



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

ESTUDIO DE CASO -RESUMEN

DUINBOEREN

Loonse en Drunense Duinen, Países Bajos

Marije Pouw
Fundación ETC– Programa de Agricultura Urbana

Enero 2006

PLATAFORMA DUINBOEREN - RESUMEN

Ubicación y Contexto

La organización Duinboeren se localiza en el área denominada Loonse en Drunense Duinen, en el sur de los Países Bajos, en la provincia Noord Brabant. En los Países Bajos viven aproximadamente 16.3 millones de personas, de las cuales 2.4 viven en Noord Brabant. Los productores de Duinboeren se localizan dentro y alrededor de esta área (formada por áreas móviles). El área comprende 50,324 ha (de las cuales 3,500 ha pertenecen al Parque Nacional Loonse en Drunense Duiden). Casi medio millón de personas viven en el área, distribuidas en 6 municipios diferentes: Loon op Zand, Heusden, Haaren, 's-Hertogenbosch, Waalwijk y Tilburg. Los tres primeros municipios son mayoritariamente rurales, y por ende con menor población y baja densidad poblacional. Los tres últimos municipios son ciudades, que varían entre pequeñas ciudades (Waalwijk) hasta una grande: Tilburg. Las granjas de los productores de Duinboeren se encuentran en el área rural alrededor de los pueblos y ciudades que circundan el Loonse en Drunense Duiden. Estas áreas urbanas constituyen su mercado doméstico. Sus actividades pueden, por ende, ser vistas como agricultura peri-urbana. Más aún, dado que los Países Bajos es un país altamente urbanizado, el concepto de "rural" es de hecho peri-urbano en relación a áreas rurales de otros países, como las de Brasil o Argentina. Las áreas urbanizadas nunca están lejos de las áreas rurales o peri-urbanas holandesas.

Perfil de Duinboeren

Los productores alrededor del Loonse en Drunense Duinen enfrentaron el riesgo de perder su medio de vida cuando la región fue nominada como un posible Parque Nacional. Por ende, en 1995 unos 170 agricultores organizaron la plataforma de Diálogo Duinboeren bajo la forma de una fundación. Por mucho tiempo los productores han creado y mantenido el paisaje. Se le planteó a los productores seguir haciéndolo, desarrollando una perspectiva económica futura de largo plazo que respondiera a su vez a los cambios demandados a sus granjas con la creación del Parque Nacional. Por lo tanto, al final, la comunidad rural estableció un diálogo constructivo con el gobierno local y organizaciones ambientales.

Estas discusiones llevaron a desarrollar y adoptar prácticas amigables con el ambiente y las dunas móviles (del Parque Nacional) se convirtieron en una fuente de inspiración y renovación para los productores locales, en vez de una amenaza. Este cambio de centro, capturó la imaginación de la comunidad local y los residentes, volviéndolos más activos en el desarrollo de su región, contando con el apoyo de los gobiernos locales. Los productores involucrados se convirtieron en puntos de referencia en las áreas de gestión del paisaje, educación rural y agroturismo

Objetivo y actividades de Duinboeren

Duinboeren busca preservar y fortalecer la perspectiva económica futura de los negocios de sus miembros cuidando que no pierdan contacto con el entorno, la naturaleza y el paisaje. Duinboeren busca responder en forma activa a las nuevas demandas de producción colocadas por la sociedad y el mercado. Estas demandas son transformadas en proyectos apoyados por los productores locales, quienes ajustan sus comportamientos en sus negocios o inician nuevas actividades como el agroturismo o cambian hacia producción biológica. Los productores de esta área concluyeron en que desean mantenerse y trabajar en esta área, pero que necesitaban cambiar para hacerlo posible.

Para alcanzar los objetivos de la fundación, Duinboeren participa en 7 proyectos diferentes:

- Conservación de la naturaleza agrícola
- Agricultura y ambiente
- Cuidado de la salud en la granja
- Agroturismo y productos locales
- Banco de usuarios de tierra
- Producción biológica
- Programas de áreas especiales

Perfil de los miembros de Duinboeren

La organización agrupa a 170 miembros. Todos los productores intentan realizar sus actividades en forma ambiental y sostenible, aunque en forma diferenciada. Para ellos, la producción en sus granjas es su principal actividad y lo hacen a tiempo completo. Usualmente las esposas o compañeras trabajan también en la granja. La producción en los Países Bajos es una actividad familiar, y usualmente uno de los hijos hereda la actividad y la granja de sus padres. Las familias son más grandes que aquellas de la ciudad. En la actualidad las familias son más pequeñas y están compuestas por un promedio de 4 personas (padre, madre y dos hijos).

