

Manual de consulta del **productor** **urbano**

Una guía práctica para trabajar con organizaciones de productores urbanos y periurbanos de ingresos bajos



Manual de consulta del productor urbano

Aviso a los usuarios

**Si tiene alguna observación o
sugerencias para mejorar el presente
manual, escriba a:**

**Emmanuel Chengu, The Project
Coordinator, ESWD
FAO**

**Via delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italy.**

**Sus observaciones y sugerencias nos
ayudarán a mejorar las ediciones
futuras.**

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-305751-1

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al

Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica de la División de Comunicación de la FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

© FAO 2007

Índice

Prólogo

Agradecimientos

Lista de acrónimos

Capítulo 1 Introducción	I
Capítulo 2 Cuestiones principales	15
Capítulo 3 El trabajo con grupos	35
Capítulo 4 Mejora del acceso	61
Capítulo 5 Intercambio de información y asociaciones	89
Capítulo 6 Gestión del crecimiento	109
Capítulo 7 Legitimidad	129
Referencias	153

ANNEXOS

I Estructura y dinámica del grupo

II Métodos participativos

III Ejemplo de análisis de VIOD

IV Contactos en países y ciudades

Agradecimientos

Estas directrices se han elaborado con la financiación del proyecto de la FAO “Alimentos para las ciudades” GCP/INT/955/CAN financiado por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID).

El texto se basa en las conclusiones de diez estudios de casos de AUP realizados por todo el mundo mediante el proyecto y complementados con otro material, concretamente, el procedente de informes sobre políticas de la FAO y de la oficina mundial del Centro de Investigación sobre Agricultura y Silvicultura Urbanas (RUAF).

Los diez estudios de casos realizados mediante el proyecto fueron:

1. Accra (Ghana)
2. Dakar (Senegal)
3. Harare (Zimbabwe)
4. Kinshasa (República Democrática del Congo)
5. Nairobi (Kenya)
6. Antananarivo (Madagascar)
7. El Cairo (Egipto)
8. Hyderabad (India)
9. Phnom Penh (Camboya)
10. Caracas (Venezuela)

En febrero de 2007 se celebró en la Sede de la FAO en Roma un taller de tres días para debatir las conclusiones de los estudios de casos y ayudar a preparar un esbozo para las presentes directrices. Los autores agradecen las aportaciones realizadas tanto por los autores de los estudios de casos mencionados arriba como por otros asistentes al taller, en particular Marielle Dubbeling, de RUAF/ETC International, y John Rouse, experto de Participación de la gente. Muchos otros han contribuido también con comentarios y aportaciones útiles durante la elaboración de las presentes directrices, en concreto Ann Thomas y Sarah McCans, del CIID y el coordinador del proyecto, Emmanuel Chengu por parte de la FAO.

Los autores reconocen que, debido a limitaciones tanto temporales como financieras, el presente manual no ha podido tratar de forma exhaustiva todos los aspectos de la AUP, en concreto aquellos problemas que no han sido abordados en los estudios de casos. En caso de que los lectores detecten omisiones importantes en el documento, se agradecerá que remitan sus comentarios sobre el manual y, en particular, el material y estudios de casos complementarios que traten estos problemas.

Acronyms

AU	Agricultura urbana
AUP	Agricultura urbana y periurbana
AP	Agricultura periurbana
LIPO	Organización de productores de bajos ingresos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCIT	Programa de la FAO "Alimentos para las ciudades "
CIID	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo
CREPA	Centro Regional para el Saneamiento y el Suministro de Agua de África Occidental (Ouagadougou, Burkina Faso)
AERI	Instituto de Investigación Económica Agrícola, El Cairo (Egipto)
KARI	Instituto de Investigación Agrícola de Kenya, Nairobi (Kenya)
SENAHUP	Servicio Nacional de Horticultura Urbana y Periurbana, Kinshasa (República Democrática del Congo)
IAGU	Instituto Africano de Gestión Urbana, Dakar (Senegal)
MDP - ESA	Programa Municipal de Desarrollo para África Oriental y Meridional, Harare (Zimbabwe)
IWMI	Instituto Internacional para el Manejo del Agua
CIRAD	Recherche agronomique au service des pays du sud
ETC/RUAF	Consultores de Formación Educativa/Centro de Investigación sobre Agricultura y Silvicultura Urbanas
CG	Consejero del Grupo
ONG	Organización no gubernamental
AREX	Departamento de servicios de Investigación y Extensión Agrícola, Universidad de Zimbabwe

Prólogo

En todo el mundo, nuestras ciudades y sus periferias cercanas ya están produciendo, y continuarán haciéndolo en el futuro, una parte importante de los alimentos que necesitan para mantener a su población, proporcionando a la vez trabajo y empleo a los habitantes pobres de las ciudades. Sin embargo, los principales actores, los mismos productores y especialmente los pobres, continúan en gran parte ausentes de los centros de formulación de las políticas urbanas. La producción alimentaria urbana y periurbana, aunque está en auge en muchas regiones del mundo, se enfrenta a constantes desafíos.

En las ciudades, como en cualquier otro sitio, queda rápidamente demostrado que no existe futuro para los grupos desorganizados. ¿Qué pueden hacer los productores urbanos, las ONG, las organizaciones de base comunitaria y los organismos públicos para fortalecer la organización de los productores agrícolas urbanos y periurbanos y reforzar su capacidad para influir y participar en la planificación de nuestras ciudades? El presente manual constituye una respuesta inicial y oportuna a esta necesidad.

El manual es el resultado de la colaboración entre la FAO, el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) de Canadá y otros asociados. Esta colaboración se inició oficialmente en 1993, cuando un grupo de organismos acordaron en Ottawa la creación de un grupo de apoyo a la agricultura urbana. La FAO creó un grupo de trabajo interno en 1996, y en 1999 su Comité de Agricultura aprobó una resolución que instaba a una coordinación más intensa de sus actividades en este ámbito. Esta iniciativa se materializó en una nueva Esfera Prioritaria para la Acción Interdisciplinaria (EPAI) llamada "Alimentos para las ciudades". Durante este período, la FAO y la EPAI, juntamente con Naciones Unidas-Hábitat, han organizado actos conjuntos en cumbres mundiales, foros regionales y talleres.

El manual se centra en cuestiones de especial interés para los productores urbanos en todo el mundo: el acceso a los recursos para la producción; las limitaciones financieras; el apoyo del gobierno y de las instituciones locales; la calidad del medio ambiente y de los alimentos así como las normas de inocuidad y la organización del grupo. El manual no asesora únicamente a los agricultores urbanos en relación a la forma de abordar estas cuestiones, sino que lo hace demostrando y ofreciendo ejemplos de la mayor eficacia que pueden lograr los productores si abordan estos problemas organizándose en

colectivos, en lugar de hacerlo individualmente. El manual explica cómo se puede ayudar a los grupos a constituirse en organizaciones o cómo se pueden fortalecer las organizaciones ya existentes. Asimismo, el manual distingue entre los problemas cuya solución se encuentra dentro de la capacidad de control del grupo y los problemas, normalmente más serios, cuya solución requiere la cooperación con otros grupos y partes interesadas. El manual muestra cómo los grupos de productores urbanos pueden cooperar con determinadas categorías de actores urbanos en beneficio mutuo. En particular, una medida parece necesaria: documentar y divulgar en la ciudad el avance conseguido por las organizaciones de productores urbanos ayudando a resolver algunos de los principales retos de las ciudades y el progreso realizado por los mismos productores en la mejora de algunas de sus prácticas que constituían motivo de preocupación entre otros actores urbanos, incluyendo a las autoridades locales. Mostrar interés, compromiso, autonomía y transparencia mejora el respeto y la legitimidad ante la opinión pública de los productores urbanos, de quienes se confía que pueden contribuir positivamente al desarrollo de la ciudad.

El presente manual se basa en la experiencia del programa de la FAO tanto con productores rurales y empresas agrícolas como con la agricultura urbana y periurbana (AUP) a través de diversas intervenciones tanto sectoriales como relativas a productos básicos. Asimismo, el libro se basa en la información de redes activas en la agricultura urbana y periurbana, como por ejemplo la Red de Recursos sobre Agricultura y Silvicultura Urbanas (RUAF), con el apoyo de la Dirección General de Cooperación Internacional de los Países Bajos, el CIID y otros organismos bilaterales. Recientemente, esta red publicó una edición especial de su revista *Urban Agriculture* dedicada a las organizaciones de productores urbanos, que ha constituido una ayuda oportuna para el presente manual.

El manual está escrito en un lenguaje claro y simple. Más bien constituye un documento vivo, abierto a posteriores aportaciones, como un fondo común de experiencias de este ámbito.

Luc J.A. Mougeot, Ph.D.

*Especialista superior en programas,
Centro Internacional de Investigación
para el Desarrollo (CIID)*

Paul Munro-Faure

*Presidente, Grupo interdisciplinario
Alimentos para las ciudades
Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación
(FAO)*

Capítulo I: Introducción



Objetivo de las directrices

Las presentes directrices exponen los principales problemas y aspectos relacionados con la agricultura urbana y periurbana (AUP) de bajos ingresos. Se ofrecen sugerencias para cada tema

- AU Agricultura urbana
- AP Agricultura periurbana
- AUP Agricultura urbana y periurbana

con el objeto de mostrar cómo los productores de la AUP pueden trabajar conjuntamente y con otras partes interesadas en beneficio de todos.

Mejorar la capacidad de los grupos y las organizaciones de productores puede llevar a una mejora de los ingresos para los productores, una producción de alimentos para las ciudades en condiciones más inocuas y un aumento en la contribución global de la AUP a la mejora del entorno urbano.

Agricultura urbana y periurbana

En los últimos años, debido al gran crecimiento de las ciudades, la producción de alimentos tanto dentro de las ciudades (agricultura urbana, AU) como en la periferia (agricultura periurbana, AP) ha adquirido una creciente importancia como medio para contribuir al suministro de alimentos para la ciudad, aliviando la pobreza, proporcionando empleo, mejorando el medio ambiente y la dieta en las áreas urbana y periurbanas.

A los efectos de las presentes directrices, el término “productores” incluye a los agricultores que producen directamente los productos agrícolas, las personas que recogen, elaboran y comercializan los productos y los demás que participan en la cadena de comercialización/distribución en el contexto de organizaciones de pequeña producción.

La AUP existe desde que surgieron las ciudades. No obstante, a medida que las ciudades crecen, el uso de la tierra para actividades de AUP entra en conflicto



con los intereses de los planificadores y promotores urbanos, dado que el valor de la tierra es en general bastante más elevado que su valor para la producción de alimentos. En primera instancia, la producción agrícola se ve desplazada a la periferia de las ciudades (las áreas periurbanas). Posteriormente, estas zonas se ven sometidas a presión para otros usos de la tierra y la agricultura es desplazada cada vez más lejos de las ciudades.



Entre 1980 y 2025 casi la mitad de las tierras agrícolas de **Egipto** se habrán convertido en suelo urbanizado de forma extraoficial. Las causas para esta urbanización de carácter extraoficial son:

- El valor añadido de la producción agrícola es bajo. Los precios de la tierra para construir casas generan beneficios más elevados que si se destina a la agricultura.
- Las aguas subterráneas existentes, aunque estén altamente contaminadas, permiten la urbanización a la espera que se construyan redes públicas de suministro de agua.
- La tierra agrícola es de propiedad privada. Existe un mercado de tierras.
- La burocracia permite construir en terrenos agrícolas a pesar de la prohibición.
- Las delegaciones locales del Ministerio de Agricultura facilitan permisos para usos no agrícolas.
- Se promueven proyectos inmobiliarios de dudosa legalidad cerca de comunidades y de redes sociales y económicas existentes.
- No existen alternativas para familias pobres y de ingresos bajos en tierras en el desierto.

(Estudios de casos de ciudades, El Cairo, Egipto)

En muchas ciudades la práctica de la agricultura está prohibida o muy limitada, aunque continúa existiendo sin controles ni permisos. Los productores de las ciudades y las periferias urbanas, aunque con frecuencia no se encuentren presionados por planes urbanísticos, sí mantienen disputas con las autoridades urbanas por el uso de la tierra y el agua y por las normas sanitarias de producción.

Como parte de la economía sumergida (y a menudo ilegal), los productores de la AUP se enfrentan a limitaciones tanto en lo que respecta a la ayuda como al acceso a asesoramiento, capacitación, crédito y otros recursos.

No obstante, la AUP continúa existiendo y creciendo, en algunos casos como estrategia de supervivencia, en otros mediante unas políticas deliberadas de integración por parte de los planificadores urbanos para proporcionar espacios verdes en las ciudades para la agricultura, la horticultura y la silvicultura.

En estas ciudades, se pueden reservar tierras para la agricultura urbana y fomentar su producción en áreas en las que no se puede edificar (zonas inundables, bordes de caminos y vías férreas, tierras atravesadas por cables de alta tensión, etc.) o en las que no esté previsto construir en mucho años. En algunos casos también se puede integrar la agricultura urbana con otros usos, como por ejemplo los parques multifuncionales y cinturones verdes.



No solamente frutas y hortalizas

En Nairobi (Kenya) criar ganado es un componente principal de la AUP. Los ganaderos producen 45 000 cabras y ovejas, unos 250 000 pollos y 24 000 vacas lecheras.

En Bangkok (Tailandia) se producen de forma intensiva hortalizas acuáticas comestibles y peces cultivados alrededor de áreas periurbanas, desempeñando una importante función para los medios de subsistencia de muchos habitantes urbanos que trabajan como agricultores y vendedores. En 2002, la producción procedente de la AUP en el área periurbana de Bangkok se estimó en alrededor de 80 000 toneladas métricas (Departamento de Pesca, 2004), generando unos ingresos calculados en alrededor de 3 000 millones de Baht (75 millones USD) anuales.

UA Magazine n.14 (editado)



En **Accra (Ghana)** la sensación generalizada es que uno de cada dos hogares cultiva un huerto en los patios traseros o delanteros de las casas (Drechsel et al., 2004).

"...la última temporada obtuve unos 200 kg de maíz del huerto que cultivo en mi patio... esta cantidad podría durarme todo el año para mi familia de cinco miembros, pero di algo a mis amigos y parientes como por ejemplo panizo ... en cuanto a la yuca, todavía está plantada; la recojo cuando llega el tiempo de preparar puré de fufu..." (Wofa Atta, agricultor urbano, Accra).

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

En la parte positiva, los productos de la AUP puedan contribuir de forma considerable a los suministros de alimentos urbanos. Aunque gran parte de los productos se destinen al consumo propio, aumenta la cantidad que se vende para obtener un

ingreso, constituyendo una fuente de productos frescos para todas aquellas personas que, en caso contrario, no dispondrían de este acceso.



En **Hanoi (Vietnam)** el 80 % de las hortalizas frescas, el 50 % de la carne de cerdo, de aves y del pescado de agua dulce así como el 40 % de los huevos proceden de áreas urbanas y periurbanas.

Dakar (Senegal) produce el 60 % del consumo nacional de hortalizas mientras que la producción de aves de corral significa un 65 % de la demanda nacional, el 60 % de la leche consumida en Dakar se produce en/alrededor de la ciudad.

En **Accra (Ghana)**, el 90 % del consumo de hortalizas frescas se produce en la ciudad.

En **Dar es Salaam (Tanzania)**, la agricultura urbana supone como mínimo el 60 % de la economía sumergida y la agricultura urbana representa el segundo sector que más empleo genera en las ciudades (un 20 % de los empleados).

(RUAF "Why is Urban Agriculture important? (editado))

Las necesidades y los costos de transporte son bajos o inexistentes, y existe un mercado funcionando para los productos. Las plantas medicinales y los productos derivados facilitan el acceso a la atención sanitaria para la población más pobre y marginada. La AUP proporciona empleo, ingresos y alimentos y puede contribuir tanto al tratamiento de residuos a través de la producción de compost a partir de residuos orgánicos como al desarrollo de un entorno urbano más verde y agradable.



En la parte negativa, en muchos casos los alimentos son producidos, elaborados, transportados y vendidos en condiciones insalubres, y cada una de estas etapas

puede representar un riesgo para las personas implicadas.



Situaciones de emergencia

En **Liberia**, la guerra civil obligó a miles de agricultores a emigrar a Monrovia en busca de seguridad y alimentos. Las personas desplazadas se establecieron en casas de parientes o en campamentos en las comunidades periurbanas, poniendo a prueba el suministro de alimentos y los servicios sociales disponibles en esas áreas. Muchas familias no pueden alimentarse adecuadamente y los niños sufren malnutrición debido a la sobrepoblación y el desempleo.

La FAO prestó ayuda para ejecutar un proyecto de asistencia de socorro para agricultura de urgencia que ha beneficiado a 2 500 familias rurales afectadas por la guerra con el objetivo de reducir considerablemente la malnutrición entre los niños y ayudar a las familias desplazadas a conseguir unos ingresos suficientes. Mediante el uso de parcelas urbanas disponibles para cultivar alimentos, la producción de arroz y la venta de arroz para sembrar se convirtieron en las principales fuentes de ingresos. Además, la producción de hortalizas frescas y su venta en los mercados locales contribuyeron al suministro de alimentos de Monrovia. El efecto de estas actividades fue un aumento de la producción de hortalizas, la mejora de la nutrición y un importante descenso de los casos de malnutrición en los campamentos de desplazados.

(Nota informativa del programa de la FAO “Alimentos para las ciudades”)

Este hecho contribuye considerablemente a la percepción negativa de la agricultura urbana por parte de muchos consumidores. Para muchos planificadores urbanos la agricultura urbana también se enfrenta con la imagen de una ciudad industrial moderna y encuentra oposición.



