



CONFERENCIA ELECTRÓNICA

13 al 28 de marzo de 2006

“Organizaciones Sociales de agricultores urbanos: modelos de gestión y alianzas innovadores para la incidencia política”

**TEXTO BASE Y PREGUNTAS MOTIVADORAS PARA LA DISCUSIÓN –
BLOQUE 3 – 17 Y 20 DE MARZO**

Bloque 3: Estrategias, y alianzas para el acceso a recursos, mercados, servicios y otros: análisis de los resultados alcanzados

Pregunta motivadora 1

Los estudios identificaron la presencia de OSAUP con una organización débil pero con un buen nivel de funcionamiento junto a OSAUP que tienen con una organización fuerte pero que no logran ser efectivas en su funcionamiento. Asimismo se identificó que, mientras que algunas OSAUP privilegian el desarrollo de acciones puntuales (menos estables y orientados a la obtención de resultados concretos), otras parecen centrarse en la construcción de alianzas estratégicas (más estables y orientadas al logro de resultados estratégicos).

¿Es posible identificar algún tipo de vínculo entre los modelos de organización y funcionamiento de las OSAUP y su éxito en el acceso a mercados, insumos y servicios?

Listar y fundamentar brevemente los principales.

Con base a la respuesta anterior y considerando el acceso a mercado, insumos, servicios y otros, se pide reflexionar si: ¿Sólo las OSAUP que establecen alianzas estratégicas efectivas pueden obtener resultados exitosos?

Pregunta motivadora 2

Más allá de las figuras jurídicas que asumen, el nivel de formalidad o la infraestructura administrativa de que disponen, es posible encontrar OSAUP exitosas en el establecimiento de alianzas estratégicas. En muchos casos, esto se atribuye al prestigio de sus miembros y al grado de legitimidad que han alcanzado las organizaciones (frecuentemente son llamadas “organizaciones serias”).

¿Coincide con esta apreciación? ¿Podría valorar el peso que tiene el prestigio de sus miembros (incluida la presencia de líderes) y la legitimidad de las OSAUP en el establecimiento de alianzas estratégicas exitosas?

Desarrollar tanto para el acceso a mercados, insumos y servicios como para la incidencia política

TEXTO BASE DEL BLOQUE 3
CAPITULOS 3 Y 4 DEL ANÁLISIS COMPARADO DE CASOS

3. ALIANZAS Y ESTRATEGIAS: TEMAS Y ACTORES

3.1 Acciones puntuales y alianzas estratégicas

Todas las organizaciones analizadas desarrollan una multiplicidad de acciones y alianzas involucrando a diversos actores. Sin embargo muchas de sus acciones sólo permiten satisfacer necesidades operativas –fundamentalmente de los miembros de las OSAUP- y no logran constituir verdaderas alianzas estratégicas. Por este motivo, es necesario distinguir entre el desarrollo de acciones puntuales u operativas y el establecimiento de alianzas estratégicas.

Las acciones puntuales u operativas tienen como principal objetivo mejorar la situación de las/os integrantes de la OSAUP. Suelen apoyarse en las relaciones personales de sus integrantes y se establecen como acuerdos o contratos para la provisión de bienes o servicios. Generalmente duran poco tiempo y no persiguen objetivos de largo aliento. Pueden involucrar una gran diversidad de actores entre los que se encuentra el gobierno (local, intermedio y nacional), ONGs, universidades y centros de investigación, movimientos sociales y organizaciones ciudadanas y el sector privado. En muchos casos, las acciones puntuales u operativas sientan las bases para el desarrollo de alianzas futuras, más estables y de carácter más estratégico.

Por su parte, las alianzas estratégicas permiten mejorar tanto la situación de los integrantes de las organizaciones como su lobby e incidencia política. Se apoyan en la legitimidad de las organizaciones y se construyen a partir de la existencia de relaciones institucionales sólidas (y en menor medida en relaciones personales). Buscan transformarse en acuerdos estables que se consolidan con el paso del tiempo, persiguen el logro de objetivos a mediano y largo plazo y pueden involucrar al mismo conjunto amplio de actores descrito anteriormente.

El grado de formalidad (identificado como organizaciones formales y no formales), la figura jurídica y/o su infraestructura administrativa, no parecerían incidir ni en la efectividad ni en el carácter puntual o estratégico de las acciones y alianzas.

- La Red de Hureteras y Huerteros posee una estructura no formal (en proceso de construcción) y no cuenta con infraestructura administrativa. APODU y la BVV son asociaciones civiles sin fines de lucro, constituidas formalmente y, en el caso de la BVV con una infraestructura básica que incluye personal rentado. Pese a sus diferencias, las tres organizaciones desarrollan tanto acciones puntuales como alianzas estratégicas exitosas, apoyadas en su legitimidad, en la activa participación de sus miembros y en la presencia de mecanismos efectivos de funcionamiento que han sido acordados y reconocidos tanto por sus integrantes como por otras organizaciones.

En términos generales, las organizaciones que poseen un buen funcionamiento parecerían estar en mejores condiciones de realizar acciones puntuales exitosas como paso previo y/o complementario al establecimiento de alianzas estratégicas. Por el contrario, las organizaciones con problemas de funcionamiento o que poseen un funcionamiento débil y/o dependiente (ya sea de otras organizaciones como de programas gubernamentales) ven limitada su capacidad de establecer con éxito alianzas estratégicas, limitándose a desarrollar acciones operativas que no contribuyen a mejorar ni su organización y funcionamiento ni su capacidad de incidencia política.

- La cooperativa Las Vertientes, es el ejemplo más claro de una organización que no logra establecer alianzas estratégicas exitosas debido, entre otros aspectos, a sus problemas de organización y funcionamiento. Pese a ser una organización establecida formalmente hace más de 35 años y de haber los que desarrollado con éxito diversas acciones puntuales, la cooperativa presenta severos problemas de funcionamiento y organización. Por este

motivo, en los últimos años la organización ha visto limitada su capacidad para establecer alianzas estratégicas exitosas.