En general, los abuelos continúan viviendo en las granjas también, algo especial para los Países Bajos. La mayoría de productores son propietarios de sus tierras. La tierra dentro del parque nacional pertenece al gobierno y es rentada a los productores. En los Países Bajos, la tierra es escasa y por ende cara y no es posible para los productores expandir sus terrenos debido a los altos costos. En consecuencia, la mayoría de familias han iniciado otras actividades conexas que les permiten generar ingresos extras. Cuando los productores no se interesan en desarrollar estas actividades, emigran a otras áreas donde todavía pueden funcionar grandes granjas.

Organización y funcionamiento

Internamente, la organización Duinboeren está formada por siete órganos:

- El Directorio Diario de Duinboeren formado por 7 miembros voluntarios encargados de la formulación de la política general y los procedimientos diarios en la organización.
- El Directorio General de Duinboeren, formado por miembros voluntarios, actualmente formado por los miembros del Directorio Diario y 3 miembros invitados, responsables por la formulación de políticas y el monitoreo regular de las acciones del Directorio Diario.
- La oficina de Duinboeren, donde trabajan 3 empleados asalariados quienes son responsables de desarrollar nuevos proyectos donde puedan participar los miembros. Están también a cargo de la administración.
- El Directorio "*Goed Bekeken bij de Duinboeren Achterom*", que es un directorio de la red de agroturismo, formado por miembros voluntarios responsables de políticas relacionadas al agro-turismo en el área. Esta red hace parte de la organización Duinboeren.
- Grupos de miembros que participan en diferentes proyectos (iniciados desde la Oficina de Duinboeren o por el Directorio Diario). Estos proyectos tienen un productor líder, que no es necesariamente miembro del directorio o empleado.

Alianzas para la influencia pública y el acceso a recursos, insumos y mercados

Duinboeren ha establecido varias alianzas para garantizar su acceso a recursos, insumos, mercados e influencia política. Las alianzas con organizaciones externas e institutos son construidas por diferentes razones y de acuerdo a ello, a diferentes niveles. Se pueden identificar dos niveles: el operativo y el estratégico. Ambas pueden también entrelazarse en algunos casos, donde una alianza con una organización particular o instituto tiene ambos propósitos y por ende ambos objetivos. Dentro de estas dos categorías, se puede hacer nuevamente una distinción entre las alianzas formalizadas y las no formalizadas. Esta división representa el grado de formalidad. Las alianzas operativas están orientadas a mejorar las condiciones prácticas en las que la Plataforma y sus miembros desarrollan actividades específicas, como por ejemplo mejorar las condiciones financieras o aumentar la capacidad de producción de sus miembros. Los beneficios de estas alianzas alcanzan directamente a los productores. Las alianzas estratégicas buscan contribuir a dar continuidad y sustentabilidad a la organización y a las actividades de sus miembros en el tiempo. La cooperación a este nivel busca dar continuidad a las actividades productivas en el área beneficiando a la fundación y, en el largo plazo, también a sus miembros.

Se han establecido alianzas formales con:

- La Plataforma de Diálogo del Parque Nacional

- La Plataforma de Innovación Duurzame Meiereij,
- La Comisión de Planificación del Paisaje De Leijen
- La Comisión de Acompañamiento “Optimización de la disponibilidad de agua De Brand”.

En relación a las alianzas no formalizadas, la organización coopera con al menos 38 actores de 5 sectores (ONGs, Gobierno Local y Regional, Universidades e institutos de enseñanza superior, organizaciones comunitarias y movimientos sociales y el sector privado).