¿Qué se puede hacer?

Cuando las partes interesadas trabajan conjuntamente, se puede mejorar la inocuidad, la calidad y la cantidad de los productos de la AUP en beneficio de todos. Para que esto ocurra, el primer requisito es que los productores de AUP trabajen juntos. Unas organizaciones de productores de AUP fuertes permiten aumentar su producción, reducir sus costos y trabajar directamente con los planificadores urbanos y las demás partes interesadas. En la actualidad, la mayoría de los productores de AUP perciben ingresos muy bajos y dependen de las actividades relacionadas con la AUP, desde la producción hasta la elaboración, comercialización y preparación en pequeña escala y la venta de alimentos en la calle.

En contraste, debido a la falta de organización los productores de bajos ingresos no son capaces de negociar con las autoridades y otros grupos más poderosos, mejor organizados, de la sociedad. Este hecho reduce el acceso de estos grupos a los recursos, insumos, servicios y mercados.

En el presente manual se identifican los problemas más importantes que afectan a la AUP y, en cada caso, se ofrecen indicaciones sobre la manera con que los productores de AUP pueden trabajar conjuntamente entre sí y con otras partes implicadas en beneficio mutuo.

Los Consejeros del Grupo (CG) desempeñan una función central en el proceso como iniciadores y catalizadores de las actividades destinadas a la creación de capacidad para los grupos y como intermediarios ante otras partes interesadas, como por ejemplo las autoridades urbanas, los ministerios gubernamentales, los organismos de ayuda, las ONG y los consumidores de productos agrícolas urbanos.



La agricultura urbana como fuente de sustento

Nakuru (250 000 habitantes) es una ciudad en el oeste de **Kenya**. La fuente más común de ingresos en la ciudad es la práctica de la agricultura, que proporciona empleo, alimentos e ingresos. La gente cultiva por su cuenta en parcelas al lado de calles y riveras, atravesadas por cables de alta tensión o en cualquier otro espacio disponible.

Los productos cosechados se destinan principalmente al consumo propio e incluyen maíz, judías y berzas comunes (*sukuma wiki*). La cría de ganado está muy extendida, con aproximadamente 25 000 cabezas (vacas, ovejas, cabras, cerdos) y unos 380 000 animales más pequeños (principalmente pollos) contabilizados únicamente en las zonas urbanas de expansión de Nakuru.

Se calcula que por lo menos unos 35 000 hogares participan en labores de agricultura urbana. Para casi una quinta parte supone una dedicación a tiempo completa. Otras 8 500 personas encuentran trabajo como jornaleros, ya sea ocasionalmente en labores de cultivo o, de forma más o menos permanente, en la cría de ganado.

Para la mayoría de los agricultores urbanos, el cultivo de cosechas en las ciudades representa una fuente adicional de alimentos para la familia, mientras que para muchos de los agricultores más pobres constituye su fuente principal de alimentos. Además, mediante el aumento de la parte destinada a consumo propio se puede ahorrar dinero que puede ser usado para otras necesidades importantes.

Tal como contó un agricultor,

“Si consigues cultivar tus propios alimentos durante varios meses al año, puedes dar estudios a tus hijos con tu salario.”

(African Studies Centre, Boletín informativo, abril de 2006 (editado))



Productores urbanos, periurbanos y rurales

Aunque en todo el libro se utiliza el término agricultura urbana y periurbana (AUP), el tema central es la agricultura urbana y la producción alimentaria urbana, es decir, la producción elaboración y comercialización de cultivos, hortalizas, productos agrícolas no comestibles, animales y pescado dentro de los límites de la ciudad o en los alrededores.



La agricultura periurbana, la producción agrícola cerca (o en la periferia) de las ciudades, comparte muchos de los problemas que afectan a la agricultura urbana y que están relacionados con la legitimidad en el uso y la tenencia de la tierra, la presión sobre el suelo y la disponibilidad agua para otros usos a medida que la ciudad crece.

El grado de similitud de estos problemas con los de la agricultura urbana depende en gran parte de la distancia con respecto a la ciudad. Cuanto más alejada se encuentre la producción periurbana de la ciudad, más cercana estará de la producción agrícola rural. No obstante, la definición del término 'periurbano' varía considerablemente (desde la zona más próxima al centro urbano hasta 60 kilómetros de la ciudad). En las distancias más alejadas de la ciudad apenas hay diferencias entre la agricultura periurbana y la rural, y los problemas de la agricultura rural exceden del objetivo del presente manual. Así, se pensó que sería mucho más útil centrarse en los problemas que afectan específicamente a los productores de bajos ingresos en las ciudades o en zonas próximas, en lugar de tratar problemas que afectan a la agricultura y a los grupos en general. Aunque muchos de los temas tratados en este manual despertarán el interés de grupos de productores de bajos ingresos en general, ya sean urbanos, periurbanos o rurales, la atención se centra principalmente en los productores urbanos.

¿Quién debería usar este manual de consulta?

El manual de consulta ha sido diseñado y escrito principalmente para aquellos que trabajan con grupos de productores urbanos y periurbanos de bajos ingresos, como por ejemplo:



- Los grupos de productores y los consejeros del grupo que intervienen como iniciadores y catalizadores de las actividades de creación de capacidad del grupo.
- Los ministerios sectoriales y las ONG que proporcionan asistencia técnica y material como por ejemplo servicios de extensión agrícola, financieros, sanitarios y/o educativos.
- Los organismos de ayuda y desarrollo que trabajan con la población urbana pobre.
- La administración local y las autoridades municipales.

Estructura del libro

Después de esta introducción, el Capítulo 2 ofrece una breve exposición de los principales problemas que afectan a la agricultura urbana y periurbana. Se proporcionan ejemplos de cada uno de los problemas expuestos basados en estudios de casos realizados por todo el mundo.

El Capítulo 3 aborda el problema fundamental de la forma y las razones por las que se crean grupos. No obstante, las directrices se centran principalmente en la creación de capacidad para los grupos después de su formación. El Anexo I se refiere al proceso de formación de grupos, aunque las directrices detalladas sobre la formación de grupos exceden del objeto del presente manual y ya están tratadas en otros documentos.

Los siguientes capítulos del manual (Capítulos 4-7) abordan de forma detallada los otros problemas específicos identificados en el Capítulo 2, tratando la situación, planteando las actuaciones que se pueden emprender y sugiriendo las medidas que puede adoptar el Consejero del Grupo (CG) u otras partes interesadas.

Algunas cuestiones tendrán que ser debatidas con asociados, instituciones y otras organizaciones para que éstos adopten una posible medida. Otros problemas tendrán que ser discutidos con una intervención por parte de los mismos grupos de AUP. Obviamente, todas las medidas sugeridas tendrán que ser adaptadas a las circunstancias específicas del grupo.

Ilustraciones

En las directrices se utilizan algunos personajes para representar a las diferentes partes que intervienen en la AUP, a saber:



Alcalde: este cargo representa a las autoridades urbanas en general, no específicamente al alcalde de la ciudad.



Propietario: propietarios públicos o privados de las tierras



Banquero: cualquier tipo de institución financiera



Consumidores: todas las personas que usan productos de la AUP, ya sean individuos, grupos o familias

Consejero del Grupo (CG): un gobierno, una ONG o cualquier otro asesor que trabaje directamente con grupos de AUP para la creación de capacidad



Vendedora del mercado: todas las mujeres que participan directamente en la venta y comercialización de los productos de AUP

Representante de agricultores: uno o diversos miembros del grupo de AUP que pueden los agricultores representar al colectivo, ya sea un líder o cualquier otro representante





Grupo de agricultores: un grupo particular de productores de AUP con independencia de su tamaño.



A series of 18 horizontal black lines spaced evenly down the page, providing a template for handwriting practice.

Capítulo 2: Cuestiones principales



En el presente capítulo se abordan brevemente algunas cuestiones importantes que afectan a la AUP, tanto a grupos de productores como a gobiernos, consumidores y todos aquéllos que viven y trabajan en áreas urbanas. Los ejemplos de las medidas que se están adoptando para mejorar la situación están extraídos de diferentes países y continentes, demostrando que existen soluciones firmes y viables.

Abordar estos problemas puede contribuir a lograr una producción de alimentos más segura e higiénica, una mejor gestión de los residuos urbanos y de las aguas residuales, unas ciudades más verdes y agradables, con tierras usadas de forma productiva incluso en los bordes de caminos, ríos y líneas férreas. Una situación así sería claramente beneficiosa para todos y a la vez ayudaría a mejorar la imagen de la agricultura urbana.

Las cuestiones principales están relacionadas con:

- *La organización del grupo - un requisito primordial y fundamental para acceder a los recursos, proporcionando una mayor capacidad para defender sus intereses y presionar a las autoridades e incrementando la legitimidad y el prestigio de la AUP.*
- *El acceso a los recursos de producción - tierra, agua, insumos, herramientas, mercados, formación, etc.*
- *La capacidad financiera - crédito y préstamos que permitan la inversión en actividades de AUP más adecuadas, seguras y rentables.*
- *El entorno normativo y reglamentario - para reconocer la demanda y la necesidad de la AUP, y apoyar y regular la agricultura urbana en beneficio de todos.*
- *El apoyo del gobierno y las instituciones locales - a través de los departamentos de extensión, las autoridades responsables del suministro de agua y de sanidad, los planificadores urbanos, las ONG y otras organizaciones de ayuda que proporcionen la información, la capacitación y la asistencia necesarias para integrar mejor la AUP en las ciudades.*
- *Normas de calidad/inocuidad ambientales y alimentarias - para garantizar que se cumplan los requisitos de sanidad, inocuidad y medio ambiente y, por consiguiente, para combatir la imagen negativa de la AUP.*
- *El análisis de las cuestiones principales aquí mencionadas desde el punto de vista de perspectiva de género - prestando especial atención a los obstáculos que afrontan las mujeres productoras en ámbitos urbanos y a las estrategias que, en grupo, pueden utilizar para superarlos.*

El presente capítulo puede ser usado por el **Consejero del Grupo (CG)** como una introducción a estas cuestiones en el debate con los grupos de productores y en las reuniones con las partes interesadas, como por ejemplo el gobierno, las instituciones locales y los organismos de ayuda. Los ejemplos ofrecidos sirven para mostrar que es posible conseguir mejoras y además se pueden utilizar como punto de partida en el debate sobre las medidas que se pueden adoptar en el contexto específico de cada ciudad.

En los siguientes capítulos (3-7) se abordan de forma más detallada las distintas cuestiones así como las tareas específicas y los aspectos para debatir.



I. Organización del grupo

Planteamiento

En general, el gobierno, las ONG y los organismos de ayuda no pueden prestar ayuda a agricultores de forma individualizada debido al costo en dinero y tiempo que esto supondría. Sin organización, los productores de bajos ingresos que actúan de forma individual tienen pocas o nulas posibilidades de mejorar sus



condiciones. Actuando de forma aislada, los productores carecen de acceso a los recursos de producción como la tierra, el agua, los créditos, los insumos, etc. Aunque puedan encontrar un espacio para cultivar algunos alimentos por su cuenta, y algunas veces incluso puedan obtener un excedente para vender, sus posibilidades son extremadamente reducidas mientras actúen solos.

Los individuos, si actúan solos, no tienen poder ni influencia para intentar mejorar alguna de las áreas fundamentales para la AUP. Mejorar el acceso a los insumos, al crédito, a los servicios de asesoramiento y capacitación, reclamar las tierras y los derechos sobre el agua o presionar a las autoridades, constituyen objetivos alcanzables cuando los productores urbanos se han organizado.

Harare, Zimbabwe



En Chitungwiza (una ciudad dormitorio de Harare) existen grupos que han accedido a servicios de capacitación más fácilmente por haberse constituido en grupos, en lugar de actuar de forma separada. Muchos agricultores individuales informaron de que no disponían de acceso a los servicios de formación antes de incorporarse a grupos. En Mabvuku, los grupos han recibido formación por parte de una ONG llamada Environment Africa así como de organismos públicos, como por ejemplo AREX (Departamento de Investigación Agrícola y Servicios de Extensión de la Universidad de Zimbabwe). En Budiro y en Warren Park los grupos reciben una formación especializada en la producción de setas. En Chitungwiza, los productores de setas están recibiendo ayuda y capacitación constante por parte de AREX

(Estudios de casos de ciudad, Harare, Zimbabwe)



¿Qué se puede hacer?

Muchos organismos, ya sean públicos, de ayuda, ONG u organizaciones de crédito, pueden trabajar con los grupos, en especial con grupos registrados bien organizados, e incentivar de forma activa su creación.

No obstante, para que un grupo pueda ser eficaz, los miembros tienen que poseer necesidades y objetivos comunes, y no unirse simplemente para tener acceso a un crédito o a formación en sitios en los que estos servicios únicamente están disponibles para grupos. Los grupos que se forman por estas razones no tienen una motivación efectiva para trabajar conjuntamente, más allá de acceder a servicios formación o a un crédito y, en consecuencia, tienen muy poca capacidad para mejorar las condiciones de sus miembros a largo plazo.

Los grupos que incluyen a productores urbanos capaces de combinar sus recursos, habilidades y conocimientos son importantes para actuar en todas las cuestiones mencionadas anteriormente. Cuando el grupo ya está consolidado, aumentan las posibilidades para mejorar el acceso a recursos, trabajar con otros, ampliar actividades y mejorar las normas y la aceptación de la AUP.

En algunas ciudades, la creación de grupos puede ser especialmente difícil, sobre todo en lugares donde las actividades del grupo son de por sí ilegales. Un grupo de producción agrícola en una zona donde no se permite la práctica de la AUP, aunque obtenga algunos beneficios de la acción de grupo, no podrá acceder a servicios públicos de asesoramiento y subsidios.

En el Capítulo 3 se recogen de forma detallada las tareas sugeridas para el Consejero del Grupo y la cuestión de la creación de grupos y el trabajo con los mismos.

2. Acceso a los recursos

Planteamiento

Obviamente, el acceso a recursos de producción, especialmente tierra y agua, es fundamental para los productores urbanos. En muchos casos, se cultivan productos de forma ilegal en eriales, bordes de caminos, parcelas edificables temporalmente disponibles, etc. Este hecho es debido a menudo a la ausencia de alternativas pero también puede ser causado por la falta de conocimiento de los sitios en los que hay disponibilidad de tierras, dado que muchas ciudades tienen grandes áreas de tierra disponibles que están sin usar durante un tiempo y que, frecuentemente, son más adecuadas para el cultivo.



La tierra puede ser inadecuada y a menudo es de baja calidad, pero, mientras no exista un acuerdo legal o no se disponga de la tenencia para su uso, el incentivo para invertir y convertir la tierra en productiva será escaso o nulo.

El acceso al agua es una cuestión igualmente importante, si no más, ya que se pueden cultivar plantas mediante sistemas hidropónicos (en los que los nutrientes y el agua se suministran directamente a la raíz de la planta) sin el uso del suelo, pero no sin el uso del agua.

Millones de agricultores en pequeña escala en todo el mundo riegan con agua de calidad marginal debido a la falta de alternativas. En los alrededores de ciudades de países en desarrollo, los agricultores usan aguas residuales de origen residencial, comercial e industrial directamente, sin tratar. De esta forma se pone en riesgo la salud no sólo de los agricultores que están en contacto directo con las aguas residuales sino también de los consumidores, expuestos al riesgo de comer hortalizas regadas con aguas residuales.



La historia de Seidu, un horticultor urbano

“Todavía no tengo 30 años. Hace seis años me reuní con mis hermanos en Madina, Accra, procedente de Bawku en la Región Septentrional del Este. Tenía la esperanza de aprender y practicar una actividad comercial en el transporte de mercancías. Aprendí el oficio pero no lo pude practicar debido a la falta de ofertas de trabajo. Decidí juntar los esfuerzos con mis tres hermanos (dos son guardianes de seguridad nocturnos y el otro es como yo, un agricultor a plena dedicación) para cultivar tres parcelas de tierras (cerca de 2 acres) que aguardaban a la edificación de servicios residenciales en North Legon.

Cultivamos cebollinos, coles, pimientos verdes, zanahorias y, ocasionalmente, chiles. Debido al continuo uso de la tierra durante 5 años, la fertilidad había caído y los insectos habían aumentado. Por consiguiente, tuvimos que usar fertilizantes y plaguicidas (incluyendo herbicidas, insecticidas y reguladores de crecimiento). Vendemos directamente a particulares (que vienen hasta la explotación agrícola) y a mujeres del mercado. El estado del flujo de caja es bueno, aunque baja durante agosto y septiembre cuando aumenta la cantidad de productos procedentes de áreas rurales y de las importaciones.

El futuro es incierto para mí dado que el propietario de las tierras puede reclamar en cualquier momento las parcelas con un período de preaviso muy breve.

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

El acceso limitado a otros recursos de producción como por ejemplo insumos, herramientas y equipo, asesoramiento, capacitación y mercados, está relacionado con la falta de un entorno favorable para la AUP. A menudo, en los lugares donde la AUP carece de apoyo en términos de políticas públicas, los productores no son capaces de acceder a fuentes oficiales de ayuda.



¿Qué se puede hacer?

El acceso a la tierra adecuada se puede mejorar de varias formas sin contravenir los planes urbanísticos a largo plazo de las autoridades municipales o de promotores inmobiliarios urbanos a través del uso de licencias temporales. Con frecuencia, la cartografía de tierras todavía sin usar dentro de las ciudades constituye el primer paso para ayudar a las

autoridades municipales a decidir dónde se puede autorizar la práctica de AUP, al menos de forma temporal. Los incentivos (como por ejemplo la reducción de impuestos) para los propietarios de las tierras son otra estrategia, igual como la asociación directa con los propietarios de las tierras. Sin embargo, en la mayoría de los casos, sólo se concederá el acceso a la tierra a grupos, no a individuos (véase 6 más abajo).