- Otro ejemplo lo constituye ASPROVE, una asociación de productores promovida por el gobierno y vinculada al proceso de implementación del PROVE. Mientras funcionó, ASPROVE se mostró sumamente dependiente de las iniciativas del PROVE y recién en su último año de actividades (poco antes de su desaparición) comenzó a implementar sus primeras alianzas estratégicas que no fueron suficientes para su consolidación.

Tabla – principales características de las acciones puntuales u operativas y las alianzas estratégicas

Acciones puntuales u operativas	Alianzas estratégicas
Permiten alcanzar objetivos a corto plazo	Permiten alcanzar objetivos a mediano y largo plazo
Promueven la mejora de la situación de sus integrantes	Promueven la mejora de la situación de sus integrantes y la incidencia política de la OSAUP
Son desarrolladas por OSAUP poco consolidadas en su organización y funcionamiento	Son desarrolladas por OSAUP consolidadas en su organización y funcionamiento
Se apoyan en vínculos personales	Se apoyan en relaciones institucionales sólidas y en menor medida en vínculos personales

La información ha sido elaborada por el autor con base a los Estudios de Caso (2005).

3.1.1 Temas y actores vinculados al desarrollo de acciones puntuales u operativas

En mayor o menor medida, todas las OSAUP analizadas han desarrollado y/o continúan desarrollando acciones puntuales u operativas que buscan mejorar la situación de sus integrantes. Son acciones puntuales y generalmente se fundamentan en acuerdos o contratos para la provisión de servicios o el acceso a insumos. Les permiten vincularse a una gran diversidad de actores como ONGs, movimientos sociales, centros académicos y de investigación; pero también a la cooperación internacional y los gobiernos (de nivel local, intermedio y nacional).

Si bien los temas pueden ser similares a los que motivan el establecimiento de alianzas estratégicas, los acuerdos tienen un alcance menor y no generan vínculos que trasciendan el cumplimiento de dichos acuerdos. Sin embargo en todos los ejemplos que siguen, el desarrollo de acciones puntuales les han permitido a las organizaciones generar confianza (interna y externa) y motivar la implementación de alianzas estratégicas futuras.

- La BVV desarrolla una enorme cantidad de acciones que buscan mejorar las condiciones prácticas en las que la organización y/o sus miembros desarrollan sus actividades. Para esto se vinculan a centros de investigación encargados de dictar cursos y charlas; a compañías aseguradoras que les permiten disminuir los costos de sus seguros; y al municipio para mejorar su acceso a agua y drenaje, infraestructura y vías de acceso (internos y externos) para los parques-jardín.
- Basada en la relación personal de sus integrantes, la Plataforma Duinboeren desarrolla acciones operativas para promover la producción y sus productos locales; mejorar el cuidado de la naturaleza y el paisaje; investigar y desarrollar actividades recreativas. Mantiene relaciones no formales con al menos 38 instituciones, entre los que se destacan ONGs, el Gobierno Local y Regional, universidades e institutos de investigación, organizaciones comunitarias, movimientos sociales y el sector privado.
- Las integrantes de CESAM desarrollaron un vínculo estable con la Iglesia Católica -a través del cura párroco de la zona- que le permitió acceder a infraestructura (local e laboratorio) e insumos (frascos, semillas, etc.) provenientes de la comunidad y la cooperación internacional. El desarrollo de estas acciones puntuales le permitió mejorar la autoestima de sus integrantes, consolidarse y ganar legitimidad como organización.
- La Red de Huerteras y Huerteros mantiene una incipiente relación con el gobierno nacional basada en la formulación de proyectos, que por el momento se limita al desarrollo de acciones puntuales. Esta relación le ha permitido acceder a recursos e infraestructura y mejorar su legitimidad como organización.

3.1.2 Temas y actores vinculados al establecimiento de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas permiten a las OSAUP alcanzar objetivos a mediano y largo plazo. Promueven la mejora de la situación de sus integrantes pero también buscan la mejora de la organización, el funcionamiento y la incidencia política de las organizaciones y se vinculan al conjunto de actividades que realizan las organizaciones. Pueden involucrar a gobiernos (local, intermedio y nacional), ONGs, universidades y centros de investigación, movimientos sociales y comunitarios y el sector privado.

En muchos casos, las OSAUP desarrollan alianzas estratégicas buscando mejorar los servicios de apoyo que brindan a sus miembros (administración, información, capacitación, investigación y apoyo legal).

- APODU mantiene alianzas estratégicas con ONGs, consumidores, centros de investigación y gobierno local que le han permitido mejorar la difusión de sus intereses e investigar sobre aspectos productivos concretos.
- Las alianzas estratégicas con ONGs le han permitido a la Red de Huerteras y Huerteros formular proyectos de investigación, acceder a recursos de la cooperación nacional e internacional, la mejora de la información y ganar en legitimidad frente al gobierno municipal así como a diversos actores locales, nacionales e internacionales.
- La BVV ha establecido alianzas estratégicas con la Asociación Nacional de Asociaciones de Jardineros de Holanda (AVVN), para fortalecer su organización interna.
- La Plataforma Duinboeren mantiene una alianza estratégica con la Plataforma de Diálogo de Parque Nacional, un espacio formal integrado por partidos políticos, organizaciones y personas interesadas en mantener informados a los actores sobre los temas vinculados al parque.
- Una consultora independiente denominada Biokonsultant brinda apoyo técnico y legal a las/os productores de la BCHA.

También promueven alianzas que les permitan desarrollar actividades directas para la mejora de sus ingresos (acceso a insumos, producción, procesamiento, comercialización de productos y actividades relacionadas al agroturismo).