Existen 11 actores de estos 38 con los cuales Duinboeren colabora en forma frecuente. Con los otros 29, sólo colabora en forma ocasional y por ello no son descritos en detalle. Las 11 alianzas más importantes fueron establecidas con:

A nivel operativo, tiene alianzas con:

- La Comisión de Acompañamiento “Optimización de la disponibilidad de agua De Brand”.
- El Instituto de Investigación agrícola Louis Bolk
- Duinrandondernemers

A nivel estratégico, tiene alianzas con:

- La Plataforma de Diálogo del Parque Nacional
- La Plataforma de Innovación Duurzame Meiereij,
- La Comisión de Planificación del Paisaje De Leijen
- LIB (Oficina de innovación agrícola)
- ZLTO (Organización agrícola y hortícola del sur)
- La Provincia de Noord-Brabant
- El Supervisor de los diques

Estrategias desarrolladas para la influencia política pública y el acceso a recursos, insumos y mercados

La mayor parte del trabajo de la Plataforma consiste en defender los intereses de sus miembros frente a las políticas gubernamentales y hacia la opinión de la sociedad y el mercado. Los productores tienen una posición especial y difícil en los Países Bajos. Por un lado, la sociedad les demanda mantener el paisaje y proveer comida, y por el otro lado, cuestiona frecuentemente los métodos utilizados por productores modernos dado que pueden dañar el ambiente o a los animales. El mercado, por otro lado, les pide producir en forma eficiente utilizando métodos modernos que les permitan ofrecer precios competitivos.

Asimismo deben lidiar con otra dificultad, las reglas estrictas de producción establecidas por el Parque nacional. La Plataforma busca alcanzar lo mejor para sus miembros, la naturaleza y la sociedad y para alcanzarlos implementa dos estrategias principales:

1. Desarrollo e implementación de proyectos enfocados en la capacitación para la investigación, intercambio e implementación proyectos piloto. Desarrollando e implementando los proyectos con los productores, dan a los productores una razón de su existencia. Involucrándolos en proyectos distintos, los productores ganan en conocimiento que puede ser directamente utilizado en la granja. Por otra parte, la organización se ha transformado en un ejemplo en los Países Bajos para otros productores, institutos de enseñanza y varios órganos gubernamentales. Con la búsqueda activa de proyectos, la Plataforma se mantiene al día, es valorada y apreciada, y sobre todo, los productores se mantienen actualizados y pueden continuar produciendo.
2. Lobby y compromiso político.
 - **Crear una posición fuerte de negociación.** Promoviendo las actividades de los productores, ofreciéndoles cursos de capacitación e información, y organizando reuniones con diferentes tipos de actores, la plataforma Duinboeren busca fortalecer la posición de los productores de la zona. Desea crear un entendimiento mutuo. La Plataforma hace visibles las contribuciones positivas de las actividades de los productores en el área y lo que han hecho en los últimos 10 años para mejorar la calidad de su entorno. El cambio en la forma de producción ha fortalecido su posición de los productores en las negociaciones

con los formuladores de políticas. Tienen una posición para defender y están positivos y orgullosos de esto. La influencia política no la realiza sólo la organización. Debido a la reputación construida en el tiempo por Duinboeren, los productores individuales también tienen una mejor posición de negociación cuando tratan con los formuladores de política. Al negociar con los formuladores de política, la organización busca incluir y representar los deseos y demandas de todos sus miembros, peor sucede a veces que la situación de un cierto productor puede diferir mucho. Cuando esto ocurre, el productor individual hace la negociación por sí mismo. Este es por ejemplo el caso un productor que quiere reconstruir su casa o su establo, por ejemplo. A fin de recibir permiso municipal, el productor debe cumplir con ciertos requisitos, distintos de acuerdo a cada situación. Aunque a la organización le gustaría ayudar al productor, no lo hace debido a problemas de tiempo. La organización da asesoría individual a los productores cuando lo necesitan en cada caso. Además no todos los productores demandan ayuda cuando la necesitan, algunos prefieren hacer todo por sí mismos. En estos casos incluso, pueden aprovechar la imagen y posición de negociación de la organización.