En Ciudad del Cabo, Sudáfrica, la tierra infrutilizada situada alrededor de instalaciones públicas, en los bordes de los caminos, etc., se arrienda a grupos de familias urbanas pobres. NeighborSpace en Chicago (Estados Unidos de América) es una organización independiente, aunque con buenas relaciones con las autoridades urbanas, que pone en contacto al municipio (como propietario de las tierras) con horticultores comunitarios que quieren usar la tierra.

(UA Magazine no. 16 - Formulating Effective Policies on Urban Agriculture)

Las aguas residuales pueden ser muy adecuadas para la agricultura con un mínimo nivel de tratamiento, aunque se necesita una regulación para determinar el lugar y la forma en que se usan, así como cursos de capacitación para que el uso sea seguro y eficaz tanto para los agricultores como para los consumidores. Las aguas residuales pueden aportar nutrientes que contribuyen al cultivo, aunque también pueden provocar la difusión de enfermedades cuando se usan de forma inadecuada.

Al mismo tiempo que las ciudades crecen, también aumentan sus problemas de disponibilidad de agua. Gran parte de los residuos orgánicos se pueden separar y usar en la producción agrícola como compost antes de generar un problema de acumulación de basuras para las ciudades. Se pueden revender los plásticos, los cartones, los metales y el vidrio, generando ingresos.



Andhra Pradesh (India) *Ley de sociedades cooperativas de ayuda mutua (1995) y la Ley de sociedades (enmienda), 2002.*

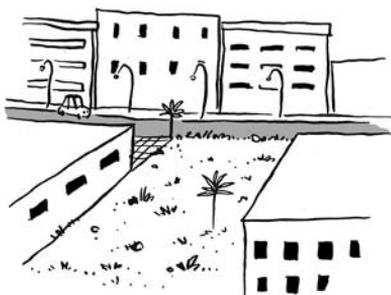
Los recursos limitados de agua son un obstáculo fundamental para la AUP en Hyderabad. En el diseño del Proyecto para la conservación del río Musi, se hace especial hincapié en usar residuos tratados para ayudar a las actividades agrícolas mediante su descarga en los canales de riego existentes.

(Estudios de casos de ciudades, Hyderabad, India)

Capítulo 2: Cuestiones principales

La organización en grupos de productores y el trabajo con asociados puede recorrer un largo camino para superar estos obstáculos así como para mejorar el acceso a los demás recursos de producción, como por ejemplo herramientas y equipo, insumos, información, conocimientos, asesoramiento y formación, etc. (véase el apartado 6, más abajo). El acceso a la tierra y a otros recursos es una de las razones principales por las que los productores de AUP se unen para emprender una iniciativa conjunta.

En el Capítulo 4 se tratan de forma detallada tanto las medidas sugeridas para el Consejero del Grupo como la cuestión del acceso a los recursos.



3. Obstáculos financieros

Planteamiento

Sin una financiación eficaz, el acceso a los recursos de producción es muy limitado. La mayoría de productores urbanos tienen ingresos muy bajos y no se pueden permitir la inversión en herramientas, semillas mejoradas, plaguicidas, instalaciones de almacenamiento para después de la cosecha y otros insumos. Los agricultores tienen problemas con la gestión de su flujo de caja e incluso con la financiación de los costos operativos básicos.



Los agricultores tienen problemas con la gestión de su flujo de caja e incluso con la financiación de los costos operativos básicos.

A menudo, las mujeres productoras tienen dificultades para obtener créditos, ya que no disponen de garantía. Así, muchas veces, como resultado final, sus productos son de pobre calidad y los niveles de producción son bajos, hecho que a la vez genera unos precios de mercado bajos. Unos niveles de producción y de ventas bajos sólo pueden generar ingresos reducidos, creándose un círculo vicioso.



¿Qué se puede hacer?

La ayuda a los productores urbanos para ayudar a grupos puede facilitar el acceso a la financiación y los subsidios (ya sea a través de sus propios ahorros y créditos o a través de fuentes externas). En general, es mejor ayudar a organizar planes de crédito y ahorro de grupo en lugar de fomentar la solicitud de préstamos externos. Esta estrategia contribuye a establecer una costumbre de ahorrar y devolver los préstamos.

Los organismos de ayuda, ONG y autoridades gubernamentales también podrían tomar en consideración el ajuste de las normas o criterios para otorgar préstamos (tal como se ha hecho con el Grameen Bank en Bangladesh), o animar al banco a prestar a la AUP (en especial, prestar a grupos de mujeres productoras). Esta práctica se está extendiendo actualmente a los grupos rurales (por ejemplo en la India) pero no aún a los grupos de AUP.

En los Capítulos 4 y 7 se abordan de forma detallada las medidas sugeridas para el CG y la cuestión de reducción de obstáculos financieros y mejora del acceso al crédito y al ahorro.

4. El entorno normativo y reglamentario

Planteamiento

Las políticas públicas en relación a la agricultura urbana tienen consecuencias para todos los aspectos de la producción. Sin seguridad para acceder a la tierra no hay incentivos para invertir en la misma. El acceso a la ayuda de instituciones públicas como los servicios de extensión y formación, crédito y subsidios, etc. también queda bloqueado o muy limitado en los lugares donde las normativas municipales se oponen a la práctica de la AUP (véase 4 más abajo).



Con frecuencia, las leyes son contradictorias: mientras que algunas prohíben la práctica de la AUP, otras la promueven de diversas formas, como por ejemplo a través del fomento de pequeños negocios colectivos.

En Hyderabad (India) a la vez que existen algunas normas y leyes que restringen o incluso prohíben la producción agrícola dentro del territorio de la ciudad, hay otras leyes, como por ejemplo la Ley de sociedades (enmienda) 2002, que promueven activamente la creación de 'compañías productoras' dedicadas a la producción agrícola.

(Estudios de casos de ciudades, Hyderabad, India)



A su vez, la falta de regulación de la AUP permite el uso extendido de prácticas productivas inseguras, nocivas para la salud y el medio ambiente. Las enfermedades, y los olores y ruidos asociados a la AUP pueden, asimismo, contribuir a generar actitudes negativas en relación a la agricultura urbana, tanto por parte de las autoridades como de las personas que viven y trabajan en las ciudades. Sin embargo, en algunos casos, tal como ocurre con productores de leche en pequeña escala en Hyderabad, India, los consumidores tolerarán los malos olores, etc. con tal de disponer de 'leche fresca'.



Los reglamentos de la **Autoridad Municipal de Accra (AMA - Ghana)** establecen que: “ninguna persona está autorizada a criar cerdos, vacas, ovejas o cabras dentro del área de administración de AMA, sin un permiso emitido por AMA para este propósito, que deberá ser determinado con una resolución que fije la tasa pertinente”. De esta forma, una persona debe consultar y pagar tasas, ya sea pobre o rica, y debe obtener una licencia para poder operar en un área limitada. Estos costos, por sí mismos, pueden propiciar que la agricultura urbana permanezca ilegal y sin regulación en algunas áreas. Otras regulaciones relativas a la eliminación de residuos y al uso de aguas residuales limitan la utilización de riego en los cultivos. Las regulaciones no toman en consideración la tecnología que puede transformar las aguas residuales en agua apta para la agricultura y los residuos sólidos en fertilizantes beneficiosos.

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)



¿Qué se puede hacer?

Se tiene que encontrar un equilibrio entre, por un lado, el control de los riesgos potenciales de la producción agrícola urbana y, por otro, el reconocimiento y los incentivos para aspectos como la seguridad alimentaria, el empleo, el uso de residuos orgánicos, etc. Cuando las autoridades locales y nacionales trabajan conjuntamente con los grupos de agricultura urbana, en lugar de hacerlo en contra de sus intereses, se pueden generar importantes beneficios ambientales y nutricionales para todas las partes. Aparte de regular aspectos sanitarios y ambientales, las políticas relativas a la AUP tienen que reconocer y apoyar su contribución a las ciudades.

Hay que procurar que las regulaciones de la AUP no supongan un aumento tan elevado de los costos que la producción se convierta en inflexible e ineficiente, tal como ha ocurrido en algunos casos. Este efecto puede suponer que aunque la AUP esté legalmente permitida, en la práctica, los costos pueden inducir a los productores a permanecer fuera de la ley, quedando de esta forma sin regulación, con todos los riesgos para la salud que esta situación conlleva. La mayoría de productores urbanos tienen unos recursos de ahorros escasos o inexistentes y, en consecuencia, no pueden cumplir una regulación que implique un aumento de los costos.

La creación de capacidad para los grupos de AUP puede ayudarles a adquirir un mayor protagonismo en el trabajo directo con las autoridades y otras partes interesadas en estas cuestiones. En estos casos puede ser especialmente útil recibir una formación específica para la defensa de sus intereses y la capacidad de ejercer presión sobre las autoridades.

En los Capítulos 5 y 7 se abordan de forma detallada las tareas sugeridas para el Consejero del Grupo y la cuestión de legitimidad, actitudes ante la AUP y el trabajo con terceros.



Enfoques normativos

*En el desarrollo de unas políticas nacionales para la agricultura urbana, las estrategias varían considerablemente en todo el mundo en función de las percepciones de lo que funcionaría y no funcionaría en cada país determinado. Por ejemplo, **Kampala**, la capital de **Uganda**, ha adoptado una estrategia regulativa para la agricultura urbana basada en un sistema de permisos, licencias y uso de instrumentos legales.*

*En cambio, la ciudad de **Rosario (Argentina)** ha desarrollado un marco normativo basado en incentivos económicos, instrumentos de comunicación y formación.*

Las ONG, departamentos de gobierno y funcionarios municipales trabajan conjuntamente para ayudar activamente a los agricultores urbanos. Se han derogado leyes restrictivas para facilitar la disponibilidad de tierras públicas para el cultivo y se proporciona a los agricultores instrumentos de capacitación y asesoramiento, herramientas, semillas y otros suministros esenciales.

El programa ha ayudado a constituir más de 600 grupos de productores, dos agroindustrias dirigidas por los productores, una procesa hortalizas y la otra produce cosméticos naturales usando plantas medicinales.

(UA Magazine no. 16 - Formulating Effective Policies on Urban Agriculture (editada))

5. Apoyo del gobierno y las instituciones locales

Planteamiento

Con frecuencia, el acceso al asesoramiento y ayuda que los gobiernos y las instituciones locales pueden ofrecer a los pequeños negocios no está disponible debido a la situación ilegal de la AUP. La agricultura y la extensión agrícola, las autoridades responsables del servicio de agua, sanidad y saneamiento, los mercados, los parques y los jardines están entre las partes interesadas de carácter institucional que pueden contribuir de forma importante a la integración de la AUP en las ciudades.



La agricultura urbana no desaparecerá

La ejecución de las leyes ha supuesto que huertos de ocupantes ilegales “destruidos 13 veces se han reconstruido en cada ocasión” (Hart, 1970).

En 1992, funcionarios del Departamento de Parques y Jardines dieron órdenes de ‘paralizar los cultivos’ a un grupo de productores en un lugar cerca del Castillo de Osu, en Accra.

“...durante aquel año, las intervenciones del propio Presidente nos salvó tanto a nosotros como a los medios de subsistencia de muchos otros”

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

Las ONG y los organismos de ayuda también tienen limitaciones en su capacidad para trabajar con productores urbanos. La mayoría de organizaciones nacionales y locales que han de trabajar con productores urbanos requieren primeramente que los productores urbanos estén organizados en grupos y, frecuentemente en un segundo término, exigen que los grupos posean alguna forma de legitimidad, como por ejemplo un registro legal (véanse más abajo los problemas de los grupos).

En los lugares donde la AUP no está reconocida como una actividad legítima, a menudo se ve paralizada por organismos responsables de la aplicación de la legislación. En cambio, allí donde la AUP está reconocida como una actividad legítima por parte de las autoridades municipales, se puede disponer de la ayuda institucional necesaria para controlar y regular adecuadamente la producción. Estas instituciones locales pueden prestar el asesoramiento y la ayuda fundamentales necesarios para garantizar una práctica segura de la AUP.

Sin la ayuda del gobierno y las instituciones locales, dado que la AUP satisface una demanda, continúa sin regulación con todos los riesgos potenciales que esta situación conlleva. La ayuda, la regulación y el control por parte de las instituciones redundan claramente en beneficio de todas las partes interesadas.



¿Qué se puede hacer?

Cuando las políticas nacionales, o al menos las locales, permiten la práctica de la AUP como una actividad legítima (véase el apartado 3, más arriba), se puede prestar la ayuda, el asesoramiento y la capacitación por parte de las autoridades urbanas y las instituciones locales. Las autoridades municipales pueden cartografiar la tierra disponible y ayudar a planificar los emplazamientos adecuados para la práctica de la AUP, integrándola en la planificación de la ciudad. Las autoridades municipales pueden emitir permisos temporales para tierras propiedad del Estado y ofrecer incentivos a propietarios de tierras privadas (véase el apartado 2, más arriba). Los Departamentos de Agricultura y de Extensión Agrícola pueden ofrecer servicios de asesoramiento y capacitación. Las autoridades responsables del agua y de los residuos pueden garantizar la provisión del agua adecuada e implicar a los productores agrícolas urbanos en iniciativas para conservar la ciudad limpia.

En los lugares en que la normativa ambiental impide de forma expresa cualquier actividad de AUP, todavía puede valer la pena indagar si existen otras leyes o criterios que permiten la práctica de pequeños negocios colectivos o actividades de horticultura en áreas urbanas.

En todos los casos, el apoyo institucional y la oportunidad para participar en la planificación urbana normalmente sólo es accesible a grupos en lugar de productores que actúan por su cuenta, por lo que, una vez más, un primer paso para los productores de AUP es organizarse en grupos.

En los Capítulos 4 y 5 se recogen de forma detallada las medidas sugeridas para el Consejero del Grupo y las cuestiones de la ayuda institucional y el trabajo con asociados.



Estrategias municipales participativas

En julio de 2005, las autoridades y los representantes de los ayuntamientos del área metropolitana de Lima, Perú asistieron a un taller centrado en las estrategias municipales para la agricultura urbana.

Como resultado, los alcaldes redactaron, y más tarde suscribieron, unos manifiestos que reconocían la agricultura urbana como una estrategia para mejorar la seguridad alimentaria y crear ciudades más integradoras, productivas y respetuosas con el medio ambiente.

Se proporcionaron las directrices fundamentales para promover la agricultura urbana, incluyendo:

- *facilitar el acceso a la tierra mediante el uso de parcelas disponibles y exenciones fiscales,*
- *incrementar el acceso a los recursos hídricos mediante el uso de aguas grises y la reutilización de aguas residuales,*
- *reutilizar residuos orgánicos,*
- *incluir a la agricultura urbana en sistemas de microcrédito existentes y en procesos participativos de elaboración de los presupuestos,*
- *fortalecer y habilitar a los productores urbanos.*

(Sitio Web del RUAF: www.ruaf.org)

6. Normas de calidad/inocuidad ambientales y alimentarias

Planteamiento

Muchas de las objeciones a la agricultura urbana son causadas por la percepción visual, los sonidos, los olores y productos residuales, así como por los riesgos para la salud y el medio ambiente asociados a la producción agrícola.



La producción de cultivos y ganado puede generar la contaminación del agua y del aire, así como la contaminación de los alimentos de varias formas. El vertido y la quema de residuos del ganado, los residuos químicos de fertilizantes y plaguicidas utilizados en las cosechas, o las infecciones causadas por productos, en especial cuando se lavan con aguas residuales, constituyen riesgos graves para la salud y el medio ambiente. La difusión de enfermedades mediante la

cría de ganado en espacios urbanos inadecuados, el uso incontrolado de aguas residuales y otros residuos en la producción y la elaboración, así como transporte y venta de los productos en condiciones insalubres aumentan los riesgos y la imagen negativa de la AUP. Además, la producción urbana puede ser considerada por muchos residentes como antisocial e insegura y puede provocar litigios y quejas ante las autoridades.



¿Causa molestias la agricultura?

En **Accra, Ghana**, los residentes se quejaron de la cría de animales en los hogares "porque dicen que la situación planteaba problemas de seguridad y saneamiento en el área...la cría de animales constituye una preocupación para los residentes ya que algunas veces han sido perseguidos por vacas nerviosas. Por consiguiente, los residentes han reclamado a las autoridades municipales que apliquen las normas que prohíben estas prácticas, tal como se estipulan en los reglamentos de la Asamblea Metropolitana de Accra."

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

Las percepciones negativas en torno a la AUP por parte

de los residentes y de las autoridades de las ciudades provocan al mismo tiempo un marco normativo y legal hostil, que dificulta la colaboración de los productores con las autoridades locales.



Riesgos para la salud: riego en Ghana

Los estudios realizados sobre los productos de explotaciones agrícolas (peri) urbanas en Ghana revelaron una contaminación generalizada de organismos microbianos, tanto en los campos como en los puntos de distribución. Las fuentes de contaminación están relacionadas principalmente con:

- el agua de riego, ya sea agua residual, agua de la superficie o agua de depósitos subterráneos transportada por tuberías;
- fertilizantes;
- la manipulación y almacenajes de productos en los puntos de venta.

Entre las bacterias más comunes halladas figuraban *E. coli* y *Salmonella*, así como otras frecuentemente encontradas en materias fecales.