- APODU ha establecido una alianza estratégica con el gobierno local, ONGs y consumidores logrando diversificar sus sistemas de comercialización que incluyen una feria semanal (ubicada en una zona de alto poder adquisitivo), el reparto de canastas con productos orgánicos sin intermediarios y el establecimiento de una Ecotienda como un espacio permanente de venta ubicado en un punto céntrico de la ciudad.
- La Red de Huerteras y Huerteros ha construido una alianza estable con el Pro Huerta (un programa del gobierno nacional) que le ha permitido acceder a insumos (semillas).
- La BVV mantiene alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias e instituciones dedicadas al cuidado de la salud que rentan sus jardines para usos terapéuticos, diversificando sus vínculos con otros actores urbanos y mejorando su base social.

En otros casos, las alianzas desarrolladas por las OSAUP buscan reducir los costos (mercadeo y certificación).

- Con apoyo de FAO y el gobierno nacional, APODU se encuentra elaborando una propuesta de certificación participativa que busca asegurar la certificación a los productores orgánicos pequeños y familiares. En Uruguay, los productos orgánicos pueden comercializarse a un precio mayor al que se paga por iguales productos producidos de manera tradicional.
- Para mejorar el acceso a certificación orgánica, a BCHA ha desarrollado una fuerte alianza con Biokontrol, un Instituto independiente de control que certifica, inspecciona las unidades de producción.

Otro tipo de alianzas estratégicas permiten a las organizaciones potenciar su capacidad de lobby conjunto para tener un mejor acceso a recursos y a procesos de toma de decisiones (acceso a suelo, agua, a proceso de planificación, etc.) fortaleciendo su capacidad de incidencia política.

- La Red de Huerteras y Huerteros mantiene una alianza estratégica con la Municipalidad de Rosario que le ha permitido acceder a suelo e infraestructura a la vez que mejorar sus ingresos.

- La alianza que la BVV mantiene con el Servicio Municipal de Planificación Urbana (DRO) le ha permitido incidir en la formulación del Plan Estructural de la ciudad, logrando que los principales partidos políticos incluyan la conservación de los parques jardín dentro de sus prioridades políticas. Asimismo su alianza con la Asociación Nacional de Asociaciones de Jardineros de Holanda (AVVN), le ha permitido mejorar su capacidad de incidencia política.
- La Plataforma Duinboeren participa activamente en la Comisión de Planificación del Paisaje –encargada de la elaboración del plan a escala provincial- logrando incidir directamente en la formulación del plan. Asimismo mantiene alianzas estratégicas con organizaciones de productores de la provincia y con las autoridades responsables del manejo de los diques y la gestión del agua.
- APODU ha sabido articular alianzas estratégicas multi actorales promoviendo la Red de Agroecología, un espacio formado por ONGs, consumidores y el gobierno (local y nacional) que busca promover la producción orgánica a nivel nacional.

Finalmente, las OSAUP establecen alianzas estratégicas para promover valores colectivos asumidos por las organizaciones y sus miembros (cuidado de los recursos naturales, producción orgánica, consumo responsable, solidaridad social y autoestima).

- APODU ha establecido alianzas con diversos actores para defender ciertos principios vinculados a la defensa de la producción orgánica. En 2003 promovió una alianza multi actoral denominada Movimiento en Defensa del “Uruguay Natural” integrado por diversas ONG ambientalistas, consumidores y productores orgánicos que interpusieron un recurso de amparo ante la justicia para impedir el ingreso al país de un evento de maíz transgénicos (Mon 810).
- La Plataforma Duinboeren también participa activamente en espacios multi actorales como la Plataforma de Innovación, una alianza estratégica que busca promover el desarrollo sostenible en el área rural estableciendo espacios de encuentro entre las municipalidades, los productores y la provincia.
- Un caso particular es la alianza estratégica es la que mantiene la BCHA (que representa a pequeños productores orgánicos) con la Alianza de Eco Productores de Hungría (MOSZ), una organización que representa a 24 productores ecológicos de gran escala y compañías de producción. El MOSZ fue formado para promover el desarrollo económico de la producción ecológica. Si bien la BCHA mantiene importantes diferencias tanto de escala como filosóficas con el MOSZ, la alianza se mantiene estable basada en la conveniencia de ambas partes. El MOSZ no puede hacer lobby efectivo debido a su escala –ya que representa pocos productores-, por otra parte, las/ los pequeños productores de la BCHA no pueden mostrar una producción orgánica importante. Juntos han logrado posicionar mejor a la producción orgánica a escala nacional.

Si bien es cierto que las OSAUP analizadas mantienen alianzas con una gran diversidad de actores, son los gobiernos y las ONGs quienes lideran la lista. En la otra punta, el sector privado y la cooperación internacional (a través de una relación directa) parece ser los actores con el que las OSAUP parecerían establecer menos alianzas estratégicas.

La mayor parte de las organizaciones analizadas han establecido alianzas estratégicas con los gobiernos. Esto puede explicarse tanto al creciente interés de los gobiernos en promover acciones y programas municipales de AUP como por el interés (y/o necesidad) de las propias OSAUP para incidir en las políticas públicas. Quizá el aspecto más sensible para las organizaciones lo constituya el riesgo de generar una relación de dependencia con las políticas y/o programas, la falta de interés debido a las prácticas paternalistas, y el temor de ser utilizados por los gobiernos para beneficio político y/o electoral. Sin embargo, y pese a estos temores, las alianzas estratégicas se muestran como muy efectivas, suelen ser estables y parecerían fundamentarse en una lógica “ganador – ganador”.

Sólo dos organizaciones no han desarrollado alianzas con ONGs, universidades y centros de investigación aunque si mantienen vínculos puntuales y esporádicos. Las alianzas estratégicas entre este tipo de organizaciones, parecerían responder tanto a la demanda de asesoramiento y acompañamiento de las OSAUP como a lo intereses de las instituciones que disponen (o pueden captar) recursos para la ejecución de proyectos específicos (de investigación, conservación,

desarrollo, etc.). El peligro más claro para las organizaciones radica en la posibilidad de sustitución de representación (política y/o legal) que pueden ejercer algunas ONGs frente a OSAUP que no cuentan con personería jurídica o tienen un funcionamiento débil. Sin embargo, los beneficios de establecer alianzas estratégicas parecen ser muchos más grandes que las dificultades o temores reales o potenciales.