- **Mejorar el diálogo entre las áreas rural y urbana para crear una imagen positiva de las actividades hacia un grupo amplio y responder a las necesidades de otros actores urbanos.** Mediante la organización de un Debate Rural. Duinboeren crea una imagen positiva de sus actividades hacia un grupo mayor, influyendo en la opinión pública y asegurando la colaboración en la influencia política. Si la población urbana quiere que se mantengan, se puede obtener un grupo grande de apoyo, pudiendo influir sobre los formuladores de política temerosos de perder votos en las próximas elecciones.

Resultados alcanzados en el establecimiento de alianzas y el desarrollo de estrategias

Estableciendo las alianzas e implementando las estrategias, los resultados alcanzaron a los miembros y la organización. Para los miembros, las alianzas permitieron:

- Continuar con el desarrollo de actividades productivas en el área, pese a las altas presiones por la tierra, la naturaleza y la recreación.
- Inicio de nuevas actividades vinculadas a la producción debido a proyectos iniciados por Duinboeren
- Múltiples oportunidades para participar en distintos proyectos desde la organización. Participando, los miembros conocieron a nuevas personas, construyeron nuevos contactos y empezaron a pensar en nuevas oportunidades. Los proyectos también formaron una plataforma de encuentro y discusión fácil para los productores, facilitando la comunicación con diferentes actores.
- Cambio en la forma de producción con métodos más sostenibles para el futuro.
- Reconocimiento de los actores urbanos a través de la implementación del diálogo entre la población urbana y rural.
- Una posición más fuerte de los productores.

Para la organización Duinboeren, las alianzas y la implementación de estrategias permitieron:

- La continuidad de la organización y su objetivo.
- Cambios en el punto de vista de la mayoría de actores. Los productores (y por ende la organización), son vistos como socios cooperantes en vez de oponentes en el desarrollo de nuevos planes para el área, o otras innovaciones con las que se debe lidiar.
- Una organización más fuerte con 10 años de experiencia, alta categoría y trayectoria acumulada.
- Mejor comprensión entre los productores y diferentes actores. Estimulando el debate entre productores y habitantes urbanos, hay mejor entendimiento entre los distintos puntos de vista y las formas de lidiar con ciertos temas. Las estrategias de la organización han generado una imagen positiva de los productores y la organización entre los diferentes actores.
- Mejor posición de negociación al tratar con actores políticos.

Lecciones aprendidas en relación a la organización, funcionamiento e inferencia política pública

En relación a la gestión y la organización:

- Organizarse apoyó a que los productores sean mejor valorados como actores urbanos. Haciéndolo, no sólo defienden sus propios intereses sino que también hablan un “lenguaje urbano” y muestran que pueden apoyar a otros actores urbanos en resolver sus problemas (esto demanda un proceso de aprendizaje entre los productores, los actores urbanos y los ciudadanos involucrados. Esto pudo hacerse intensificando los contactos entre la organización y sus miembros. Se pueden enviar boletines por e-mail en forma frecuente y desarrollar más reuniones.
- La organización debe involucrar a los productores “emprendedores” dado que son los más interesados en experimentar con proyectos. Es importante comunicar los resultados de los proyectos exitosos a los productores “seguidores” informándoles sobre los proyectos exitosos usando boletines, conversaciones personales y asegurando que pueden beneficiarse con nuevas ideas.
- La organización puede sostenerse innovando en forma permanente, fortaleciendo y diversificando las fuentes de ingresos financieros: combinando la producción con otras fuentes de ingreso (red de agroturismo, cuidado de la salud), por ejemplo buscando nichos de mercado y formulando proyectos sobre la base de pago por proyecto conseguido y gestionado (“no-cure, no pay basis”).
- Es importante asegurar la transparencia y justificación de las cuentas y gastos.