Un estudio reciente en el Área Metropolitana de Accra constató que el agua residual era la más utilizada para el riego (usada por un 60 % de los agricultores).

En 1995, la Asamblea Metropolitana de Accra promulgó un reglamento para el "Cultivo e inocuidad de las cosechas", prohibiendo terminantemente el uso de aguas residuales para el riego. Sin embargo, estos reglamentos nunca se han puesto en práctica.

Otro tipo de contaminación con microorganismos que constituyen un riesgo para la salud se produce en el mercado, debido a las deficientes condiciones de manipulación y almacenaje, que incluso afectan a las hortalizas regadas con agua del grifo.

Una tercera fuente de contaminación potencial se halla en el estiércol. El estiércol generado por aves de corral, que representa el 75 % de los fertilizantes orgánicos utilizados, contiene generalmente bacterias que constituyen un riesgo para la salud.

A pesar de los importantes riesgos para la salud relacionados con este tipo de contaminación y su frecuencia generalizada, la agricultura (peri) urbana continúa expandiéndose. Cualquier solución tiene que tener en consideración la calidad del agua, la fertilidad del suelo, el tratamiento de aguas y residuos sólidos, la educación y la sensibilización de productores y consumidores.

(UA Magazine n° 3 - Health aspects of urban agriculture (editado))



¿Qué se puede hacer?

Existen límites que determinan los lugares en las ciudades adecuados para criar animales y dónde se puede usar estiércol y aguas residuales sin tratar. Las autoridades municipales, los grupos de productores urbanos y otras partes interesadas tienen que trabajar conjuntamente para acordar la forma en que se puede controlar la producción dentro de unos límites y unas áreas aceptables. En teoría, la agricultura urbana tendría que integrarse de forma deliberada en los planes de desarrollo de las ciudades con controles sobre aspectos ambientales. En la práctica, raramente ocurre esta circunstancia, ya que la agricultura urbana es practicada principalmente por los más pobres, que viven en las zonas más degradadas, con frecuencia descuidadas por las autoridades municipales. En los lugares en los que los productores de AUP trabajan conjuntamente en grupos, están dispuestos a trabajar con las autoridades y han recibido formación para defender sus intereses, los grupos pueden aumentar su influencia ante los planificadores urbanos. Con estas condiciones, allí donde las autoridades municipales trabajan conjuntamente con los grupos de productores, existen posibilidades de restringir las consecuencias más nocivas para la salud y el medio ambiente y promover al mismo tiempo las buenas prácticas, proporcionando una mejora en los medios de subsistencia de los productores de AUP.

La seguridad en la producción y venta de alimentos es una cuestión de vital importancia y, en consecuencia, los productores urbanos necesitan una orientación y una capacitación clara sobre la forma de producir alimentos inocuos en las ciudades, cómo usar aguas residuales y otros residuos de forma adecuada, y cómo elaborar, transportar y manipular los productos de forma higiénica. Las autoridades urbanas tienen que garantizar que se elaboren unas directrices claras, que los productores entiendan los requisitos exigidos y que se apliquen normas para que la AUP tenga una aceptación más amplia.

En el Capítulo 7 se analizan de forma más detallada las medidas sugeridas para el Consejero del Grupo y la cuestión de la seguridad en la producción.

Capítulo 3: El trabajo con grupos



En el presente capítulo se aborda de forma detallada la cuestión de la creación de grupos de productores urbanos y el trabajo con dichos grupos. Tras un resumen de las razones por las que se crean grupos de AUP y las ventajas que éstos pueden aportar a los miembros, se aborda a continuación la forma de estudiar la situación de un grupo y cómo se puede mejorar la misma usando un procedimiento de análisis de VIOD.

En los Anexos I y II se incluye información tanto de la estructura y la dinámica del grupo como de los métodos de participación para trabajar con grupos.

Puntos más importantes



¿Cómo y por qué se crean grupos?

Grupos nuevos o existentes

Procedimientos participativos

Tareas del CG

- ***Estudio de la comunidad***
- ***Análisis de problemas y oportunidades***
- ***Realización de un análisis de VIOD***
- ***Análisis de VIOD para observar cómo mejorar la situación***
- ***Establecimiento de prioridades para las tareas***
- ***Estudio de los recursos necesarios***
- ***Ejecución de las medidas***

Gestión de las actividades comerciales

Movilización de recursos



Problemas comunes, dificultades comunes

Inicialmente, los productores de forrajes verdes de Hyderabad (India) mantenían debates informales entre los agricultores con respecto a las variedades de forrajes y otros temas relacionados, pero sin llegar a organizarse formalmente como un grupo.

El primer problema común fue encontrar una plaza de mercado adecuada en la ciudad. Después de discusiones, los agricultores formaron una asociación de productores de forrajes, la 'Asociación de Cultivadores de Forrajes'. Se organizó un mercado en un terreno privado. Sin embargo, una vez puesto en marcha el comercio diario, no se intentó registrar la Asociación o asumir nuevas actividades. El mercado de forrajes continuó hasta 1982, cuando los propietarios del terreno pidieron su desalojo. Finalmente, una mezquita aceptó arrendar a la Asociación un terreno adyacente a la mezquita por anualidades. Desde entonces, el mercado de forrajes ha estado funcionando en este lugar.

A mediados de los 90, el mercado volvió a peligrar como consecuencia de un reglamento promulgado por las autoridades municipales, que prohibía el tráfico de búfalos, carros tirados por bueyes, vehículos de transporte de forrajes, etc. debido a las molestias que causaban a la circulación. Esta dificultad común provocó una nueva acción colectiva de los productores e intermediarios. Gracias a una demanda judicial, se permitió al grupo permanecer en la ubicación existente del mercado. Asimismo, el grupo de agricultores creó y registró una nueva organización, la 'Sociedad de cultivadores de hierba de pará' en 1999. El principal objetivo de la sociedad era buscar terreno público para el establecimiento oficial de un mercado de forrajes. Finalmente se acordó asignar una parcela pública disponible al grupo de productores.

No obstante, hay muchos problemas relacionados con el uso de la parcela destinada a un mercado de forrajes, como por ejemplo el mantenimiento, las reparaciones de tuberías, el acceso al lugar y una eventual pérdida de apoyo a los productores como consecuencia de un cambio en el gobierno. Asimismo, la tierra corre el riesgo de ser adquirida para un proyecto de desarrollo público. Así, se ha organizado una nueva asociación colectiva para representar a los agricultores en su negociación con el gobierno. Los agricultores actualmente están intentando movilizar a la opinión pública mediante la difusión del problema en los medios de comunicación y otros foros.

(Estudios de casos de ciudades, Hyderabad, India)

¿Cómo y por qué se crean grupos de AUP?

Cuando actúan de forma individual, las personas raramente son capaces de influir de forma considerable en la solución de las cuestiones principales identificadas en el Capítulo 2. Los individuos ejercen poco poder e



influencia ante las autoridades municipales o ante un propietario que amenaza con recuperar la posesión de sus tierras. Asimismo, las personas, actuando de forma aislada, tienen escaso o nulo acceso a servicios de crédito, préstamos, capacitación y asesoramiento.



En general, los productores individuales se unen inicialmente debido a una necesidad común. Esta necesidad puede consistir en enfrentarse a una amenaza para la tierra que cultivan, presionar a las autoridades para poder acceder a mercados, recursos o servicios, acceder a créditos, préstamos, etc. (generalmente solo disponibles para grupos) u obtener economías de escala a través de compras/ventas en grandes cantidades (por ejemplo, mediante cooperativas).

Función social

Asimismo, pueden existir razones sociales para crear un grupo, como por ejemplo la rehabilitación de jóvenes del uso/abuso de drogas, la

Nairobi, Kenya

A través de las Organizaciones de Productores de Bajos Ingresos, en Nairobi, - Kenya, se pone de relieve la función social de la AUP. El aspecto más importante de la función social de los grupos es el papel desempeñado en la gestión del VIH/SIDA a través de la implicación de los afectados e infectados. Este hecho reduce el estigma relacionado con la pandemia del VIH/SIDA dentro de las comunidades.

Otro aspecto es facilitar la subsistencia de los jubilados, compensando las limitaciones de sus economías. Jóvenes que han sufrido anteriormente problemas sociales están en grupos de jóvenes que practican AUP, mientras que hay niños de la calle que han sido rehabilitados a través de los mismos programas.

(Estudios de casos de ciudades, Nairobi, Kenya)



Uthiru Muthua SACCO

Este grupo empezó en 2003 con una iniciativa de funcionarios de extensión que deseaban llegar a más agricultores. Sin embargo, el grupo vio la necesidad de negociar y obtener recursos de forma colectiva y empezó con la microfinanciación por su cuenta, otorgando créditos blandos a sus miembros. Asimismo, el grupo comenzó a recibir créditos de microfinanciación de SISDO (una ONG). Con el éxito de este proyecto, el grupo decidió expandir sus actividades y registrarse como una organización de ahorro y crédito ante el Ministerio de Desarrollo Cooperativo, debido también a que los tipos de interés de la microfinanciación eran demasiado elevados.

Con este acuerdo, el grupo puede acceder a préstamos del Cooperative Bank of Kenya. El grupo tiene que aportar el 60 % del total solicitado como colectivo, mientras que el banco otorga el 40 % restante. El 60 % es la garantía subsidiaria ofrecida en lugar de las tierras y otras propiedades, que, tal como exigen las normas en el caso de los préstamos bancarios, deberían aportarse. El grupo presta dinero a sus miembros a un 12 % de interés.

Otra importante característica de este grupo es que, a diferencia de las funciones normales de liderazgo, posee numerosos comités, por ejemplo de crédito, supervisión y educación, para gestionar sus asuntos. El grupo aplica penalizaciones y multas para los miembros que infringen las normas dispuestas por sus estatutos. Por ejemplo, el grupo exige un comprobante de la visita al hospital si ésta ha sido la razón dada para no asistir a una reunión.

El grupo tiene tanto miembros jóvenes como mayores de hasta más de 50 años. Tiene un total de 60 miembros, con mayoría de mujeres. Las actividades principales del grupo consisten en el cultivo y en la cría de ganado dentro de los límites identificados como AUP así como en el comercio en pequeña escala. Se comenzaron actividades comerciales en pequeña escala con préstamos del grupo más grande, aunque los miembros gestionan los negocios de forma individualizada.

Como grupo tiene proyectos especiales, como por ejemplo procesos de post-cosecha en pequeña escala como la elaboración de mermeladas, yogurt, etc. y otros productos de artesanía. El grupo, además de tener un buen acceso a los servicios de extensión y a la mayoría del resto de servicios debido a su proximidad a Nairobi y a la carretera principal, posee una tenencia segura de la tierra y no tiene problemas en cuanto a la actitud de los consumidores hacia sus productos.

(Estudios de casos de ciudades, Nairobi, Kenya)

ayuda a niños huérfanos y a infectados de VIH, así como a miembros afectados de las comunidades.

El 80% de los grupos registrados en el departamento de cultura y servicios sociales de Nairobi son Grupos de autoayuda (SHG). El resto son Organizaciones de base comunitaria (CBO) u Organizaciones de ahorro y crédito (SACCO).

Normalmente, los grupos son dependientes de un lugar y a menudo son relativamente homogéneos en términos de estatus social, origen étnico y religión. Estas circunstancias facilitan el conocimiento entre los integrantes. Resulta más fácil y más barato organizar reuniones y más sencillo crear confianza entre los miembros.



Principales razones para trabajar en grupos

- *Compartir habilidades e información*
- *Compartir recursos de producción*
- *Comprar en grandes cantidades/de forma colectiva insumos*
- *Facilitar un lugar para compartir problemas y encontrar soluciones*
- *Comercializar de forma conjunta de los productos*
- *Permitir el acceso a la extensión agrícola y a otros canales de asesoramiento*
- *A través de los programas de ahorro y crédito de grupo, facilitar la financiación para aumentar la producción*
- *Mediante programas de autoayuda mutua, proporcionar un seguro de enfermedad y otras necesidades urgentes de financiación*
- *Permitir el acceso a las subvenciones, los subsidios y la financiación por parte de ONG y de organismos públicos*
- *Proporcionar una única voz para la comunicación y el ejercicio de presión sobre las autoridades*
- *Proporcionar legitimidad a través del registro oficial del grupo*



La función y el estatus de los hombres y las mujeres dentro de los grupos varía ampliamente, desde los que están constituidos enteramente o principalmente por miembros femeninos (como el de Harare), pasando por los mixtos con un relativo equilibrio entre ambos géneros, hasta los constituidos únicamente por hombres o dominados por hombres (como el grupo de productores de forrajes de Hyderabad).

Existe una diferencia considerable entre las ciudades e incluso dentro de los países así como entre los distintos países. A menudo hay una división por razón de género en relación a las actividades, constituyendo en muchos casos las mujeres el grupo principal que interviene en la elaboración y la comercialización, mientras que los hombres participan mayoritariamente en la producción.

Mediante el trabajo conjunto, un grupo puede aprovecharse de las habilidades de diversos miembros. Algunos son buenos haciendo cálculos, otros son buenos con sus manos, algunos son muy rápidos aprendiendo cosas técnicas y otros son buenos con el trato con las personas. Los miembros también pueden aprender de los demás.

También se puede dividir el trabajo entre los integrantes del grupo, aprovechando al máximo el tiempo que cada uno tiene disponible. Así se asegura que el trabajo prosiga aunque una persona esté un día enferma o indisponible. Incluso los trabajos más duros o más aburridos son más fáciles o menos desagradables cuando la gente trabaja conjuntamente.

Para los grupos resulta más fácil recibir ayuda - capacitación, préstamos, asesoramiento - por parte de organismos de desarrollo, etc. Para estos



*Los productores de ingresos bajos en **Accra, Ghana** se basan en actividades comerciales determinadas: el cultivo de hortalizas, la producción de cerdos, la producción de agutíes, etc. Las ventajas de organizarse alrededor de unas actividades comerciales específicas son claras: reduce el riesgo de tener que atender a diferentes intereses. Los mayores desafíos para la horticultura son el suministro de agua para el riego, la disponibilidad de tierra fértil y plaguicidas eficaces, mientras que para la cría de agutíes el mayor problema es garantizar su alimentación todo el año.*

Las organizaciones están condicionadas en gran parte por su ubicación. Esta circunstancia facilita la familiarización con las demás y fomenta la confianza. Dzorwulu está a menos de cinco kilómetros de Osu, donde radica la Asociación de Horticultores del Paseo Marítimo, aunque los productores en estas localidades prefieren asociarse como grupos diferentes. De hecho, muchos de los miembros de Asociación de Criadores de Agutíes de Ablekuma se han reorganizado como grupos nuevos en diferentes lugares de Accra.

(Estudios de casos de ciudad, Accra, Ghana)

organismos es difícil llegar hasta agricultores individuales porque resulta demasiado caro, ineficaz y poco práctico. En cambio, tienen mejor acceso a los grupos y éstos a su vez están en mejor disposición para solicitar ayuda. Por ejemplo, un agente de extensión trabajará mejor con todo el grupo al mismo tiempo en lugar de hacerlo con cada persona por separado. Un banco otorgará antes un único préstamo importante al grupo que préstamos pequeños a cada miembro. Las semillas, los fertilizantes, etc. se pueden comprar en grandes cantidades para todos los miembros y los productos se pueden comercializar conjuntamente reduciendo los costos.

Los grupos otorgan a sus miembros, especialmente a las mujeres, una mayor confianza en sí mismos y un mayor estatus. Normalmente, las personas están más dispuestas a intentar una nueva actividad si no están solas o si al menos pueden preguntar a otros su opinión.

Toma de decisiones. Uno de los problemas con los grupos es que, mientras que las decisiones tomadas en grupo a menudo son mejores y más realistas de las tomadas por las personas de forma individual, también se tarda más tiempo en tomar las decisiones, hecho que no siempre resulta práctico o adecuado.

Muchos son los aspectos que influyen en la eficacia de los grupos, como por ejemplo la forma y la calidad del liderazgo, la dinámica del grupo, el acceso a recursos, el nivel de participación de los miembros, etc. Algunas veces se forman grupos únicamente para acceder a la ayuda prestada por terceros. En otros casos, un grupo se puede crear para un objetivo productivo o social común y posteriormente buscará la ayuda externa.

Tipos de grupos - sociales, políticos y de producción

No todos los grupos son adecuados para llevar a cabo actividades de producción. Se puede formar un grupo principalmente para la ayuda social de sus miembros (ayuda mutua en los ámbitos de la amistad, el asesoramiento, la autoayuda mutua e incluso las actividades deportivas y recreativas). El éxito de este tipo de grupo social depende de la medida en que sus miembros perciban que sus demandas



están siendo satisfechas gracias a su pertenencia al grupo (por ejemplo, el grado en que pueden disfrutar de estos servicios, en qué medida valoran los mecanismos de ayuda mutua, etc.). De modo similar, para un grupo político su éxito se medirá por el avance conseguido hacia los objetivos políticos (por ejemplo, cambiar las políticas municipales para lograr más apoyo a la agricultura urbana).

Por otro lado, el éxito de un grupo de producción depende más de su nivel de rentabilidad: por ejemplo, del nivel de éxito del grupo produciendo y vendiendo conjuntamente sus productos. El grado de satisfacción de un miembro de estos grupos dependerá del volumen de crecimiento obtenido en sus ingresos gracias a formar parte del grupo.

