



4

MODELOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

4. MODELOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE AGRICULTORES URBANOS Y PERI-URBANOS

4.0 Introducción

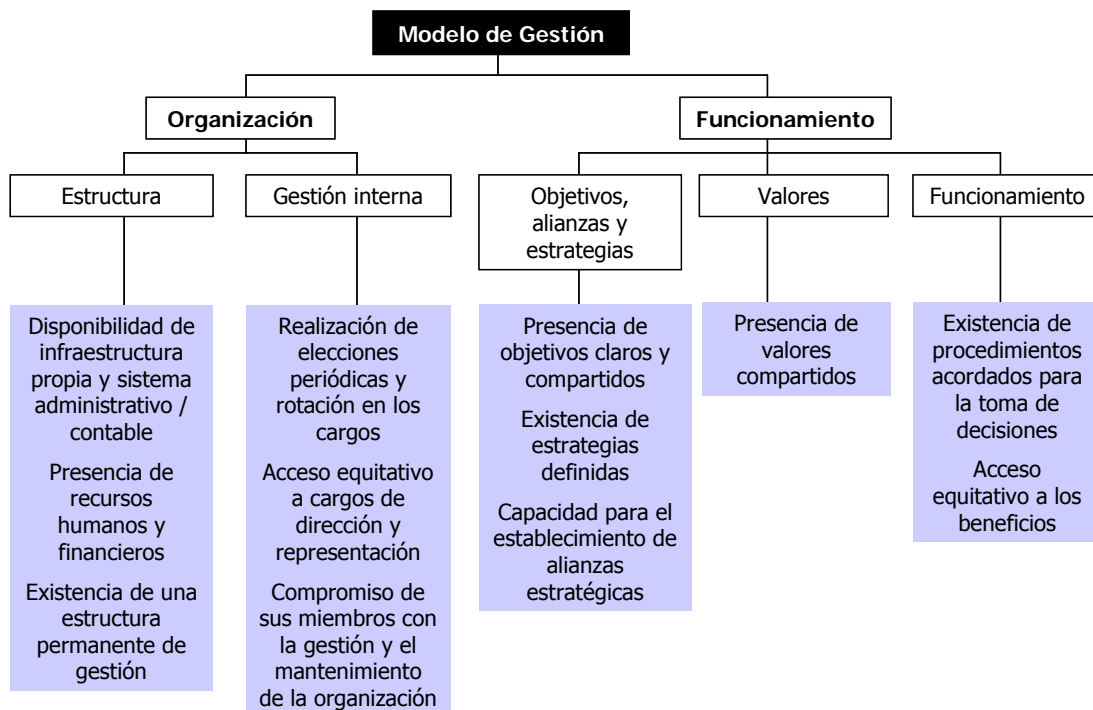
A continuación se presentan los principales modelos de gestión utilizados por las organizaciones sociales de productores urbanos y peri-urbanos. Los modelos de gestión han sido construidos con base a seis indicadores de organización y seis de funcionamiento:

- Disponibilidad de infraestructura propia y sistema administrativo/contable.
- Disponibilidad de recursos humanos y financieros.
- Existencia de una estructura permanente de gestión.
- Realización de elecciones en forma periódica y rotación en los cargos.
- Acceso equitativo a los cargos de dirección y representación.
- Compromiso de sus miembros con la gestión y el mantenimiento de la organización.
- La presencia de objetivos claros y compartidos.
- La existencia de estrategias definidas.
- La capacidad para el establecimiento de alianzas estratégicas.
- La presencia de valores compartidos.
- La existencia de procedimientos acordados para la toma de decisiones.
- El acceso equitativo a los beneficios.

El análisis de los modelos privilegia el funcionamiento sobre la organización por considerar que un funcionamiento efectivo permite a las organizaciones alcanzar mejores resultados. Se parte del supuesto que tanto los modelos de gestión como la capacidad para establecer alianzas estratégicas determinan el éxito de las organizaciones en el acceso a recursos e incidencia política. Estos aspectos serán retomados al elaborar la tipología de OSAUP que se presenta en el capítulo 6.

El Diagrama 1 presenta las variables e indicadores que han sido identificadas en los modelos de gestión utilizados por las organizaciones.

