Economía Social, que al igual que la Feria de los Huerteros, pretendía ser un espacio en donde primase la solidaridad como base de cualquier intercambio o transacción.

Este proceso no fue sencillo. El mismo fue mejorando en base a prueba y error, y en la organización de estos espacios de feria hubo largas discusiones entre técnicos, promotores y huerteros para aportar calidad y buenas prácticas para garantizar la disponibilidad de productos frescos durante todo el año.

En la Feria de los Huerteros, lo primero que se hizo fue redactar un **Protocolo de Comercialización** en donde se establecieron las pautas de manera clara para la presentación y venta de productos. Asimismo se redactó un **Protocolo de Buenas Prácticas** para la participación en el espacio de Feria. Se aprendió el valor de **planificar la producción**, dado que no se trata sólo de producir para las familias participantes y vender el

excedente, sino también de garantizar una producción mínima para la Feria, ya sea en asociación con otros o de manera individual.

En este contexto surgió el proceso de **Certificación de Competencias** a huerteros con excedentes. Esto fue realizado en articulación con el PNTER 3335 Gestión de Competencias para la Innovación Productiva, Organizacional y la Inclusión Social, y la Unidad Técnica de Certificación de Competencias de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación con quienes se trabajó en las competencias laborales de los huerteros y promotores participantes del Programa, lo que se convirtió en una plataforma de valorización y reconocimiento de los saberes de los mismos. Las normas de competencias laborales permitieron certificar las competencias de los huerteros excedentarios y representan la expresión de la demanda que se les presenta a éstos en términos con los que se enfrentan día a día como criterios, desempeños, conocimientos y resultados.

Posteriormente se fue definiendo la importancia de agregar a la Feria otras producciones de los huerteros, como artesanías, quesos de cabra, huevos caseros y sector de viveros.

En relación al espacio de la Feria, un aspecto que se tuvo claro desde el principio, es que la huerta es un desafío familiar. Por esto se consideró necesario contar con un espacio para que los hijos acompañen y pudieran compartir entre sus pares. Se incorporó en consecuencia dentro de la Feria de los Huerteros un lugar de juegos, dibujo y **recreación para los niños**.

Desde el área de empresas sociales de la ROST surgió la propuesta de participar en la Feria creando un sector de servicios en donde se pueda compartir un café, una comida o un mate con otros, y en donde el que va a comprar pueda contar con un lugar de descanso y de encuentro. En este espacio se sumó un **Taller de Saberes y Sabores** con la revalorización de productos, donde por lo general las participantes presentan recetas novedosas y tradicionales acompañadas de consejos de educación alimentaria y nutricional para mejorar la alimentación de las familias y la comunidad. También complementa este sector el **Almacén popular**, espacio donde se encuentran productos procesados secos de primera necesidad (yerba, azúcar, fideos, arroz, entre otros)

También hay un sector a destacar y es el **Espacio de Comunicación y Cultura** desde donde se desarrolla la estrategia de radio abierta, que se transmite por la radio ROST vía Internet y por la radio comunitaria de la ROST ubicada en la localidad de Padilla (Famaillá), desde donde se promueve e invita a participar de la Feria. El área cultural que se

representa en la **Biblioteca Móvil Leopoldo Marechal** promueve la lectura de historias locales y se resalta el abordaje de temas nacionales que son identitarios como por ejemplo la Causa de Malvinas.

2- Marcos y enfoques conceptuales: dimensiones de la práctica concreta en la Feria de los Huerteros de Tucumán

El trabajo en el territorio es indudablemente complejo no solo por la diversidad de problemáticas sino también por la multiplicidad de actores involucrados en el desarrollo, con los cuales se interactúa para encontrar colectivamente propuestas de acción creativas basadas en la equidad, en la inclusión, en la sostenibilidad ambiental, en la cultura y/o cosmovisión, en la convicción de que el pleno desarrollo impacta positivamente en la mejora de la calidad de vida de las familias; en las capacidades sociales y económicas y en sus comunidades.

Partiendo de estas certezas, es que surge la necesidad de explicitar los marcos y enfoques conceptuales que orientan las prácticas concretas que se materializan en la **Feria de los Huerteros**.

2.1 Soberanía alimentaria

Es el derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, accesibles, producidos de forma sostenible y ecológica, y su derecho a decidir su propio sistema alimentario y productivo. Esto pone a aquellos que producen, distribuyen y consumen alimentos en el corazón de los sistemas y políticas alimentarias, por encima de las exigencias de los mercados y de las empresas. Defiende los intereses de, e incluye a, las futuras generaciones. Ofrece una estrategia alternativa frente a las prácticas comerciales desleales y corporativas muchas veces presentes en los regímenes alimentarios actuales, y encauzar los sistemas alimentarios, agrícolas, pastoriles y de pesca para que puedan ser también gestionados por los productores locales y sus organizaciones. La soberanía alimentaria da prioridad a las economías locales y mercados locales y nacionales, y otorga el poder a los campesinos y a la agricultura familiar, la pesca artesanal y el pastoreo tradicional, y coloca la producción alimentaria, la distribución y el consumo sobre la base de la sostenibilidad medioambiental, social y económica. La soberanía alimentaria promueve el comercio transparente, que garantiza ingresos dignos para todos los pueblos, y los derechos de los consumidores para controlar su propia alimentación y nutrición. Garantiza que los derechos de acceso y gestión de los territorios, agua, semillas, ganado y biodiversidad, estén en manos de aquellos que producen efectivamente alimentos. La soberanía

alimentaria supone "nuevas relaciones sociales libres de opresión y desigualdades entre los hombres y mujeres, pueblos, grupos raciales, clases sociales y generaciones" (Declaración de Nyéléni, 2007).

En 1996 en la Declaración sobre la Seguridad Alimentaria Mundial elaborada a partir de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación en Roma, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) reafirma el derecho de toda persona a tener acceso a alimentos sanos y nutritivos, en consonancia con el derecho a una alimentación apropiada y con el derecho fundamental de toda persona a no padecer hambre.

En este marco aparecen como pre-requisitos para alcanzarla el trabajo remunerado y el ingreso económico siendo precisamente estos aspectos especialmente problemáticos, ya que la mayoría no se encuentra dentro del mercado formal de trabajo, desarrollando trabajos eventuales.

La soberanía alimentaria es la que da el sentido de todas las acciones desarrolladas por el PH desde su implementación.

2.2. Desarrollo territorial

Desde la perspectiva del enfoque del desarrollo territorial, el territorio es para el INTA un espacio geográfico caracterizado por la existencia una serie de recursos naturales específicos; una identidad social y cultural particular; determinadas instituciones y formas de organización propias, vinculadas entre sí de una determinada manera; y por formas de producción, intercambio y distribución del ingreso.

Estos elementos van a darle una particularidad y complejidad a cada territorio haciendo hincapié en que éste es también resultado de una construcción social en permanente movimiento producto de las interrelaciones y decisiones de los actores locales en torno a un proyecto de desarrollo concertado entre todos ellos en donde se concede particular importancia a las interacciones entre fenómenos que van a generar ese desarrollo, y que pertenecen a dominios diferentes (medio físico, agro producción, estructura socioeconómica). Pero indagar sobre estas interacciones es necesario una visión multidisciplinar en términos no solo de disciplinas científicas sino también de actores.

En este marco, el desarrollo territorial es un proceso implementado por los actores de ese territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos, con el propósito de mejorar la calidad de vida de esa comunidad.

Calidad de vida cimentada en los principios de equidad ambiental, competitividad económica y sustentabilidad ambiental, de manera tal que se logre la competitividad sistémica en todo el territorio.

2.3 Agroecología

La agroecología aplica técnicas que permiten pensar en la certeza de la sustentabilidad de la producción basada en el manejo apropiado de los recursos naturales. Esto también genera un poder multiplicador en la enseñanza por la conservación de los recursos naturales. Desde el PH se denomina producción agroecológica a un conjunto de técnicas que imitan los procesos de la naturaleza, que son amigables con el ambiente y que aportan a la producción de alimentos sanos. Los espacios de producción agroecológicos se transforman en un hábitat saludable, aportado por la diversidad necesaria para alcanzar un equilibrio.

También permite fortalecer la seguridad alimentaria de las familias que la practican, con el aprovechamiento de alimentos sanos; pudiendo en muchos casos apoyar a la economía familiar mediante la venta de excedentes de la producción. Se puede explorar conocimientos técnicos provenientes del nivel científico y desde el nivel popular para promover la organización y la planificación a los fines de potenciar la dinámica del trabajo productivo y de las organizaciones.

2.4 Género

Las personas nacemos con un determinado sexo pero aprendemos a ser hombres y mujeres. Las percepciones de género están firmemente ancladas, varían enormemente no solo entre culturas sino dentro de una misma y evolucionan a lo largo del tiempo. Sin embargo, en todas las culturas, el género determina el poder y los recursos de hombres y mujeres, siendo esto lo que hay que explicitar claramente y considerar al momento de establecer por ejemplo derechos, obligaciones o normas de funcionamiento en el marco de una experiencia como la Feria de los Huerteros.

La igualdad de género existe cuando las mujeres y los hombres gozan de iguales derechos y oportunidades en la vida civil y política.

En el marco de la Feria la igualdad de género implica condiciones de igualdad entre hombres y mujeres respecto a la participación en la toma de decisiones; al acceso a los recursos y a los beneficios del desarrollo.

2.5 Economía popular

En la décadas de los 80/90 la economía popular había sido considerada de manera general, como aquella asociada a actividades desarrolladas por los sectores marginales o excluidos del mercado laboral asalariado, así como por aquellos trabajadores que aun perteneciendo al mundo asalariado pero que debido a los bajos salarios percibidos, buscaban en el trabajo por cuenta propia (individual o asociativo) el complemento de sus ingresos. Actualmente se sostiene que la economía popular social y solidaria es el conjunto de las actividades económicas de producción, distribución, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, basadas en relaciones de solidaridad, reciprocidad y cooperación, que estén dirigidas a satisfacer necesidades y generar ingresos, privilegiando el trabajo humano y el desarrollo sustentable sobre la sola acumulación de capital.

En este marco surge la figura del huertero como sujeto social que busca en la actividad una estrategia de vida que le permite reproducirla. Esta es una de las características principales de los actores que hoy comercializan en la Feria, lugar donde encuentran un espacio construido colectivamente que los vuelve “visibles” como portadores de derecho.

2.6 Agregado de valor

Los excedentes de las huertas familiares y comunitarias, las producciones artesanales y la agroindustria familiar no tienen un valor reconocido en el espacio comercial de sus territorios, desvalorizándose a través de la venta a intermediarios. Estas producciones al no contar en sus mercados locales con un espacio que los valore, dejan de producirse (productos como naranjas o paltas dejan de cosecharse), relegándose al consumo familiar local, con poco margen de recuperación de costos, o entrega a intermediarios que colocan los productos en otros mercados con poca incidencia en la economía de los productores (quesos de cabra o dulces).

Desde la Feria de los Huerteros se pone en valor esta producción que permite rescatar y valorar la producción de los alimentos, buscándose en este proceso reconocer esos conocimientos y mejorar las prácticas para garantizar la calidad de los productos, con herramientas tales como: certificación de competencias laborales; la elaboración de reglamentaciones internas de la Feria; seguimientos agroecológicos; capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura y Manipulación Higiénica de Alimentos; el Monotributo Social - Monotributo Social Agropecuario- Registro Nacional de la Agricultura Familiar, entre otras.

2.7 Comunicación popular

La comunicación popular va más allá de los medios y las técnicas. Se sitúa en los modos de relacionamientos entre los sujetos y las organizaciones para la construcción/planificación de procesos de cambio o transformación social.

Las ferias de la economía social no son sólo espacios de comercialización sino que son espacios que favorecen el intercambio y el encuentro de saberes sociales y culturales fortaleciendo así el capital social y el capital cultural de los pueblos.

Las experiencias en el marco de la comunicación popular, como forma de expresión de los sectores populares que se desarrollan en la Feria de los Huerteros de Tucumán, vinculan las diferentes herramientas propias de la comunicación (radio, marionetas, videos, títeres, folletos, revistas, libros, teatro, Internet, etc.) con las formas de expresión de la cultura popular basadas en ideas innovadoras que procura, entre otras cosas reducir la brecha digital permitiendo el acceso a Internet a todos los participantes, procurando generar también un nuevo espacio a los jóvenes del Programa Conectar Igualdad que visitan la Feria.

II- Segunda parte. Gestión de la calidad de la Feria

1. Introducción al Manual Operativo. El principio de calidad integral

El fortalecimiento de los emprendimientos que forman parte de la Feria permite mejorar su desarrollo, la vinculación con el entorno, la búsqueda de asociaciones y la complementación con otros emprendimientos de la economía popular y otras instituciones locales, así como también el apoyo de las instituciones públicas y privadas.

Implementando y manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente la Feria mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, se encara el camino hacia la superación. Este proceso de mejora continua pretende la calidad del espacio de Feria, sus productos y servicios, como base para asegurar el crecimiento y desarrollo de los mismos.

La identificación de los procesos permite organizar acciones y definir cuáles son los pasos que contribuyen a obtener un sistema más aceptable y mejorar continuamente los procesos.

Una de las estrategias sistemáticas de desarrollo de la mejora continua es el uso de la metodología "PHVA": Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Esta metodología cíclica es de utilidad para tomar acciones correctivas de mejora y lograr los objetivos esperados. Se describe brevemente en el Anexo N° 1.

-Planificar: generar una propuesta de cambio que teniendo en cuenta la situación en la que se está, definir los objetivos y los medios necesarios para alcanzarla.

-Hacer: realizar las actividades planificadas

-Verificar: medir los resultados para ver cómo se modificó la realidad y saber si estamos logrando el objetivo fijado. Se trata de evaluar con datos.

-Actuar:

Si las acciones fueron satisfactorias, de acuerdo con los resultados esperados, se implementan los nuevos métodos de trabajo.

Si las acciones no obtuvieron resultados deseados, se establecen los ajustes necesarios para corregir la situación en el ciclo siguiente.

Este ciclo se repite hasta lograr producir una mejora, que siempre es importante aunque sea pequeña, porque produce una transformación positiva.

La gestión de la mejora que se realiza en la Feria involucra a los diferentes emprendimientos y organizaciones que la conforman. Está instalada como objetivo permanente, promoviendo la sostenibilidad de los mismos, incluyendo el cuidado del medio ambiente, la salud e integridad de las personas y bienes comunes e implementando medidas básicas de seguridad, orden y limpieza.

La adopción de un enfoque basado en la gestión de procesos, permite mejorar el desempeño del trabajo en los predios o instalaciones (por ejemplo, documentando la elaboración de los productos y otros procesos, provisión de recursos, desarrollo de las personas, comercialización, etc.), promoviendo la formalización de los emprendimientos de la economía popular que participan de la Feria.

Los resultados que se esperan obtener con este proceso de gestión de la calidad integral se resumen en:

- Reconocimiento de los problemas que se enfrentan y organización de las acciones permitiendo superarlos, facilitando así la toma de decisiones sobre las acciones de mejora y reorientando los procesos con la participación y el compromiso colectivo.
- Desarrollo del conocimiento, la experiencia y las habilidades de los integrantes de la Feria de los Huerteros, como parte de las actividades generales de la mejora de sus competencias, procurando prever los recursos para las mismas.
- Fortalecimiento de las conductas solidarias de asociativismo y la formación de redes socio-económicas dentro de la Feria y en su entorno social.
- Una visión crítica de la Feria que apunte a la necesidad de mejorar, actuando, planificando, haciendo y verificando como un proceso permanente, alternando la práctica con la reflexión, el aprender-haciendo.
- Incorporación de las nociones sobre el sistema de calidad y las herramientas para la gestión de la calidad de los sistemas de producción y el procesamiento de productos locales.

2. Aplicación del Manual de Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán

2.1. Dónde se aplica: el Manual de la Feria de los Huerteros de Tucumán se aplica en los espacios de comercialización en el marco de la economía popular en el territorio, donde se impulse la participación en forma asociativa donde puedan generarse parte de los ingresos familiares y permitan el desarrollo integral de los miembros de las familias y su entorno.

