



Organizaciones Sociales de Agricultores Urbanos y Peri-urbanos
Modelos de gestión y alianzas innovadora para la incidencia política

BOND VAN VOLKSTUINDERS – BVV (ASOCIACIÓN DE JARDINEROS)

RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO

Amsterdam, Países Bajos

Joanna Wilbers
Fundación ETC– Programa de Agricultura Urbana

2005

BOND VAN VOLKSTUINDERS (BVV) – RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO

Ubicación y contexto de la Municipalidad de Ámsterdam

La Bond van Volkstuinders (BVV) o Asociación de Jardineros de Ámsterdam desarrolla sus actividades en la capital de Holanda, Ámsterdam. La ciudad se ubica en la provincia Holanda Norte, cerca de la costa, en la región altamente habitada en el este del país. Actualmente, la ciudad de Ámsterdam tiene una superficie de 21,907 ha, y la población total asciende a 738,763 personas. Esto significa que hay 4,435 personas/km² en promedio. Esta asociación, activa en la capital holandesa y una de las áreas más habitadas del país, funciona desde 1917 y fue establecida por sus propios miembros. Algunas organizaciones de caridad alquilaban los jardines a los jardineros por una suma baja de dinero. Los usuarios de la tierra trabajaban en los jardines en su tiempo libre, principalmente para sembrar papas y vegetales para autoconsumo. El objetivo de estos jardines tuvo inicialmente un claro objetivo económico: el aumento de los ingresos de las familias de la clase trabajadora. Sin embargo, siempre se prestó atención a las consecuencias positivas de tener un jardín. Durante las dos Guerras Mundiales, los jardines tuvieron una función importante en la provisión de alimentos, pero la perdieron completamente al finalizar la segunda guerra. Muy pronto, los jardines fueron usados con fines recreativos.

Perfil de la BVV

Actualmente, Ámsterdam tiene casi 6000 jardines en total con una superficie de 300 ha. Todos estos jardines se agrupan en 37 complejos de jardines, llamados parques-jardín. De estos, 24 son manejados por la BVV: 21 tienen una función predominantemente recreativa y 2 son ocupados sólo para la producción de productos alimenticios. Estos últimos están aumentando debido al crecimiento de miembros inmigrantes de la organización quienes, por ejemplo, producen vegetales de sus países de origen en los jardines. Sólo un jardín incorpora las dos funciones.

Los parques recreativos pueden ser divididos en dos tipos: (1) parques jardín con de recreación diaria, entre los que se pueden encontrar tanto jardines decorativos como productivos, con o sin una pequeña casa de jardín en las parcelas individuales y donde es prohibido pernoctar; y (2) parques jardín con mayores facilidades de recreación, que son similares a los anteriores pero ofrecen la posibilidad de pernoctar entre abril y septiembre. La mayoría de los parques recreativos se encuentran en la segunda categoría.

Un parque jardín es un conjunto de parcelas (llamados en Holanda “jardines de la gente”) que comprende entre 50 y 400 unidades cuyo tamaño varía entre 50 y 300 m². Se ubican dentro o cerca de la ciudad. Los terrenos donde se ubican los parques-jardín son alquilados directamente por la BVV al Gobierno local. A través de los directorios que hay en cada parque jardín, la BVV alquila estos terrenos a sus miembros.

Objetivos y actividades de la BVV

Los objetivos más importantes son:

- Proteger los intereses de sus miembros actuales, facilitándoles continuar en forma adecuada ahora y en el futuro sus actividades de jardinería.
- Proteger el interés de los futuros miembros, aumentando el número de jardines de la ciudad.
- Contribuir al contacto y sensibilidad de sus miembros con la naturaleza, así como mantener los contactos sociales entre ellos.