En relación al funcionamiento:

- La formalización de las alianzas a través de la firma de acuerdos es importante porque contribuye al reconocimiento de la importancia de estas alianzas por todas las partes involucradas. Esta contribuye en forma certera a la continuación de la organización y de las granjas.
- La diversificación de alianzas es importante para fortalecer la diversificación de actividades y así responder a los cambios de demandas del mercado, políticas y sociales. Es también importante diversificar los acuerdos de cooperación. Los nuevos proyectos no podrían haber sido posibles sin esta diversificación de alianzas.
- Los productores peri-urbanos necesitan en forma constante encontrar nuevas formas de agregar valor a sus sistemas de producción a fin de responder a los intereses de otros actores urbanos y no sólo a los propios y garantizar que estos sistemas sobrevivan. Pueden hacerlo cambiando la forma de gestionar sus granjas (cambiando de escala, aplicando formas productivas amigables con el ambiente) o deben ser innovadores aprovechando las oportunidades que les ofrece mercado, tales como lugares para acampar, tiendas de productos locales o granjas con servicios de cuidado de la salud.
- Es importante que la formulación de propuestas de proyectos y la búsqueda activa de fondos sean realizadas por una organización profesional que tenga empleados pagados por ellos y que no demande la búsqueda de ingresos extra para pagarles. La organización puede así gastar el dinero del pago de las cuotas de membresía directamente a favor de sus miembros.
- Estableciendo el Debate Rural y por tanto creando un ámbito para la discusión urbano-rural, Duinboeren ha comenzado a estimular el intercambio de experiencias entre las áreas urbana y rural, y ha iniciado también un proceso de aceptación de la agricultura en las áreas urbanas. Esto crea un lugar vital para Duinboeren en la sociedad. Cuando Duinboeren es ampliamente aceptada como un socio valioso, la gente estará dispuesta a luchar por la continuidad de la organización.

En relación a la influencia en la política pública:

- Ganar legitimidad y credibilidad es importante para ser reconocidos como actores con plenos derechos en los procesos de toma de decisiones. Este proceso lleva mucho tiempo. La influencia política es un área difícil incluso para una organización con experiencia de 10 años. No sólo las leyes y regulaciones tienden a cambiar rápidamente en el tiempo y los procesos de toma de decisiones para la implementación son difíciles y largos, sino que Duinboeren también deben lidiar con una gran variedad de miembros y demandas personales, algunas veces contradictorias. Esto dificulta su capacidad de influir en forma efectiva sobre las políticas.

- Para Duinboeren es importante direccionar el lobby político a diferentes niveles de gobierno (local, provincial y nacional). La organización puede influir con mayor facilidad sobre las políticas locales y provinciales, que a nivel nacional. Se debe hacer un esfuerzo para continuar con la influencia efectiva en todos los niveles, dado que es muy importante para la organización y sus miembros.
- La organización algunas veces no puede manejar el influir las políticas que beneficien en forma equitativa a todos los productores ni tampoco puede interferir mucho en algunos casos específicos. La organización influye la posición de todos los miembros siendo una experiencia positiva por varios años: los miembros individuales pueden utilizar esto cuando negocian sobre sus granjas individuales.
- Estableciendo alianzas estratégicas para la incidencia política es de gran importancia ya que estas permiten dar continuidad al futuro de la organización y sus miembros.

Recomendaciones relacionadas a la organización, funcionamiento e influencia política pública

En relación a la organización:

- La organización debe tratar de involucrar a todos los miembros en sus actividades, particularmente a los menos activos y los “seguidores” (los emprendedores participan automáticamente), evitando celos, el cuestionamiento de la gestión y problemas internos del grupo. Sería bueno enfatizar la cooperación y convencerlos a unirse. Se debe planificar e invertir tiempo en esto, estableciendo mejores flujos de información sobre todos los temas de interés de los diferentes miembros. No será suficiente enfatizar la importancia de que la organización cuente con buenos canales de información. Además, la organización debe ser transparente para todos sus miembros y aliados en todo momento.
- La organización debe estar alerta y ser lo suficientemente flexible para adaptarse en forma permanente a los cambios políticos y de dinámica urbana. Los canales directos pueden desaparecer, pero Duinboeren no puede sentarse y esperar.
- La organización debe funcionar, junto a otras organizaciones, como un punto de referencia para responder a las preguntas derivadas en los temas políticos como la reconstrucción e incluso políticas municipales y nacionales.
- La organización debe enfatizar en forma continua la importancia de su lema “Fuerzas juntos” y en consecuencia destacar la importancia de la cooperación. La organización debe resaltar que organizándose, los miembros pudieron permanecer en el área, convertirse en un socio fuerte y que los productores probablemente no lo hubieran logrado de forma individual. La organización puede utilizar los resultados del lobby político e identificar amenazas futuras a fin de hacer que sus actividades y amenazas sean más intuitivas y por tanto, más tangibles.