La Feria se desarrolla en el Club Tucumán de la ciudad de San Miguel de Tucumán, que forma parte del territorio de intervención de la Agencia INTA de Agricultura Urbana y Periurbana de San Miguel de Tucumán. En este espacio se integran las acciones de la mayoría de agencias de la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá que conforma a su vez el Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero.

El INTA, en el planteo de gestión del territorio, identifica tres regiones: Tucumán Norte, Tucumán Sur y Valles Intermontanos, donde desde las Agencias de Extensión Rural, la Agencia de Agricultura Urbana, las Delegaciones, las Unidades de Extensión y Experimentación y las oficinas de información técnica, interviene en el territorio con diferentes actores.

La Feria de los Huerteros integra los “procesos estratégicos”, “procesos operativos” y “de apoyo” que se implementan en cada territorio en relación a la producción de alimentos frescos, su procesamiento y transformación con agregado de valor y al fortalecimiento del capital social involucrado en la misma por lo cual su gestión es una línea de trabajo de la Coordinación Provincial de PH.

2.2. Quiénes lo aplican: todo aquella persona o emprendimiento de la economía popular, que desee participar de este espacio gestionado para el desarrollo de la Feria de los Huerteros de Tucumán, en sus diferentes sectores y actividades, tanto socio económicas como socio culturales.

Todas las personas involucradas de manera directa o indirecta con la Feria están en pleno conocimiento de la existencia del Manual de Calidad y de las actividades que la implementación del mismo involucra, comprometiéndose a cumplir con los protocolos, enviar registros, a cumplir con los reglamentos y pautas de producción de los bienes y servicios brindados en la Feria.

3. Estrategia de Calidad de la Feria de los Huerteros de Tucumán

3.1 Política de la calidad

En la Feria de los Huerteros de Tucumán se tiene como objetivo aportar Soberanía Alimentaria a la sociedad mediante la interacción y el compromiso de las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del Estado que potencian la producción agroecológica, la economía popular, la comunicación popular, la equidad e igualdad de género y el desarrollo territorial en búsqueda de ésta.

3.2 Misión

Ser un conjunto de organizaciones e Instituciones caracterizadas por la gestión conjunta, que promueven la Soberanía Alimentaria a través de la comercialización de productos y excedentes producidos por los diversos actores del territorio no solo con un modelo agroecológico, sino también un modelo inclusivo para todos los que quieran formar parte de este espacio

3.3 Visión

Querer que la Feria de los Huerteros sea el espacio de expresión de la economía popular con mayor reconocimiento y comercialización de productos agroecológicos de la región, manteniendo sus características particulares, identidad, origen y diversidad de sus productos identificados a través de una marca colectiva.

3.4 Valores

1. Solidaridad
2. Equidad
3. Compañerismo
4. Respeto y compromiso
5. Participación con inclusión
6. Confianza
7. Respeto a la diversidad cultural
8. Respeto por la diversidad de género.

3.5 Objetivos de la política de calidad:

De las instituciones y técnicos: promover el desarrollo territorial y el uso de tecnología apropiada para garantizar la equidad y la inclusión.

De las organizaciones: participar de la construcción de la Soberanía Alimentaria y la definición de políticas públicas articulando con el Estado. Aportar estrategias para valorizar saberes.

De los huerteros: acceder al derecho de producir alimentos sanos e inocuos y comercializar sus excedentes en el marco de la economía social, con igualdad de género.

De los clientes: acceder a alimentos sanos e inocuos; recuperar y compartir saberes y sabores tradicionales en un marco de fortalecimiento ciudadano.

4. Aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad: el Manual y su sistema de documentación

El Manual de Calidad será el documento de referencia del Sistema de Gestión de Calidad de la Feria de los Huerteros que exprese la Política de Calidad y describa el sistema a través de la documentación de procedimientos orientados al planeamiento y la administración de todas las actividades relacionadas con la calidad.

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Feria de los Huerteros tiene como objeto organizar las acciones aumentando la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos. También permite el desarrollo integral de sus miembros, de las familias y del entorno. Como parte de esa mejora gradual existen reglamentaciones y registros aplicables a cada sector de la Feria y productos. De este modo es posible orientar y sustentar un proceso de desarrollo evolutivo proponiendo espacios colectivos en donde sea posible discutir y consensuar las definiciones. La mejora que se realiza en la Feria involucra a los diferentes actores y organizaciones que la conforman y está instalada como objetivo permanente, promoviendo la sostenibilidad de los mismos, incluyendo el cuidado del medio ambiente, la salud e integridad de las personas y bienes comunes e implementando medida básica de seguridad, orden y limpieza.

El Manual de Calidad de la Feria de los Huerteros cuenta con un sistema de información soporte en el que se encuentran entre otros documentos el Plan de Calidad, los Procedimientos y Protocolos, Instructivos de Trabajo, Especificaciones o Guías y los Registros de las actividades realizadas.

Manual de Calidad	Información sobre la gestión de la calidad
Plan de Calidad	Cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a los productos y servicios brindados en la Feria.
Procedimientos	Cómo se realizan actividades y procesos
Instructivos de trabajo	Cómo se realizan determinadas tareas
Especificaciones	Documentos que establecen requisitos
Guías	Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias
Registros	Evidencia de las actividades realizadas o de los objetivos logrados

Así la Feria cuenta con un sistema de documentos de apoyo o referencia, que ayudan a la gestión de la calidad y la mejora continua en cada sector de la misma (Anexo N° 2). Todas las personas que están involucradas de manera directa o indirecta con la Feria están en pleno conocimiento de la existencia del Manual de Calidad y de las actividades que la implementación del mismo involucra, comprometiéndose a cumplir con los protocolos, enviar registros, a cumplir con los reglamentos y pautas de producción de los bienes y servicios brindados en la Feria.

5. La Feria de los Huerteros de Tucumán: mapa de procesos y funcionamiento

5.1 Mapa de procesos

El Manual de Calidad de la Feria de los Huerteros adopta un enfoque basado en procesos, en donde el resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan de ésta forma.

Se entiende como proceso a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. La Feria de los Huerteros de Tucumán puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso.

En función de la finalidad, se puede clasificar a los procesos de la Feria de los Huerteros de Tucumán en tres categorías: procesos estratégicos u organizativos; procesos operativos y procesos de soporte o apoyo (Anexo N° 3).

Procesos estratégicos u organizativos aplicados a la Feria de los Huerteros de Tucumán son los procesos que se orientan hacia la misión y la definición y cumplimiento de los objetivos de la Feria. Se identifican como:

- Funcionamiento de Comisiones (Reglamentos, Infraestructura, Comunicación, Organización)
- Gestión de planificación
- Gestión de evaluación
- Gestión en el territorio.

Procesos de operativos: contemplan las actividades que son centrales para el desarrollo de la Feria. Se identifican como:

- Pre acreditación, acreditación y control de ingreso Arbitraje de la Feria
- Sectorización:
 - 1-Sector socioeconómico:
 - Huerta y granja
 - Artesanías
 - Agroindustria
 - Vivero
 - Gastronomía
 - 2-Sector socio cultural
 - Niñez: Huerta mágica
 - Salud: promoción y prevención, Kiosco Saludable, EAN (explicitar la sigla), degustación
 - Instituciones/ organizaciones:
 - INTA/ Pro Huerta
 - Organizaciones de la ROST
 - Otras instituciones y organizaciones
 - Comunicación popular: Radio ROST
 - Biblioteca popular

Procesos organizativos: representan el sostén para el desarrollo de los procesos operativos. Se identifican como:

- Logística e infraestructura antes, durante y después de la Feria
- Capacitación permanente
- Higiene y seguridad
- Comunicación popular (difusión)

El Diagrama (Anexo N° 3) muestra los procesos de la Feria de los Huerteros de Tucumán y la interrelación entre ellos para lograr el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.2 Descripción de los procesos

5.2.1- Procesos organizativos o estratégicos: son un conjunto de actividades destinadas a definir y controlar las metas de la Feria de los Huerteros de Tucumán, sus políticas y estrategias, permitiendo llevar adelante la organización de la misma. Están relacionadas directamente con la misión y visión de la Feria y afectan a la organización en su totalidad. Involucran a representantes de las organizaciones que forman la ROST y del Estado, que deciden sobre diferentes cuestiones: logística, administrativa, de actividades, de ejecución, entre otras.

En los espacios de **Gestión de planificación y Gestión de evaluación de la Feria** todos los actores se encuentran para analizar, proponer y planificar las actividades concretas de cada próximo evento. A partir de dicha planificación surgen las necesidades/requerimientos particulares de cada Feria las cuales definen el presupuesto, ordenan los sectores y ratifican los acuerdos de trabajo. Para esta actividad es importante la participación de al menos un miembro de cada comisión o área de Feria a fin de consensuar las actividades.

La **Gestión conjunta en los Territorios** busca la autogestión de la Feria, teniendo en cuenta las particularidades de los mismos.

Las **Comisiones de Trabajo** tienen objetivos propios y la estrategia común para gestionar la Feria converge en los momentos de reuniones. Así, la **Comisión de Reglamentos** tiene una propuesta general de funcionamiento basada en: recopilación de todos los documentos de reglamentación elaborados hasta la fecha para la Feria y la identificación de los requerimientos que requieran normalización o estandarización. Es un trabajo conjunto con el resto de las comisiones. La comisión procede a la redacción de los reglamentos y documentos de apoyo con las operaciones y procedimientos identificados, con la validación de los participantes. Las estrategias de implementación de los reglamentos se definen en forma conjunta con las restantes comisiones. La **Comisión de Organización** tiene como misión mostrar la Feria de los Huerteros de Tucumán como una actividad organizada y operativa, antes, durante y después, de modo que refleje el accionar de los actores participantes; feriantes, organizaciones, visitantes y técnicos. Para ello, se planifican

acciones que optimicen el funcionamiento y normal desarrollo de la actividad Feria de Huerteros antes, durante y después de la misma. La **Comisión de Comunicaciones** debe difundir a través de los diferentes medios (blog, Facebook, radio, banners, volantes, videos, fotos, publicaciones, etc.) e informar sobre la Feria de los Huerteros y sus áreas de manera adecuada. Además debe promocionar sus productos, promocionar las certificaciones de los feriantes y analizar los documentos preexistentes y su validez.

La **Comisión de Infraestructura** interviene en la planificación y gestión de los procesos de armado y desarmado de la Feria (orden y limpieza del espacio de Feria, traslado de infraestructura), mantenimiento, almacenamiento y reparación de equipos, mobiliario, servicios e instalaciones eléctricas y agua, así como también, de la gestión del espacio para almacenamiento, armado de carpas y stands de los diferentes sectores con sus requerimientos específicos (incluido ingreso y acondicionamiento). También se encarga de la gestión de los elementos de higiene y seguridad elementos de señalización del espacio de Feria.

5.2.2- Procesos Operativos de la Feria: son un conjunto de actividades que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción de todos los participantes de la Feria. Generalmente abarcan muchas funciones, dentro de las cuales se involucra el proceso de arbitraje y la sectorización de la Feria.

La **Pre acreditación** comienza cuando el responsable del área envía por correo electrónico el **Listado de Asistentes y Productos** a los **Técnicos**. La **Planilla de productos para cada Feriante** debe llegar completa el día de la Feria.

La **Acreditación y Control de Feriantes** en el momento de la Feria está organizada en etapas o pasos a saber:

- **Sector Ingreso y Control:** recepción y control de los feriantes y las planillas. Los veedores supervisan el cumplimiento de los reglamentos. Si los productos cumplen con las condiciones de calidad (protocolos, reglamentos) avanzan al Sector Pesaje. Si no cumple algunos de los requisitos leves y mediante acondicionamiento, es posible que alcance dichos parámetros, entonces pasa a la **Sección de Acondicionamiento**.
- **Sector Pesaje y Acondicionamiento:** reciben los productos aprobados en la etapa anterior para ser pesados y acomodados en cajones exhibidores. Se registran los productos en la planilla correspondiente (o nombre de la planilla), la

cual queda en poder del feriante hasta el final de Feria, con datos de venta y precios. Se dirige al siguiente espacio.

- **Sector de Equipamiento de Feriantes:** se entrega al feriante los elementos de protección e higiene personal, y los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Arbitraje. El equipo de arbitraje está constituido por un árbitro y veedores de cada sector del patio de ventas, designados por la Comisión de Organización, siendo técnicos idóneos por su formación específica para cumplir el rol asignado. El árbitro debe ejercer la función de contralor, siendo la máxima autoridad. También interviene en la búsqueda de precios orientativos, la definición participativa de precios en la Feria, la mediación y consenso ante conflictos, los apercibimientos y la aplicación de sanciones.

Sectorización. La Feria de los Huerteros de Tucumán se visualiza en el espacio físico con una separación de sectores o áreas que se referencian y agrupan según actividades en común. Así están identificados el **Sector Socio Económico** (patio de exhibición y ventas de productos, patio de servicios) y el de Espacios Socioculturales. La sectorización tiene por finalidad:

- El aprovechamiento del espacio físico
- La disminución de riesgos de accidentes
- La circulación ordenada de los clientes y la identificación de las actividades de la Feria con mayor claridad.

Sectores Socioeconómicos:

- **Huerta y granja:** el sector comercializa frutas y verduras de estación, huevos caseros, productos excedentes de las huertas y granjas donde se realiza un manejo agroecológico de la producción.
- **Vivero de plantas y plantines:** se encuentran distintas especies de aromáticas, medicinales, ornamentales, hortalizas, árboles y frutales.
- **Agroindustria:** ofrece distintos productos derivados del agregado de valor de producciones artesanales locales, como quesos de cabra, dulces y confituras, conservas ácidas, miel de abejas, arropé, miel de caña, etc. El sector está orientado a adaptar, validar y difundir herramientas tecnológicas y un sistema de gestión de la calidad para asegurar la inocuidad de los alimentos, ya que la seguridad alimentaria es de propia responsabilidad. Las condiciones de producción y procesamiento de los productos que ingresan a

la Feria para su comercialización se rigen por normativas, reglamentaciones, especificaciones, las cuales configuran un piso de la calidad. Estas reglamentaciones internas para cada producto que se comercializa han sido adaptadas de reglamentaciones ya existentes, como el Código Alimentario Argentino (CAA) que rige para la elaboración y procesamientos de alimentos. La aplicación de estas normas durante la elaboración permite aplicar un correcto desempeño, que asegura la inocuidad de los productos y la confianza del cliente. Como parte de este Sistema de Gestión de la Calidad se plantea como objetivo principal la capacitación y la sensibilización de los Huerteros y Emprendedores en Buenas Prácticas de Manufactura, Manipulación Higiénica de Alimentos, entre otras y su posterior acompañamiento para lograr la implementación.

- Artesanías: los productos ofrecidos en este sector son producidos por artesanos (ya sea totalmente a mano, o con ayuda de herramientas manuales), o incluso, de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente fundamental del artículo acabado. Se utilizan materiales como cuero, madera, metal, cerámica, vidrio, lana, semillas, hueso, papel, tela, arpillera, piedra, epoxy, hilo encerado y porcelana fría.
- Servicios gastronómicos: es un espacio en donde los Feriantes (organizaciones, promotores o huerteros) ofrecen distintas comidas y bebidas que pueden ser consumidas en el mismo lugar de expendio (patio de comida). Todos los alimentos que se venden en este sector, están controlados según el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura. Para que un Feriante pueda ingresar a este sector debe cumplir con el Reglamento del Sector Servicios. Se implementa en este sector un sistema de comanda (folleto o cupón de uso común) que sirve para un sistema de caja única, que tiene por finalidad evitar el manejo de dinero por parte de los manipuladores de alimentos.
- Almacén popular: se pone a disposición productos tradicionales que se encontraban en los “viejos almacenes” y otros relacionados con el cuidado de la salud (yerba con stevia, harina de mandioca, ungüentos con productos cosméticos, etc.), que son producidos por grupos de productores y ofrecidos a precios accesibles. También se ofrecen productos de la agricultura familiar.