Si bien la cooperación internacional se ha venido interesando de manera creciente por la AUP, el vínculo directo entre las organizaciones y las agencias internacionales de cooperación aún es débil y esporádico. Sólo una organización mantiene vínculo directo con una agencia de cooperación internacional (perteneciente al sistema de Naciones Unidas) mientras que otras lo hacen intermediadas por ONGs y gobiernos. Esto podría explicarse por la lógica de las agencias de cooperación que aún parecerían privilegiar la relación contractual con ONGs con las que ya tienen establecidos vínculos de cooperación basados en la confianza mutua. Adicionalmente, algunas características de organización y funcionamiento de las OSAUP podría dificultar la gestión directa de fondos (falta de sistemas contables y auditorías). En todo caso, aún no nos encontramos frente a un modelo de relación "de igual a igual" entre ambos actores. Por este motivo resulta clave que las OSAUP mejoren sus formas de gestión y funcionamiento, y logren transmitir con más claridad sus deseos, intereses y necesidades.

Un caso espacial lo constituyen las escasas alianzas con el sector privado, pese a que la generación de ingresos es una de sus actividades más importantes. Sólo dos organizaciones mantienen alianzas estables con el sector privado (una e las cuales lo hace con un supermercado social). En muchos casos, las alianzas directas con los consumidores parecerían ocupar este vacío. Tres organizaciones desarrollan estrategias específicas para vincularse a las organizaciones de consumidores como forma de evitar la intermediación y en ningún caso las empresas se transforman en aliados para el acceso a servicios, mercados y/o recursos. Las distintas lógicas, la falta de comprensión de los intereses de la otra parte, y las mutuas desconfianzas hacen que, por el momento, este tipo de alianzas no prosperen.

Un resumen de los principales actores vinculados a las OSAUP en el establecimiento de sus alianzas estratégicas se presenta en la Tabla

Tabla - Actores vinculados a las alianzas estratégicas establecidas por las OSAUP								
	Red de Huerteros y Huerteros	APODU	ASPROVE	CESAM	Coop. Las Vertientes	Plataforma Duinboeren	BVV	BCHA
Municipios y/o Asociaciones de Municipios	Si	Si	No	No	Si	No	Si	No
Gobiernos Provinciales /Regionales/Nacionales	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No
ONGs	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
Movimientos y organizaciones sociales urbanas y rurales	No	Si	No	No	No	Si	Si	Si
Gremios y sindicatos	No	Si	No	No	No	No	No	No
Universidades y centros de investigación	Si	Si	No	No	No	Si	No	Si
Sector privado	Si	No	No	No	No	NO	Si	No
Cooperación internacional	No	Si	No	No	No	No	No	No
Otros (p.e. iglesia católica)	No	No	No	Si	No	No	No	Si

La información ha sido elaborada por el autor con base a los Estudios de Caso (2005).

3.1.3 Principales estrategias desarrolladas por la OSAUP

Las OSAUP analizadas han desarrollado una gran diversidad de estrategias para acceder a mercados, insumos y servicios e incidir políticamente. La presión, negociación/diálogo y elaboración de propuestas parecería ser las estrategias más efectivas para mejorar el acceso a suelo, agua, semillas y mercados.

- La Plataforma Duinboeren combina la participación política en el proceso de reconstrucción provincial (que le permite incidir políticamente) con la gestión de proyectos concretos (que permite a sus miembros mejorar sus ingresos).

- La estrategia de negociación y diálogo seguida por la BVV ha permitido que los jardines, obtengan tierras y paguen precios accesibles. Paralelamente participa activamente en el Plan Estructural buscando mantener e incrementar el suelo urbano destinado a la AUP.
- La estrategia de ocupación pacífica y negociación con el Municipio le ha permitido a las huerteras y huerteros de Rosario acceder a suelo urbano para AUP.
- La BCHA ha desarrollado una estrategia para la promoción de los productos orgánicos (calificados de costosos y elitistas) basada en el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones como Biokontrol (para la certificación de la producción) y Biokonsultant para el apoyo técnico y legal de las/os productores.

Debido a su originalidad e importancia para las organizaciones, se presentan a continuación las estrategias seguidas para la formulación y gestión de proyectos, para la capacitación y gestión de la información, para la promoción de valores y para el fortalecimiento del vínculo con otros actores y la promoción de procesos multi actorales.

De manera creciente las OSAUP han comenzado a formular y gestionar proyectos como una estrategia destinada a mejorar el ingreso de sus miembros, acceder a infraestructura y recursos de la cooperación (nacional e internacional) y mejorar el conocimiento en temas de su interés. Si bien el acceso a recursos provenientes de la cooperación es creciente, aún son pocas las organizaciones que tienen la capacidad de formular proyectos y gestionar por sí mismas dichos recursos. Las debilidades en su organización y funcionamiento y la ausencia de estrategias a mediano y largo plazo, parecerían ser los principales aspectos que limitan esta posibilidad.

La formulación de proyectos supone que las OSAUP disponen de capacidad para identificar objetivos, resultados, actividades, saben elaborar un presupuesto, etc. Junto a esto, las organizaciones deben conocer las fuentes potenciales de cooperación y establecer lazos de confianza con las agencias financiadoras (nacionales o de la cooperación internacional). Por su parte, la gestión de proyectos sólo es posible si las organizaciones tienen un buen funcionamiento y su organización da garantías a los financiadores para el cumplimiento del contrato.