No todos los grupos de productores querrán hacer todas las actividades conjuntamente y otra posibilidad para el grupo es centrar su objetivo principal en la prestación de servicios para sus miembros. Los ejemplos de estos servicios podrían ser el acceso a insumos, la compra de suministros en grandes cantidades, la comercialización conjunta o actuar como un grupo de interés ante las autoridades. Los miembros del grupo podrían gestionar las actividades de producción propiamente dichas de forma individual. En algunas situaciones, esta estrategia puede tener mucho éxito, dado que, con una gestión adecuada, se pueden combinar aspectos positivos tanto de la gestión individual como colectiva de las actividades comerciales.

Una de las formas más extendidas de grupo de productores es la **cooperativa**, que puede tener desde unas cuantas decenas de miembros a varios miles. Los grupos más grandes pueden ejercer una influencia considerable en la



“Desde que nos organizamos nosotros mismos como productores urbanos, hemos podido intervenir en el proceso participativo de elaboración del presupuesto municipal (en el cual los ciudadanos pueden participar en la toma de decisiones relativas a la asignación de recursos públicos). De esta forma, hemos logrado negociar la asignación de dinero para una agroindustria. De forma individual no lo habríamos podido lograr”.

Entrevista con Tomaza Ramos, productora urbana, Rosario:

Video: Pequeñas organizaciones de productores urbanos. FAO “Alimentos para las ciudades”, ETC Agricultura urbana, IPES y CIID. 2006

adopción de políticas públicas y pueden prestar importantes servicios a sus miembros tanto en los ámbitos de las compras y ventas en grandes cantidades como en los servicios de asesoramiento y capacitación.



Características de los grupos con éxito

- Un liderazgo sólido, reconocido y aceptado por todo el grupo
- Los miembros tienen un vínculo común
- El grupo tiene unos objetivos claros establecidos
- El compromiso de parte de todos los miembros de trabajar unidos
- Los miembros participan en los debates, la toma de decisiones, las actividades, el ahorro, el mantenimiento de registros y la distribución de beneficios
- Los miembros mantienen un registro preciso de sus actividades, finanzas y reuniones
- La disciplina de grupo, como por ejemplo mantener actividades constantes, celebrar regularmente reuniones o tener un conjunto de normas que los miembros han acordado cumplir
- Ahorro de grupo y voluntad para realizar aportaciones regulares al mismo
- Recursos dentro del grupo (por ejemplo, materiales y destrezas) que se podrían emplear para desarrollar un pequeño negocio
- Preferiblemente, un máximo de 15 miembros (con grupos más grandes se dificulta la administración de una pequeña empresa)
- Realismo en relación a los posibles logros
- Al menos un miembro del grupo que sepa llevar la contabilidad (que tenga conocimientos elementales de aritmética)
- Al menos que uno de los miembros sepa leer (saber leer un documento sencillo)

(Cuantos más miembros del grupo sepan leer y llevar las cuentas, mejor, pero si nadie sabe leer, escribir o contar, más difícil será para el grupo gestionar un negocio por su cuenta. En caso de que necesiten utilizar a parientes u otras personas para llevar las cuentas del grupo, podrán tener dificultades, ya que pueden ser engañados fácilmente y será difícil comprobar por sí mismos lo que está ocurriendo.)

Group Enterprise Book – FAO, disponible gratuitamente en: <http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPPre0018.htm>



¿Grupos nuevos o ya existentes?

En general, se considera más sencillo y más eficaz trabajar con grupos existentes que intentar formar grupos nuevos, dado que un grupo ya creado debería estar acostumbrado al trabajo conjunto y haber establecido unos objetivos y normas de trabajo.

No obstante, en algunos casos puede ser necesario crear grupos nuevos, especialmente si en un área hay una presencia elevada de inmigrantes o refugiados que no se conocen entre sí. Esta circunstancia puede ser un problema común entre productores urbanos.

Si hay que crear un grupo nuevo, un aspecto fundamental es que los miembros posean un objetivo común y la motivación necesaria para trabajar conjuntamente. A menudo, un grupo formado únicamente para acceder a un crédito suele poseer pocos incentivos para trabajar conjuntamente en otras áreas. De forma parecida, si se ha formado un grupo por parte de una organización externa, es más probable que tenga que depender de los demás para su organización y motivación antes que hacerlo por sí mismo, y de esta forma es difícil que el grupo pueda mantenerse a largo plazo.



Grupo de Autoayuda de Productores de Leche de Cabra de Ruai

El Grupo está ubicado en las afueras de Nairobi (Kenya) y la mayoría de sus miembros poseen una tenencia segura de sus tierras y niveles altos de alfabetización. Los miembros pueden obtener información y capacitación y han tenido éxito con redes de su propia iniciativa. También son miembros de NEFSALF, una red de agricultores. Los miembros han podido adquirir cabras lecheras de raza superior y pretenden convertir la cría de ganado en su actividad profesional.

Su principal razón para criar cabras lecheras es que poseen parcelas pequeñas que no pueden soportar otras formas de AUP. El grupo tiene una oficina y a través de los miembros con mayor grado de alfabetización es capaz de acceder a servicios a través de Internet. El grupo tiene una gran cohesión y ha establecido estructuras para garantizar su autosostenibilidad, aunque todavía redacta propuestas para buscar el apoyo en otras áreas de interés.

(Estudios de casos de ciudades, Nairobi, Kenya)

Uso de procedimientos participativos

En el trabajo con grupos, la función del CG debería consistir en la de un promotor. Esto significa que el CG trabaja con los grupos para ayudarles a solucionar problemas y obtener el máximo de beneficios de las destrezas y conocimientos que poseen:



- Dirigir los debates - ayudar a los miembros del grupo a ordenar los debates y a redactar siempre las actas, a menos (o hasta) que alguien del grupo sea capaz de hacerlo.
- Animar a todo el mundo a participar, aportando sus puntos de vista y opiniones, especialmente a los miembros que suelen intervenir poco (frecuentemente, las mujeres o la gente joven). Gradualmente, cada uno ganará confianza para participar en los debates.
- Ayudar a garantizar que se conceda a los miembros el tiempo para expresar las opiniones y pedir a los demás que escuchen.
- Buscar formas prácticas para conseguir que todos los miembros participen y contribuyan al grupo.

En general, es más eficaz desde el punto de vista de los costos animar a los grupos a aprender de los demás, aunque existen diferentes tipos de grupos y de liderazgos. Algunos están formados por individuos con un interés o un objetivo común y trabajan conjuntamente en condiciones de igualdad, mientras que otros han sido creados por uno o dos líderes dominantes que controlan el grupo, e incluso existen otros que no son grupos propiamente dichos aunque constituyen pequeños negocios con una relación de empresario y empleado. Por lo tanto, existen muchas formas de liderazgo y su adecuación depende de las habilidades, el conocimiento y la experiencia de los miembros del grupo así como de sus aportaciones a las actividades comerciales del mismo.

Miembros transitorios

Un problema particular con muchos grupos de agricultura urbana es que a menudo sus miembros son transitorios y sólo trabajan a tiempo parcial en la agricultura urbana. Algunos encuentran posteriormente otros trabajos y abandonan el grupo. Otros pueden pasarse a otro ámbito y en cualquier momento hay nuevos miembros que desean incorporarse al grupo. De esta forma, cuanto más receptivo sea el grupo al debate y al aprendizaje de los demás, más capacitado estará para sobrevivir a estos cambios. Esto significa que hay que animar a los integrantes a aprender diferentes funciones dentro del grupo de forma que éste no se desintegre cuando uno o varios miembros importantes lo abandonen. Las características principales de este tipo de aprendizaje participativo en los grupos es que el aprendizaje deriva de las necesidades y problemas de los miembros del grupo y que cada participante tiene tanto funciones de formador como de persona formada, es decir, todos los miembros tienen algo que aportar al éxito del grupo.

Beneficios de aprendizaje participativo

- Proporciona a los miembros del grupo un mejor entendimiento y comprensión de su situación.
- Consigue que los miembros del grupo sean más conscientes de sus propios valores, actitudes, habilidades y conocimientos.
- Permite a los miembros descubrir sus talentos y capacidades ocultos.
- Otorga al grupo experiencia en la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Por encima de todo, aumenta su confianza en sí mismos y su autoestima.

Participación de las mujeres



El nivel de participación de las mujeres en los grupos varía considerablemente en función del país, la ciudad e incluso, dentro de las ciudades, en función de las comunidades. En algunas, las mujeres disfrutan de los mismos derechos que los hombres y desempeñan papeles iguales en los grupos, incluso el liderazgo. En cambio, en otros, a las mujeres sólo se les permite participar en grupos femeninos y sus actividades se ven restringidas. En aquellos casos en los que el papel de la mujer esté restringido puede ser más difícil promocionar su participación en grupos, ya que, a menudo, las mujeres se muestran reacias a expresarse o a contradecir a los hombres en público.



¿Qué se puede hacer?

Hay que ser flexible en relación a los miembros del grupo. En muchos lugares, es posible que la tendencia natural sea formar grupos mixtos, integrados tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, dado que generalmente los hombres dominan estos grupos, con frecuencia no facilitan el mejor entorno para aprovechar al máximo las destrezas y recursos que las mujeres pueden aportar al grupo. Formar un grupo integrado exclusivamente por mujeres puede ser un primer paso acertado. Si un grupo mixto ya está llevando a cabo actividades, puede ser útil sugerir que se divida en subgrupos de hombres y mujeres, de forma que éstas puedan reunirse por separado y, así, ganar confianza en sí mismas al hablar y exponer en público sus opiniones.

Si los hombres se oponen a la formación de un grupo por separado integrado únicamente por mujeres, se pueden crear grupos mixtos, aunque el CG tiene que adoptar medidas para fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones del grupo. Por ejemplo, se puede acordar que un porcentaje de los miembros y de los cargos de responsabilidad del grupo sean mujeres.

Hay que demostrar a los hombres los beneficios que aporta el aumento de la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Por ejemplo, a menudo las mujeres se ocupan más de los detalles que los hombres y suelen ser mejores tesoreras y secretarías. Asimismo, las mujeres suelen ahorrar de forma más constante que los hombres y se preocupan por el pago de las deudas. Sin embargo, las mujeres no suelen haber tenido las mismas oportunidades que los hombres para aprender a leer y escribir. En este caso, hay que fomentar con mayor insistencia la participación de las mujeres.

Hay más información sobre la organización y la dinámica del grupo en el Anexo I, que trata los siguientes aspectos importantes:

- Motivación, objetivo común y propósito
- Afiliación
- Dinámica del grupo
- Toma de decisiones
- Solución de conflictos
- Autoconfianza y sostenibilidad

El CG debería familiarizarse con este material antes de empezar a trabajar directamente con los grupos. En el Anexo II se ofrecen ejemplos de técnicas de aprendizaje participativo en grupos.



Tareas del Consejero del Grupo

Los siguientes pasos pueden ejecutarse directamente con la comunidad y grupos de productores en los que trabaja el CG. El proceso analiza la situación y los problemas y oportunidades de que dispone el grupo de productores para mejorar y a continuación ayuda a priorizar las actividades que pueden llevar a cabo.



Paso 1: Estudio de la comunidad

El CG debe reunir información sobre la comunidad y sus líderes a través de otros trabajadores en tareas de desarrollo y de funcionarios públicos.



¿Quién vive en esa zona? ¿Cuáles son los grupos de productores existentes? ¿Qué producen? ¿Elaboran los productos? ¿Los comercializan directamente? ¿Dónde? ¿Qué organizaciones ayudan a esta gente? ¿Cuáles son sus principales problemas? ¿Qué éxito han tenido? ¿Cuáles son los miembros, la estructura y la gestión de los grupos? ¿Existen mujeres y jóvenes entre sus afiliados y cuál es su función? ¿Archivan sus documentos? ¿Están registrados? ¿Poseen programas de ahorro y crédito? ¿Cuál es su principal objetivo?



Los principales elementos de este proceso de formación del grupo son::

1. Identificar con quién se desea trabajar, por ejemplo, los más pobres entre los pobres, los que poseen algunos recursos, los inmigrantes recién llegados, los que ya participan en algún tipo de agricultura, los que poseen experiencia previa, etc.
2. Someter a debate la formación del grupo para ver quién está interesado, quién posee metas y objetivos comunes, cuáles son las habilidades y recursos que podrán aportar al grupo, etc.
3. Organizar el grupo a través de debates y de la formación sobre los aspectos principales relativos a:

- El liderazgo
- Las aportaciones de los miembros
- Las normas del grupo
- El mantenimiento de registros



El proceso de formación del grupo está tratado con mayor detalle en el manual de consulta para el promotor de grupo disponible gratuitamente para descargar en:

http://www.fao.org/sd/2001/PE0303_en.htm

En el caso de que no existiesen grupos o, de haberlos, éstos no fuesen adecuados, ¿valdría la pena intentar crear uno o varios grupos nuevos? Hay que tener en cuenta que la información sobre la viabilidad y la estabilidad de los grupos requiere paciencia y, en muchos casos, un período que va de dos a seis meses. El CG debería evitar tanto una formación demasiado rápida como retrasos demasiado prolongados que puedan desalentar el interés de miembros potenciales del grupo.

Los grupos existentes pueden mostrarse reticentes a proporcionar mucha información al principio, así que es más aconsejable aproximarse primeramente a los líderes de la comunidad y pedirles que presenten al CG y expongan ante el grupo los objetivos de del CG de trabajar con el grupo. Si hay otras organizaciones trabajando en el área, esta circunstancia afectará al trabajo del CG. La gente desarrolla expectativas, tanto buenas como malas, basadas en sus experiencias con las personas que han venido a ayudarles previamente. Es importante descubrir qué piensa la gente acerca de sus 'ayudantes' anteriores y qué esperan del CG.

Hay que tener en cuenta que la misma información recogida de diferentes fuentes a menudo varía. Es importante verificar la información de diferentes fuentes hasta formarse una buena idea del grado de adecuación de la información.



Paso 2: Análisis de los problemas y oportunidades con el grupo

En las discusiones con un grupo, la función del CG es apoyar al grupo a ayudarse a sí mismo. En algunos ámbitos, especialmente los relativos a las políticas municipales o nacionales, un grupo de productores individual puede tener un poco de control o influencia, y es posible que el CG tenga que trabajar en su representación. Sin embargo, en todas las áreas, ya sea aprendiendo nuevas habilidades, iniciando el ahorro de grupo o trabajando para mejorar los mercados y el suministro de insumos, los miembros del grupo deberían participar activamente en todas las facetas posibles. El objetivo es ayudar al grupo a ser autosuficiente y que el CG no tenga que intervenir en su representación.

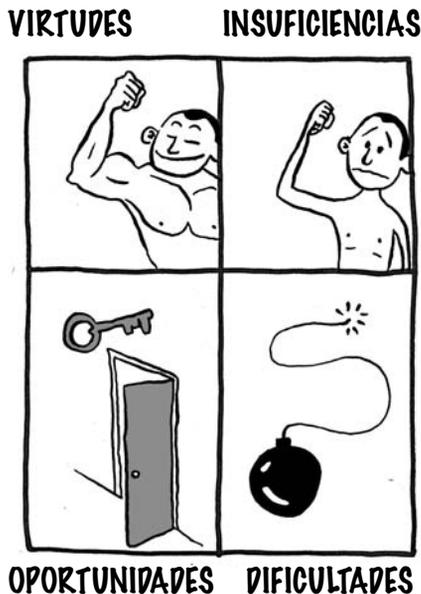
El CG nunca debe prometer lo que no se puede proporcionar: aparte de la desilusión que causa, dificulta en gran medida la realización del trabajo en el futuro si el grupo ha recibido ya una decepción.

Es aconsejable que el CG celebre una reunión general con el grupo para debatir su situación y conocer qué es lo que están produciendo, cuáles son los problemas que tienen con la producción y con el mismo grupo y qué piensan que se puede hacer para remediarlos. En esta fase no hay que ofrecer soluciones directas. El CG debe exponer al grupo que se abordará este tema con ellos en la siguiente reunión (**véase más abajo**). El objetivo de esta reunión inicial es conocer mejor al grupo y que éste a su vez se familiarice con el CG. Hay que preguntar a los miembros cuáles son las otras oportunidades que, según su criterio, existen para mejorar sus ingresos.



Paso 3: Ayuda al grupo a llevar a cabo un análisis sencillo de VIOD

En la siguiente reunión, hay que ayudar al grupo a realizar un análisis de VIOD sobre su situación. Se deben discutir sus Virtudes, Insuficiencias, Oportunidades y Dificultades (VIOD), para ayudar a identificar cuál es el modo con el que los miembros del grupo pueden progresar.



- Virtudes: son atributos del grupo útiles para ganarse la vida con la AUP.
- Insuficiencias: son atributos del grupo que dificultan ganarse la vida con la AUP.
- Oportunidades: son condiciones externas útiles para que el grupo pueda hacer de la AUP su medio de subsistencia.
- Dificultades: son condiciones externas perjudiciales para que el grupo pueda convertir la AUP en su medio de subsistencia.