Sectores Socioculturales

- Infancia: es un espacio de desarrollo infantil en la “Feria de los Huerteros de Tucumán” pensado y diseñado para los niños, donde se desarrollan diversas actividades con el objetivo de la recreación de los niños y su inserción en la temática de la autoproducción de alimentos y la educación alimentaria.
- Salud: espacio destinado a la prevención y promoción de la salud con mensajes claros, preparados para brindar primeros auxilios en caso de alguna emergencia en la Feria, y la Educación Alimentaria y Nutricional que tiene como objetivo el rescate y revalorización diferentes alimentos y su valor para mejora de la salud.
- Organizaciones de la ROST: en la Feria se cuenta con un espacio en donde se divulgan sus actividades.
- Instituciones: están presentes el PH para informar y responder a consultas; la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) y los registradores del Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF), además de las organizaciones que son miembros la ROST.
- Comunicación popular: con la biblioteca y la Radio ROST, se ofrecen servicios de consulta, expresión y desarrollo de actividades culturales, de la lectura y de extensión bibliotecaria en forma amplia, libre y pluralista. Brindan información, educación, recreación y animación socio-cultural por medio de una colección bibliográfica y multimedial general y abierta al público.

5.2.3- Procesos de apoyo o soporte: apoyan los procesos operativos tales como formación del personal, compras, sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo. Toda la logística, montaje de la Feria, sectores de control y acreditación forman parte de las actividades, entre otras, de modo que esté todo dispuesto para recibir a los feriantes y consumidores el día sábado de la Feria. La capacitación permanente en diferentes áreas y en temas diversos constituye otro proceso de apoyo.

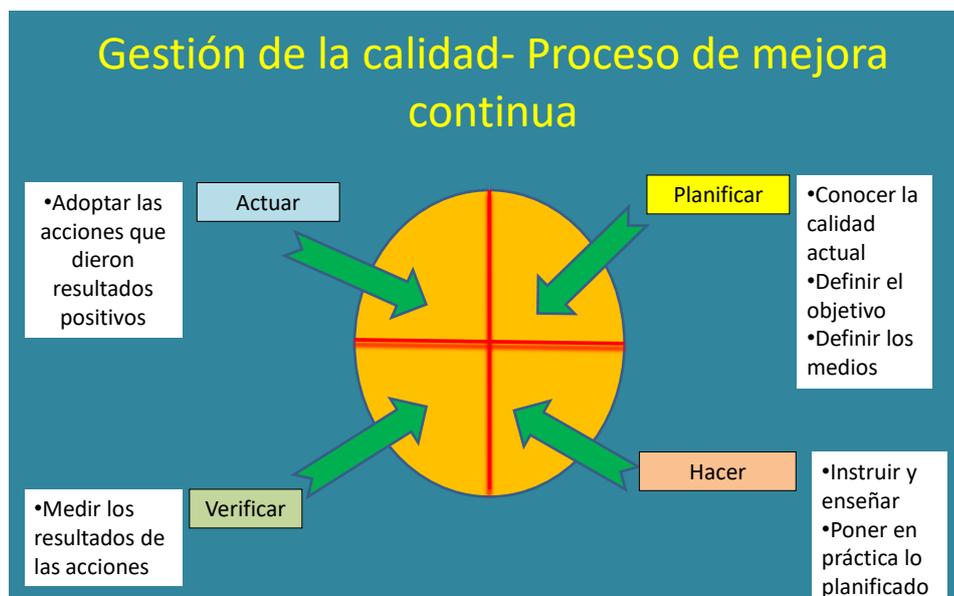
Comunicación Popular: espacio para el diálogo de los distintos saberes que convergen en la Feria que posibilitan las diferentes interacciones que se dan en el marco de la misma. Se generan varios productos: radio abierta, producción de materiales gráficos y escritos, musicalización y sonido ambiental, producción de videos. A partir de los mismos, la ROST junto con el PH han producido materiales de divulgación como la revista de la ROST, volantes y afiches. En el **Sector de Saberes y Sabores Tucumanos** se presentan recetas y se discute sobre la importancia de la alimentación saludable. El sonido ambiental y

envolvente ayuda a capacitar a Huerteros en el espacio de la Feria sobre temáticas que fortalecen los emprendimientos productivos y la comercialización.

Higiene y seguridad: la Feria de los Huerteros contempla un plan de mejora continua en lo referente a Higiene y seguridad que atraviesa todas las áreas y se gestiona a través de la **Comisión de Infraestructura**.

6. Anexos

Anexo N° 1: Modelo PDCA de aplicado en la Feria de los Huerteros de Tucumán para la Mejora Continua.



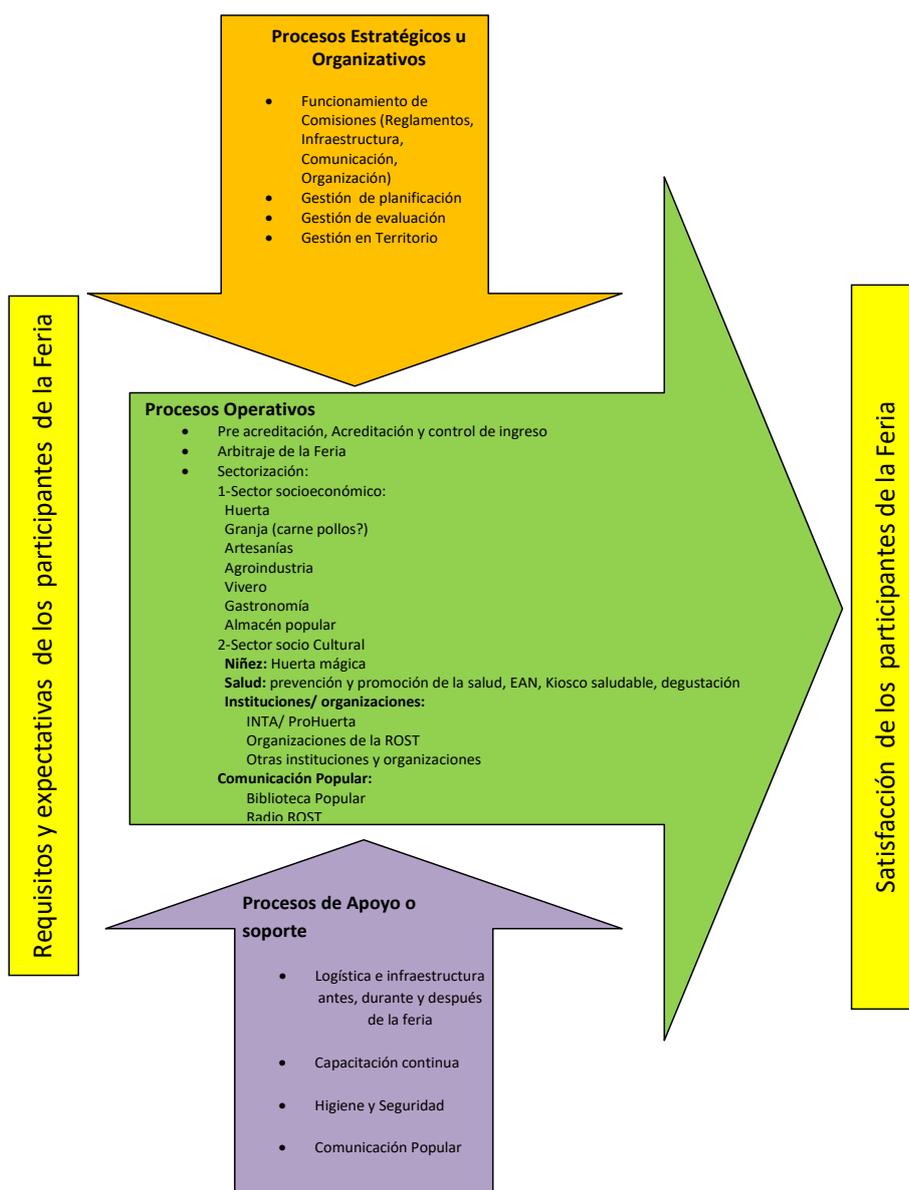
Anexo N° 2: Sistema de Gestión y Documentación del Manual de la Feria de los Huerteros de Tucumán

Política de Calidad de la Feria Objetivos Misión Visión Valores y acuerdos básicos	Reuniones organizativas en comisiones de trabajo Seguimientos agroecológicos a los feriantes participantes Especificaciones para el armado de la feria	Sector ingreso y acreditación Registro de ingreso de feriantes Registro de productos Higiene y seguridad Procedimiento de entrega de elementos de higiene y seguridad Señalización	Arbitraje Reglamentos de arbitraje Registro de control de presentación de frutas y hortalizas agroecológicas Registro de presentación de plantas y plantines de vivero Registro de control de calidad de productos agroindustriales (dulces, confituras, queso y dulce de leche de cabra, miel) Registro de control de calidad de productos para el área de servicio Registro reunión de fijación de precios Registro de visitas Libro de quejas
---	--	---	---

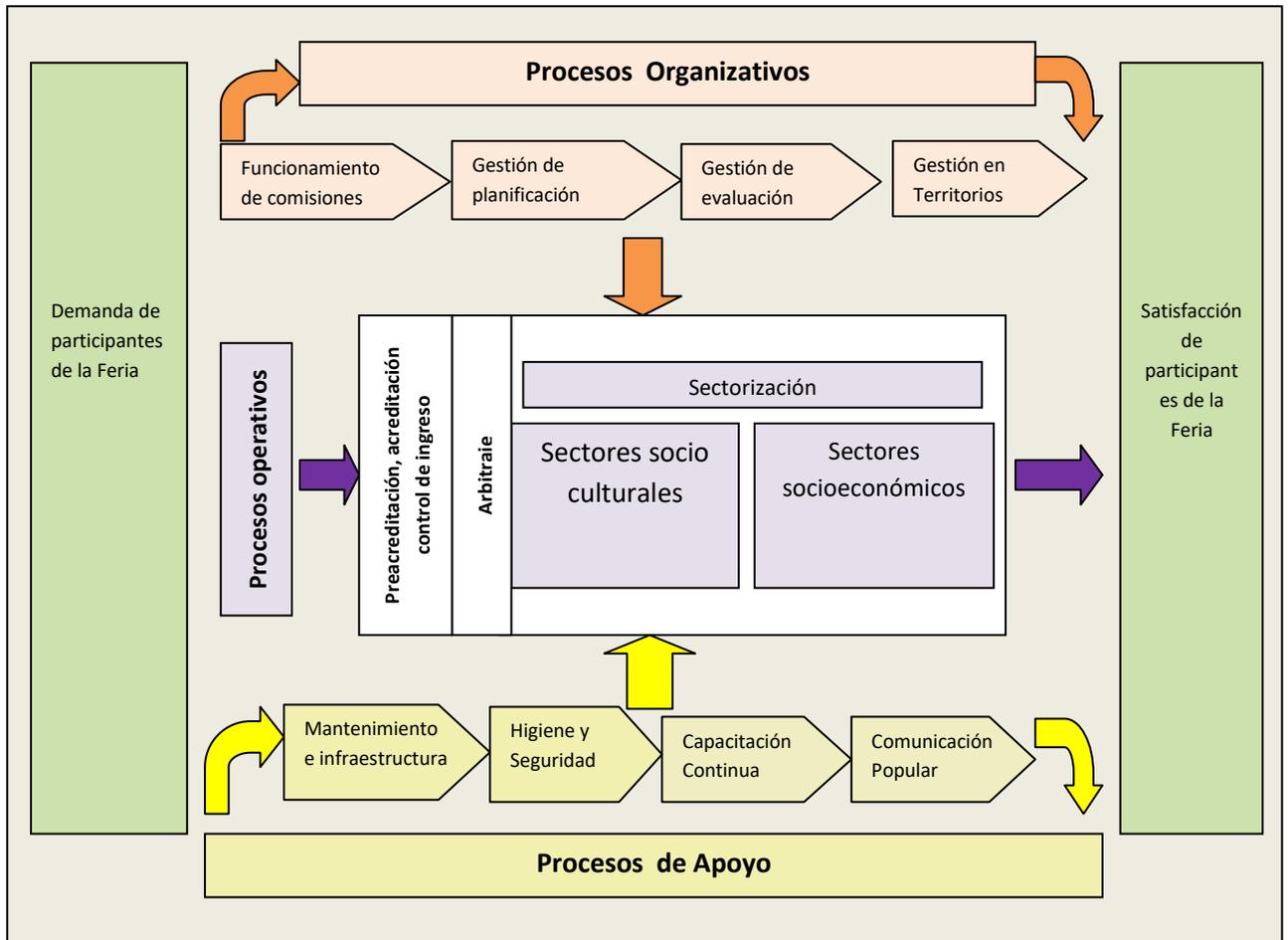


Sector Institucional Biblioteca Móvil: procedimiento de préstamo y uso de material bibliográfico Asistencia técnica Pro Huerta: especificaciones y registros de entrega de insumos, registro de visitas y asistencia técnica	Plantas y Plantines Reglamento de presentación de plantas y plantines Huerta y granja Reglamento de producción agroecológica Reglamento de presentación de productos de la huerta y granja	Servicios gastronómicos Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura en la elaboración de comidas típicas Manipulación higiénica de alimentos	Sector Saberes y Sabores Tucumanos Especificaciones sobre el recetario de comidas típicas, con el rescate cultural correspondiente Especificaciones sobre contenido de Educación Alimentaria y Nutricional de cada degustación Manipulación higiénica de alimentos Aplicación de Buenas prácticas de manufactura en la elaboración de recetas	Huerta Mágica Especificaciones sobre actividades de recreación y aprendizaje Especificaciones sobre refrigerio nutritivo Radio ROST Especificaciones de funcionamiento según marco legal	Almacén Popular Especificaciones sobre productos ofrecidos Artesanías Especificaciones sobre artesanías	Área Salud Especificaciones sobre la misión y funciones (prevención, promoción y primeros auxilios) Especificaciones sobre las personas responsables del sector Especificaciones sobre infraestructura e insumos críticos para el funcionamiento del sector Agroindustria Reglamento de producción de dulces y confituras Reglamento de producción de queso de cabra Reglamento de producción de dulce de leche de cabra
---	--	---	--	--	--	---

Anexo N° 3: Los procesos en la Feria de los Huerteros de Tucumán



Anexo N° 4: Mapa procesos de la Feria de los Huerteros de Tucumán y la interrelación entre ellos para lograr la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad.



7. Glosario

Acreditación: proceso de registro que se inicia antes del inicio de la feria que manifiesta la voluntad de participación y da cuenta de los productos o servicios y su condición.

Actores sociales: Un actor social es un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias. También puede ser entendido como un grupo de intervención, tal que percibe a sus miembros como productores de su historia, para la transformación de su situación. O sea que el actor social actúa sobre el exterior, pero también sobre sí mismo.

En ambos casos, el actor se ubica como sujeto colectivo, entre el individuo y el Estado. En dicho sentido es generador de estrategias de acción (acciones sociales), que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad.

El reconocimiento de los actores sociales introduce una concepción de la sociedad humana fundada en el historicismo, en la cual el conflicto social es un mecanismo de cambio.

A partir de esta concepción, la sociedad puede ser entendida como un sistema (sistema social), que nunca está totalmente reglamentado ni controlado, y en el cual los actores sociales disponen de un margen de libertad más o menos grande, que utilizan en forma estratégica en sus interacciones con los demás.

Toda relación social involucra una relación de poder, que es también una relación de intercambio y de negociación de carácter recíproco y desequilibrado. Los actores sociales actúan en consecuencia en el marco de relaciones sociales desiguales y conflictivas, basadas en la influencia, la autoridad, el poder y la dominación.

Una sociedad en transformación tiene por corolario la constitución y el desarrollo de nuevos actores sociales, productores de nuevos conflictos ligados a las características de la evolución de la sociedad.

En dichos casos, el sistema político es más o menos permeable a la influencia de los actores sociales, según las características que lo fundamentan: desde un tipo centralizador y autoritario, hasta un tipo descentralizador y democrático.