Sólo las OSAUP que han podido desarrollar sus capacidades y se encuentran empoderadas parecerían estar en condiciones de formular y gestionar proyectos concretos que beneficien tanto a sus integrantes como a la organización. En este sentido, el papel de las ONGs, los gobiernos y otros actores aún es clave, fortaleciendo las capacidades de aquellas organizaciones más débiles y sirviendo de intermediarios y facilitadores frente a los donantes (p.e. saliendo de garantes institucionales cuando las organizaciones son no formales).

- APODU ha desarrollado la capacidad de formular proyectos de investigación, logrando mejorar su conocimiento en temas vinculados a la producción (como por ejemplo el control orgánico de plagas), o en temas vinculados a la mejora de sus ingresos (como por ejemplo la formulación de un sistema certificación participativa).
- La Red de Huerteras y Huerteros, con apoyo de una ONG, ha formulado proyectos de inversión, captando recursos del gobierno local y nacional por un monto de USD 260.000 para la construcción y equipamiento de las agroindustrias y huertas comunitarias y de un parque-jardín.

Cuadro - El caso de la Plataforma Duindoeren

La participación política y la gestión de proyectos como una estrategia efectiva para el desarrollo económico, social y cultural de las/os productores

Los Países Bajos han atravesado por un proceso de urbanización creciente, con intensificación de su sector agrícola. Las inundaciones y sequías son cada vez más frecuentes y la calidad de los espacios naturales, el agua y aire se encuentra cada vez más impactada, obligando a las autoridades a elaborar nueva normativa que aumente los estándares de calidad. .

Como una forma de encontrar soluciones a estos problemas, el gobierno promueve la elaboración de Planes de Reconstrucción que buscan que todos las soluciones incorporen los distintos intereses de la sociedad. Los Planes prevén la formulación y ejecución de proyectos para mejorar el ambiente y la calidad de vida de las personas.

En la Provincia de Noord Babant, la actividad se inició en 2000 con un horizonte de 12 años. Las actividades se organizan con base a regiones, cada una de las cuales cuenta con una comisión multi actoral responsable de la formulación del Plan de Reconstrucción. Los proyectos que se formulen deberán atender a una diversidad de temas entre los que se destacan: a) agua y suelos (prevé la restitución de sitio), b) ambiente (mejora en la calidad del ambiente, agua, aire y suelo), c) naturaleza y paisaje (prevé la protección del área natural), d) agricultura y horticultura (prevé la zonificación integral), e) turismo y recreación, y f) calidad de vida y trabajo (prevé pasar de un paisaje productivo con prioridad en la agricultura a un paisaje con prioridad por el equilibrio de las diferentes funciones del área rural).

En 1995, el inicio del proceso de Reconstrucción Provincial sumado al establecimiento de un Parque Nacional, amenazaba la continuidad de sus actividades agropecuarias tradicionales desarrolladas en el área. Paralelamente, el aumento de las presiones de los habitantes urbanos por la conservación del ambiente y el paisaje, y la creciente preocupación de las/os consumidores por la calidad de sus alimentos, obligaron a las/os productores tradicionales a buscar tecnologías productivas más amigables con el ambiente.

Librados a su suerte, las/os productores individuales tenían pocas oportunidades para sobrevivir. Como una respuesta organizada crearon la Plataforma Dionboeren, un espacio de acción surgido para enfrentar las amenazas derivadas de los cambios en el uso del suelo y la incorporación de la dimensión ambiental a la producción agrícola. La estrategia impulsada por la Plataforma promovió el diálogo y la concertación, permitió acercar "lo urbano a lo rural" y contribuyó a tender puentes con diversos actores del sector privado vinculados al turismo, la salud y el comercio.

Un componente central en su estrategia es la formulación y gestión de proyectos. En la actualidad la Plataforma gestiona 7 proyectos que buscan mejorar sus ingresos diversificando y complementando sus actividades agrícolas con el agroturismo o el cuidado de la salud; promover la producción biológica, ayudando a la reconversión de las/os productores interesados; generar conocimiento sobre aspectos tecnológico-productivos investigando junto a centros académicos aspectos vinculados al suelo y el agua en la zona; y cuidar el ambiente y el paisaje introduciendo prácticas más amigables.

La participación de los distintos productores en la formulación y gestión de proyectos aún es muy desigual, identificándose tres tipos de productores: a) los líderes, que innovan y marcan el camino; b) los seguidores que adoptan los cambios una vez que se demuestra su viabilidad; y c) los apáticos, un amplio grupo de productores menos propensos a experimentar y cambiar. Pese a esto los resultados son muy alentadores ya que esta forma de trabajo les ha permitido mejorar sus ingresos, diversificar sus actividades y elevar su calidad de vida.

Sus alianzas y estrategias transformaron a la Plataforma en una organización dinámica (pese a que la mayor parte de sus miembros aún tiene una baja participación), con un funcionamiento activo y propositivo, y una importante capacidad de incidencia política en el proceso de reconstrucción provincial.

Algunas OSAUP desarrollan estrategias específicas para la capacitación y gestión de la información. Las estrategias desarrolladas le han permitido recibir y brindar capacitación, transformándose en referentes para otras organizaciones.

Generalmente se trata de OSAUP con buenos niveles de organización y funcionamiento, cuyos miembros tienen niveles de educación medios y altos, y están en condiciones de acceder a las nuevas tecnologías de la información (Internet). La gestión de la información es un aspecto

muy desarrollado por las organizaciones europeas que combinan el uso de soportes tradicionales (como el papel) con las nuevas tecnologías de la información, asegurándose que sus integrantes reciben la información necesaria para el desarrollo de sus actividades y que el público interesado conoce sus objetivos, actividades y resultados.