En relación al funcionamiento:

- Las alianzas con una variedad de actores políticos son muy importantes en un proceso de reconstrucción. La reconstrucción puede ubicar a la organización Duinboeren en una buena posición al negociar con las municipalidad es o la provincia, pero como el resultado es todavía incierto, Duinboeren debe estar conciente del momento adecuado para intervenir por el bien de la de la organización y sus miembros. Es importante para la organización mejorar sus alianzas con actores políticos en el área y colocar más tiempo y esfuerzo en sostener estas alianzas, debido a su importancia vital para el futuro de la organización.
- En relación la diversificación de estrategias aplicadas por diferentes miembros, la organización debe estar conciente en estimular a los productores a sumir un rol profesional y aprender en forma continua, desarrollando nuevas actividades para que las actividades actuales no dejen de ser exitosas. Por ejemplo, cuando el mercado establece nuevas demandas pero los productores no pueden responder a ellas debido a su falta de actitud profesional y la prioridad asignada a las actividades agrícolas.
- El reporte sobre el Diálogo entre Ciudades y el Campo lita 9 recomendaciones para establecer un buen diálogo y lugar importante para Duinboeren en la sociedad. Las más importantes mencionadas son:

- El nivel de aspiración necesita ser alto, pero se debe considerar que los desarrollos son lentos y pueden tomar (varios) pequeños pasos y que el proceso puede durar por mucho tiempo.
- Se debe encontrar un balance entre las actividades orientadas a la promoción y actividades que buscan moldear cooperación concreta.
- Antes de involucrar en forma activa a nuevos actores, se debe implementar un proceso de conocimiento y percepción de las actividades, fomentado el interés por el debate sobre el campo.
- Los ciudadanos también desean hacer cosas y no sólo hablar. Entonces, haciendo y experimentando juntos, como haciendo paseos en bicicleta y otros, ofrecen posibilidades para el debate y el contacto.
- Los productores deben tener una actitud abierta hacia nuevas oportunidades en sus perfiles en forma positiva, pero también para el establecimiento de posible cooperación. Pueden permanecer indecisos en la promoción, por ejemplo, hablando sobre la sustentabilidad y calidad del paisaje, pero cuando se sientan alrededor de una mesa, deben saber que esto significa hacerlo en forma concreta.
- Los miembros de Duinboeren deben ser notificados sobre los resultados y tratar de estar involucrados activamente en diferentes actividades. Las organizaciones no deben dudar en trabajar ocasionalmente con pioneros; deben experimentar y trabajar con cosas nuevas.

En relación a la incidencia política pública:

- Las alianzas con una variedad de actores políticos (o actores que influyen en la formulación de políticas) es importante para estar informado a tiempo y tener voz en el proceso de formulación. La variedad de actores políticos es grande y por ellos, algunas veces es difícil para la organización responder a tiempo y estar bien informada de ciertos desarrollos. A fin de garantizar la continuación de la organización y las granjas, la organización debe sentarse en primera fila cuando se toman decisiones políticas importantes. No sólo debe tratar de influir indirectamente a través de sus diferentes alianzas, sino también recurrir a la influencia directa, tomando parte activa en las discusiones políticas.
- Es importante crear una imagen positiva de la actividad de producción en un grupo amplio (atrayendo a otros actores a tu causa) y esto se puede hacer a través de (a) un diálogo abierto con otros actores urbanos y (b) respondiendo a través de la producción a los intereses de los actores urbanos ("agregando valor a las actividades productivas").
- La Plataforma Duinboeren debe buscar influir la política de diferentes municipalidades, más de lo que hacen hasta el momento. La Plataforma deja esto en manos de sus miembros individuales, mientras que la influencia de la Plataforma podría ser más profunda en diferentes municipalidades. En este momento la influencia y la cooperación se basan en proyectos individuales y por ende no están lo suficientemente estructurados para garantizar una relación futura estable con las municipalidades. La organización podría ser más activa en el establecimiento de alianzas constructivas con todas las municipalidades, contribuyendo así a todos sus miembros.