En todos los casos, la intervención de los actores sociales debe ser juzgada a partir de su representatividad en el seno de la sociedad y de su poder, el que se manifiesta por su

capacidad de transformar los conflictos sociales en nuevas reglas institucionales (cursos.fadu.uba.ar/cursos/004/Actoressociales_.doc) ¿Esto es una fuente?

Almacén popular: sector de la Feria de los Huerteros de Tucumán que ofrece un surtido relativamente amplio de artículos de almacén tales como: yerba, azúcar, jabones medicinales, etc.

Arbitraje: estrategia de resolución de conflictos junto a la negociación, mediación y conciliación.

Árbitro: persona que dentro de la feria desempeña la función de control e intervención en la resolución de conflictos, velando por el cumplimiento de los reglamentos de la misma.

Capacitación: proceso destinado a promover, fomentar y desarrollar las actividades, habilidades o grado de conocimiento de las personas.

Comisión: grupo de trabajo permanente o constituido con una finalidad particular, encargada de la discusión e informe especializado de un proyecto o un tema sometido a su conocimiento.

Documento: información y su medio de soporte.

Eficacia: realización de las actividades planificadas y el alcance de los resultados. Nivel de consecución de metas y objetivos. Hace referencia a la capacidad de la persona para lograr lo que se propone.

Eficiencia: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados, mejor utilización de los recursos.

Estrategia: conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Feria: evento económico, social o cultural que puede estar establecido o ser temporal, y que puede tener lugar en sede fija o desarrollarse de forma ambulante. Las Ferias suelen estar dedicadas a un tema específico o tener un propósito común.

Gestión de calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo referido a la calidad.

Infraestructura: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Institución: es un sistema de normas para alcanzar alguna meta o actividad que las personas consideran importante. Son procesos estructurados mediante los cuales las personas llevan a cabo sus actividades. Es una cosa establecida o fundada. Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público.

INTA: sigla de Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Mapa de proceso: conjunto de pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs-salidas) a partir de determinados insumos (inputs-entradas).

Medio ambiente: conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos, sociales, económicos y culturales capaces de causar efectos directos e indirectos, en un plazo corto o largo sobre los seres vivos. Desde el punto de vista humano, se refiere al entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.

MDS: sigla de Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina.

Misión: motivo, propósito, fin o razón de ser de un emprendimiento u organización.

Operativo: adjetivo. Dicho de una cosa, que obra y hace su efecto.

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

PH: sigla de Pro Huerta.

Predio: es una porción delimitada de terreno.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Descripción detallada de cada tarea a realizar para implementar las políticas institucionales y sus respectivas normas. Son de carácter obligatorio pero pueden ir evolucionando de acuerdo al desarrollo del contexto local y de la política de la organización.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en un producto o servicio.

Proceso de apoyo: es el conjunto de procesos que hacen de soporte de todos los procesos operativos de la Feria de los Huerteros

Proceso estratégico u organizativo: conjunto de actividades destinadas a definir y controlar las metas, políticas y estrategias de la Feria de lo Huerteros para llevar a delante su organización.

Proceso operativo: conjunto de actividades que permite generar el producto o servicio que se entrega al cliente por lo que incide directamente en la satisfacción de todos los integrantes de la Feria de Huerteros de Tucumán.

Producto: resultado de un proceso.

Protocolo: conjunto de procedimientos destinados a estandarizar un comportamiento humano o sistemático artificial frente a una situación específica.

Redes: modelo de trabajo en colaboración donde las organizaciones de la sociedad civil, amplían y enriquecen los puntos de vista y análisis para el aprendizaje compartido y el trabajo coordinado a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y potenciar la utilización de los recursos sin perder la identidad de cada organización.

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reglamento: documento que especifica normas para regular las actividades de los miembros de una comunidad. Consiste en sentar bases para la convivencia y prevenir los conflictos que se pueden generar entre los individuos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente, explícita u obligatoria.

Riesgo: vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades. Peligro o contratiempo posible (Larousse, 2009).

ROST: siglas de Red Orgánica Solidaria de Tucumán.

Seguridad alimentaria: “la necesidad de que todas las personas tengan acceso en todo momento a alimentos inocuos y nutritivos que les permitan mantener una vida sana y activa” 1992 Conferencia Internacional sobre Nutrición). La Cumbre Mundial sobre la Alimentación (1996) identifica el concepto de seguridad alimentaria como “el derecho de toda persona a tener acceso a alimentos sanos y nutritivos, en consonancia con el derecho a una alimentación apropiada”

Servicio (sector): espacio dentro de la feria dedicado a la comercialización de un servicio de cafetería y comidas típicas y regionales, el mismo se encuentra a cargo de las organizaciones.

Sistema de Gestión de Calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política, los objetivos y lograr dichos objetivos.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Solidaridad: aprendizaje que se adquiere al tomar conciencia de un problema real. Se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Es el fundamento de la ayuda mutua y la responsabilidad social de cuyo cumplimiento nace la integración en armonía de la persona y la sociedad.

Sostenible: adjetivo. Se dice del proceso que puede mantenerse por sí mismo, sin ayuda de otro (Larousse, ibídem).

Sustentable: adjetivo. Que se puede sustentar o defender con razones.

Territorio: espacio geográfico caracterizado por la existencia de una base de recursos naturales específica, una identidad particular (entendida como historia y cultura locales), relaciones sociales, instituciones, y formas de organización propias, conformando un tejido o entramado socio-institucional (resultado de las diversas interacciones entre los actores e instituciones) característicos de ese lugar bajodeterminadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso. (Enfoque de desarrollo territorial- publicaciones INTA).

Valor: propiedad de los objetos que representa su nivel de importancia. Concepto económico, valor de un bien o servicio que depende directamente de la cantidad de trabajo que lleva incorporado. Precio, suma de dinero en que se valora o aprecia algo.

Veedor: oficio reconocer o inspeccionar determinadas cosas. Para la Feria de Huerteros es una función que cumplen los técnicos como apoyo al sistema de arbitraje.

Visión: camino al cual se dirige la feria a largo plazo.

8. Fuentes consultadas y bibliografía de referencia

- BERGERET G. 1963. Conservas Vegetales: frutas y hortalizas. Ed. Salvat.
- CARACCIOLO DE BASCO, Mercedes y FOTI LAXALDE, Maria del Pilar, 2003 “Economía solidaria y capital social: contribuciones al desarrollo local” 1ª ed.- Buenos Aires: Paidós
- CARAVACA BARROSO, I.; GONZÁLEZ ROMERO, G.; SILVA PÉREZ, R. 2006. “El desarrollo local en el contexto de la globalización”; en Manzanal, M.; Neiman, G.; Lattuada; M. (Comp.) “Desarrollo Rural: organizaciones, instituciones, territorios”. Buenos Aires: Ciccus.
- CARDARELLI G., ROSENFELD M. 1998, “Las Participaciones de la Pobreza. Programas y proyectos sociales”, Paidós. Buenos Aires.
- Codex Alimentarius. Textos básicos. Comisión del Codex Alimentarius y el programa conjunto FAO/ OMS sobre normas alimentarias. Tercera Edición. Disponible en www.codexalimentarius.net
- Codex alimentarius. Sección IX. Información sobre los productos y sensibilización de los consumidores. Sección V. Control de las operaciones.
- Código Alimentario Argentino. Capítulo IV Envases; capítulo V Rotulación.
- Código Alimentario Argentino. Capítulo X. Art. 807, 809, 810.
- Código Internacional Recomendado de Prácticas. Principios generales de higiene de los alimentos CAC/RCP 1 – 1969, Rev. (2003). www.codexalimentarius.net
- Código de Prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas CAC/RCP 53-2003.
- Coronado Myriam, Rosales, Hilario. 2001. Elaboración de mermeladas. Procesamiento de alimentos para pequeñas y microempresas agroindustriales. . Centro de Investigación, Educación, y Desarrollo (CIED). Editorial CIED. Lima Perú.
- DECLARACIÓN DE NYÉLÉNI. 2007. Foro para la Soberanía Alimentaria. 23 - 27 de febrero. Sélingué. Mali. Disponible en <https://nyeleni.org/spip.php?article291>
- Elaboración de frutas y hortalizas. Serie manuales para la educación agropecuaria. Área Industrias rurales nº 25. Editorial Trillas.1999.
- FAO. 1996. Cumbre Mundial sobre la Alimentación. Disponible en http://www.fao.org/WFS/index_es.htm

- GARCIA, Rolando. Sistema complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria Ed. GEDISA SA. 2007
- Guía de Buenas Prácticas para la elaboración de conservas vegetales y de frutas. Cap. 2: Materias Primas; Cap. 4: Buenas Prácticas de Manufactura en la elaboración. Control de envases y llenado. Cáp.7: Documentación.
- GRASSI, Estela 2006, "Políticas y Problemas sociales en la sociedad neoliberal: la otra década infame (I)". Espacio. Buenos Aires
- GUTIÉRREZ, Alicia: "La pobreza desde adentro o las estrategias de reproducción social" Becaria FOMEC. Coordinadora del Programa de Antropología Social del Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades (CIFYH) de la U.N.C.
- INTA, 2004 "El INTA que queremos: Plan estratégico institucional 2005-2015". Bs. As. Ediciones INTA
- INTA, 2007, Proyecto específico "Gestión de competencias para la innovación productiva y organizacional para la inclusión social" (PE 3335). Disponible en http://www.inta.gov.ar/extension/prohuerta/actualidad/boletin/boletin_html/BoletinProHuerta7/links/pnter3.pdf.
- INTA, 2007, "Enfoque de desarrollo territorial: documento de trabajo nº 1". - 1a ed. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. ISBN 978-987-521-268-8
- INTI. 2009. Elaboración de mermeladas, dulces y confituras. Cuadernillo para unidades de producción. ISBN 978-950-532-141-4. Disponible en www.inti.gov.ar/atp/pdf/cuadernilloMermeladas.pdf
- INTI. 2011. Recomendaciones para la producción de alimentos. Cuadernillo para unidades de producción. ISBN 978-950-532-160-5. Disponible en www.inti.gov.ar/atp/pdf/cuadernilloBPM_3Edic.pdf
- Larousse. 2009. Diccionario Enciclopédico Vox 1. Larousse Editorial, S.L.
- Manual de Orientación para el Emprendedor Alimentario. Recomendaciones para manipuladores de alimentos. Pág. (18). Buenas Prácticas de Manufactura, Pág. (17).
- MARINI, C. 2006. Riesgos de conservas caseras y artesanales sin controles adecuados. Columnas- Delicias Peligrosas. Disponible en www.agroalternativo.com.ar

- MERCOSUR. Reglamento Técnico MERCOSUR sobre las condiciones higiénico sanitarias y de buenas Prácticas de elaboración para establecimientos elaboradores/ industrializadores de alimentos. Res. N° 80/96
- Ministerio de Agroindustrias. Alimentos Argentinos. Buenas Prácticas de Manufactura. Disponible en http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_conceptos_2002.pdf
- Ministerio de Agroindustrias. Alimentos Argentinos. 2005. Guía para las Buenas Prácticas de Manufactura. Manual HACCP. Edición División.1997. Disponible en <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/publicaciones/Bodegas.pdf>
- OSZLAK, O., 2011. EL ROL DEL ESTADO: MICRO, MESO, MACRO. Conferencia dictada en el VI Congreso de Administración Pública organizado por la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Resistencia, Chaco, 7 de julio de 2011.
- PRO HUERTA 2011 Plan operativo anual 2011, <http://prohuerta.inta.gov.ar/institucional>
- RÍOS, Alejandro, 2004, "Factores que aportan a la sostenibilidad de un programa de apoyo al sector de pobres rurales y urbanos marginales; en Ríos, A. et. al. Formación de profesionales para el desarrollo: diagnósticos y propuestas. ISBN 987-43-8225-2. Tucumán.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Secretaría de Políticas Agropecuarias y Alimentos. Dirección Nacional de Alimentos. 2005. Procedimiento para la elaboración del protocolo de productos. Sello Argentino.
- La huerta Orgánica. Técnicas para mantener y mejorar la fertilidad del suelo y la salud de las plantas. (¿Fuente?)
- YANNUZZI, María de los Ángeles, 2007, "Estado y sociedad en la era global", Fac. De C. Política y RRH, UNR, Rosario, 2007.

Anexo N° 2: Resumen de Feria de los Huerteros 2015²⁰

FERIA	MES	FECHA	PARTICIPANTES													OBSERVACIONES
			HUERTE ROS	VIVE RISTAS	ARTESANOS	PROD. ELABO RADOS	POLLO CAMPE RO	AF POLLOS	AF- Azuc Fracc. Y OTROS	AF – VERDU RAS	ÁREA DE SERVICIO S/ BAR	SERVICIOS Grales	NIÑOS	ORGA NIZAC.	VISITA NTES	
80	FEBRERO	14/02/2015	14	12	14	3	-	1	1	-	5	6	20	10	250	
81	MARZO	14/03/2015	10	16	25	5	-	-	1	1	6	6	30	9	300	Firma de acuerdos con la RED COM.PR.AR (Red de Comercios de Proximidad de la Argentina)
82	ABRIL	11/04/2015	15	17	21	2	-	-	1	1	6	6	30	8	350	
83	MAYO	9/05/2015	19	20	23	4	1	1	1	2	7	6	50	11	400	
84	JUNIO	13/06/2015	25	14	27	7	-	-	1	2	7	6	40	10	400	Visita del Ministro de Salud Pablo Yedlin
	JUNIO	26-28/06/2015	6	-	2	-	-	-	-	-	3	2	-	-	20000	Participación en el 3° Encuentro Nacional de Ferias Francas y Mercados Solidarios Oberá-Misiones
85	JULIO	11/07/2015	13	16	17	3	2	1	1	2	9	6	40	9	300	Visita de la Diputada Nac. Alicia Soraire y autoridades locales

²⁰ Fuente: ProHuerta Tucumán (2015)

	JULIO	18 y 19/07/2015	1	4	2	1	-	-	-	-	2	-	-	3	5000	Participación en la 4° Feria de La Independencia en Yerba Buena
86	AGOSTO	01/08/2015	9	13	23	4	2	-	1	1	9	6	30	8	500	Visita del Director Nacional de INTA Ing. Eliseo Monti, Vicegobernador Dr. Juan Manzur
87	SETIEMBRE	12/09/2015	16	11	17	5	2	-	1	1	6	6	40	9	400	Visita del delegado Comunal de Rumi Punco Jorge Rodríguez
	OCTUBRE	7 y 8 /10/2015	3	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	IV Encuentro de Familias Huerteras de San Miguel de Tucumán
88	OCTUBRE	10/10/2015	12	15	23	6	-	1	1	-	7	6	30	8	350	Visita del Ing. Mario Cañadas IPAF- Cuyo
89	NOVIEMBRE	14/11/2015	14	16	24	2	-	-	1	1	6	6	50	12	800	Festejos en el marco de los 25 años del PH -
	DICIEMBRE	05/12/2015	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	250	Participación y organización de la
90	DICIEMBRE	12/12/2015	15	28	26	7	2	1	-	1	5	6	40	8	500	Visita del Sec de Articulación Territorial del MDS Tuc- Dr. Ramiro González Navarro

Anexo N° 3: Pauta de Entrevista Sociolaboral en proceso de certificación de competencias



Dirección de Fortalecimiento Institucional

Unidad Técnica de Certificación de Competencias

Serie Evaluación
Documento N° 2

Entrevista sociolaboral

Documento elaborado en el marco de la transferencia del Programa de Certificación de Competencias Laborales



MINISTERIO de **TRABAJO**
EMPLEO y SEGURIDAD SOCIAL

Dirección de Fortalecimiento Institucional
Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional
Secretaría de Empleo

<p>EN CASO QUE HAYA MAS DE UNA PREGUNTAR PLANTEADA EN EL MISMO CASILLERO, FORMULAR LAS PREGUNTAS UNA A UNA Y VAYA REGISTRANDO</p>
<p>1.- Por favor, cuénteme sobre su experiencia laboral:</p>
<p>1.1 ¿En qué año aproximadamente comenzó a trabajar para el programa?</p>
<p>1.2 ¿En qué programa trabajó o trabaja? <i>(Para ver el interés en aprender y su flexibilidad para adaptarse al cambio.)</i></p>
<p>1.3 ¿Cuánto tiempo al día le dedica al desarrollo del Programa Pro Huerta?</p>
<p>1.4 ¿Con cuántos beneficiarios trabaja? ¿Cuántas familias tiene a su cargo?</p>
<p>1.5 ¿Trabajó o trabaja bajo supervisión directa? <i>(Para analizar autonomía, responsabilidad)</i></p>