- Para la BVV la gestión de la información es un aspecto clave. La asociación ha desarrollado una estrategia de acceso a la información que incluye la edición de una publicación periódica (cuatro veces al año) que se envía a sus miembros y aspirantes a miembros, y la actualización de un sitio web que permite dar seguimiento de las actividades políticas, especialmente en las negociaciones con la municipalidad.
- Como parte de su estrategia de comunicación (interna y externa), la Plataforma Duinboeren desarrolla un conjunto de acciones asegurando que sus miembros se encuentren informados sobre las contribuciones de la organización al cuidado del ambiente. También posee un sitio web con información actualizada sobre sus objetivos, actividades y logros.
- La BCHA edita la Revista Biokultura en la que difunde materiales de investigación científica vinculados a la crianza ecológica como parte de su estrategia de promoción de las ventajas de vivir en forma "amigable" con el ambiente.

La promoción de valores individuales y colectivos también ha motivado el desarrollo de estrategias específicas. Mientras que algunas organizaciones se preocupan por el cuidado del ambiente, la producción orgánica y el consumo responsable; otras promueven la solidaridad social, el apoyo a su comunidad y la mejora en la autoestima de sus integrantes. En todos los casos sus valores hacen arte del perfil institucional de la organización. En sociedades cada vez más preocupadas por el logro de intereses concretos vinculados a la esfera de lo material, es estimulante saber que existen organizaciones que desarrollan acciones con arreglo a valores.

- Un ejemplo de esto es CESAM, una organización pequeña que agrupa a mujeres vinculadas a las comunidades cristianas de base. Su organización privilegia la solidaridad con los miembros más desfavorecidos de su comunidad, asegurando que una parte de su producción de medicamentos naturales pueda comercializarse a precios bajos beneficiando a las/os pobladores más pobres de su comunidad. Como parte de la misma estrategia sus integrantes desarrollan actividades de promoción, motivando a sus vecinos a cultivar sus propias huertas.
- Por su parte APODU, tiene como uno de sus pilares la defensa militante de la producción orgánica asociada al consumo responsable. Como parte de su estrategia promueve diversas acciones con los consumidores, ONGs y otros actores sociales, que buscan colocar el tema en la agenda política local y nacional.

El fortalecimiento de actores/relaciones clave y la promoción de alianzas multi actorales son temas privilegiados por algunas OSAUP. En mayor o menor medida, todas las organizaciones analizadas son conscientes de la importancia que tiene el contar con alianzas estratégicas amplias y efectivas. Las organizaciones parecen ser muy consientes de los beneficios del trabajo conjunto, por este motivo, muchas han promovido la creación de espacios multi actorales que buscan mejorar su capacidad de incidencia política.

- Un ejemplo es APODU que ha promovido el fortalecimiento de las organizaciones de consumidores, considerados un actor clave tanto en la promoción de la producción orgánica y el consumo responsable como en el proceso de certificación participativa. Paralelamente ha desarrollado una estrategia que busca fortalecer un espacio multi actoral denominado Red de Agroecología que tiene entre sus objetivos el crear un entorno favorable para el desarrollo de la producción orgánica a nivel nacional.
- La estrategia desarrollada por la BVV los ha llevado a establecer alianzas estratégicas con oficinistas, centros de salud y partidos políticos buscando mejorar sus relaciones sociales a la vez que mantener y ampliar el número de parques-jardín en Ámsterdam.
- La Red de Huerteras y Huerteros participa activamente en distintas redes (agroecología, semillas) que buscan incidir en las condiciones en las que se desarrollan sus actividades de AUP.
- La Plataforma Duinboeren y la BCHA promueven la realización de actividades específicas (encuentros, actividades de agroturismo, visitas, etc.) como parte de su estrategia de acercamiento entre lo urbano y lo rural (y orgánico para la BCHA).

4. ESTRATEGIAS Y ALIANZAS PARA EL ACCESO A RECURSOS, MERCADOS, SERVICIOS Y OTROS: ANÁLISIS DE SUS RESULTADOS

Las alianzas y estrategias desarrolladas por las OSAUP han permitido obtener importantes resultados tanto para a las/os productores, huerteros y jardineros urbanos como para las propias organizaciones. Un conjunto de éstos resultados refieren a mejoras en el acceso a recursos, mercados y servicios. Su análisis permite valorar el éxito alcanzado con las alianzas y estrategias, así como las principales dificultades encontradas y las formas de superarlas.

4.1 Resultados para las/os productores, huerteros y jardineros urbanos

Entre los principales resultados para las/os productores, huerteros y jardineros urbanos se destacan: a) la tenencia segura y el acceso a suelo y agua; b) el acceso a financiamiento; c) el acceso a nuevos mercados y formas innovadoras de comercialización; d) el acceso a servicios legales, financieros y otros servicios de apoyo; e) el fortalecimiento de sus capacidades y acceso a información confiable; y f) la mejora en sus ingresos y en su calidad de vida.

En muchos casos las/os productores han establecido alianzas y desarrollado estrategias específicas buscando mejorada las condiciones para la tenencia y el acceso a suelo y agua. Como resultado han obteniendo agua en calidad aceptable y cantidad suficiente, espacios más grandes para la producción y seguridad jurídica para el desarrollo de su actividad. Si bien los principales resultados parecerían referirse a las/os huerteros y jardineros que no poseen tierras en propiedad (por ejemplo quienes trabajan en áreas intra urbanas y/o hacen parte de organizaciones dependientes de programas municipales) también se identifican resultados para las/os productores que si poseen tierra (por ejemplo quienes poseen predios pequeños y medianos ubicados en áreas peri urbanas ubicadas en zonas con poca capacidad de expansión). En ningún caso los resultados de las alianzas y estrategias fueron negativos para las/os productores, huerteros y jardineros.

El establecimiento las alianzas con los gobiernos (local, intermedio y nacional) y la combinación de estrategias de presión, negociación/diálogo y elaboración de propuestas, parecerían ser muy efectivas al momento de facilitar la tenencia y mejorar el acceso a suelo y agua.