Diagrama 1 - Modelo de Gestión



Elaboración propia con base a los Estudios de Caso (2005)

4.1 Indicadores de organización

Las organizaciones pueden tener una organización fuerte o débil, dependiendo de las características que asuma su estructura y su forma de gestión interna. Para identificar el carácter fuerte o débil de la organización se utilizaron los siguientes indicadores de organización:

- *Disponibilidad de infraestructura propia y sistema administrativo/contable* que indica si la organización dispone de local y equipamiento propio (mobiliario y artículos de oficina) y un sistema administrativo y contable que sirva de soporte a su gestión.
- *Disponibilidad de recursos humanos y financieros* que indica si la organización cuenta con personal rentado para la realización de tareas administrativas y/o de gerenciamiento, y si dispone de capacidad para generar recursos financieros propios.
- *Existencia de una estructura permanente de gestión* que indica si la organización cuenta con una estructura permanente para la gestión y la toma de decisiones (definida en su organigrama).
- *Realización de elecciones en forma periódica y rotación en los cargos* que indica la organización tiene como práctica la realización periódica de elecciones de tal forma que aseguren la posibilidad rotación en los cargos de dirección.
- *Acceso equitativo a los cargos de dirección y representación* indica la posibilidad de acceso real de hombres y mujeres, mayorías y minorías internas, etc. a los cargos de dirección y espacios de representación de la organización.
- *Compromiso de sus miembros con la gestión y el mantenimiento de la organización* que indica si las/os miembros de la organización mantienen un compromiso activo con la gestión y una preocupación permanente en su mantenimiento como espacio colectivo para la acción.

Se considera que las organizaciones con menos de 4 puntos poseen una organización débil mientras que las que presentan mas de 5 puntos poseen una organización fuerte. La Tabla 11 muestra el resultado alcanzado para las distintas organizaciones investigadas.

Modelos de Gestión de las OSAUP

Tabla 11 – Indicadores de organización

	Red de Huerteras y Huerteros (1)	APODU	ASPROVE (2)	CESAM	Coop. Las Vertientes (3)	Plataforma Duinboeren	BVV	BCHA
Organización								
Estructura								
Disponibilidad de infraestructura propia y sistema administrativo / contable	0	0	0	0	S/d	1	1	0
Disponibilidad de recursos humanos y financieros propios	0	0	0	0	S/d	1	1	0
Existencia de una estructura permanente de gestión	1	1	1	1	S/d	1	1	1
Gestión interna								
Realización de elecciones periódicas y rotación en los cargos	0	1	1	0	S/d	1	1	1
Acceso equitativo a cargos de dirección y representación	1	0	1	1	S/d	0	0	1
Compromiso de sus miembros con la gestión y el mantenimiento de la organización	1	1	0	1	S/d	1	1	1
Total	3	3	3	3	S/d	5	5	4
	Débil	Débil	Débil	Débil	-	Fuerte	Fuerte	Débil

0= No posee el atributo 1= Si posee el atributo
Entre 0 y 4: Organización débil / Entre 5 y 6: Organización fuerte

Elaboración propia con base a los Estudios de Caso (2005)

(1) Se encuentra en proceso de formalización. Hasta la fecha no ha realizado elecciones periódicas.

(2) La información refiere al período 1997-2000. Actualmente se encuentra inactiva.

(3) La organización permanece, pero se encuentra inactiva.

Se identifican que la Plataforma Duinboeren y la BVV poseen una organización fuerte con una estructura de gestión permanente y disponibilidad de infraestructura (local y equipamiento) con disponibilidad de recursos (humanos y financieros) propios. Las demás organizaciones poseen estructuras débiles con escasa infraestructura y recursos (generalmente utilizan infraestructura prestada y recursos aportados voluntariamente por sus miembros).

Al analizar la gestión interna se observa que la mayor parte de las organizaciones cuentan con sistemas democráticos para la elección de sus dirigentes con rotación en los cargos de dirección, incluidas las organizaciones no formales como la Red de Huerteras y Huerteros que ha desarrollado procedimientos alternativos de gestión interna basados en la realización de consultas y reuniones que aseguran la participación de sus miembros. Se destaca CESAM que pese a no realizar elecciones ni disponer de un sistema de rotación en los cargos de dirección desarrolla una gestión equitativa y democrática que asegura el acceso de sus integrantes a los espacios de representación institucional.

La Cooperativa Las Vertientes es un caso particular ya que, hasta 2002, mantuvo un sistema de gestión interno basado en la realización de elecciones y la rotación en los cargos que hoy se encuentra inactivo -aunque en proceso de re organización-.

Sólo la Red, CESAM y ASPROVE (1997-2000) desarrollaron procedimientos que permiten el acceso equitativo de las mujeres a los cargos de dirección y representación; una situación atípica si se la compara con el resto de las organizaciones en las que las mujeres acceden a menos cargos que los hombres.