En resumen, las siguientes son las actividades más importantes de la BVV:

- Influir y negociar con el gobierno local en su política pública (por ejemplo en el caso del Plan Estructural y la Nota Conceptual (ver capítulo 4 del estudio de caso)
- Proveer y mejorar el acceso a suelo, negociando con la municipalidad
- Proveer soporte legal
- Administrar la asociación

- Proveer servicios financieros
- Proveer servicios técnicos e insumos
- Proveer acceso a información y cursos
- Mejorar la calidad de vida de sus miembros y familias

Perfil de los participantes de la organización

La asociación cuenta con 7,200 miembros. Sin embargo el número de usuarios es mucho mayor debido a que las familias de los miembros también utilizan y disfrutan de los jardines. El promedio de edad de los miembros es 55 años y sólo 2% tiene menos de 30 años. La mayoría vive en Ámsterdam, y en promedio a una distancia menor de 5km del jardín al que pertenecen. Sus ingresos pueden ser considerados entre bajos y promedio, y muchos de los miembros viven en barrios con alta densidad poblacional. Actualmente, en los jardines se está iniciando un cambio cultural debido a la diversificación de edades, nacionalidad y características sociales de los miembros. Durante los últimos años, se puede evidenciar una tendencia de cambio en muchas de las familias que usan los jardines con sus hijos, así como un creciente número de inmigrantes y padres solteros (particularmente mujeres), trabajadores a tiempo parcial y personas que anticiparon su jubilación.

Organización y funcionamiento

Internamente, la BVV está formada por varios órganos:

- El Directorio de BVV, formado por miembros voluntarios. Es responsable de formular la política general y procedimientos diarios de la asociación.
- Varias Comisiones que asisten al Directorio en su funcionamiento, como por ejemplo la Comisión de Conflictos, la Comisión de Asesoría, etc. Las comisiones también están formadas por voluntarios. La Comisión de Asesoría juega un rol importante, y está formada por representantes de todos los parques.
- La oficina de la asociación donde trabajan empleados asalariados y que es responsable de la administración.
- Los Directorios de cada parque, también llamados Directorios de departamentos. Son responsables de las responsabilidades diarias en cada parque.
- Comisiones en cada parque, como por ejemplo la Comisión de Compras, la Comisión Editorial, la Comisión de trabajo general, etc.

Alianzas para la influencia en políticas públicas y acceso a recursos, insumos y mercados

Existen varias instituciones y/o actores dentro y fuera de Ámsterdam con los cuales la BVV mantiene alianzas para garantizar el acceso a recursos, insumos, mercados e influencia política. Las alianzas con las organizaciones e instituciones externas son construidas por dos razones diferentes y como resultado, a distintos niveles. En el caso de BVV se pueden identificar dos niveles: operativo y estratégico. Las alianzas operativas son establecidas para mejorar las condiciones prácticas en las cuales la organización o sus miembros pueden desarrollar su actividad específica. Estas alianzas pueden, por ejemplo, mejorar las condiciones o pueden aumentar las capacidades de los miembros en la jardinería. Los beneficios generados en este nivel son para los jardineros, miembros de la asociación. A nivel estratégico, las alianzas buscan contribuir a la continuidad y sustentabilidad a la organización y las actividades de sus miembros en el tiempo. La cooperación a este nivel busca aumentar el número de jardines o, lo que es más frecuente en el caso de Ámsterdam, mantener el número actual. Al inicio, estas alianzas en su mayoría a la asociación pero, en el largo plazo, también a sus miembros.

A nivel operativo, la BVV ha establecido alianzas con:

- Centro Experto de Naturaleza y Ambiente de Ámsterdam (NME)
- Centro para el ambiente de Ámsterdam (MCA)
- El departamento municipal de agua y saneamiento (DWR)
- El departamento municipal de infraestructura, tráfico y transporte
- Una compañía de seguros

- Oficina de asesoría organizacional

A nivel estratégico la BVV mantiene alianzas con las siguientes organizaciones:

- Asociación General de Jardineros de los Países Bajos (AVVN)
- Departamento Municipal de Planificación Urbana (DRO)
- Instituto Nacional de Desarrollo Sostenible (NIDO)
- Instituciones de salud y comunitarias
- Organizaciones hermanas en Ámsterdam y el resto de los Países Bajos.

Además, tiene contactos informales establecidos con:

- La Asociación de Municipalidades Holandesas (*Vereniging Nederlandse Gemeenten, VNG*)
- El Foro Verde de Holanda (*Groenforum Nederland*)

Estrategias desarrolladas para la influencia en políticas públicas y acceso a recursos, insumos y mercados

Debido a sus alianzas:

- Mayor seguridad en el acceso a terrenos para las actividades de sus miembros.
- Continuidad en la localización de los jardines urbanos.
- Mejora en los conocimientos de sus miembros sobre jardinería y medio ambiente.
- Reducción en los costos unitarios de seguro para sus miembros.
- Acceso a diversos servicios municipales que mejoran la apreciación de los parques.
- Posibilita el acceso de los ciudadanos a actividades de recreación de bajo costo.