Un ejemplo de análisis general de VIOD para la AUP es:

Virtudes	Insuficiencias
<p><i>Mercados preparados para los productos</i></p> <p><i>Proximidad a los mercados y clientes</i></p> <p><i>Costos de transporte inexistentes o bajos</i></p> <p><i>Proximidad a los servicios: electricidad, agua, gas, organismos de ayuda, ONG, servicios públicos</i></p>	<p><i>llegalidad en muchos casos</i></p> <p><i>Escasez de tierras</i></p> <p><i>Falta de tenencia</i></p> <p><i>Imagen pobre de los productos de AUP</i></p> <p><i>Producción de baja calidad/ antihigiénica</i></p> <p><i>Choque con la perspectiva de industrialización de la ciudad</i></p> <p><i>Disponibilidad de información limitada sobre la agricultura urbana</i></p>
Oportunidades	Dificultades
<p><i>Uso de residuos urbanos para compost</i></p> <p><i>Uso de aguas grises y aguas residuales para el riego</i></p> <p><i>El crecimiento constante de las ciudades provoca el aumento de la demanda de productos</i></p> <p><i>Mercados especializados para setas, pequeños animales, flores y plantas ornamentales, plantas medicinales, pesca, forraje y árboles frutales</i></p> <p><i>Beneficios para el medio ambiente, especialmente generados por los árboles y las zonas verdes</i></p>	<p><i>Legislación/reglamentación ambiental contraria a la AUP</i></p> <p><i>Riesgos para la salud derivados de la producción, elaboración y comercialización insalubre o contaminada</i></p> <p><i>Riesgos ambientales derivados de productos químicos agrícolas, productos residuales y molestias causadas por el ruido y los olores</i></p> <p><i>Presión sobre la tierra: confiscación</i></p>



Paso 4: Uso del análisis de VIOD para estudiar cómo se podría mejorar la situación del grupo

El CG debe pedir al grupo que responda a cada una de las siguientes preguntas ayudándole en las respuestas:

- ¿De qué modo se puede usar o mejorar cada **Virtud**?
- ¿Qué se puede hacer para reducir o eliminar cada **Insuficiencia**?
- ¿Cómo se puede usar cada **Oportunidad**?
- ¿Qué se puede hacer para reducir o eliminar cada **Dificultad**?

Siempre que sea posible, hay que intentar animar al grupo para que piense qué puede hacer como grupo, es decir, no únicamente lo que podría hacer el CG o qué deberían hacer las autoridades gubernamentales/municipales. Es mucho más sencillo y práctico para el grupo adoptar medidas por su cuenta que intentar que otros la lleven a cabo.

Sin embargo, existirán áreas como por ejemplo el entorno legislativo, el acceso a agua, o la tenencia de tierras que superan en gran medida la capacidad de influencia de un grupo individual. Una asociación intergrupala, u otra red u organización asociada (**véase el Capítulo 5**) puede ser una solución para abordar estos problemas. En otros casos, el CG quizá tendrá que actuar inicialmente como intermediario entre el grupo o grupos del gobierno u otras organizaciones (**véanse los Capítulos 5-7**).

Incluso en los ámbitos en los que el grupo no puede influir directamente en uno de los elementos del análisis de VIOD, puede ayudar a analizar y comprender cuáles son las necesidades que hay que satisfacer y cuál es el enfoque con mejores perspectivas para lograr la medida.

En el Anexo III se incluye un ejemplo del anterior análisis de VIOD para mostrar lo que se podría hacer y quién/qué organización podría adoptar las medidas.



Paso 5: Establecimiento de prioridades para las tareas

Una vez que se ha realizado el análisis de VIOD y se ha decidido qué se pueda hacer, y quién tiene que hacerlo, el CG debe ayudar al grupo a priorizar las tareas de acuerdo con lo que se pueda hacer más fácilmente y lo que marque más las diferencias. Posiblemente, se podrán llevar a cabo varias medidas a la vez. Así, un grupo puede estar interesado en la investigación de un nuevo mercado especializado, como por ejemplo la producción de setas. Esta circunstancia podría requerir tanto una investigación/estudio de mercado por parte de los miembros del grupo para conocer cuál es la demanda de setas y, asimismo, la organización de cursos de capacitación breves así como la visita a productores de setas ya establecidos para aprender las técnicas y comenzar la producción.

Otras medidas pueden constituir prioridades para

el CG para adoptar en nombre del grupo. Por ejemplo, organizar una reunión con planificadores urbanos y su ONG/organismo de ayuda u otra organización para tratar la elaboración de mapas de la ciudad para delimitar la tierra disponible.



Ejemplo de medidas priorizadas

1. *Ofrecer la distribución directa de productos a los hogares (aprovechar una virtud): Miembros del grupo.*
2. *Investigar los mercados de setas (investigar una oportunidad): Miembros del grupo.*
3. *Aprender más técnicas de producción higiénicas (reducir una insuficiencia): El CG debe organizar la formación/charla con especialistas/demostración a través del Departamento de Agricultura o del Departamento de Sanidad.*
4. *Plantear cuestiones sobre licencias temporales en la tenencia de las tierras con las autoridades municipales: Deberá ser objeto de debate por parte del CG a través de una reunión del grupo de ONG con donantes y/o el gobierno.*



Paso 6: Estudio de los recursos necesarios

El CG debe ayudar al grupo a analizar qué recursos se necesitan para llevar a cabo las medidas. ¿Se necesitan recursos financieros? ¿Dispone ya el grupo de recursos financieros o puede acceder a los mismos? ¿Cuenta con las habilidades necesarias o necesita asesoramiento, información o formación? ¿Cómo se puede organizar? Para llevar a cabo una función puede ser útil que el CG imagine que está desempeñando la función en ese mismo lugar (**véase el Anexo II**). Por ejemplo, para cultivar setas, ¿dónde se cultivarán? ¿Dónde obtendrán los materiales? ¿Cómo se podrán envasar y transportar? ¿Dónde se venderán? ¿Para quién? ¿Cuándo? ¿Cuánto pagarán? (**Véase también el apartado “Movilización de recursos”, en este mismo capítulo, más abajo**).

¿Cuáles son las acciones más prácticas para empezar ahora? ¿Hay que cambiar el orden? ¿Hay que ahorrar primeramente más recursos?

En general, es mejor empezar con las actividades simples o aquéllas que requieren pocos o nulos recursos hasta que el grupo adquiera la confianza para poder cambiar su situación. Posteriormente, hay que debatir las medidas y actividades comerciales de mayor envergadura y más complejas, que también pueden requerir previamente ahorro y crédito (**véase más abajo**).



Paso 7: Ejecución de las medidas

Llega el momento en que el grupo y el CG tienen que llevar a cabo realmente las medidas acordadas. Inevitablemente, al ejecutar las medidas habrá tanto éxitos como problemas y contratiempos. Las medidas se pueden debatir en la siguiente reunión del grupo, y se puede adoptar una decisión sobre el siguiente paso que hay que dar para abordar el problema en cuestión o estudiar otra medida en su lugar.

Con el tiempo, el objetivo para el grupo debería ser adoptar todas sus decisiones por su cuenta o en contacto directo con el personal de extensión/asesoramiento y los funcionarios públicos/ONG sin la intervención del CG (**véase la siguiente sección**).

Gestión de las actividades de producción

En principio, la gestión de un negocio de agricultura urbana es muy parecida a la gestión de cualquier otra actividad comercial. Para tener éxito hay que mantener los costos en el nivel más reducido posible y maximizar los beneficios.

El efectivo entrante y saliente (flujo de caja) tiene que controlarse constantemente de forma que las facturas que se tienen que pagar estén previstas con antelación. Hay que separar claramente los ingresos de los beneficios, de manera que se pueda disponer de los suficientes recursos financieros para poder continuar las actividades comerciales. Asimismo, hay que mantener el equipo y las instalaciones, y las cuentas del grupo tienen que estar al día.



Estos aspectos de la gestión de un negocio están comprendidos en la **Guía para el desarrollo de empresas grupales**, incluyendo:

- El balance de situación
- La cuenta de pérdidas y ganancias
- El flujo de caja
- La distribución de las ganancias o pérdidas entre los miembros del grupo
- El mantenimiento de las instalaciones y el equipo
- La supervisión del negocio
- La comercialización
- La expansión del negocio

En caso de que el grupo no lleve la contabilidad de forma constante o necesite formación en estos aspectos, el CG deberá utilizar la Guía para el desarrollo de empresas grupales para prestar formación en estos ámbitos. Puede hacerlo por su cuenta, en caso de poseer suficientes conocimientos en estas áreas, o pidiendo la ayuda de una persona de recursos externos.

Movilización de recursos de los miembros y recursos externos

El grupo de productores debería inicialmente buscar la financiación y los recursos entre sus propios miembros.

La operación de las actividades de producción del grupo se tiene que pagar en última instancia con los beneficios del mismo negocio (ya que de lo contrario, el negocio no sería viable). Sin embargo, pueden existir dificultades relacionadas con los costos de puesta en marcha de un nuevo negocio, el flujo de caja durante el ciclo comercial (para más detalles véase la Guía para el desarrollo de empresas grupales) o los costos de expansión para un negocio creciente o una nueva empresa. En estos casos, se necesitan ahorros y préstamos, ya sean procedentes del mismo grupo o de una fuente externa.

Primero, el ahorro

En todos los negocios hay que adelantar recursos, tiempo y dinero antes de poder recuperar la inversión. Este hecho puede constituir un gran inconveniente para los más pobres y se pueden necesitar préstamos para las fases iniciales. Hay que fomentar la costumbre del ahorro antes



de otorgar préstamos, aunque, dado que los préstamos se tienen que devolver, el grupo se encontrará rápidamente en dificultades, a menos que esté acostumbrado a la necesidad de reservar regularmente parte de los ingresos para amortizar el préstamo. Esta circunstancia es especialmente difícil para los pobres ya que existen tantas necesidades de dinero, por ejemplo, para alimentos, medicamentos, ropa y educación.

Las principales fuentes de este tipo de financiación externa son los bancos y otras instituciones financieras, ONG y organismos de desarrollo, parientes y amigos y prestamistas locales.

Hay que evitar por todas las maneras a los prestamistas locales, ya que sus tipos de interés están bastante por encima de los demás prestamistas. Su existencia sólo se explica porque la gente necesita de forma desesperada

dinero a corto plazo y no dispone de otra alternativa. A menudo, la gente no se da cuenta del costo real de los préstamos, ya que normalmente el interés ofrecido es a corto plazo (por ejemplo, un 10 % mensual en lugar del 10 % anual).

Fomentar el ahorro del grupo, que puede usarse para fondos de emergencia para los miembros así como para financiar las actividades comerciales, ayuda a los miembros a protegerse de la trampa de los prestamistas de dinero.

El CG debe debatir las ventajas del ahorro y ayudar al grupo a establecer planes de ahorro colectivo constantes.

Una vez que esto se haya establecido y se realicen las aportaciones de forma regular, el CG, si fuese necesario, puede ayudar al grupo a buscar financiación externa, como préstamo para iniciar las actividades comerciales.

Comunicación con los miembros

Los miembros de un grupo de productores urbanos tienen que estar en contacto entre sí para la comercialización de sus productos, la distribución de insumos, las reuniones conjuntas y el trabajo con el CG. En el caso de los grupos pequeños, el medio más eficaz para mantener el contacto tanto entre ellos y como con el CG continúa siendo de viva voz o mediante mensajes escritos.

La incapacidad para leer o para contar puede ser un problema importante para algunos miembros y grupos, aunque la mayoría cuentan al menos con algunos miembros que saben leer y escribir.



En la actualidad, en muchas ciudades los grupos urbanos tienen cada vez más acceso a teléfonos móviles y el SMS es una forma eficaz de transmitir mensajes entre los miembros y entre los grupos.

Resumen

La organización del grupo es imprescindible para los productores urbanos si quieren tener un efecto importante en los ámbitos fundamentales destacados en el Capítulo 2 y tratados con más detalle en los Capítulos 4-7. Siempre sea posible, el CG debería trabajar con grupos existentes antes que crear grupos nuevos. Una vez que se hayan identificado o formado los grupos con los que hay que trabajar, el CG debería:

- Realizar un análisis de VIOV con el grupo
- Analizar el VIOV para observar cómo se puede mejorar la situación
- Anotar en una lista las medidas estableciendo un orden de prioridad entre las mismas
- Analizar los recursos necesarios
- Llevar a cabo/ayudar al grupo a llevar a cabo las actividades acordadas

Capítulo 4: Mejora del acceso



En el presente capítulo se aborda de forma detallada la mejora del acceso a recursos para grupos de productores urbanos. Comenzando con un panorama general de la situación, se analizan las principales áreas en las que se pueden tomar medidas, para posteriormente sugerir las tareas que pueden ser emprendidas por el CG.

Puntos más importantes



Panorama general de la situación

- Tierra
- Agua
- Insumos: semillas, plaguicidas, fertilizantes, herramientas y equipo
- Crédito/financiación
- Servicios
- Mercados y acceso a los mercados

Resumen

Panorama general de la situación

La producción agrícola, su productividad y rentabilidad, depende directamente de la capacidad de acceder a los recursos necesarios. Estos recursos incluyen insumos técnicos (semillas, herramientas, fertilizantes y plaguicidas, etc.), tierra y agua, así como los servicios de crédito, capacitación e información adecuados. El acceso a estos recursos productivos es fundamental con independencia tanto del objetivo de la producción (ya sea alimentar a la familia, proporcionar unos ingresos mínimos, o dirigir una empresa en mayor escala), como de la ubicación de la producción (por ejemplo, un área urbana, periurbana o rural). Sin embargo, su importancia relativa varía de acuerdo con las circunstancias específicas.



En el caso de la AUP, la proximidad a la ciudad facilitará el acceso a determinados recursos, dificultando a la vez el acceso a otros. Por ejemplo, la cercanía a un gran número de consumidores potenciales, así como a organizaciones de ayuda, fuentes de información y disponibilidad de insumos puede ser una ventaja para la agricultura urbana. En cambio, la reducción de la calidad de los productos y los prejuicios de los consumidores limitan las ventajas potenciales.

El acceso limitado a servicios de crédito para productores urbanos de ingresos bajos, la escasa disponibilidad de agua limpia y, de forma especial, la elevada presión sobre la tierra representan los obstáculos más importantes para los agricultores urbanos, especialmente para las mujeres.

Tanto la falta de legitimidad como una política ambiental y un contexto institucional que normalmente no ayudan a la producción (si es que no la perjudican) dificultan todavía más el acceso a la tierra o a un crédito.



¿Qué se puede hacer?

Existen muchas formas para mejorar la situación, aprovechando al máximo los factores positivos y limitando el efecto de las insuficiencias como resultado de la ubicación urbana. El acceso a todos los recursos (tierra, agua, crédito, insumos y servicios) se puede mejorar mediante la acción conjunta de los miembros del grupo con la ayuda del CG.



Tareas del Consejero del Grupo

El primer paso para el CG y el grupo es dirigir el análisis de VIOD sobre su situación tal como se ha expuesto en el Capítulo 3 y analizar los resultados con especial atención a los recursos. Este análisis ayudará a proporcionar una comprensión clara de la naturaleza de los obstáculos y quién o qué puede influir en los mismos. De forma idéntica, se debería ser consciente de las ventajas de su emplazamiento urbano y de la forma en que se puede sacar el máximo provecho de esta situación.

A partir de aquí, el CG puede ayudar al grupo a estudiar qué medidas se pueden adoptar, y por parte de quién, para mejorar el acceso. ¿Puede el grupo adoptar medidas por sí solo o tiene que trabajar en asociación con otros grupos u otras organizaciones de mayor tamaño (**véase el Capítulo 5**)? En algunos casos, un grupo de productores individual podrá inicialmente hacer pocas cosas por su cuenta y el CG tendrá que actuar como un intermediario en su nombre ante las autoridades municipales y otras partes interesadas.

I. Tierra

La situación

Probablemente la tierra es el elemento fundamental que obstaculiza el desarrollo de la AUP. El acceso, ya de por sí limitado, a la tierra para la AUP todavía se ve más dificultado por el conflicto de intereses, la precariedad en la tenencia de la tierra



y la calidad, frecuentemente pobre, del suelo para uso agrícola dentro de las áreas urbanas.

Normalmente, la tierra en las áreas urbanas se encuentra bajo una constante presión inmobiliaria, generando una mayor escasez de suelo y provocando que, desde un punto de vista económico, sea injustificable asignar tierra a usos agrícolas. Las ciudades crecen y la agricultura siempre se verá forzada a desplazarse fuera hacia las áreas periurbanas (que a su vez con el tiempo también se ven sometidas a presión).

A pesar de este hecho, la mayoría de ciudades todavía poseen tierra disponible, al menos temporalmente, ya sea porque se espera el inicio de la construcción o porque son zonas que todavía no se han calificado como edificables (o no se puede construir en las mismas

como en el caso de zonas inundables, tierras atravesadas por líneas de alta tensión, etc.) Una opción para las autoridades municipales es reservar tierras en áreas periurbanas específicamente destinadas a la producción agrícola mientras que la tierra todavía sea asequible para presupuestos



Los precios crecientes de la tierra en Hyderabad garantizan que las tierras sean compradas progresivamente por promotores inmobiliarios. Los pequeños propietarios de tierras en la zona de cultivos de forrajes verdes en Uppal están vendiendo o arrendando sus tierras a inmigrantes procedentes de las zonas de regadío de las áreas rurales de Andhra Pradesh. En relación con el aumento de los precios de la tierra y la pérdida de tierras agrícolas, se encuentra el 'Programa Musi de mejora del entorno urbano', en virtud del cual, para facilitar el programa, se ha establecido un precio de adquisición de la tierra en 800 INR por yarda cuadrada (85 098 USD por acre). Esta cantidad, que es muy inferior al precio de la tierra fuera de los límites del programa, ha generado una importante controversia entre los propietarios y las autoridades. En la tierra afectada por el 'Programa Musi de mejora del entorno urbano' actualmente se cultiva pasto pará y se produce un insumo para el mercado de forraje verde. Una pérdida de 1 600 acres podría generar una disminución de hasta 150 000 toneladas anuales de pasto pará.

(Estudios de casos de ciudades, Hyderabad, India)

municipales limitados. Poner en práctica esta opción puede ayudar a mantener la flexibilidad y posibilitar la integración sistemática de espacios abiertos dentro de las ciudades a medida que éstas crecen.