- Las huerteras y huerteros de Rosario combinaron una estrategia de presión –basada en la ocupación pacífica de terrenos y conexión clandestina a fuentes de agua-; establecimiento de alianzas estratégicas con diversos actores; negociación con la municipalidad de espacios vacantes; y formulación de propuestas de solución –participando en los procesos de planificación territorial-. Como resultado lograron establecer contratos de locación para ocupar sus huertas y espacios productivos en cinco parques huertas que se terminarán de instalar en el 2006, con parcelas para 250 productores/as y plazos de diez años de tenencia.
- La estrategia de negociación y diálogo con la municipalidad, permitió a las/os jardineros de la BVV mantener los espacios públicos destinados a jardines urbanos en una ciudad densamente poblada como Ámsterdam.

Para acceder a financiamiento las organizaciones han desarrollado alianzas con los gobiernos, ONGs y agencias de cooperación, combinado el fortalecimiento de sus capacidades internas y la negociación externa. Para obtener buenos resultado, las/os productores, huerteros y jardineros urbanos han debido: a) fortalecer sus capacidades para la formulación y gestión de proyectos; b) mejorar su autoestima para poder negociar “de igual a igual” con los donantes; c) fortalecer su capacidad de análisis político para incidir en los procesos locales; y d) fortalecer a sus organizaciones para gestionar en forma eficiente dichos proyectos.

- Las huerteras y huerteros de Rosario combinaron una estrategia de empoderamiento, capacitación individual y legitimación de su organización logrando acceder a recursos provenientes de los programas de subsidio por desempleo del gobierno nacional y a fondos de la municipalidad y la cooperación nacional e internacional.
- Las/os productores de la Plataforma Duinboeren desarrollaron una estrategia similar logrando acceder a fondos de la Unión Europea y el gobierno nacional a través de la

financiación de proyectos. Sin embargo, el cambio de actitud en las/os productores aún es lento y la mayor parte prefieren esperar a ver resultados antes de sumarse a la formulación y gestión de nuevos proyectos.

El acceso a nuevos mercados y a formas efectivas e innovadoras de comercialización es otro de los resultados más importantes para las/os productores y huerteros intra urbanos, peri urbanos y rurales. La identificación y el acceso a nuevos mercados y formas de comercialización fue posible gracias a que las OSAUP establecieron alianzas estratégicas con diversos actores como gobiernos, ONGs, organizaciones de consumidores y el sector privado. Sus estrategias combinaron: a) el establecimiento de alianzas con los consumidores y el sector privado; b) la diferenciación de sus productos (apelando a la certificación del programa como en el PROVE, como producto orgánico o producto local); y c) la venta directa (estableciendo canales que eviten la intermediación).

- La alianza con la Municipalidad, ONGs y consumidores le permitió a las huerteras y huerteros de Rosario acceder a 6 ferias semanales para comercializar sus productos, manteniendo una relación estable con un supermercado social en el que comercializan parte de sus productos procesados.
- Un camino similar siguió APODU, que estableció alianzas estratégicas con el gobierno local, ONGs y los consumidores, logrando que las/os productores pudiesen acceder a una feria semanal, un circuito de canastas (venta directa sin intermediarios) y un punto fijo (Ecotienda). Toda su estrategia se basó en el fortalecimiento del vínculo con los consumidores, diferenciando sus productos (orgánicos) y eliminando la intermediación.
- Las/os productores de la Plataforma Duinboeren también se han visto beneficiados con el establecimiento de nuevos canales de comercialización, basados en una estrategia de diferenciación de sus productos (productos locales) y su acercamiento a los consumidores urbanos.

La posibilidad de acceder y/o mejorar su infraestructura para la transformación también ha beneficiado directamente a las/os productores y huerteros. Sus estrategias basadas en la formulación de proyectos le permitieron superar su escasa capacidad de acumulación de capital inicial.

- En Rosario y Brasilia (entre 1995 y 1998) las/os productores y huerteros accedieron a recursos públicos que les permitieron contar con infraestructura para la transformación de sus productos. Por ejemplo en Brasilia DF 118 familias vinculadas al PROVE accedieron a créditos para la construcción de sus agroindustrias.
- Por su parte, las integrantes de CESAM pudieron acceder a recursos de la cooperación internacional con los que equiparon su laboratorio.

El fortalecimiento de las capacidades (para la formulación y gestión de proyectos, acceso a nuevas tecnologías productivas, etc.) y el acceso a información confiable han permitido que las/os productores, huerteros y jardineros urbanos formularan proyectos productivos, de investigación y participación.

- La capacitación adquirida por las huerteras y huerteros de Rosario mejoró tanto sus oportunidades para conseguir empleos fuera de la AUP como sus capacidades para incidir en los procesos de toma de decisiones.
- Para superar algunas características culturales de sus miembros (productores tradicionales con bajo nivel de participación), las/os productores de la Plataforma Duinboeren implementaron una estrategia de capacitación para la formulación y gestión de proyectos. Como resultado un 30% de las/os integrantes de la Plataforma pueden ser considerados como "productores innovadores" con capacidad para arriesgar e iniciar nuevos proyectos.
- La estrategia de manejo de la información desarrollada por la BCHA diseminó entre sus integrantes, información científica confiable con una frecuencia periódica (por ejemplo a través de la Revista Biokultura).

Para que sus miembros pudiesen acceder a servicios financieros, algunas organizaciones establecieron espacios de negociación con las/os proveedores de servicios financieros logrando abaratar los costos unitarios de algunos servicios (por ejemplo pólizas). La estrategia de negociación masiva (en una organización que cuenta con más de 7.000 miembros) permitió que

las/os jardineros urbanos de Amsterdam accedieran a pólizas de buena calidad y a bajo costo. Y el acceso a servicios legales benefició directamente a Las/os productores orgánicos de la Región Central de Hungría y a los jardineros urbanos de Amsterdam.

Finalmente, las actividades de AUP mejoraron los ingresos de muchas/os productores y huerteros, que lograron incrementar su producción incorporando valor y diversificando tanto sus productos como los puntos de venta. La mejora en los ingresos es uno de los temas que más preocupan a las/os productores y huerteros dedicados a tiempo completo a la AUP.