Debido a sus estrategias:

- Creación de una base de conocimiento en las autoridades locales sobre los jardineros urbanos y su relevancia para la ciudad, sus habitantes y el propio municipio.
- Políticas municipales, leyes y regulaciones relacionadas a los jardineros urbanos.
- Participación en el desarrollo de políticas relacionadas a los parques urbanos buscando mantener un balance entre la oferta y la demanda de jardines, y modernizar los parques existentes (con un uso multifuncional).
- Grupo creciente de usuarios de parques, expandiendo su base social y fortaleciéndose.
- Mayor conciencia en los actores externos sobre la importancia de los jardineros urbanos en la sociedad.
- Apoyo y asesoría legal para negociar mejor con el gobierno local.
- Continuidad garantizada de la organización y de las actividades de los jardineros.
- Se han iniciado reformas organizativas internas para una gestión más eficiente que responda a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

La BVV recurre a diferentes estrategias para alcanzar sus objetivos. En general, se puede afirmar que la BVV considera importante mantener el diálogo con los formuladores de políticas locales en todos los niveles, así como alimentar este diálogo con información relevante sobre los jardines urbanos. En relación al objetivo de influir en la formulación de política local, la organización implementa las siguientes estrategias específicas.

- Ofrecer información: la asociación se asegura que los departamentos del gobierno local vinculados a la formulación de políticas relevantes para los jardines urbanos se mantengan bien informados en relación a la BVV, sus actividades, las necesidades y situación de sus miembros, su política, etc. Esto se hace a través de correspondencia escrita regular, organización de visitas de trabajo, distribución de su plan político y enviándoles notas de prensa.
- Reacción/participación: en las discusiones de política local, participando en instancias participativas u organizando reuniones de información para sus miembros sobre asuntos políticos e invitando a estas reuniones al oficial responsable del gobierno local, para así establecer contacto directo entre la municipalidad y los jardineros.
- Mantener un diálogo abierto: mantener el diálogo abierto y mantenerlo es considerado más importante que optar por una posición fuerte, la cual podría colocarlos fuera de las negociaciones.

- Vincularse a actores en situaciones de “crisis”: en situaciones difíciles, por ejemplo cuando un complejo de jardines es amenazado por los planes municipales para ser movido o cancelado, la BVV contacta a otros actores en el campo, quienes pueden jugar un rol de defensa de la causa de la organización. Contactando entidades (mayoritariamente políticas) dentro y alrededor de Ámsterdam, la BVV busca establecer una mayor comprensión y tener una base de apoyo mayor en situaciones donde es necesario. Los siguientes actores han sido contactados para este fin: municipalidades vecinas, partidos políticos y el gobierno provincial.
- Aumentar el valor agregado: tratando de alcanzar una mayor diversidad en las características de los jardines y sus usuarios, buscando que calcen mejor los jardines en su ambiente y combinando los jardines con otras funciones de la ciudad, por ejemplo creando lugares de reunión al aire libre, con deportes y juegos.
- Organizar conferencias y reuniones de discusión: convocando a ciertos actores clave y a los jardineros urbanos a discusiones importantes, colocando a los jardineros al frente y a la BVV en el centro de atención tanto para los miembros como para el mundo externo. Al dar mayor publicidad a la BVV, este tipo de reuniones atrae también a nuevos contactos.

Resultados alcanzados con el establecimiento de alianzas y desarrollo de estrategias

Estableciendo las alianzas e implementando las estrategias, se han logrado resultados para los miembros y la propia organización. Para los miembros, las alianzas han permitido:

- Aumentar las posibilidades de mejorar su conocimiento en jardinería y sobre el ambiente, así como todo tipo de asuntos relacionados, aumentando el disfrute de su actividad.
- Beneficios financieros, dado que BVV ha negociado por ejemplo con una compañía de seguros para la reducción de las primas.
- Facilita el acceso a servicios municipales, aumentando la forma positiva en la cual los jardineros experimentan a sus jardines y el parque-jardín.
- Aumento de la participación en la formulación de políticas municipales y toma de decisiones.
- Mayor el acceso a suelo y seguridad en la tenencia.
- Continuidad a la ubicación de los jardines urbanos, en varios casos.
- Mejores posibilidades y más sostenidas para acceder a una recreación barata (comparado con los costos de membresía en clubes deportivos).

