

o la presencia de valores como la solidaridad), que no son priorizadas por otras instituciones (como la exclusión social) en una perspectiva de cambio social.

En ningún caso la tipología pretende ser un límite o transformarse en una obligación que las organizaciones deben cumplir. Por el contrario, su alcance es operativo (no prospectivo), busca identificar las características predominantes de las organizaciones y no supone la presencia de grupos homogéneos de productores, reconociendo el valor de la diversidad como una fortaleza de las organizaciones. Pudiendo existir OSAUP que no se encuentren comprendidas en ninguno de los tipos propuestos, que posean características que las ubiquen en más de un tipo e incluso, algunas muy difíciles de tipificar. La tipología propuesta debe contribuir a dar cuenta de los casos analizados, y ayudarnos a pensar en futuras tipologías.

La tipología busca identificar tipos de OSAUP considerando sus modelos de organización, su forma de funcionamiento y su capacidad de lobby como una contribución mas al diseño de acciones, proyectos, programas y/o políticas que ayuden a mejorar su acceso a recursos, insumos, servicios e incidencia política. Mejorando nuestro conocimiento sobre las características de las OSAUP podremos mejorar los apoyos que las/os productores demandan.

Con relación a las variables priorizadas para la definición de los tipos se abre una línea de reflexión (aun no finalizada) que propone privilegiar las características productivas (familiares y patronales) incluyendo como dimensiones el uso predominante de mano de obra familiar, la dependencia de la renta para el sustento familiar y la residencia en el área de producción o en una comunidad próxima.

Para superar las dificultades derivadas del "solapamiento" o cruce de variables se propone unificar el las OSAUP testimoniales con las filosóficas por entenderse que ambas tienen características similares.

Con relación a la denominación de los tipos de OSAUP se propone utilizar conceptos más claros y que no generen confusión. En este sentido se sugiere modificar la denominación "dependiente" por "tuteladas/promovidas" e incorporar al análisis una valoración de los objetivos perseguidos por las instituciones que las promueven (identificando su interés en fortalecer y empoderar a las OSAUP o en mantenerlas dependientes de los programas externos). También se sugiere incorporar la denominación "convencional" para evitar la confusión derivada del uso extendido del término "tradicional" asociado a los tipo de agricultura rural.

<p><b><i>Bloques 3 y 4. Estrategias y alianzas para el acceso a recursos, mercados servicios e incidencia en políticas públicas: análisis de los resultados alcanzados</i></b></p>
--

Es necesario identificar y analizar críticamente cuales son los vínculos que existen entre los modelos de gestión (organización y funcionamiento de las OSAUP) y el logro de resultados en el acceso a recursos, insumos y servicios. Los casos analizados identifican distintos modelos de gestión que incluyen desde organizaciones con infraestructura administrativa, cobro de membresía y personal rentado; hasta otras que optan por utilizar la casa de sus miembros o locales restados para sus reuniones y no cuentan con recursos suficientes como para rentar personal. Adicionalmente se propone discutir, más en detalle, cual es el papel que tienen y/o deberían tener los "líderes" y las "personas claves" tanto para la gestión de la OSAUP como para el éxito de sus alianzas estratégicas.

En este sentido, se reconoce que todas las organizaciones -tanto aquellas que establecen alianzas como las que sólo desarrollan acciones puntuales-, pueden obtener buenos resultados que beneficien a sus integrantes en forma directa. Sin embargo se observa que las OSAUP con capacidad para establecer alianzas estratégicas parecerían mejorar sus posibilidades de obtener resultados vinculados al acceso a recursos, insumos y servicios. Aunque se alerta que no todas/os los productores comparten esta valoración, ya que mucho optarían por privilegiar el

desarrollo de acciones con base a fines (es decir aquellas que permiten obtener logros concretos y de base material) por sobre las acciones promovidas con base a valores (que si permiten obtener logros consumen tiempo y energías en el desarrollo de acciones de incidencia política). Esta preocupación fue manifestada tanto en APODU (una OSAUP filosófico/testimonial) que debate internamente si mantiene su estrategia de alianzas con los consumidores y las ONGs o se vuelca a establecer acuerdos con otras organizaciones de productores (orgánicos y convencionales) como en la Plataforma Duinboeren que no ha logrado que a la mayor parte de las/os productores participen activamente en sus proyectos (una OSAUP tradicional/convencional).

Por su parte, al analizar los modelos de gestión, se reconoce que el éxito de las OSAUP parecería asociarse más a las prácticas democráticas y la participación interna, que a su carácter formal o no formal (con este razonamiento, una organización formal no participativa tendría un modelo de gestión menos efectivo). Entre los componentes que contribuyen al éxito de las OSAUP se destacan el fortalecimiento de las capacidades (pe. desarrollando habilidades para negociar e incidir políticamente) y el empoderamiento de sus integrantes. Ambos parecerían ser aspectos determinantes en el desarrollo de modelos exitosos de gestión.

También se identificó una diferencia importante entre el prestigio de sus miembros (sean líderes o personas clave) y la legitimidad de las OSAUP, para el logro de resultados concretos que mejoren el acceso a servicios, insumos y mercados.

Todos coincidieron en valorar muy positivamente el papel de las "personas claves" para el éxito de las OSAUP (vinculado tanto a su modelo de gestión como al logro de resultados en el acceso a recursos, servicios e insumos), reconociendo que muchos de los logros de las OSAUP se deben a que la persona clave, se encontraba en el lugar adecuado en el momento preciso.

Entre las habilidades que deben tener estas personas se destacan:

- Capacidad para analizar la coyuntura: teniendo capacidad para comprender y analizar del entorno político y de poder en el que se mueve la OSAUP.
- Capacidad de negociación y diálogo: asumiendo un papel activo en la promoción y fortalecimiento de los contactos y relaciones existentes y establecer nuevos.
- Capacidad de análisis estratégico: desarrollando habilidades para identificar puntos de encuentro entre las necesidades y demandas de las instituciones y los de las OSAUP.

Por su parte, el papel de los líderes es evaluado en forma crítica en tanto contribuye a lograr cohesión interna y legitimidad externa de las organizaciones pero puede debilitar la organización (especialmente la gestión democrática y participativa) promoviendo modelos de gestión que dependan de la voluntad de participación de algunos de sus miembros (ya sean personas con prestigio y/o líderes). Esta reflexión resulta especialmente importante para algunos tipos de OSAUP (p.e. las tradicionales/convencionales) cuyo modelo de gestión incluye la presencia de líderes y estructuras burocráticas consolidadas. Asimismo, nos alerta sobre los peligros derivados de que sus alianzas descansen en relaciones personales establecidas por sus líderes y no en relaciones institucionales basadas en las fortalezas de las OSAUP.

Un análisis en detalle de estos elementos resulta clave para las organizaciones promovidas/tuteladas en tanto se asume que, al menos en el inicio, las mismas no cuentan con las fortalezas propias para organizarse y requieren del apoyo de instituciones externas (p.e. gobiernos locales). Esta situación también nos obliga a realizar un análisis crítico de la voluntad manifiesta por las instituciones que apoyan y promueven a las OSAUP. En este sentido resulta necesario analizar si las instituciones fortalecen (promueven) a las organizaciones de productores o solo buscan perpetuar una relación de dependencia y/o clientelar (tutelan) por ejemplo bajo la forma de un programa municipal.

Una reflexión similar debería realizarse para las OSAUP filosófico/testimoniales y tradicionales/convencionales que pueden atravesar por períodos en los que su capacidad de organización y funcionamiento se debilita, originando crisis tanto de legitimidad institucional y credibilidad de sus líderes.