Como consecuencia la limitación del espacio disponible y de la dependencia de muchas personas de la AUP para su seguridad alimentaria, la agricultura urbana se acaba practicando en cualquier sitio donde exista tierra disponible. Así, se cultiva en los bordes de los caminos, en terraplenes para vías férreas, en las orillas de los ríos, en eriales, en solares que esperan ser edificadas y en cualquier espacio verde. También se practica agricultura urbana en los patios, en las terrazas y en los balcones. Se pueden guardar animales en cualquier sitio donde se disponga de espacio para ellos.

La precariedad en la tenencia de la tierra afecta a la productividad de la AUP porque limita la posibilidad de invertir en la tierra y desarrollarla. Sin tenencia, los productores urbanos se ven forzados a usar la tierra con estrategias de supervivencia a corto plazo más que con proyectos de producción a largo plazo.



¿Qué se puede hacer?

a) **Cartografía de parcelas vacías:** La mayoría de ciudades todavía poseen un gran número de parcelas vacías. En la mayoría de casos se trata de parcelas en las que se empezará a construir en algún momento en el futuro, pero potencialmente podrían estar disponibles para la producción agrícola al menos a corto plazo.



En algunas ciudades por todo el mundo, las autoridades locales han elaborado un inventario de las tierras desocupadas dentro de los límites de la ciudad, evaluando su adecuación para la agricultura y usándolo como un punto de partida para mejorar el acceso a la tierra de los agricultores urbanos.

Para que la labor de cartografía pueda tener unos resultados fiables, las autoridades municipales tienen que comprometerse a actuar en función

de los resultados. Con su compromiso y participación en el proceso, las ONG u organismos de ayuda, también a veces en cooperación con universidades o ministerios, pueden estar dispuestas a desempeñar una función de dirección en la financiación y dirección de los trabajos de cartografía.



Asociación Dyen Te Don

Dyen Te Don es una asociación bien organizada, bastante eficaz y políticamente activa de agricultores de los suburbios de Bamako, Mali. Además de prestar a sus miembros créditos para semillas, Dyen Te Don adopta una estrategia activa orientada a la mejora del acceso a la tierra para sus miembros. Para facilitar el acceso a la tierra, la asociación busca tierras desocupadas, facilitando el contacto de sus miembros con los propietarios de las tierras.

(UA Magazine no. 9)

b) Arrendamiento temporal de parcelas municipales desocupadas

A pesar de la presión sobre la tierra y de los planes de desarrollo, se pueden asignar muchas parcelas para su edificación, aunque posteriormente permanecen sin usar durante muchos años antes de que comiencen las obras.



Si la preparación de contratos de arrendamiento de forma individual exige demasiado tiempo y trabajo, se puede arrendar la tierra a asociaciones de agricultores.

A menudo, el contrato con los agricultores incluye condiciones y restricciones relativas a las prácticas que deben usarse en la gestión de la tierra, de los cultivos y de los residuos. Algunos ayuntamientos prestan servicios de formación relativa a estas prácticas para los agricultores de las tierras municipales. Algunos no facilitan únicamente el suelo, sino que además ayudan a mejorar la calidad de la tierra mediante la labranza, la entrega de compost y la instalación del cercado.

(Urban Agriculture Magazine No 16)

De forma parecida, a menudo existen áreas que, aunque no estén asignadas a un uso agrícola, no son adecuadas para edificar (por ejemplo, zonas inundables, terrenos atravesados por líneas de alta tensión o situados a lo largo de las líneas férreas). En ambos casos, las autoridades municipales, u otras partes interesadas/propietarios, pueden acceder a arrendarlas temporalmente a agricultores urbanos.



Diversas ciudades como **La Habana (Cuba)**, **Lima (Perú)**, **Bulawayo (Zimbabwe)**, **Rosario (Argentina)** y **Governador Valadares (Brasil)**, han promulgado un reglamento municipal que regula el uso (temporal) de tierras municipales desocupadas por parte de grupos organizados de agricultores urbanos. 'Teniendo en cuenta la alarmante tasa de desempleados en la ciudad de Rosario y la necesidad de fomentar actividades económicas, el Ayuntamiento se compromete a asignar tierra mediante contratos a grupos de agricultores para que la cultiven. Las parcelas deben disponer de los servicios mínimos para llevar a cabo las tareas propuestas'.

P. Javkiin, concejal del Ayuntamiento de Rosario

(Urban Agriculture Magazine No16)

c) Fomento del uso de tierra privada desocupada

Las autoridades municipales pueden animar a los propietarios que dispongan de tierras desocupadas para que las arrienden temporalmente a agricultores urbanos. Para animar a los propietarios a concluir este tipo de contratos, se les puede conceder incentivos fiscales importantes para el período que dure el arrendamiento. Como resultado, hasta que no empiece a construirse, se pueden usar de forma productiva tierras que de otro modo se usarían como un vertedero o podrían convertirse en zonas 'prohibidas' peligrosas.



Mediante un acuerdo con un grupo o una asociación de productores registrados, el propietario privado puede ceder la parcela obteniendo

garantías legales y con condiciones preestablecidas sobre el uso y la duración de la utilización de las tierras, hecho difícil o imposible si suscribe el acuerdo con un productor individual.



Con el objeto de mejorar el acceso de los agricultores urbanos a tierras desocupadas de titularidad privada, el Ayuntamiento de Rosario (Argentina) ha creado un Banco de Tierras Agrícolas Municipal (un registro de tierras basado en el catastro) y pone en contacto a los que necesitan tierras agrícolas con los propietarios de tierras desocupadas. Asimismo, el Ayuntamiento presta tierras desocupadas de propietarios privados para arrendarlas a grupos comunitarios interesados en usar esta tierra de forma productiva.

Otro instrumento eficaz usado en Rosario para incentivar a los propietarios privados o públicos a poner a disposición tierras libres para grupos urbanos pobres interesados en cultivar es el aumento de los impuestos municipales que gravan la tierra sin cultivar y la reducción de los impuestos para los propietarios que ponen a disposición la tierra improductiva para su cultivo temporal.

(Urban Agriculture Magazine No 16)

d) Demarcación de zonas para la agricultura urbana

Muchas ciudades en países en desarrollo han optado por la demarcación de determinadas áreas para la agricultura urbana como una forma de uso permanente de la tierra.

El beneficio de esta estrategia es el establecimiento de una gran área de protección entre las zonas residenciales e industriales. También puede ser una estrategia útil a largo plazo para proteger algunas áreas urbanas del futuro desarrollo.



“Colombo, Kampala, Rosario y Dar es Salaam están experimentando la inclusión de espacio para huertos familiares y/o comunitarios en los nuevos proyectos inmobiliarios y planes de mejora de barrios degradados. Algunas ciudades también fomentan el reciclaje de aguas residuales grises de los hogares para su uso en huertos familiares y facilitan formación a los agricultores en relación a la prevención de riesgos para la salud.”

(Urban Agriculture Magazine No 16)

e) Uso multifuncional de la tierra

Se puede combinar el uso de la AUP con otros usos compatibles de la tierra, como por ejemplo servicios recreativos, granjas educativas y actividades de agroturismo. En todo el mundo existen ejemplos que han tenido éxito, tanto en países en desarrollo como en países desarrollados.



*La acuicultura en lagos o estanques de zonas periurbanas se puede combinar con otras actividades recreativas (relacionadas con el agua y la pesca) como por ejemplo la pesca con caña, los paseos con embarcaciones, un restaurante de pescado, etc., un modelo que ha demostrado tener éxito en **Bangkok, Tailandia**. La agricultura y la acuicultura se pueden vincular al tratamiento y reutilización de las aguas residuales, por ejemplo en humedales artificiales tal como se ha puesto en práctica en **Calcuta, India** en gran escala y podría formar parte de los espacios verdes abiertos en zonas periurbanas. De esta forma, se pueden reducir los costos de gestión de este tipo de áreas y mejorar la protección ante usos no oficiales y proyectos inmobiliarios de carácter extraoficial.*

(Urban Agriculture Magazine No 16)

f) Integración en proyectos inmobiliarios sociales

En algunos casos las autoridades municipales asignan intencionadamente parcelas para ser usadas como huertos familiares en algunas áreas residenciales nuevas.



Tareas del Consejero del Grupo

Debates con las autoridades

La mayoría de las opciones para mejorar el acceso a la tierra necesitan el acuerdo y la colaboración activa de las autoridades municipales y de los propietarios privados de las tierras. Así pues, normalmente el productor individual no tiene mucha capacidad para influir en la situación. No obstante, el CG, sobre todo en colaboración con su organización patrocinadora, puede ayudar a que se estudien las opciones anteriormente mencionadas en reuniones con las autoridades municipales, organismos de ayuda, ONG y otras partes interesadas. Probablemente, la primera actividad debería consistir en llevar a cabo un estudio de la tierra disponible y encontrar financiación para el estudio. Una vez hecho esto, hay que mantener un diálogo con las autoridades para debatir la integración de la AUP en la planificación de la ciudad como parte para mejorar la política ambiental.



Debates con propietarios privados



Las estrategias ante los propietarios privados pueden consistir en el arrendamiento temporal de tierras por parte de grupos constituidos. Este enfoque puede tener éxito si el grupo tiene fama de ser fiable en el cumplimiento de sus acuerdos y si los propietarios no prevén edificar en la tierra durante un período razonable.

Miembros de grupos de productores

Los grupos de productores pueden ayudar en ambos procedimientos mencionados anteriormente, colaborando en identificar la tierra sin cultivar y su adecuación para la AUP. El líder del grupo también puede acompañar al CG directamente en reuniones con otras partes interesadas. En los lugares en los que un grupo de AUP es fuerte, especialmente después de haber recibido formación sobre la defensa de sus intereses y el ejercicio de presión política (véase el Capítulo 7), los miembros podrán trabajar directamente con las autoridades y otras partes interesadas para tratar esta cuestión.

Las mujeres y el acceso a la tierra

En el caso de las mujeres, la formación de grupos registrados mejoraría su acceso a la tierra, en el sentido de que a dichos grupos registrados se les pueden asignar tierras que poseen “en propiedad absoluta” o en arriendo. Dichos derechos de arriendo proporcionarían a las mujeres productoras la garantía de la tierra, de la que normalmente no disponen, especialmente en las sociedades patriarcales en las que los derechos de propiedad recaen exclusivamente en los hombres.

2. Agua

La situación

La mayoría de actividades agrícolas dependen del acceso regular a un agua de calidad asequible así como del acceso a materiales orgánicos y a otras fuentes de nutrientes. Sin embargo, no siempre el agua adecuada para la agricultura es accesible para el suministro de agricultores pobres en áreas urbanas y periurbanas. En muchas zonas el agua limpia es demasiado cara como recurso viable, desde un punto de vista económico, para su uso agrícola.



Por otra parte, las aguas residuales, (aguas grises y aguas cloacales) a menudo son el único suministro disponible y fiable. Sin embargo, el uso directo de este tipo de agua, en caso de que no esté tratada, conlleva importantes riesgos para la salud y la contaminación de suelos y aguas subterráneas. No obstante, las aguas residuales también tienen un importante contenido orgánico. Si se tratan y usan adecuadamente, las aguas residuales pueden ser inocuas y, hasta cierto punto, constituir una valiosa fuente de nutrientes para las cosechas. Debido a este efecto, las ganancias e ingresos de los agricultores que usan aguas residuales son significativamente superiores en comparación con aquellos que usan agua dulce. No obstante, el uso a largo plazo de aguas residuales está relacionado con los daños y la contaminación del suelo que reduce la producción y aumenta la posibilidad de plagas.



¿Qué se puede hacer?

Las siguientes herramientas pueden usarse normalmente con el objeto de mejorar el acceso al agua para su uso agrícola:

- Actividades de educación y capacitación para productores urbanos sobre la forma de usar aguas grises y residuales, métodos de riego (por ejemplo, riego por goteo bajo la superficie) y la mejora de prácticas higiénicas así como prácticas para minimizar los riesgos desde la producción hasta el consumo de productos.
- Fomento de una combinación de medidas, tanto en las explotaciones agrícolas como en las etapas posteriores a las cosechas, que deben ser adoptadas por los agricultores. El empleo de un conjunto de medidas, no sólo una, para reducir riesgos (por ejemplo, el uso de calzado y guantes cuando se trabaja con aguas residuales y cultivos, la paralización del uso de aguas residuales antes de la cosecha, el lavado de los productos con agua limpia antes de su venta, la restricción de los cultivos en los que se aplica el agua residual directamente sobre las hojas).
- La evaluación del nivel necesario de tratamiento para diferentes fuentes de agua. Este tipo de evaluación requiere un conocimiento técnico especializado y debería ser realizado por las autoridades responsables del suministro de agua y personal técnico de los servicios sanitarios y de extensión.



Tratamiento de aguas residuales

Al escoger el tipo de cosecha para plantar, es importante tener en consideración el tipo de agua que habrá disponible para el riego con el objeto de minimizar los posibles riesgos para la salud. Un ejemplo es el Complejo Bioecológico en San Juan (**Lima, Perú**), el cual, con la ayuda del Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (CEPIS/OPS-OMS), está usando 23 ha. para lagunas de oxidación. Dependiendo del nivel del tratamiento, se usa el agua para diferentes usos, como por ejemplo parques forestales y recreativos, forraje, cultivo hortalizas frescas y acuicultura.

(Guidelines for municipal policy making. UA No 6)

- Suministro de diferentes niveles de agua tratada para cultivos específicos y utilización supervisada por grupos de productores de AUP.
- Realización de pruebas, tareas de supervisión y control del uso de aguas residuales. Tal como se ha expuesto anteriormente, estas medidas deberían llevarse a cabo por parte de las autoridades responsables del agua y la agricultura en colaboración con servicios de sanidad y extensión y los grupos de productores.
- Los gobiernos municipales y otros organismos locales deberían considerar el uso de aguas residuales en una gestión global de recursos hídricos limitados.



“Los ayuntamientos pueden desempeñar una importante función en la mejora del acceso al agua de los agricultores urbanos.

La ciudad de **Bulawayo (Zimbabwe)** suministra agua tratada a agricultores urbanos pobres en huertos comunitarios, mientras que la ciudad de **Tacna (Perú)** ha acordado suministrar a agricultores urbanos aguas residuales tratadas a cambio de su ayuda en el mantenimiento de las zonas verdes públicas.

La ciudad de **Gaza (Autoridad Palestina)** fomenta la recogida y la reutilización de aguas grises de los hogares en huertos familiares y comunitarios.

Ciudad de México (México) fomenta sistemas de recogida y almacenamiento del agua de lluvia, la construcción de pozos y la instalación de sistemas de riego eficaces desde el punto de vista de consumo de agua (por ejemplo, mediante riego por goteo) en la agricultura urbana para estimular la producción y reducir la demanda de agua potable.”

(Urban Agriculture Magazine No 16)



Tareas del Consejero del Grupo

Las actividades de formación sobre el uso seguro de suministros de aguas grises pueden ser dirigidas por el CG en cooperación con servicios de extensión y autoridades responsables del agua.

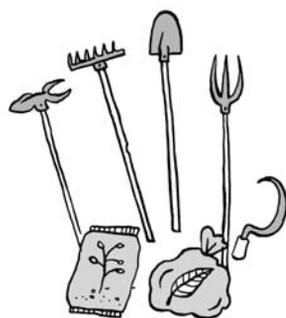
El CG (conjuntamente con el líder del grupo) también puede desempeñar una función central poniendo de relieve los problemas

ante las autoridades competentes, iniciando el diálogo entre las partes competentes y fomentando las medidas necesarias. Los grupos más poderosos pueden ser capaces de trabajar directamente con las partes interesadas en un diálogo sobre esta cuestión.

3. Insumos

La situación

En general, es más fácil disponer de semillas, fertilizantes, plaguicidas, herramientas y equipo, suministros y materiales para la AUP en ciudades y cerca de zonas periurbanas que en las zonas rurales. La concentración de las actividades comerciales, unos medios de transporte mejores y el hecho de que las ciudades a menudo constituyen centros de distribución, posibilitan que en las zonas urbanas la disponibilidad de insumos sea superior en cantidad y variedad, con unos sistemas de distribución mucho más fiables y constantes.



Sin embargo, dado que la demanda de insumos agrícolas es superior en las zonas rurales, el acceso a los insumos adecuados puede ser complicado si estos productos están destinados para su venta en las áreas rurales. A menudo, las ciudades carecen de redes de distribución adecuadas para productores agrícolas urbanos, hecho que puede sumarse a las dificultades existentes. En otros casos, el acceso a los insumos es más un problema de falta de financiación que de precariedad en el acceso material a los recursos.

En los lugares en los que la AUP carece de legitimidad, también carece del apoyo adecuado de los servicios de extensión. Un asesoramiento de extensión limitado, juntamente con una red de distribución ineficaz puede generar un uso indebido de productos químicos, limitando los beneficios de la producción urbana e incrementando los riesgos.



¿Qué se puede hacer?

Los grupos pueden ser eficaces facilitando a los proveedores el suministro de los insumos adecuados. Mediante los encargos en grandes cantidades, el grupo puede proporcionar un canal de distribución para los comerciantes, asegurando un mejor suministro de insumos, más puntual y barato.

La ubicación urbana y los riesgos de contaminación más elevados a menudo constituyen una razón de peso para limitar el uso de productos químicos. El uso de una gestión integrada de las plagas así como la utilización de fertilizantes orgánicos puede proporcionar una alternativa más inocua, sana y barata para la AUP. Este hecho también puede ayudar a mejorar la actitud frente a los productos agrícolas urbanos si pueden ser comercializados como productos orgánicos inocuos.