<p>2.1.- ¿En qué tareas siente que se destaca o que le salen mejor? ¿Por qué?</p> <p>Me gustan más.....</p>
<p>2.2.- ¿Cuáles son las tareas que menos le gustan? ¿Por qué? Recordar las funciones enunciadas como unidades de competencia en la norma que describe el rol.</p> <p>Me gustan menos.....</p>
<p>3.- ¿Por qué eligió este programa? ¿Alguien de su familia tenía vinculación con trabajo agrícola (huerta, granja, etc.)?</p>
<p>4.- ¿Cuál es el tiempo mínimo de experiencia que necesita una persona para ser un buen PROMOTOR?</p>
<p>5.- ¿Cómo debe ser o qué características personales y profesionales debe reunir un buen PROMOTOR?</p>
<p>6.1. Desde que Ud. comenzó a colaborar con el Programa Pro Huerta ¿ha cambiado su forma de vincularse con el técnico?</p>

<p>6.2. ¿Qué piensa Ud. que se podría cambiar para mejorar los resultados? <i>(en relación a la asistencia del técnico, distribución de recursos e insumos, seguimiento:</i></p>
<p>7.- ¿Cuál fue la situación más difícil/problemática que tuvo que enfrentar como promotor? ¿Cómo la resolvió? ¿Cómo actuaría Ud. actualmente frente a la misma situación?</p>
<p>8.- Cuénteme sobre alguna mejora, innovación, cambio, idea, sugerencia, que Ud. haya realizado a los beneficiarios en las que ha trabajado con el fin de mejorar o adaptar un método para realizar una tarea.</p>
<p>9.- En su trabajo, ¿cuáles son las decisiones que Ud. toma con mayor facilidad (ej. control de plagas, abonar el suelo) y sobre qué tipo de decisiones tiene Ud. más dificultades (ej. Riego, control de enfermedades, poda)?</p>
<p>10.- ¿Hasta qué año de escuela Ud. concurreó?</p>
<p>11.- ¿Hizo algún curso de capacitación que le sirvió para desarrollar su tarea como promotor? <i>(Prog. Pro Huerta u otros)</i> ¿En qué temas? ¿Cuándo lo hizo?</p>

12.- ¿En qué considera Ud. que le hace falta capacitación para desarrollarse como promotor del Pro Huerta?
13.1.- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes que se dan en su función como promotor en terreno?
13.2. - ¿Usa otro tipo de medios para consultas técnicas que el de su coordinador técnico?
14.- ¿Cómo se comunican con el técnico? (Teléfono, Correo electrónico, Personalmente)
15.- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Qué actividades le gustan más, lo gratifican más?
Observaciones:

Anexo N° 4: Norma de competencia para evaluación en Promotores

Norma de Competencia PROMOTOR PRO HUERTA	Sector

DATOS GENERALES DE LA OCUPACION	
PROMOTOR	
ÁREA DE COMPETENCIAS	Agropecuario. Rural peri-urbano y urbano.
SUB-ÁREA DE COMPETENCIAS	Agropecuario. Rural peri-urbano y urbano.
ÁREAS OCUPACIONALES	ONG`S, Organismos estatales.
NORMAS GENERALES DE LA ACTIVIDAD	
ALCANCES Y CONDICIONES DEL ROL PROFESIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> · El Promotor deberá promocionar y gestionar programas de autoproducción de alimentos sanos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria. Asimismo, articulará acciones con los técnicos del programa. Finalmente, realizará el seguimiento del desarrollo del programa respetando las pautas de trabajo consensuadas entre promotores y técnicos. 	
RELACIONES FUNCIONALES Y JERÁRQUICAS EN EL ESPACIO SOCIAL DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> · El promotor interactúa con pares. · Trabaja bajo supervisión de su organización y de los técnicos del programa de autoproducción de alimentos sanos. 	
COBERTURA DE LA NORMA DE COMPETENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> · Nacional. 	
ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> · Promociona y gestiona el Programa Pro Huerta en su comunidad. · Colabora en actividades de asistencia técnica y capacitación. · controla el desarrollo del Programa. 	

MAPA FUNCIONAL		Promotor
<p>Propósito clave: promocionar, gestionar y controlar el desarrollo de programas de autoproducción de alimentos sanos focalizando en la población objetivo del programa en su territorio, fomentando la instalación de prácticas seguras en la producción y manipulación de alimentos, contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.</p>		
UNIDAD DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
<p>1. Gestionar y promover las actividades de programas de autoproducción de alimentos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria, conforme demandas del territorio.</p>	<p>1.1 Planificar y consensuar las actividades con los técnicos y sus pares considerando los propósitos del programa y el desarrollo territorial.</p> <p>1.2 Organizar las actividades del programa de autoproducción de alimentos sanos considerando los objetivos y disponibilidad de insumos, equipamientos y recursos necesarios.</p>	
<p>2. Colaborar con el técnico en las actividades de provisión de insumos y asistencia técnica de acuerdo a programas de autoproducción de alimentos sanos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.</p>	<p>2.1 Articular con el técnico en la provisión de insumos y asistencia técnica al huertero para contribuir a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.</p> <p>2.2 Asistir al Técnico en la capacitación para contribuir a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.</p>	
<p>3. Controlar el desarrollo del programa de autoproducción de alimentos sanos en su ámbito de pertenencia, de acuerdo a las pautas de trabajo consensuadas entre sus pares y técnicos.</p>	<p>3.1. Seguir el estado y evolución de los componentes del programa de autoproducción de alimentos sanos considerando el registro de datos requeridos por la coordinación del programa.</p>	

ROL OCUPACIONAL: PROMOTOR		
Título de la unidad de competencia: 1. Gestionar y organizar las actividades de programas de autoproducción de alimentos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria, conforme demandas del territorio.		
Título del elemento de competencia: 1.1 Planificar y consensuar las actividades con los técnicos y sus pares considerando los propósitos del programa y el desarrollo territorial.		
Criterio de desempeño	Evidencias de desempeño	Evidencia de producto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar las actividades propuestas por el programa considerando las demandas específicas y los recursos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se releva las demandas y los recursos disponibles de la población objetivo considerando las características socio-culturales, económicas, políticas y agro-ecológicas del territorio. ✓ Se acuerda diferentes actividades considerando las demandas técnicas-alimentarias y recursos disponibles según los propósitos del programa. ✓ Se acuerda contenidos y metodologías de las actividades considerando las demandas y la población destinataria. ✓ Se establece un cronograma de actividades y responsables considerando las demandas y los recursos disponibles. ✓ Se reajusta el plan de acción considerando la evolución del Programa. <p>En caso de constitución de redes sociales para contribuir al desarrollo territorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se informa las prestaciones de otros programas e instituciones que procuren satisfacer las necesidades generales del territorio. ✓ Se articula con otros programas e instituciones para canalizar las necesidades generales del territorio que exceden a los programas de autoproducción de alimentos. ✓ Se coordina con otros actores el desarrollo de actividades comunes considerando las necesidades generales. ✓ Se articula con actores sociales de la comunidad para gestionar los insumos y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de trabajo consensuado entre los Técnicos y pares completo con listado de actividades, modalidad, metodologías, fechas, responsables y recursos disponibles. ✓ Red social desarrollada.
Evidencia de conocimiento		
Conocimiento fundamental		Conocimiento circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de autoproducción alimentaria: Objetivos, metodología, componentes y estrategia de intervención. ✓ Entramado social local: Instituciones, actores sociales: relaciones entre los mismos, funciones. ✓ Características socio- culturales, políticas y productivas de la comunidad. ✓ Recursos: tipos (materiales, técnicos, institucionales, económicos). ✓ Demandas: sociales, técnicas, alimentarias, educativas, de salud. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lecto escritura aplicada al registro de datos.

Campo de aplicación
· Programa Pro Huerta, ONG, Asociaciones Vecinales, Organizaciones Comunitarias e Instituciones Gubernamentales; Otros programas sociales.
Guías de evaluación
· En situación real de trabajo, se plantea al postulante que presente el plan de trabajo. · El evaluador deberá tener en cuenta: · La información relevada y los criterios y/o los instrumentos utilizados para identificar demandas y recursos disponibles de la población objetivo. · El diálogo y trabajo conjunto con el técnico del programa.

ROL OCUPACIONAL: PROMOTOR		
Título de la unidad de competencia: 1. Gestionar y promover las actividades de programas de autoproducción de alimentos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria, conforme demandas del territorio.		
Título del elemento de competencia: 1.2 Organizar las actividades del programa de autoproducción de alimentos sanos considerando los objetivos y disponibilidad de insumos, equipamientos y recursos necesarios.		
Criterio de desempeño	Evidencias de desempeño	Evidencia de producto
<ul style="list-style-type: none"> · Gestionar recursos considerando los requerimientos de la actividad y el marco institucional y político del territorio. · Organizar la actividad considerando la participación de la población objetivo, los recursos disponibles y el marco institucional, político, socio-cultural y climático del territorio. · Gestionar acciones considerando el desarrollo del territorio, el marco institucional y los recursos disponibles. · Integrar acciones en espacios comunitarios considerando las necesidades locales copara contribuir al desarrollo territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se identifica los recursos considerando los requerimientos de la actividad y el marco institucional y político del territorio. · Se gestiona los recursos considerando los requerimientos de la actividad y el marco institucional y político del territorio. · Se verifica la asistencia del Técnico y la disponibilidad de los recursos necesarios para la planificación realizada. · Se informa de manera clara y precisa a los participantes de la actividad los objetivos, día, hora y lugar constatando su comprensión. <p>En caso de tratarse de la primer reunión informativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Se convoca a la población identificada a participar de las acciones iniciales del programa considerando la correspondencia entre los objetivos y características del programa y el interés de la población. · Se informa los procedimientos, objetivos y alcances del programa considerando las características socio-culturales, económicas y políticas de la población objetivo y del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> · Listado completo de participantes de la actividad con nombre, apellido, DNI y domicilio. · Listado de recursos disponibles. · Notas de gestión de recursos ejecutada (nombre del destinatario, fecha, acuse de recibo). · Espacio físico identificado, disponible y accesible para la población objetivo.
Evidencia de conocimiento		
Conocimiento fundamental		Conocimiento circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> · Programa de autoproducción alimentaria: Objetivos, metodología, componentes y estrategia de intervención. · Entramado social local: Instituciones, actores sociales: relaciones entre los mismos. Funciones. · Características socio- culturales de la comunidad. · Recursos: tipos (humanos, económicos, materiales, técnicos). 		<ul style="list-style-type: none"> · Lecto escritura aplicada al registro de planillas. · Manejo de PC aplicado al desarrollo de listados y notas de gestión de recursos.
Campo de aplicación		
<ul style="list-style-type: none"> · Programa Pro Huerta, ONG, Asociaciones Vecinales, Organizaciones Comunitarias, Otros programas sociales. 		

Guías de evaluación

- En situación real de trabajo, se plantea al postulante que realice una convocatoria a un grupo de personas considerando los propósitos de la reunión informativa.
- El evaluador deberá tener en cuenta:
 - las características del grupo convocado,
 - la información básica sobre el Programa de la que dispone el grupo,
 - el lugar físico donde se llevará a cabo la reunión,
 - la forma en que realiza la convocatoria.

ROL OCUPACIONAL: PROMOTOR		
Título de la unidad de competencia: 2. Colaborar con el técnico en las actividades de provisión de insumos, asistencia técnica y capacitación de acuerdo a programas de autoproducción de alimentos sanos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.		
Título del elemento de competencia: 2.1 Articular con el técnico en la provisión de insumos y asistencia técnica al huertero para contribuir a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.		
Criterio de desempeño	Evidencias de desempeño	Evidencia de producto
<ul style="list-style-type: none"> ∨ Colaborar con el Técnico articulando acciones de acuerdo a los objetivos y disponibilidad de insumos. ∨ Distribuir insumos disponibles priorizando las demandas y las características socio culturales específicas de las familias. 	<p>Se asiste y colabora con el Técnico, en las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∨ Releva y registra la demanda de insumos de la comunidad considerando los propósitos del programa de autoproducción de alimentos sanos. ∨ Solicita los insumos considerando la demanda relevada. ∨ Organiza la distribución de los insumos de acuerdo a tipo y disponibilidad considerando las características socio cultural y territorial de las comunidades. ∨ Entrega los insumos a los huerteros considerando la demanda relevada. <p>En la huerta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∨ Se diagnostica la evolución de las huertas de acuerdo a procedimientos establecidos por el programa de autoproducción de alimentos sanos. ∨ Se sugiere soluciones a los problemas detectados o se solicita asistencia al técnico de acuerdo a la complejidad de la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> ∨ Planillas de beneficiarios provistas por la coordinación local del Programa. con los campos completos, de acuerdo con los requerimientos de las mismas.
Evidencia de conocimiento		
Conocimiento fundamental		Conocimiento circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> ∨ Programa de autoproducción de alimentos: Objetivos, metodología, componentes y estrategia de intervención ∨ Lecto- escritura aplicada a la elaboración de notas y registro de planillas. ∨ Características socio culturales y territoriales de las comunidades. Vías de acceso y medios de comunicación. ∨ Insumos: semillas, herramientas, animales de granja, frutales, etc. ∨ Nociones básicas de matemática. ∨ Modelo sustentable de autoproducción de alimentos sanos: asociación y rotación de cultivos, biodiversidad, producción sustentable, fertilidad del suelo, aprovechamiento de los residuos y excedentes. Producción social cultural, otras. 		<ul style="list-style-type: none"> ∨ Manejo de PC aplicado al desarrollo de listados y sistematización de información. ∨ Nociones básicas de agricultura biodinámica: ciclos biológicos regidos por la influencia de los astros celestes. Permacultura, hidroponía y otras.
Campo de aplicación		
<ul style="list-style-type: none"> ∨ Programa Pro Huerta, ONG, Asociaciones Vecinales, Organizaciones Comunitarias, Otros programas sociales. 		

Guías de evaluación

· En situación real de trabajo, el evaluador solicitará al postulante el registro de demanda de insumos, solicitud y entrega de los mismos. El evaluador deberá indagar sobre los criterios puestos en juego en la distribución de los mismos.

Asimismo, el postulante deberá explicar:

- los problemas detectados y las soluciones sugeridas.
- completar las planillas de seguimiento.

· El evaluador deberá tener en cuenta:

- la presentación de planillas de registro
- las soluciones sugeridas al huertero de acuerdo al modelo sustentable de autoproducción de alimentos sanos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.