Para la BVV, las alianzas y el desarrollo de estrategias han permitido:

- Reformas organizacionales y asesoría para una gestión más eficiente.
- Apoyo (legal) y asesoría en las disputas con el gobierno local, llevando a posiciones más fuertes para la negociación.
- Aumento, fortalecimiento y expansión de su base de miembros.
- Convencimiento a socios externos de la importancia de los jardines para la sociedad.
- Creación de conocimiento para los jardineros, la ciudad y sus habitantes.
- Continuidad de la organización a través de la continuidad de los jardines urbanos.
- Creación de una base de conocimiento en la municipalidad de los jardines urbanos y su importancia para la ciudad y sus habitantes.
- Iniciar la formulación de políticas municipales, leyes y regulaciones relacionadas a los jardines urbanos.
- Reconocimiento municipal en las notas políticas sobre la función social de los jardines urbanos así como la necesidad de mantener un balance entre la demanda y oferta de jardines y la modernización de los parques (principalmente la intensificación de su uso, agregando multifuncionalidad a los jardines urbanos)

Lecciones aprendidas vinculadas a la organización, funcionamiento e influencia en política pública

Las lecciones más importantes de la BVV en relación a la gestión y organización son:

- *Reconocer la importancia del interés de sus miembros.* El interés en la gestión es bajo. Muchas tareas son obligatorias pero no siempre se cumplen. No hay muchos interesados

en ocupar cargos de dirección. Los miembros se preocupan más por sus jardines que por la organización. Como hay pocas personas ocupando cargos, la salida de alguno de los funcionarios genera dificultades (muchas veces deben suspenderse actividades). Sumado a que muchos miembros permanecen más de un período por lo que hay baja circulación. Si la situación no se modifica, el futuro de la BVV podría estar en peligro. El aumento del individualismo lleva a tener este bajo compromiso. El encontrar interesados para las actividades comunes de mantenimiento y las actividades sociales es un problema (buscan recuperar el sentido de comunidad). Es imprescindible desarrollar mecanismos y estrategias para mejorar el compromiso de los miembros hacia el jardín y a la BVV, cuando su involucramiento se pierde, la organización puede dejar de existir. Para esto buscan crear una estructura organizativa que permita esto.

- *Sostenibilidad en el tiempo.* Cuando se gestiona una organización es necesario considerar: los medios disponibles, hacer un balance con los objetivos que se pretende alcanzar y con los niveles de desarrollo y la evolución de la sociedad en la que se encuentra.
- *Contacto entre los parques jardines y el Directorio de BVV.* La estructura organizativa no permite una influencia directa de los parques sobre los temas que discute el Directorio de BVV. Los parques tienen sus representantes en la Comisión de Asesoría, pero no tiene función de decisión y puede modificar la agenda de BVV. Solo puede reaccionar frente a los temas de discusión que coloca el Directorio. Muchos parques preferirían tener independencia legal de la BVV. Es necesario desarrollar una estructura organizativa que garantice un vínculo activo entre los miembros y el directorio de BVV que asegure mecanismos para que los parques influyan en la toma de decisiones de la BVV.
- *Comunicación.* Es necesario mejorar la comunicación entre los parques y el Directorio de BVV.
- *Valor agregado de ser miembro de BVV.* Los miembros no siempre tienen claro el valor agregado de ser miembro de BVV. Es importante hacer más visibles los logros de la organización.
- *Toma de decisiones participativa pero relevante.* El sistema de toma de decisiones sobre los temas más importantes facilita la participación puede generar que los miembros tomen decisiones sobre temas que no consideran de su interés. Las estructuras diseñadas para garantizar la participación en la toma de decisiones deben asegurar que los miembros no deban terminar discutiendo sobre temas que no le conciernen.
- *Flexibilidad en la organización.* La diversificación en el tipo de miembros trajo consigo una mayor diversificación en los intereses y demandas.
- *Actualización.* Es necesario rejuvenecer la estructura de dirección del BVV. La dirección debe representar a todos sus miembros con relación a la edad, género y origen étnico.