**Foto 8 – Agricultura
convencional peri-urbana en
Noord Brabant**

Foto: Plataforma Duinboeren
(2005)

4.2 Indicadores de funcionamiento

Las organizaciones pueden tener un funcionamiento efectivo o limitado dependiendo de su capacidad para alcanzar sus objetivos, establecer alianzas y estrategias, contar con valores comunes y un funcionamiento democrático y participativo. Para identificar el carácter efectivo o limitado se utilizaron los siguientes indicadores de funcionamiento:

- *La presencia de objetivos claros y compartidos* que indica si la organización posee objetivos claros y compartidos por sus miembros que guíen su funcionamiento aportando cohesión y dirección al accionar de la organización y sus integrantes.
- *La existencia de estrategias definidas* que indica si la organización es capaz de definir estrategias claras que orienten el desarrollo sus actividades y el logro de sus fines.
- *La capacidad para el establecimiento de alianzas estratégicas* que indica si la organización es capaz de establecer alianzas estratégicas que superen la realización de acciones puntuales u operativas.
- *La presencia de valores compartidos* que indica si la organización cuenta con valores positivos como la solidaridad, la participación, el cuidado del ambiente, la democracia, etc., comunes y compartidos por sus miembros.
- *La existencia de procedimientos acordados para la toma de decisiones* indica si en la organización existen procedimientos democráticos, transparentes y participativos para la toma de decisiones acordados y compartidos por sus miembros.
- *El acceso equitativo a los beneficios* indica si los diferentes integrantes de la organización (mujeres, jóvenes, etc.) tienen las mismas posibilidades de acceder a los beneficios derivados de la actividad que realiza la organización, incluyendo el acceso a mercados, servicios, insumos, recursos, capacitación, etc.

Se considera que las organizaciones que presentan menos de 4 puntos poseen un funcionamiento limitado mientras que las que presentan más de 5 puntos poseen un funcionamiento efectivo. La Tabla 12 muestra el resultado alcanzado para las distintas organizaciones investigadas.

Modelos de Gestión de las OSAUP								
Tabla 12 – Indicadores de funcionamiento								
	Red de Huerteras y Huerteros	APODU	ASPROVE (1)	CESAM	Coop. Las Vertientes (2)	Plataforma Duinboeren	BVV	BCHA
Funcionamiento								
Presciencia de objetivos, alianzas y estrategias								
Presencia de objetivos claros y compartidos	1	1	1	1	S/d	1	1	1
Existencia de estrategias definidas	1	1	0	0	S/d	1	1	1
Capacidad para el establecimiento de alianzas estratégicas	1	1	1	0	S/d	1	1	0
Presencia de valores								
Presencia de valores compartidos	1	1	0	1	S/d	0	0	1
Funcionamiento								
Existencia de procedimientos acordados para la toma de decisiones	1	1	1	1	S/d	1	1	1
Acceso equitativo a los beneficios	1	1	1	1	S/d	1	1	1
Total	6	6	4	4	S/d	5	5	5
	Efectivo	Efectivo	Limitado	Limitado	-	Efectivo	Efectivo	Efectivo

0= No posee el atributo 1= Si posee el atributo
Entre 0 y 4: Funcionamiento limitado / Entre 5 y 6: Funcionamiento efectivo

Elaboración propia con base a los Estudios de Caso (2005)

(1) La información refiere al período 1997-2000. Actualmente se encuentra inactiva.

(2) La organización permanece, pero se encuentra inactiva.

Como resultado se identifican tanto organizaciones con un funcionamiento efectivo como limitado. Algunas organizaciones poseen valores positivos compartidos por sus miembros como la solidaridad, la producción ecológica u orgánica o la defensa de lo local. Si bien existe un acceso equitativo a los beneficios derivados de las actividades que realizan las organizaciones, en algunos casos las mujeres acceden en forma diferenciada a algunos beneficios como por ejemplo la capacitación (por ejemplo en APODU).

El caso de ASPROVE nos permite reflexionar sobre las amenazas a las que se enfrentan algunas organizaciones, considerando que en la actualidad la organización se encuentra inactiva, pese a que entre 1997 y 2000 contó con una organización fuerte aunque su funcionamiento fue limitado. Algunos vacíos, como la falta de compromiso de sus miembros con la gestión y el mantenimiento de la organización, la carencia de estrategias claras y la ausencia de valores positivos comunes contribuyen a explicar la situación actual (ver Cuadro 2).