ROL OCUPACIONAL: PROMOTOR		
Título de la unidad de competencia: 2. Colaborar con el técnico en las actividades de provisión de insumos, asistencia técnica y capacitación de acuerdo a programas de autoproducción de alimentos sanos contribuyendo a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.		
Título del elemento de competencia: 2.2 Asistir al Técnico en la capacitación para contribuir a la accesibilidad de la seguridad alimentaria.		
Criterio de desempeño	Evidencias de desempeño	Evidencia de producto
<ul style="list-style-type: none"> · Organizar y asistir en la definición de las temáticas a abordar en la capacitación para contribuir a la accesibilidad de la seguridad alimentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se asiste al técnico en el: <ul style="list-style-type: none"> - desarrollo de acciones de capacitación considerando la planificación y los propósitos del programa de autoproducción de alimentos sanos. - registro de la asistencia de familias, grupos o instituciones considerando para la elaboración de informes. - dictado de la capacitación considerando el cumplimiento de los objetivos propuestos. - distribuye materiales didácticos del programa 	<ul style="list-style-type: none"> · Listado de familias, escuelas y organizaciones visitadas completas con datos de identificación, dirección y fecha. · Cartillas entregadas de acuerdo a los contenidos de la capacitación. · Certificados entregados.
Evidencia de conocimiento		
Conocimiento fundamental		Conocimiento circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> · Programa de autoproducción de alimentos sanos: Objetivos, metodología, componentes y estrategia de intervención. · Modelo sustentable de autoproducción de alimentos sanos: asociación y rotación de cultivos, biodiversidad, producción sustentable, fertilidad del suelo, aprovechamiento de los residuos y excedentes. Producción social cultural, otras. · Conocimiento de los materiales de capacitación y estrategias pedagógicas: La huerta Orgánica, Granja, Frutales, Educación Alimentaria, etc. · Características socio- culturales de la comunidad. · Lecto escritura aplicada al registro de planillas. 		<ul style="list-style-type: none"> · Pedagogía masiva audiovisual. · Manejo de los paquetes pedagógicos. · Metodologías de educación popular.
Campo de aplicación		
<ul style="list-style-type: none"> · Programa Pro Huerta, ONG, Asociaciones Vecinales, Organizaciones Comunitarias, Otros programas sociales. 		
Guías de evaluación		
<p>En situación real de trabajo el evaluador observará al postulante en la asistencia al técnico una capacitación, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - articulación con otros actores - manejo de contenidos a desarrollar - capacidad de convocatoria 		

ROL OCUPACIONAL: PROMOTOR		
Título de la unidad de competencia: 3. Controlar el desarrollo del programa en su ámbito de pertenencia de acuerdo a las pautas de trabajo consensuadas entre sus pares y técnicos.		
Título del elemento de competencia: 3.1. Seguir el estado y evolución de los componentes del programa de autoproducción de alimentos sanos considerando el registro de datos requeridos por la coordinación del programa.		
Criterio de desempeño	Evidencias de desempeño	Evidencia de producto
<ul style="list-style-type: none"> · Seguir el estado y evolución del programa considerando sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se registra información considerando el uso de las planillas de seguimiento suministradas por la Coordinación. · Se verifica los datos registrados de la población objetivo considerando los datos de las planillas de registro del Programa. · Se analiza información recopilada en actividades de seguimiento, articulando con los técnicos futuras acciones, enmarcadas en los objetivos del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> · Planillas de beneficiarios provistas por la coordinación local del Programa. con los campos completos, de acuerdo con los requerimientos de las mismas. · Planillas de seguimiento completas con nombre y apellido, DNI, dirección, fecha de visita, existencia de la huerta/granja y observaciones.
Evidencia de conocimiento		
Conocimiento fundamental		Conocimiento circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> · Programa Prohuerta: Objetivos, metodología, componentes y estrategia de intervención. · Modelo sustentable de autoproducción de alimentos sanos: asociación y rotación de cultivos, biodiversidad, producción sustentable, fertilidad del suelo, aprovechamiento de los residuos y excedentes y producción social cultural. · Características socio- culturales de la comunidad. · Lecto escritura aplicada al registro de planillas. · Manejo de planillas de registro y seguimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> · Técnicas y metodologías de relevamiento e indagación de información. · Manejo de PC.
Campo de aplicación		
<ul style="list-style-type: none"> · Programa Pro Huerta, ONG, Asociaciones Vecinales, Organizaciones Comunitarias, Otros programas sociales. 		
Guías de evaluación		
<ul style="list-style-type: none"> · El evaluador deberá cotejar: <ul style="list-style-type: none"> - Las planillas de beneficiarios con las planillas de seguimiento. 		

**Anexo N° 5: Actividades de capacitación realizadas por los técnicos del PH
Tucumán ciclo 2015²¹**

Tipo de actividad	Nombre de la actividad	Lugar	Fechas	Participantes		
				Promotores	Beneficiarios	Técnicos
Curso	Huerta Orgánica	San Vicente	Marzo junio	3	30	1
Curso	Huerta Orgánica	Trancas	Septiembre octubre	5	25	
Jornada	Alimentación Saludable	Trancas		10	50	
Curso	Elaboración de Dulces y Conservas. Uso de Harina de algarrobo	Trancas	Febrero marzo julio	5	50	
Curso	Crianza Casera de Gallina	Trancas	Marzo- Noviem bre	5	80	
Jornada	Huerta Agroecológica	Tacanas Leales	21/04/2 015	1	25	1
Jornada	Mantenimiento del arbolado urbano y rural	Tacanas Leales	11/05/2 015	1	25	2
Jornada	Huerta Agroecológica	Río Seco	06/05/2 015	1	35	1
Jornadas	Manipuleo de Frutas finas	Amberes	22 y 29/04 - 6-13 y 20/05	1	12	2
Jornadas	Manipuleo de Frutas finas	Soldado Maldonado	23 y 30/04 - 7-14 y 21/05	1	18	2
Jornada	Huerta Agroecológica	Monteros	06/08/2 015	1	25	1
Jornada	Huerta Agroecológica	Yonopongo - León Rougés	07/10/2 015	1	35	1
Jornada	Huerta Agroecológica	Manuela Pedraza - Simoca	25/11/2 015	1	45	1
Jornada	Huerta Agroecológica	San Antonio - Simoca	26/11/2 015	1	40	1
Curso	Crianza Casera de Gallinas. PPA	Graneros	18 y 19/03/20 15	4	22	1

²¹ Fuente: ProHuerta Tucumán, 2015.

Curso	Producción Agroecológica. PPA	Graneros	21 y 22/04/2015	1	12	1
Jornada	Sanidad Animal	EEA Famaillá	1	2	1
Jornada	Procesos de sanidad animal	Graneros	05/08/2015	1	6	1
Curso	Crianza de Pollos Campero. PPA	Taco Ralo	09/09/2015	2	5	1
Curso	Producción Agroecológica.	Taco Ralo	15 y 16/10/2015	3	15	1
Seminario	Agroecología	EEA Famaillá	1	1	1
Curso	Crianza Casera de Gallinas. PPA	Graneros	26 y 27/11/2015	2	23	1
Charla	La huerta agroecológica familiar y sus diferentes alternativa de construcción	CIC Los Nogales	21/04/15	x	x	
Jornada	Procedimiento de faena y comercialización, según reglamentaciones.	El Cadillal	23/04/15	x	x	
Charla	Crianza casera de gallinas	Comuna Los Nogales	11 y 13/05/15	x	x	
Charla	La huerta agroecológica familiar	Esc. N°324 Mala-Mala	23 y 24/04/15	x	x	
Charla	Crianza casera de gallinas	El Siambón	30/06y 02/07-15	x	x	
Taller	Poda de frutales	San Javier	01/07/15	x	x	
Jornada	Prevención sobre violencia de género y empoderamiento familiar.	Complejo CEDAR, la Rinconada-Yerba Buena	07 y 08/07/15	x		x

Jornada	Buenas prácticas de faena, control y presentación final del producto, en el marco de comercialización de la feria de los huerteros de San Miguel de Tucumán.	Alta Gracia -El Timbo	09 y 10/07/15	x	x	x
Charla	Crianza casera de gallinas	El Cadillal	22 y 23/07/15	x	x	
Encuentro	Torneo provincial de futbol infantil "Copa Prohuerta"	La Rinconada-Yerba Buena	11/08/15	x	x	
Curso-Taller	Conservación y elaboración de confituras	Comuna de Rumi Punco-La Cocha	01,08, 15,22/10/15	x	x	x
Charla	El Prohuerta en el territorio	Esc. N°250-El Timbo	19/11/15	x	x	
Charla	La Huerta agroecológica Familiar	CIC Los Nogales-Área Salud	11/12/15	x		
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	El Naranjo	Abril	2	15	1
Jornada	Técnicas de manejo de suelo, producción de abonos	Escuela Cañada de Alsogaray	Junio	1	25	1
Curso	Cría casera de gallina	Los Ralos	Mayo	1	32	1
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Escuela Piedrabuena	Abril	2	60	1
Jornada	BPM	Escuela B° Aeropuerto	Noviembre	2	45	1
Jornada	Alimentación Saludable	Colombres	Mayo	2	12	1
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Escuela República del Chubut	Junio	1	23	1
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Escuela Tiburcio Padilla	Agosto	2	15	1
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Escuela Juan B. Terán	Agosto	1	35	1

Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Proyecto Adaptación al cambio climático	Agosto	1	18	2
Curso	Cría casera de gallina	Burruyacú	Julio	2	35	1
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Alderetes	Junio		16	1
Curso	Cría casera de gallina	Alderetes	Abril	3	23	1
Curso	Cría casera de gallina	Villa Benjamín Araoz	Agosto	1	32	2
Charla	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	La Ramada	Junio	2	25	1
Jornada	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Colombres	Agosto	1	23	1
Jornadas	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	BRS Iglesia Mormón	Mayo	Promotor capacitador Ramón Medina	26	1
Curso-Taller	Crianza Casera de Gallina	Colonia 1 Santa Ana	03 y 04 de Marzo	1	29	-
Curso-Taller	Crianza Casera de Gallina	AER Aguilares	25 y 26 Junio	1	30	-
Curso-Taller	Crianza Casera de Gallina	AER Aguilares	25 y 26 de Set	1	30	-
Jornada	Alimentación Saludable	Escuela de Enfermería UNT Filial Aguilares	16 y 17 Julio	2	22	-
Curso	Capacitación en Cría casera de Gallinas.	AER INTA Simoca	5/3, 8/4, 27/7, 3/9,2015		25 participantes por capacitación	
Jornada	Capacitación en el Cultivo del Maíz	AER INTA Simoca	17/09/2015	12		
Curso	Cría casera de gallina	Esc. Agrotécnica Famaillá	Setiembre		25	
Curso	Cría casera de gallina	Esc. Especial de Famaillá	Julio		25	

Curso	Huerta Familiar	Esc. Especial de Famaillá	Junio-julio		25	
Charla	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	La Banda-Padilla - Famaillá	Marzo		15	
Curso	Crianza Casera de gallinas	Famaillá centro	Marzo		25	
Charla	Producción de alimentos con enfoque agroecológico	Finca La Dulce - Famaillá	Junio y Julio		50	
Curso	Crianza Casera de Gallinas	Concepción	03 y 04/03/15	X	X	
Taller	Huerta Agroecológica	Concepción	17/04/15	X	X	
Jornada	Buenas Prácticas Agrícolas	Aguilares	08/05/15	X	X	
Jornada	Huerta Agroecológica	Concepción	20/05/15	X	X	
Curso	Buenas Prácticas de Manufactura	Concepción	21/05/15		X	
Taller	Crianza Casera de Gallinas	Concepción	09/06/15	X	X	
Curso	Elaboración de Conservas Artesanales	Concepción	11/06/15		X	
Jornada	Cambio climático, contaminación ambiental, lluvia ácida y efecto invernadero.	Concepción	23/06/15	X	X	
Jornada	Huerta Agroecológica	Concepción	02/07/15	X	X	
Taller	Crianza Casera de Gallinas	Concepción	09/08/15	X	X	
Jornada	Huerta Agroecológica	Concepción	09/09/15	X	X	
Taller	Huerta Agroecológica	Concepción	17/09/15	X	X	
	Huerta Agroecológica	Concepción	07/10/15	X	X	
Exposición	Comidas saludables	Concepción	05/11/15			
Taller	Huerta Agroecológica	Concepción	27/11/15	X	X	

Anexo N° 6: Plan Operativo Anual PH Tucumán ciclo 2016

Ejes	Líneas de Trabajo	Actividades	
1	Soberanía y Seguridad Alimentaria	1.1 Componentes básicos de PH	
		1.1.1 Provisión de insumos	1.1.1.1 Entrega de al menos 44.000 colecciones de semillas a familias huerteras
			1.1.1.2 Entrega de núcleos de pollitos bb al menos a 1200 familias.
			1.1.1.3 Entrega de al menos 1500 plantas frutales
		1.1.2 Promoción	1.1.2.1 Charlas de promoción de la autoproducción de alimentos frescos a familias, escuelas, organizaciones e instituciones
		1.1.3 Asistencia técnica	1.1.3.1 Brindar asesoramiento a familias, organizaciones e instituciones interesadas
			1.1.3.2 Seguimientos agroecológicos, al menos 20 por técnico
		1.1.4 Capacitación	1.1.4.1 Al menos 3 cursos de huerta agroecológica por cada uno de los 17 departamentos de la provincia de Tucumán
			1.1.4.2 Al menos 30 cursos de cría casera de gallinas
		1.2. Educación Alimentaria y Nutricional(EAN)	
		1.2.1 Agentes multiplicadores de EAN	1.2.1.1 Al menos un taller de formación de agentes por territorio
		1.2.2 Agua Segura	1.2.2.1 Al menos una capacitación por territorio
		1.2.3 Kiosco Saludable	1.2.3.1 Participación en espacios de promoción la EAN
			1.2.3.2 Elaboración de un material de divulgación con la propuesta técnica.
		1.2.4 Alimentos Tradicionales	1.2.4.1 Editar el recetario de las comidas tradicionales de Tucumán
		1.3. Rescate Cultural de especies	
		1.3.1 Autoproducción de semillas locales	1.3.1.1 Capacitaciones sobre autoproducción de semillas, de al menos 12 especies identificadas
			1.3.1.2 Análisis biológicos de suelos de las 16 huertas seleccionadas que autoproducen semillas
			1.3.1.3 Identificación botánica de al menos 12 especies que se autoproducen
			1.3.1.4 Multiplicación masiva de Stevia. Ficha técnica.
1.3.1.5 Registros de cultivo para cada especie: siembra, prácticas culturales (riegos, abonos, aporques, etc.), cosecha,			

		etc.
		1.3.1.6 Incorporar a las huertas, otras variedades (de zanahoria y tomate) con la provisión del banco de germoplasma de hortalizas del INTA La Consulta. También arroz, mandioca y mijo.
		1.3.1.7 Reglamento de acuerdos e implementación de intercambios de semillas
	1.3.2 Sistematización de cultivos locales	1.3.2.1 Elaborar fichas técnicas
		1.3.2.2. Editar catálogo
	1.3.3 Maíz: actualización sobre el cultivo	1.3.2.3 Jornada de capacitación
	1.3.4. Poroto: actualización sobre cultivo	1.3.2.4 Jornada de capacitación
	1.3.5 Frutales: tropicales, subtropicales y cítricos	1.3.5.1 Jornada de actualización para viveros agroecológicos
		1.3.5.2. Implantación demostrativa en huerta de la EEA Famaillá
	1.3.6 frutales templados con bajas horas de frío	1.3.6.1. Divulgación de avances en colección de plantas madres que se articula con PNFRU
		1.3.6.2. Implantación demostrativa en huerta de la EEA Famaillá
	1.3.7. Otros Cultivos: Mandioca-batata - papa- stevia -mijo - arroz	1.3.7.1. Jornadas de actualización sobre los cultivos
		1.3.7.2. Incorporar material a todas las huertas que participan comercializando en la feria de los huerteros según posibilidades agroecológicas
	1.3.8. Banco de semillas para el intercambio	
	1.3.8.1 Banco de semilla in situ	1.3.8.1.1. Registros de cultivos y almacenajes en los predios
	1.3.8.2 Banco de semilla extrapredial	1.3.8.2.1. Reglamentos de conservación
		1.3.8.2.2. Un espacio físico para la conservación de las semillas de intercambio
	1.3.8.3 Base de datos	1.3.8.3.1. Un inventario de semillas existentes en bancos
	1.3.9 Forestales	1.3.9.1. Jornadas de actualización sobre alcances de la ley de bosques
		1.3.9.2. Entrega de al menos 500 árboles para enriquecimiento en combinación con los frutales
2	Economía Social	2.1. Promoción de espacios de comercialización