Funcionamiento

- *Involucramiento de los miembros en la construcción de alianzas.* Muchos miembros no conocen los logros y esfuerzos llevados adelante por la BVV. Es importante comunicarse con los miembros sobre las actividades y logros especialmente con relación a la construcción de alianzas. Esto permite que los miembros comprendan y expresen sus puntos de vista.
- *Modernización.* La imagen institucional es percibida como vieja y arcaica. La imagen debe modernizarse. La organización debería reflexionar sobre la edad, género y origen de sus miembros, bajo el supuesto que una organización más diversa mejorará el tipo de alianzas

Influencia política

- *Involucrar a los miembros en los esfuerzos y resultados derivados de la influencia política.* Es necesario que los miembros conozcan los resultados de las acciones desarrolladas por BVV y se comprometan con la organización.
- *Luchar por obtener tiempo para los procesos de consulta interna.* Debe reconocerse que un proceso de consulta interna puede tomar mucho tiempo que no coincide, necesariamente con los tiempos y procedimientos políticos. Los hacedores de políticas deben reconocer que los tiempos establecidos son insuficientes.
- *Diálogo en lugar de debate.* Es más útil mantener un diálogo abierto que ver al otro como un enemigo. La BVV considera al gobierno como un actor para dialogar más que como un oponente en el debate.

- *Vincularse a otras organizaciones de productores urbanos.* Vincularse a otras organizaciones con intereses y objetivos similares se facilita el intercambio de conocimiento y se refuerzan las capacidades de negociación.
- *Incrementar la base de usuarios.* Acrecentando la multifuncionalidad de los jardines y involucrando actores públicos y privados se amplía su base de miembros y se fortalece la capacidad de negociación de la organización.

Recomendaciones

Organización interna

- Diversificar la base financiera de la BVV para garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Esto permitiría que se vuelva menos dependiente de una sola base financiera y que a la vez pudiese realizar más acciones. Los subsidios pueden ser considerados para la realización de pequeños proyectos p.e. estudios sobre inmigrantes, etc.
- Realizar investigaciones más detalladas sobre la estructura de gestión y el relativo bajo interés de sus miembros en las actividades y reuniones de la organización. Se deberían analizar las ventajas y desventajas en el cambio de la organización, en la que el Directorio pasara a tener otras funciones (asesoría y comunicación a los Departamentos) y las ventajas de descentralizar más el poder de decisión en los parques jardines.
- Identificar las ventajas y desventajas de un cambio organizativo donde el Directorio pasase a tener una tarea de asesoría e información, para que los jardines tuviesen mayor poder de decisión.
- Establecer un sistema que facilite el contacto operativo entre los parques jardines: métodos de trabajo, métodos de gestión, reorientar los beneficiarios y si se debe o no formular nuevas políticas, objetivos y actividades y eventualmente, revisar la visión de la BVV sobre su identidad.
- Establecer un departamento de relaciones públicas combinado con uno de relaciones externas, como un componente central de la oficina de la BVV que permita que las posibilidades y potencialidades de los parques jardines se ajusten a las demandas de la sociedad.
- Analizar la posibilidad de profesionalizar el Directorio de la BVV.

Funcionamiento

- Investigar más sobre los mejores mecanismos para mejorar la estructura de comunicación interna con especial atención sobre los esfuerzos y resultados en términos de construcción de alianzas e influencia política.
- Investigar más para saber si deberían incrementarse el número de jardines dentro y fuera de Amsterdam tomando en cuenta la presión actual por el uso del suelo.
- Diversificar y expandir los contactos con otras organizaciones tales como empresas públicas de vivienda, sector privado y sociedad civil.

Influencia política

- Promover que cada parque desarrolle un plan de diseño y gestión que incluya los aspectos ambientales, productivos y sociales. Para esto se debe capacitar a los jardineros.
- Mejorar la elaboración conceptual y el reconocimiento de la importancia de la jardinería ecológica y su relación entre ambiente y salud humana podrían brindar beneficios políticos y financieros para la BVV.
- Explorar nuevos mecanismos que permitiesen involucrar más a sus miembros en las actividades de la BVV ya que actualmente recaen en un número reducido de miembros.