4.3 Modelos de gestión para el acceso a recursos e incidencia política

Con base a la información presentada se identifican:

- **Organizaciones fuertes y efectivas para el acceso a recursos y la incidencia política** que poseen objetivos claros y compartidos por sus miembros y una buena capacidad para establecer alianzas estratégicas. En términos generales disponen de espacios y procedimientos democráticos y transparentes para la toma de decisiones aunque carezcan de infraestructura administrativa y recursos. Basan su gestión y funcionamiento interno en procedimientos democráticos, suelen realizar elecciones y sus miembros rotan en los cargos de dirección. Sus miembros se encuentran comprometidos con la gestión y el mantenimiento de la organización y participan activamente en la toma de decisiones.

- Organizaciones débiles y limitadas para el acceso a recursos e incidencia política que poseen objetivos claros y compartidos por sus miembros aunque su capacidad para establecer alianzas y desarrollar estrategias de limitada, lo que constituye una de sus principales debilidades. Generalmente disponen de infraestructura, recursos (propios o aportados por terceros) y procedimientos acordados para la toma de decisiones. Pueden o no contar con valores comunes y compartidos. Generalmente sus miembros no se encuentran comprometidos con la gestión y el mantenimiento de la organización lo que constituye otra limitación para este tipo de organizaciones.

En ambos casos, salvo excepciones las mujeres acceden a menos cargos de dirección y representación que los hombres.

Destaca CESAM que pese a carecer de estrategias claras y capacidad para establecer alianzas e incluso sin poseer una organización fuerte ha logrado mantenerse activa por más de 10 años con base a la presencia de valores claros y compartidos y una fuerte compromiso de sus integrantes. Sin embargo, la falta de estrategias claras ha debilitado la capacidad de crecimiento y desarrollo de la organización.

La BVV constituye un caso particular de organización fuerte y efectiva que atraviesa por un momento de burocratización caracterizado por la pérdida de compromiso de sus miembros con la gestión y el mantenimiento de la organización que puede poner en peligro la efectividad de su acción. Vale la pena recordar lo sucedido con ASPROVE y la Cooperativa Las Vertientes, dos organizaciones con similares características de organización y funcionamiento que hoy se encuentran inactivas.

La Tabla 13 resume las principales características que presentan ambos modelos de gestión y las organizaciones que los utilizan.

Modelos de Gestión de las OSAUP		
Tabla 13 – Modelos de Gestión de las OSAUP		
Modelo de Gestión	Características	OSAUP
OSAUP fuertes y efectivas en el acceso a recursos e incidencia política	▪ Organizaciones que presentan una organización fuerte y un funcionamiento efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma Duinboeren ▪ BVV ▪ Red de Huerteras y Huerteros ▪ APODU ▪ BCHA
	▪ Organizaciones que presentan una organización débil y un funcionamiento efectivo	
OSAUP débiles y limitadas en el acceso a recurso e incidencia política	▪ Organizaciones que presentan una organización débil y un funcionamiento limitado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASPROVE (1) ▪ CESAM ▪ Cooperativa Las Vertientes (2)
	▪ Organizaciones que presentan una organización fuerte y un funcionamiento limitado	

Elaboración propia con base a los Estudios de Caso (2005)

(1) La información refiere al período 1997-2000. Actualmente se encuentra inactiva.

(2) La organización permanece, pero se encuentra inactiva.

4.4 Conclusiones

Las organizaciones que poseen un funcionamiento efectivo aunque su organización pueda ser débil, presentan modelos de gestión que les permiten obtener buenos resultados en el acceso a recursos y la incidencia política.

Por su parte, las organizaciones que poseen un funcionamiento limitado aunque su organización pueda ser fuerte, presentan modelos de gestión que les impiden (o al menos dificultan) obtener buenos resultados en el acceso a recursos y la incidencia política.

Si bien los distintos componente de organización y funcionamiento analizados son importantes, destacan la presencia de valores compartidos y el compromiso de sus miembros con la gestión y el mantenimiento de la organización, como dos componentes clave al momento de explicar el éxito de las organizaciones en el acceso a recursos y su incidencia política.

Si bien todas las organizaciones investigadas cuentan con procedimientos acordados para la toma de decisiones –incluso en aquellas organizaciones que no poseen una estructura formal– el acceso a los cargos de dirección y representación no siempre es equitativo para las mujeres. Por su importancia, este aspecto debería ser trabajado con mayor detenimiento por las organizaciones.