		2.1.1. Seguimiento de experiencias los espacios de comercialización	2.1.1.1. Al menos un taller por territorio (PRETs) para la implementación del Manual de Calidad de la Feria de Huerteros de Tucumán.
			2.1.1.2. Al menos 17 talleres locales para promover la participación de los huerteros en la Feria de los Huerteros de Tucumán
			2.1.1.3. Organización de 11 Ferias de Huerteros de Tucumán y de 54 participaciones de la Feria de los huerteros en la feria de Simoca
			2.1.1.4. Apoyo al desarrollo de ferias de comercialización de excedentes de las huertas en los distintos territorios en articulación con otros actores
			2.1.1.5. Relevamiento de demandas de capacitación en BPM en el PRET Valles
			2.1.1.6. Diseño del mapa de experiencias de comercialización de excedentes de huertas.
			2.1.1.7. Al menos una reunión mensual, por localidad, para planificación y evaluación con los participantes de experiencias de comercialización de excedentes de huertas.
		2.2. Seguimiento de precios, volúmenes de venta, productos.	2.2.1. Sistematización de la información disponible de precios, volúmenes de venta, productos
			2.2.2. Base de datos
		2.3. Promoción de herramientas de la economía social	
		2.3.1 RENAF	2.3.1.1. Registro de los huerteros y seguimiento.
		2.3.2 Microcrédito	2.3.2.1. Implementación y Seguimiento de la operatoria con los Feriantes de la Feria de huerteros de Tucumán.
		2.3.3 Otras inscripciones formales	2.3.3.1. Promoción de inscripciones formales (Monotributo, Bromatología, SENASA, INSASE). Seguimiento
			2.3.3.2. Talleres de promoción de las herramientas de la economía social.
3	Comunicación Popular	3.1 Pedagogía Masiva Audiovisual PMA	3.1.1 Taller valorización y manejo de la metodología de PMA
			3.1.2 Elaboración de materiales pedagógicos
			3.1.3 Actualización de PPA de autoproducción de semillas y arroz de secano
		3.2. Difusión	3.2.1. Desarrollo de señalética y materiales destinado a niños en la Huerta demostrativa de EEAA Famaillá
			3.2.2 Producción de gacetillas para los

			medios institucionales
			3.2.3 Catalogo de Ferias
			3.2.4 Apoyo al desarrollo de señalética y materiales de difusión de las actividades del PH en los territorios.
			3.2.5 Difusión de las actividades en las páginas institucionales INTA
		3.3 Radio	3.3.1 Clínica de radio
			3.3.2 Automatización de la radio
			3.3.3 Mantenimiento y actualización de equipos
4	Capital Social	4.1 Fortaleciendo a organizaciones y redes socio técnicas	4.1.1 Continuar con el proceso de certificación de Competencias Laborales para huerteros con excedentes.
			4.1.2 Participación formal en Mesas de gestión a nivel provincial y local
			4.1.3 Acciones de articulación y fortalecimiento de relaciones interinstitucionales.
			4.1.4 Talleres de fortalecimiento y actualización para promotores y participantes de la Feria de los Huerteros.
		4.2. Valorización de saberes	4.2.1 Al menos un taller de rescate de conocimientos empíricos.
5	Sistema de Georeferenciamiento	5.1. Bases de datos	5.1.1 Reformar la base de datos existente
			5.1.2 Mantener la carga de datos
6	Agricultura Urbana y Periurbana	6.1 Promoción de la AUPU	6.1.1 Promoción de huertas verticales y techos verdes
			6.1.2 Difusión de las tecnologías apropiadas para el AUPU
			6.1.3 Publicación del Seminario de AUPU
			6.1.4 Presentación en espacios multiactorales para la difusión de la AUPU
		6.2 Fortalecimiento AUPU	6.2.1 Desarrollo de Tecnologías y procesos innovativos para la AUPU.
			6.2.2 Articulación con proyectos PROFEDER para el desarrollo de la AUPU.
			6.2.3 Provisión de insumos materiales de viveros de INTA.
			6.2.4 Desarrollo de la Huerta demostrativa urbana en la FAZ.
			6.2.5 Manejo de Suelo. Aprovechamiento de agua y sistemas de riego en la AUPU.
			6.2.6 Articulación con líneas de financiamiento para el fortalecimiento organizacional.
			6.2.7 Relevamiento de productores de frutas y hortalizas del área de AUPU

			6.2.8 Fortalecimiento a Viveros agroecológicos urbanos y periurbanos
7	Valor Agregado en Origen	7.1 Calidad	
		7.1.1 Implementación del Manual de calidad de la FH	7.1.1.1. Talleres de implementación y validación del Manual de Calidad participantes de la feria de los huerteros
			7.1.1.2. Encuestas para determinar indicadores de cumplimiento del Manual de Calidad.
		7.1.2 Desarrollo del faenador móvil	7.1.2.1. Sistematizar los registros de la faena
			7.1.2.2. Evaluar los datos resultantes del uso del faenador
			7.1.2.3. Elaborar ficha técnica resultados
		7.1.3 Desarrollo de la mercadotecnia	7.1.3.1. Al menos un Taller de diferenciación de productos.
		7.1.4 reglamento de producción del pollo campero	7.1.4.1. Elaborar el reglamento de producción y comercialización del pollo campero
		7.2 Cerdos	
		7.2.1. Procesamiento de chacinados	7.2.1.1. Curso de elaboración de Chacinados con enfoque de género.
7.2.1.2. Elaboración de reglamento del procesamiento y presentación de chacinados para la feria de los huerteros			
8	Tecnologías Apropriadas	8.1. Agua	
		8.1.1 Captación de agua	8.1.1.1. Instalar propuesta del sistema en huerta de la EEA Famaillá
			8.1.1.2. Elaborar ficha técnica de la propuesta
			8.1.1.3. Al menos un taller de potabilización de agua por territorio.
			8.1.1.4. Talleres de sistemas de captación y distribución eficiente de agua en Valles calchaquíes
		8.1.2 Distribución eficiente de agua	8.1.2.1 Instalar propuesta del sistema en huerta de la EEA Famaillá
			8.1.2.2. Elaborar ficha técnica de la propuesta
		8.2. puesto de ventas móviles	
		8.2.1 Stand feriantes	8.2.1.1. Ampliar equipamiento de stock de stands de frutas y hortalizas
		8.2.2 Stands para alimentos procesados	8.2.2.1. Elaborar propuesta del modelo de stands exhibidores de alimentos procesados
8.2.3 Stands biblioteca móvil	8.2.3.1. Presentar el proyecto sobre la propuesta de biblioteca móvil para las ferias de los huerteros		

		8.3 Herramientas e implementos para la huerta	8.3.1. Curso taller de soldadura y fabricación de herramientas e implementos para las huertas con enfoque de género
9	Cooperación internacional	9.1 Cursos destinados: "agroecología en territorios urbanos, periurbanos y rurales para zona subtropical I"	9.1.1. Elevar propuesta de Curso a la coordinación de misiones internacionales
		9.2 Pasantías	9.2.1. Elevar propuesta de pasantías a la coordinación de misiones internacionales
		9.3. Asistencia Técnica	9.3.1. Participar de acciones de intercambios, intervenciones y asesoramientos en misiones internacionales
10	Higiene y Seguridad	10.1 Constitución de Brigada de Primera respuesta para la FH.	10.1.1. Formación de la brigada de primera respuesta.
			10.1.2. Elaborar plan de capacitación continuo de la brigada.
			10.1.3. Jornadas de prácticas y simulacros
		10.2. Plan de primera respuesta para la FH.	10.2.1. Diseño del Plan de primera respuesta(asignación y definición de roles)
		10.3 Señalética (generar, diseñar, material difusión y capacitación)	10.3.1. Diseñar y elaborar materiales de información.
			10.3.2. Al menos un taller de capacitación en el uso de materiales
10.3.3. Difusión de materiales			
10.4 Equipamiento para la brigada de primera respuesta para la FH.	10.4.1. Formular proyectos para el equipamiento de la brigada de primera respuesta		
10.5 Asistencia técnica	10.5.1. Gestión de consultorías externas. Jornada de consulta. Capacitación.		
11	Agroecología	11.1 Manual de producción agroecológica	11.1.1. Elaborar manual de producción agroecológica para familias huerteras que comercializan en la feria de los huerteros
		11.2 Seguimiento agroecológico (ficha agroecológica)	11.2.1. Reelaborar la ficha de seguimiento agroecológico sobre la base de los aportes surgidos del seminario de agroecología realizado en 2015
		11.3 Construcción de indicadores de sustentabilidad	11.3.1. Definir los indicadores de sustentabilidad para la evaluación de los seguimientos
		11.4 Biodiversidad	
		11.4.1. Monitoreo	11.4.1.1. Jornada taller sobre estrategias de monitoreo
			11.4.1.2. Producción y evaluación de biocontroladores en valles Calchaquíes
		11.4.2. Suelo	11.4.2.1. Jornada taller sobre importancia de la microbiología del suelo, tomas de muestras y análisis
11.5 REDAE	11.5.1. Articular las actividades del eje		

			Agroecología
			11.5.2. Capacitación de equipos socio-técnicos
			11.5.3. Fortalecer la participación en la REDAE
		11.6 Seminario Internacional de Agroecología en Territorios Urbanos	11.6.1. Presentación de acciones de los ejes del Pro Huerta Tucumán: manual de agroecología, resultados de seguimientos, acciones de autoproducción de semillas, etc.
			11.6.2. Comprometer a expositores internacionales: Emanuel Fenelón, etc.
			11.6.3. Preparar poster de presentaciones de acciones por los territorios
12	Género	12.1 Fortalecimiento de las capacidades de los equipos socio-técnicos en la temática violencia económica	12.1.1. Al menos un taller sobre los alcances legales, organizacionales y sociales de la temática de Violencia de Género
		12.2 Fortalecimiento en espacios institucionales	12.2.1. Participar de actividades institucionales surgidas en el marco del convenio entre el INTA y el Consejo Nacional de la Mujer
		12.3 Fortalecimiento a organizaciones de mujeres	12.3.1. Organización conjunta con otros programas de INTA, organizaciones e instituciones de espacios de socialización sobre la temática de género.
13	Asuntos Indígenas	13.1 Fortalecimiento de las capacidades de los equipos socio-técnicos en la temática	13.1.1. Al menos un taller sobre los alcances legales, organizacionales y sociales respecto al abordaje de asuntos indígenas
14	Formación y capacitación equipo socio técnico	14.1 Fortalecimiento de las competencias del equipo socio técnico del PH (formación de RRHH posgrados)	14.1.1. Al menos una presentación de trabajos referidos al Pro Huerta (tesis, investigación, monografía) de cada técnico del equipo que tiene en carrera una formación de posgrado, diplomatura, especialización de grado.
		14.2 Capacitación en fotografía	14.2.1. Curso de actualización y uso de herramientas digitales en fotografía
		14.3 Capacitación en escritura de material de divulgación	14.3.1. Curso de escritura para la divulgación de experiencias
		14.4 Uso de las TICs	14.4.1. Taller uso de TICs (redes sociales, Gps, aplicaciones de celulares, etc.)
		14.5 Rescate de conocimientos técnicos	14.5.1. Al menos un taller de topografía, climatología, monitoreo biológico, georreferenciación)

Anexo N° 7: Plan Operativo Anual PH (otra provincia) ciclo 2016



Ministerio de
Desarrollo Social
Presidencia de la Nación

PRO
HUERTA



Pro-Huerta xxxx POA 2016

En el Plan Operativo Anual del año 2016, la Coordinación de Pro-Huerta xxxx planifica desarrollar las actividades inherentes al Programa Pro-Huerta en el ámbito de la Pcia de xxxx.

Equipo Técnico:

Unidad Operativa	Nombre del técnico	Función
AER mmmmm	Coordinador de Pro-Huerta xxxx (contrato P.H)
AER bbbbb	Técnico terreno (contrato P.H)
AER ddddd	Técnico terreno (PP)
AER iiiii	Técnico Terreno (PP)
AER jjjjj	Técnico terreno (contrato P.H)
AER ggggg	Técnico terreno (PP)
AER ddddd	Técnico terreno (PP)
AER sssss	Técnico terreno (contrato P.H)
AER aaaaa	Técnico terreno (PNP)

El presente equipo técnico de Pro-Huerta xxxx comparte su tiempo de dedicación en un trabajo conjunto que se proyecta con las Instituciones locales, pciales y nacionales (Municipios, Gobierno Provincial, PAMI, Universidades, Centros de salud, Escuelas, Centros Ganaderos de SENASA, Penitencieras, ONG, etc.) en el marco de los Proyectos regionales con enfoque territorial (Prets), articulando con otros Proyectos Profeder y PE Nacionales. Además el Pro-Huerta xxxx posee una fuerte articulación interinstitucional con distintos Municipios de toda la pcia de xxxx aportando RRHH y recursos financieros al programa.

Municipio	Nombre del Técnico	Función
TTTTT	Técnico institucional
HHHHH	Técnico Institucional
RRRRR	Técnico Institucional
ÑÑÑÑÑ	Técnico Institucional
UUUU	Técnico Institucional

Ejes de trabajo para el año 2016

- **Educación:** generando espacios de aprendizaje para técnicos, promotores docentes.
- **Seguridad Alimentaria:** Consolidar el equipo de trabajo a través de talleres de intercambio de saberes, planificación y seguimiento; con el equipo técnico y con las

Instituciones con las que se articula. Considerando estos espacios como dispositivos que permitan movilizar procesos de trabajo conjunto entre los actores (Técnicos de la SAF, del MDS, docentes, promotores, huerteros, etc.)

- **Economía social:** generar nuevos espacios, acompañando los procesos de transformación de la producción primaria, y el rescate de productos locales con valor sociocultural.
- **Producción Agroecológica:** Profundizar la promoción y el acompañamiento de sistemas productivos de base agroecológica, apoyando los Proyectos de las Instituciones, Escuelas, hogares, etc., huertas demostrativas y de ensayos varios, incorporando proyectos de mejora donde la innovación sea el eje central.
- **Proyectos Especiales:** fortalecer y consolidar proyectos especiales de MDS (Agua y Producciones alternativas)
- **Sistemas Locales de Producción y comercialización:** fortalecer el relacionamiento con los microemprendimientos de la Agricultura Familiar con tecnologías apropiadas en todo el ámbito de la provincia de xxxx.

Objetivo General:

Garantizar la **seguridad y soberanía alimentaria** desarrollando **sistemas locales de producción** para el autoabastecimiento y la comercialización de alimentos agroecológicos. Para ello se ponen en marcha estrategias de autoproducción de alimentos desde la **educación, promoción y generación de capacidades** sustentables fortaleciendo redes comunitarias y canales de comunicación que favorezcan al desarrollo de las cadenas de producción local, con una mirada profunda en la equidad social.

Objetivos Específicos:

- Promover y acompañar el desarrollo de huertas y granjas familiares, escolares, comunitarias e institucionales, de base agroecológica, para proveer de alimentos frescos a las familias. Contribuir a la valoración de la huerta como herramienta disparadora para lograr un cambio en la comunidad.
- Generar procesos de aprendizaje que permitan el desarrollo de las huertas-granjas. Capacitar al promotor, como un agente multiplicador en seguridad y soberanía alimentaria a través de la huerta orgánica y potenciando su rol como protagonistas activos dentro de su comunidad.
- Acompañar la formación de técnicos y promotores en las temáticas afines a los objetivos del programa, generando espacios de intercambio de saberes y discusión de la problemática de la Seguridad y soberanía alimentaria.
- Impulsar el desarrollo de proyectos que faciliten el acceso a bienes productivos alimentarios (ej. agua para riego, potable, semillas, herramientas, etc.) y a servicios básicos de nutrición, salud y educación.
- Promover y gestionar acciones en su comunidad de Comunicación comunitaria y promoción de prácticas alimentarias saludables tendientes a generar nuevos conocimientos, responsabilidad y reflexiones relacionadas con los diferentes aspectos de la alimentación; economía, higiene manipulación, preparaciones, acceso y uso responsable del agua entre otros.

- Realizar seguimiento, apoyo y asistencia técnica de emprendimientos productivos e innovadores, sociales y de comercialización de excedentes.
- Promover los fundamentos de la Agroecología en la Pcia de xxxx.
- Generar organización del equipo técnico para el seguimiento de proyectos de autoproducción de semillas y alimentos en las comunidades.
- Contribuir y acompañar los espacios de la Economía social a través de la formación de Ferias en toda la Pcia de xxxx.
- Acompañar y apoyar los procesos de Valor agregado en productos derivados de la Huerta.
- Promover la participación en espacios interinstitucionales de gestión del desarrollo local con los distintos actores del territorio.