- Las/os productores de la Plataforma Duinboeren lograron diversificar sus actividades incorporando nuevos servicios como el agroturismo y el cuidado de la salud. Las/os productores vinculados al PROVE multiplicaron sus ingresos por cuatro y las productores de CESAM duplicaron sus ingresos derivados de la venta de medicinas naturales.

Cuadro - El caso de la Red de Huerteras y Huerteros

Alianzas y estrategias para la superación de la pobreza

Un ejemplo interesante de alianzas y estrategias para la superación de la pobreza es el que desarrolla la Red de Huerteras y Huerteros de la ciudad de Rosario. Surgida como consecuencia directa de la severa crisis económica por la que atravesó el país entre 2002 y 2003, y promovida por la Municipalidad de Rosario, la Red es uno de los espacios organizados de productores más interesantes que existen la región ALC.

Formada por pobres urbanos, mayoritariamente mujeres, la Red ha sabido aprovechar las oportunidades brindadas por la Municipalidad para el acceso a suelo, la adquisición de insumos, y la obtención de infraestructura para la transformación y comercialización. Con un funcionamiento informal, la Red avanza en un proceso de formalización participativo y democrático que busca potenciar la organización y mejorar su funcionamiento.

Para cumplir con sus objetivos la Red ha combinado el desarrollo de acciones de presión (como la ocupación pacífica de terrenos), la negociación de nuevos marcos normativos facilitadores de su actividad y la incidencia en la planificación del suelo municipal contribuyendo a incorporar la agricultura urbana como una actividad permanente del municipio.

Buscando que el Municipio apoyase su actividad, las huerteras y huerteros iniciaron ocupaciones de terrenos en forma pacífica. Su estrategia combinó la presión con la negociación. Como resultado la Municipalidad creó espacios de participación y un programa específico (el Programa de Agricultura urbana) y las huerteras y huerteros reforzaron su capacidad de elaboración de propuestas consolidando su imagen frente a otros actores locales

En alianza con el gobierno (local y nacional), ONGs y centros de investigación promovieron la aprobación de normativa municipal específica para la AU, logrando incidir en la política municipal de planificación de uso del suelo urbano (por ejemplo el Plan Estratégico de la ciudad incorpora la AU), llegando, a diseñar -junto a técnicos municipales y universitarios- espacios recreativo-productivos denominados parques-huerta.

Como resultado, la Red de Huerteras y Huerteros logró consolidarse como un actor legítimo en la defensa de los intereses de sus integrantes. Sus esfuerzos contribuyeron a lograr que la AUP sea considerada como una actividad permanente a la que la municipalidad destina recursos humanos y materiales. En la actualidad las huerteras y huerteros disponen de suelo y recursos para la producción, transformación y comercialización de sus productos, mejorando sus ingresos, su autoestima y el reconocimiento social demostrando que la organización social de las/os productores urbanos puede contribuir a la inclusión económica y social de los sectores más desfavorecidos.

4.2 Resultados para las OSAUP

El establecimiento de alianzas y estrategias para el acceso a recursos, mercados y servicios legitimó el trabajo de a las OSAUP. El contar con una imagen común utilizada en la transformación y comercialización (CESAM, PROVE, BLOKULTURA, etc.), fortaleció a las organizaciones mejorando su visibilidad frente a los consumidores y otros actores urbanos. En algunos casos, la imagen ganada por las OSAUP les permitió mejorar su capacidad de negociación, logrando acceder a nuevos servicios e insumos (por ejemplo servicios financieros para las/os jardineros urbanos de la BVV). En otros, las organizaciones son consideradas como referentes (locales y/o nacionales) en distintos temas como la capacitación y/o la comercialización (por ejemplo la BCHA es un referente de la producción orgánica dentro y fuera de Hungría).

Sólo algunas organizaciones han logrado sostenibilidad en el acceso a recursos financieros. El cobro de membresía no es una práctica extendida y además no parecería aportar, en todos los casos, un volumen significativo de recursos para la OSAUP. Buscando complementar los recursos aportados por sus miembros, algunas organizaciones han desarrollado otras estrategias basadas en el cobro de algunos servicios y en el aporte solidario de personas y/o instituciones afines.

- La Plataforma Duinboeren a desarrollado una forma novedosa de captación de fondos provenientes de personas (habitantes urbanos) sensibles al cuidado del paisaje natural en la zona próxima al Parque Nacional. Para esto crearon un Fondo del Paisaje que permite recibir donaciones de las/os interesados.
- APODU cobra un pequeño porcentaje a sus miembros por el uso de un camión refrigerado propiedad de la organización.

Cómo resultado de esto, muchas organizaciones no disponen de infraestructura suficiente para desarrollar sus actividades (por ejemplo realizar reuniones o movilizar a sus miembros), así como su capacidad de elaborar materiales de diseminación, etc.

- Sólo la Plataforma Duinberen, la BVV, APODU y la BCHA cobran membresía a sus miembros. Los recursos obtenidos permiten a la Plataforma y a la BVV financiar parte de su organización, mientras que para la BCHA y APODU solo representan ingresos marginales.

Si bien este aspecto no ha sido identificado como un punto crítico en los estudios de caso, la falta de infraestructura administrativa podría traer algunos problemas en el funcionamiento democrático, participativo y transparente de las organizaciones. Para superar la falta de infraestructura, algunas organizaciones como APODU han desarrollado estrategias que incluyen alianzas estratégicas con organizaciones que les permiten acceder a locales y equipamiento para la realización de sus actividades.

- La Red de Huerteras y Huerteros, APODU y la BCHA no cuenta con infraestructura suficiente y utilizan la de sus propios miembros. Un caso particular lo constituye ASPROVE (entre 1995 y 1998) que utilizó infraestructura cedida por el gobierno. Sin embargo el cierre del programa que le daba soporte, llevó a que la organización perdiera la poca infraestructura que disponía.