Problemas a solucionar:

- Falta desarrollar producciones alternativas en algunas localidades del interior pcial y la necesidad de promover miniemprendimientos para disminuir el éxodo de los jóvenes a las dos grandes ciudades de la pcia de xxxx.
- Mejorar la productividad y la comercialización de nuestros productos en las ferias y generar un cronograma pcial articulado con los municipios.
- Diseñar y desarrollar nuevas propuestas de innovación tecnológicas adaptadas a la agricultura familiar.

Ejes de trabajo	Actividades	Presupuesto
Educación	Continuar con el curso con puntaje a docentes. Capacitaciones a promotores y técnicos en temáticas afines a la AF. Encuentro de Promotores.	\$
Seguridad Alimentaria	Talleres con agentes sanitarios, elaboración de guías alimentarias. Reuniones de intercambio de saberes con promotores y huerteros. Formación de redes, identificación de actores, relaciones actuales y vinculadas al acceso de los alimentos. Talleres con enfoque integral en la nutrición.	\$
Economía Social	Continuar con el calendario de Ferias en la Pcia. Acompañar nuevos espacios de transformación de la producción primaria. Encuentro de	\$

	Feriantes.	
Producción agroecológica	<p>Entrega de insumos de P.H.</p> <p>Capacitaciones en los diferentes componentes del Programa (huerta agroecológica, cría de aves, frutales, cultivos locales, lombricompuesto, educación alimentaria, BPM, etc.)</p> <p>Profundizar la promoción y el acompañamiento de sistemas productivos de base agroecológica.</p> <p>Participación en exposiciones.</p> <p>Sistematización de experiencias.</p> <p>Visitas a emprendedores. Formación de nuevos centros demostrativos.</p>	<p>\$</p> <p>(incluye aves \$ y frutales \$)</p>
Proyectos especiales	<p>Diseñar nuevos proyectos de agua en sectores vulnerables sin servicios. Seguimiento técnico del mismo. Capacitación de las comunidades en el buen uso del recurso.</p>	S/d
Sistemas locales de Producción y Comercialización	<p>Detectar los nuevos emprendimientos, planificación y seguimiento; con el equipo técnico, asistir técnicamente su producción.</p> <p>Calendario de capacitaciones.</p> <p>Reuniones de intercambio de experiencias. Incentivar el valor agregado y articular con las ferias locales.</p>	\$

Anexo N° 8: Evolución histórica del concepto de desarrollo

Fuente: <https://www.preceden.com/timelines/317402>

Eventos

- Civilización, evolución, riqueza y crecimiento**
Aprox. 1776 - Aprox. 1848

Adam Smith (1776) John Stuart Mill (1848): La riqueza indicadora de prosperidad o decadencia de las naciones
- Wilfred Benson**
1942

Inventó el término áreas subdesarrolladas. Definió bases económicas para la paz una vez acabada la segunda contienda bélica mundial.
- El enfoque de la modernización**
Aprox. 1945 - Aprox. 1965

Marcado por el surgimiento del conflicto este-oeste, socialismo- capitalismo, más conocido como la "guerra fría". Se entendía por desarrollo el proceso que debería emprenderse en América Latina, África, Asia y Oceanía dirigido a sentar las bases que permitiesen reproducir las condiciones que caracterizaban a las naciones económicamente más avanzadas del mundo, como la industrialización, la alta tasa de urbanización y de educación, la tecnificación de la agricultura y la adopción generalizada de los valores y principios de la modernidad, incluyendo formas concretas de orden, racionalidad y actitud individual
- Harry Truman**
1949

Mandatario norteamericano le da legitimidad a la expresión "desarrollo", aludiendo a vastas regiones del planeta como mundo subdesarrollado y plantea luchar contra esta situación en el marco del combate al comunismo
- Ampliación de brechas entre países desarrollados y países subdesarrollados**
Aprox. 1960

Contrariamente al asalaramiento industrial lo que emergía en el Tercer Mundo era la tercerización de la fuerza de trabajo, el surgimiento de barrios marginales en las ciudades y el aumento de la pobreza y desigualdad entre sus pobladores.

- **El enfoque de la dependencia**
Aprox. 1965 - Aprox. 1980

Emerge en América Latina en un contexto radical, de apuesta por el cambio social y en franca ruptura intelectual con la teoría de la modernización. El Auge de las guerrillas bajo influencia del modelo revolucionario cubano y las tesis guevaristas. Ascenso de Países "No Alineados" y de la realización de la "Tricontinental". Los partidarios de este enfoque propugnaron en general la necesidad de construir un nuevo orden económico internacional, al mismo tiempo que una de sus tendencias planteaba una transición hacia el socialismo como medio de salir del subdesarrollo. La teoría de la dependencia dio énfasis al factor externo para explicar la carencia de desarrollo en el Tercer Mundo y fundamento que el desarrollo y el subdesarrollo eran las dos caras de un mismo proceso: la expansión del capitalismo a escala mundial desde el siglo XVI.
- **Oswaldo Sunkel**
1965

El desarrollo es un tema sociológico porque lo que está en desarrollo es una realidad humana, un conjunto de relaciones sociales, una estructura social y un estilo de vida
- **Fernando Enrique Cardoso y Enzo Faletto**
Aprox. 1967

El desarrollo es resultado de la interacción de grupos y clases sociales que tienen un modo de relación que les es propio y por lo tanto intereses y valores distintos, cuya oposición, conciliación o superación da vida al sistema socio-económico
- **Theotonio Dos Santos**
Aprox. 1970

Argumenta que los países dependientes se encuentran incapacitados de modernizarse y de industrializarse
- **Pablo Gonzales Casanova**
Aprox. 1970

"Capitalismo y subdesarrollo en América Latina" el subdesarrollo es producto de la expansión del capitalismo mundial y no acepta la idea de la sociedad dual, es decir una sociedad en la que existieran independientes el uno del otro un segmento industrial y urbano y, un segmento rural. Asimismo, las relaciones de explotación se darían entre clases sociales y regiones.
- **Aproximaciones ambientalistas al desarrollo**
Aprox. 1970 - Aprox. 1990

Las aproximaciones ambientalistas al Desarrollo surgen en un contexto en que en el mundo afloran problemas de deforestación, contaminación de las aguas de ríos, lagos y mares, polución en las ciudades, la masiva y acelerada deforestación, el avance de la desertificación, entre otros, resultado en buena medida de modelos y estilos de desarrollo que consideran a los recursos naturales como inagotables y el lucro el fin supremo de los agentes económicos.

Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto

Aprox. 1971

Juzgaban que metodológicamente no era válido suponer que en los países llamados en desarrollo se estuviese repitiendo la historia de los países desarrollados.

Ecodesarrollo

Aprox. 1973

La conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano llevada a cabo en Estocolmo en 1972, llamada también Primera Cumbre de La Tierra. El artículo 8 de la Declaración final establece que hay una ligazón profunda entre desarrollo económico, social y medio ambiente. Asimismo, en dicha conferencia se acordó un Plan de Acción para el Medio Humano. Su cuarta recomendación dio inicio al Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) siendo elegido director ejecutivo Maurice Strong. Este empresario canadiense en la reunión constitutiva del PNUMA en Ginebra en 1973 acuña el término de ecodesarrollo.

Ignacy Sachs,
1974

Se le debe la elaboración conceptual y difusión internacional del término Ecodesarrollo. Su propuesta busca armonizar cinco dimensiones o criterios para hablar propiamente de desarrollo:

1. Pertinencia social y equidad de las soluciones: la finalidad del desarrollo es ética y social;
2. Prudencia ecológica;
3. Eficacia económica: asegurar la eficacia a criterios macro sociales y no solo de rentabilidad macroeconómica;
4. Dimensión cultural: perseguir soluciones aceptables; y,
5. Dimensión territorial: producir nuevos equilibrios espaciales.

El Otro Desarrollo

Aprox. 1975

La Fundación sueca Dag Hammarskjöld en su Informe de 1975, al que titula "Que Hacer: Otro Desarrollo", establece varios principios de lo que denominan El Otro Desarrollo como son: 1) Es generado para la satisfacción de necesidades, comenzando con la erradicación de la pobreza; 2) Es endógeno y autónomo; 3) Esta en armonía con el medio ambiente; y, 4) Está basado en transformaciones estructurales.
"El Otro Desarrollo" surge a partir de la disconformidad de la población con "la sociedad de consumo",

Enfoque de las necesidades básicas

Aprox. 1975 - Aprox. 1980

La satisfacción de necesidades está referida sobre todo a educación y salud, ya que estas aportan una contribución de importancia para acrecentar la productividad laboral.

● OIT adopta el enfoque de la satisfacción de las necesidades básicas

Aprox. 1976

Señala un plazo, el año 2000, para que se lograra un adecuado cumplimiento de las necesidades básicas. Estas eran divididas en cuatro grupos: A. Los mínimos necesarios para el consumo familiar y personal: alimento, vivienda, etc. B. El acceso a servicios esenciales: salud, transporte, educación o agua potable. C. Las referidas a un puesto de trabajo debidamente remunerado. D. Necesidades cualitativas referidas a un entorno saludable y humano, participación en las decisiones, libertades individuales, etc.

● Paul Streeten

Aprox. 1978

Postula que:

"... el objetivo de los esfuerzos a favor del desarrollo es proporcionar a todos los seres humanos la oportunidad de vivir una vida plena...la incumbencia fundamental del desarrollo son los seres humanos y sus necesidades"

■ Enfoque Neoliberal y la Neomodernización

Aprox. 1980 - Aprox. 1990

Surge la doctrina del Ajuste estructural que ejerce influencia sobre el pensamiento y las practicas del desarrollo, al lado de una cierta desideologización y pragmatismo en diversos círculos institucionales y académicos. El trasfondo histórico de esta avanzada liberal está dado por el fin de la guerra fría en 1989 con el derrumbe del Muro de Berlín y de los regímenes socialistas de Europa Oriental, y en contrapartida la hegemonía norteamericana y del capitalismo. "El fin de la historia" escribe en 1992 Francis Fukuyama, argumentando que a partir de esa década el mundo entra a una nueva era de neoliberalismo global sin oposición.

● El mundo marcha a una interdependencia

Aprox. 1980

Algunas de aquellas naciones consideradas en los años 60 como dependientes y subdesarrolladas, para los 80 habían dejado de serlo, como sería el caso de los llamados "tigres del Asia": Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong.

Desarrollo sostenido
1980

En el documento "Estrategia mundial para la conservación" (1980), publicado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, el PNUMA y el World Wildlife Fund, se hace referencia a la necesidad de preservar los recursos vivos para un desarrollo sostenido, entendiéndose por este "el crecimiento económico que no vulnera los ecosistemas" y que tiene un carácter permanente y de largo alcance. Aquí entonces la variable medio ambiente aparece consubstancial al desarrollo. No puede haber desarrollo si no se preservan los recursos naturales. Este concepto de desarrollo sostenido, asimismo, precede al concepto desarrollo sostenible

Pérdida de influencia y atractivo del enfoque dependentista
1980

Los cambios políticos y económicos en el planeta incluyen en la pérdida de influencia en el enfoque dependentista. La crisis en América Latina del modelo de la CEPAL de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y a los serios e insalvables problemas de reproducción del socialismo realmente existente, que llevaran, de un lado a la caída del muro de Berlín y, de otro, a la revalorización por parte del Partido Comunista Chino del rol del mercado, de la inversión extranjera, y el comercio internacional

Jean Philippe Peemans
Aprox. 1983 - Aprox. 1984

Características del enfoque de la modernización:
Universalismo. Lo que ha pasado en los países capitalistas da las pautas, la perspectiva a seguir a los países subdesarrollados.
Etnocentrismo. El desarrollo de occidente es el más elevado y sus instituciones las más necesarias.
Dicotomismo. Sector de la sociedad moderno con papel activo en la transformación y un sector pasivo que impide el desarrollo. Evolucionismo. La modernización implica una larga marcha que pasa por diversas etapas, las que hay que atravesar inexorablemente para llegar al ansiado desarrollo.

Manfred Max Neef, Antonio Elizalde,
Martin Hopenhayn
1985

Escriben: "Desarrollo a Escala Humana: una nueva opción para el futuro". En este trabajo sugieren abandonar la modernización uniformizadora, el pensar en los valores de uso y en apreciar la diversidad. Plantean distinguir entre necesidades y "satisfactores". Las primeras no son infinitas ni inescrutables.

Desarrollo
Sostenible
Aprox. 1987

La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo en el informe "Nuestro futuro común" entregado al Secretario General de las Naciones Unidas, en el capítulo II del informe se define al desarrollo sostenible como:

"Un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades".

Keith Griffin
1987

"Europa no descubrió los países subdesarrollados, sino al revés, Europa los creó". América Latina resultó el continente con más permanencia, cerca de tres siglos, bajo control de las metrópolis del viejo mundo y una fuente importante de la acumulación originaria del capitalismo. Y que África, actualmente el continente más pobre, fue el último en desprenderse a mitad del siglo veinte del yugo colonial europeo. Este es otra impugnación al enfoque pionero del desarrollo.

DHunt
1989

Este enfoque de la satisfacción de las Necesidades Básicas se expresa en al menos dos posturas. La primera, más radical, entiende que es necesario replantearse el modelo de desarrollo, la forma en que se mide, y el tipo de crecimiento imperante, tomando como guía el cumplimiento de las necesidades básicas que este es capaz de satisfacer. La segunda postura, por su parte, no cuestiona el modelo de desarrollo, sino que, aceptándolo, entiende necesario intensificar las políticas sociales y de disminución de la pobreza.

El Desarrollo
Humano
1990

Naciones Unidas presenta una propuesta relativamente renovada del desarrollo, a la que titula "Desarrollo Humano" El Primer Informe del Desarrollo Humano señala que: "El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, el acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a si mismo..." El Desarrollo Humano es también una práctica real que tiene avances y retrocesos en la historia. Para medir ello Naciones Unidas ha generado lo que denominan Índice de Desarrollo Humano.

Enfoque de las Capacidades y el Desarrollo Humano

Aprox. 1990 - Aprox. 2000

El desarrollo es visto como un proceso de expansión de capacidades humanas, individuales y colectivas para efectuar actividades elegidas y valoradas libremente: a la vez que la oferta y demanda de bienes y servicios es un aspecto complementario y de ningún modo la meta principal. La importancia del enfoque de Sen radica en subrayar lo que la gente pueda "hacer y ser" (functionings) y no en lo que ella puede "tener". Dicha propuesta aparece asociada a derechos (entitlements), los mismos que definen la realización material como espiritual de las personas. El asumir lo anterior implicaría un cambio en los patrones de comunicación interpersonal y en la percepción sobre el desarrollo existente en nuestros países (Amartya Sen).

El Post-Desarrollo

1990 - 2000

El "Post-Desarrollo" aglutina a una gama de autores de diversas nacionalidades cuyo común denominador es su postura radicalmente contraria a todo lo que es considerado Desarrollo. Se complementan en cuanto al cuestionamiento de las diferentes versiones de la modernización. El desarrollo es concebido como un discurso del poder, de control social de los pueblos. Este despoja de identidad histórica a las gentes, al presentarles una imagen negativa e insoportable de ellos mismos en términos de retardo o inadaptación frente a la situación que viven los pueblos más industrializados. El modelo de felicidad del occidente no puede ser generalizado ni ser viable a todos los países (Arturo Escobar, Gustavo Esteva, Majid Rahnema, Bjorn Hettne, Gilbert Ritz, Wolfgang Sachs).

"Cumbre de la Tierra"

1992

La declaración de Rio de Janeiro, firmada por representantes de 200 países, dice: "Los países industrializados aportaran recursos financieros nuevos y adicionales a los países en desarrollo a fin de cubrir los gastos suplementarios ocasionados por las medidas que hubiera que tomar para hacer frente a los problemas del medio ambiente y para generar el desarrollo sustentable".

Servaes

Aprox. 1999

El desarrollo fue concebido también como direccional y acumulativo y con referencia permanente al Estado-Nación.