Debería fomentarse el uso de compost, en lugar de fertilizantes químicos, como una alternativa mejor y más segura para la producción agrícola urbana. De esta forma se puede también generar una oportunidad de negocio, con la producción y distribución de compost que suponga una actividad rentable para los grupos o individuos productores de la AUP. En los lugares donde se considera esta opción como adecuada, las oportunidades de éxito aumentan cuando las autoridades urbanas competentes para los residuos y los departamentos de extensión desempeñan una función activa.



Tareas del Consejero del Grupo

El CG puede ayudar al grupo de productores a trabajar directamente con los proveedores para contratar compras en grandes cantidades y negociar mejores condiciones.

Asimismo, el CG puede actuar como un intermediario en los debates entre las autoridades responsables de los residuos y los departamentos de extensión para ayudarles a obtener un acuerdo sobre el uso de los residuos orgánicos urbanos, y para la formación sobre la producción y el uso del compost.



“El ayuntamiento de **Ciudad del Cabo** suministra infraestructura básica grupos de horticultores comunitarios (una cerca, una caseta de herramientas, un depósito y mangueras para el riego), residuos orgánicos compostados y hasta determinada cantidad diaria de agua gratuita. Además, proporciona a los grupos comunitarios que desean comenzar actividades de horticultura un equipo inicial de supervivencia compuesto de un zapapico, una pala, un rastrillo, una regadera, semillas y compost. El equipo para iniciar las actividades se complementa además con servicios de capacitación y extensión.

Algunas ciudades como **La Habana (Cuba)** ayudan prestando apoyo en la instalación de servicios descentralizados de bajo coste para la producción de compost y la instalación de letrinas secas. Se han logrado importantes progresos en el reciclaje de residuos orgánicos urbanos. Asimismo, La Habana facilita también el suministro de semillas de calidad, fertilizantes naturales y plaguicidas biológicos en pequeñas cantidades para agricultores urbanos a través de una red de tiendas locales.

El ayuntamiento de Marilao, en los límites de la ciudad de **Manila (Filipinas)**, está instalando un servicio de compost, mientras que la comunidad de ONG está abordando el cambio necesario en el comportamiento de los hogares urbanos en el municipio” **Urban Agriculture Magazine No 16)**

4. Crédito/financiación

La situación

A menudo es difícil el acceso a crédito para los pequeños agricultores en cualquier lugar, a pesar del reconocimiento firme de la función desempeñada por la producción agrícola y de las necesidades de los productores. La situación para los agricultores urbanos es considerablemente más difícil, dado que apenas se ponen a su disposición servicios de crédito. Los bancos comerciales y las instituciones financieras de las ciudades no prestan ayuda a los agricultores, y la situación empeora considerablemente por la falta de legitimidad del sector agrícola.

Tal como en las zonas rurales, a menudo las mujeres son mayoría entre los agricultores de áreas urbanas. Incluso cuando existe alguna posibilidad de acceder a un crédito, éste raras veces se adapta a sus necesidades y exigencias.



La mayoría de agricultores urbanos, especialmente las mujeres, son pobres debido a la falta de prendas que les permitan garantizar un préstamo convencional. Su capacidad crediticia está además limitada por el hecho de que sus actividades agrícolas tienen un nivel de inseguridad alto, demasiado elevado para cualquier prestamista. Los agricultores no son propietarios de la tierra, cultivan parcelas disponibles sólo temporalmente, sus productos están más expuestos a los robos que en una zona rural y, aunque se consideren legítimas, sus actividades carecen a menudo de reconocimiento oficial y fundamento institucional.



¿Qué se puede hacer?

Si la AUP desempeña una función importante en la seguridad alimentaria y en la generación de recursos, las autoridades municipales (así como ONG y organismos de ayuda) pueden incentivar a las instituciones financieras a establecer programas y condiciones de préstamos adaptadas a productores urbanos (por ejemplo, mediante la creación de un fondo de garantía) y sus limitaciones específicas.

La organización de agricultores urbanos en grupos puede facilitar en gran manera el acceso a un crédito, con opciones para la financiación conjunta, fondos rotatorios, préstamos gestionados por el grupo y programas similares al modelo de éxito del Grameen Bank. En los grupos que funcionan de manera democrática se puede constatar un efecto positivo para las mujeres. En dichos grupos existe una presidencia rotatoria y las mujeres disponen de un voto de igual valor al de los hombres. El grupo está registrado y tiene sus propios ahorros y cuenta bancaria. Las mujeres son



Teniendo en cuenta el acceso a crédito, todos los bancos en la India deben cumplir las normas del RBI (Banco Central de la India) que determinan que el 30-45% de todos los fondos retenidos por el banco deben destinarse a préstamos al sector agrícola y lo programas de microfinanzas para cooperativas, grupos de responsabilidad colectiva urbana o grupos de autoayuda. Esta normativa está apoyada estrechamente por la Ley de cooperativas de ayuda mutua (1995) y la Ley de sociedades (enmienda), 2002 (Anexo 9 y 10).

(Estudios de casos de ciudades, Hyderabad, India)

propietarias de las parcelas de terreno en las que realizan sus actividades. De esta manera, disponen de una garantía y, con un buen historial, pueden obtener créditos siempre.

Si las autoridades municipales han incluido la agricultura urbana en sus planes de desarrollo, se puede recurrir a las ONG y los organismos de ayuda para financiar estos programas del grupo.



El acceso a crédito: financiación de la campaña de horticultura comercia

*Un gran comerciante que opera en el mercado de Thiaroye, el mercado de hortalizas de **Dakar, Senegal** adelanta dinero a un horticultor en el área de Conduite de Gaz con la condición de que éste le garantice prioridad para la venta de su producción. Este anticipo está basado en la confianza, pero también en la calidad y cantidad de la producción esperada. Si los fondos anticipados por el comerciante logran ser superiores al valor de la cosecha, el horticultor reembolsa la diferencia; en caso contrario, el comerciante paga el déficit (véase también Moustier et al., 2001).*

En algunos de estos contratos, el propietario avanza los fondos necesarios para la compra de insumos y del equipo agrícola, e incluso proporciona parte de la comida del arrendatario. En este caso, después de la venta de los productos cosechados, el propietario recupera primeramente su dinero antes de repartir los beneficios. Esta forma de financiación anticipada conlleva un riesgo de dominación y dependencia.

Otra forma de financiación anticipada se basa en la solidaridad entre las partes. Este sistema es más igualitario y es solicitado más frecuentemente por pequeños productores urbanos, por ejemplo a través de la Red de Bancos de Ahorro y Crédito creada con la ayuda de Enda-Graf Sahel que facilita el “acceso a crédito procedente de la movilización del ahorro popular a través de la solidaridad”. De esta forma se posibilita a los pobres financiar actividades de producción agrícola urbana. Los créditos se conceden a corto plazo, y los beneficiarios cobren su fondo de operaciones para la explotación agrícola (compra de insumos agrícolas, salarios, etc.). La financiación de inversiones (adquisición de equipo) es excepcional: el 20 % de los créditos se depositan como ahorro de garantía.

(UA Magazine No 17)



Tareas del Consejero del Grupo

El CG siempre debería incidir en la importancia del ahorro y ayudar a los miembros del grupo a establecer y desarrollar sus propios planes de ahorro y préstamo antes que optar desde el comienzo por un crédito externo. Se debería proceder de esta forma preferentemente, también como condición previa al estudio y desarrollo de opciones de crédito y subvenciones. Una vez que en el grupo se hayan consolidado como principios rectores de su financiación la prioridad del ahorro y la devolución del crédito, el CG puede ayudar al grupo a buscar financiación externa por parte de ONG, bancos y otras fuentes mencionadas anteriormente.

Para más detalles sobre este ámbito, Véase el Manual de consulta sobre el ahorro de grupo de la FAO, disponible en: <http://www.fao.org/docrep/005/y4094E/y4094e00.htm#Contents>.

5. Servicios

La situación

El acceso a los servicios es una de las ventajas claras que los productores urbanos disponen con respecto a la mayoría de agricultores rurales. Por definición, las ciudades tienen una concentración más elevada de proveedores de servicios públicos y privados (bancos, escuelas, centros sanitarios, etc.) así como mejores accesos a los recursos, a la comunicación y a la información.



La proximidad a las oficinas del gobierno, así como a las ONG y organismos de ayuda, servicios de salud, agua, investigación, extensión, etc. facilita el acceso a la información. El principal problema con el acceso a estos servicios es la falta de legitimidad de la agricultura urbana, hecho que puede significar que, aunque los servicios se hallen físicamente cerca, en la práctica se disponga de un acceso limitado o nulo a los mismos.



¿Qué se puede hacer?

El CG debería ayudar al grupo a aprovechar su fuerza en los lugares donde sea posible el acceso a los servicios, para contrarrestar algunas de las desventajas a las que se enfrentan los productores urbanos. Durante el análisis de la situación del grupo se identificará, en función de cada caso específico, cuál de los servicios sería el más útil para el grupo para superar los obstáculos o para desarrollar sus actividades productivas (**Capítulo 3**). En los lugares en los que los productores urbanos no están autorizados a acceder directamente a los servicios, el CG puede intervenir en su representación.

El acceso a servicios de información, capacitación y asesoramiento es más fácil de organizar y se adaptará con mayor probabilidad a las exigencias determinadas cuando se canalice a través de un grupo en lugar de un productor urbano individual.



Nairobi, Kenya

Más de la mitad de los grupos indicaron que el servicio de extensión era bueno (54,2 %). El 29,2 % opinó que era regular, mientras que sólo el 16,7 % dijo que la extensión era insuficiente. En comparación con las áreas rurales, este resultado refleja una situación positiva para los agricultores y contradice la percepción general de que, debido a la falta de reconocimiento de la AUP, los agricultores no pueden acceder a servicios de extensión.

El personal de servicios de extensión en la ciudad de Nairobi y su entorno difunde información entre los agricultores urbanos y criadores de ganado y presta formación sobre los métodos y las oportunidades para mejorar la seguridad y la inocuidad de los alimentos en la ciudad. A través del Programa Nacional de Extensión Agrícola y Ganadera (NALEP) se proporciona información útil sobre el compostaje de residuos orgánicos, la reutilización de aguas residuales y cuestiones de salud relacionadas con la producción de alimentos.

(Estudios de casos de ciudades, Nairobi, Kenya)



Tareas del Consejero del Grupo

El CG puede ayudar al grupo mediante el contacto con la extensión y otros servicios, ya sea conjuntamente con los líderes del grupo o en su representación. A menudo también se puede organizar la formación y el asesoramiento para los grupos a través de ONG o de organismos de ayuda en los lugares donde los servicios públicos no estén disponibles.

6. Mercados y acceso a los mercados

La situación

Muchos agricultores urbanos tienden a producir en gran parte para consumo propio, compartiendo el excedente con la familia y los vecinos, y, con



frecuencia, no les quedan cantidades suficientes para realizar ventas importantes. Sin embargo, en algunos casos, incluso los agricultores urbanos de subsistencia dependen de las ventas de sus productos como fuente principal de los ingresos de la familia.

En general, la ubicación en la ciudad implica también la proximidad a los principales mercados, con un gran número potencial de consumidores que necesitan productos agrícolas. No obstante, a pesar de la demanda potencial, los cárteles impiden la entrada de agricultores urbanos en el mercado. Los prejuicios de los consumidores ante los productos urbanos debido a su imagen de prácticas de producción antihigiénicas pueden limitar también la posibilidad de que los agricultores urbanos vendan los productos cultivados.



“Debido al bajo estatus de la agricultura urbana y al interés centrado exclusivamente en los alimentos importados de áreas rurales y del exterior, la creación de una infraestructura para la comercialización local directa de alimentos frescos de producción urbana y los pequeños negocios de elaboración de alimentos de producción local han recibido poca atención en la mayoría de ciudades.

Existen mercados preparados para productos de AUP en la proximidad de las bases de los grupos. La cuestión de la tenencia de la tierra tiene que desempeñar una función importante a la hora de decidir qué se produce, ya que los grupos no pueden realizar inversiones a largo plazo en propiedades que no les pertenecen.

(Estudios de casos de ciudades, Nairobi, Kenya)



¿Qué se puede hacer?

Comercialización directa

Si existen problemas vendiendo en las principales ciudades, el grupo puede explorar otros canales como la venta directa a consumidores en sus hogares, o negocios como tiendas, restaurantes y supermercados. Tal como ocurre con la mayoría de cuestiones, aprovechar estos canales es más fácil para un grupo que pueda garantizar un nivel de suministros imposible de satisfacer por parte de un productor individual. Por ejemplo, en Hyderabad, India, un grupo de productores de forrajes suministran sus productos directamente a los lecheros urbanos como una actividad comercial regular.

Actualmente, la asociación comercializa 250 toneladas de forraje al día. Vender en este mercado común es más conveniente y rentable para los cultivadores de forrajes.



“No teníamos tierras donde ubicar un mercado para vender nuestros productos de modo que creamos esta asociación que nos ayudó a acceder a una parcela propiedad del Gobierno, donde podemos vender nuestros forrajes. Aunque todavía no tenemos acceso al camino que conduce al mercado. Solicitamos al Gobierno que proporcione este acceso.”

Entrevista con Jamanjyothi Srinivas, Organización de Productores de Forrajes.

(Video - Small urban producers organisations. FAO-FCIT, ETC UA, IPES y IDRC. 2006).



Comercialización colectiva

Con grupos y asociaciones de mayor tamaño también es posible presionar a las autoridades municipales para que permitan la venta en los mercados de las ciudades en el caso de que los cárteles estén bloqueando el acceso. De forma alternativa, se pueden crear mercados de agricultores específicos tal como ocurre en el ejemplo de **Brasilia** (véase el recuadro).

Los grupos que se forman pueden asimismo acceder mejor a los mercados y ser más competitivos. Cuando los cultivadores de fresas de Chitungwiza comercializaban los productos de forma individual los beneficios que obtenían eran inferiores. Cuando se unieron y comercializaron sus productos en bloque, comenzaron a acceder a compradores más importantes que pagaban mejor. (Estudios de casos de ciudades, Harare, Zimbabwe).



Algunos ayuntamientos facilitan la comercialización de excedentes por parte de agricultores urbanos pobres mediante el acceso a mercados existentes en la ciudad, ayudándoles en la creación de mercados de agricultores (desarrollo de la infraestructura, licencias, control de calidad de los productos), autorizando programas de cajas de alimentos y/o apoyando la creación de "etiquetas verdes" para alimentos urbanos cultivados de forma inocua y respetando el medio ambiente. Un ejemplo es **Brasilia**, que está promoviendo la introducción de la producción de alimentos en pequeña escala con la elaboración y comercialización de alimentos locales.

(de Zeeuw et al., *Courses of Action for Municipal Policies on Urban Agriculture, ETC-Urban Agriculture, 2006*)

Diversificación y desarrollo de mercados especializados

En los lugares en los que los productos agrícolas más comunes tienen un mercado limitado debido a la imagen de la AUP, los productos de mercados especializados pueden proporcionar una alternativa rentable. Constituyen ejemplos de éxito las plantas medicinales, las setas, las hortalizas orgánicas, la elaboración de miel, los forrajes y las frutas.



Establecimiento de un programa de certificación para productos urbanos

Los productos urbanos tienden a poseer un prestigio bajo y su venta a menudo encuentra la resistencia de los clientes (si conocen su procedencia), principalmente debido a razones de salud e higiene. Las autoridades municipales y el Ministerio de Agricultura pueden proporcionar la formación y el asesoramiento para mejorar las normas de inocuidad de los productos urbanos (dando por sentado que no se trata realmente de una actividad ilegal).



Esta opción puede ir acompañada de un programa de certificación, permitiendo a los productores autorizados a comercializar sus productos



Etiquetado de alimentos

Durante los últimos años, el gobierno tailandés ha puesto en marcha unas políticas de concienciación de la importancia de la “seguridad alimentaria”, generando una demanda por parte de los consumidores de productos más limpios y de mejor calidad. Se pueden vender, con una certificación de normas de calidad, hortalizas sin plaguicidas, que han de cumplir con los criterios de seguridad alimentaria. Se espera que, una vez se haya iniciado el proceso, la toma de conciencia en torno a la seguridad alimentaria aumente y, en consecuencia, la demanda de certificaciones de calidad sea cada vez más frecuentes por parte de los consumidores y los compradores.

Si la certificación puede mantener un nivel alto de normas y relevancia, la dinámica del mercado garantizará que los alimentos etiquetados como “inocuos” puedan obtener precios más elevados, desarrollando primero un mercado especializado de clientes más sensibilizados con aspectos relacionados con la salud, para posteriormente buscar un público más amplio. No obstante, para este tipo de cambios con que los productores pretenden establecer por su cuenta en el mercado, se necesita el apoyo constante de las autoridades públicas, conjuntamente con la planificación y aplicación de una estrategia multidisciplinar con respecto a la producción agrícola urbana.

(UA Magazine no. 14)

con una etiqueta especial. Una condición para conceder la certificación podría incluir la asistencia cursos de formación sobre normas de sanidad e inocuidad, desde la producción al mercado y una evaluación positiva del lugar de producción y de las instalaciones de manipulación por parte de un funcionario del ministerio.



Tareas del Consejero del Grupo

El CG, posiblemente estableciendo redes con ONG y servicios de extensión, puede ayudar a los productores de agricultura urbana y periurbana, en contacto directo con los consumidores, a establecer un acceso directo para sus productos.

Asimismo, el CG puede ayudar a organizar servicios de capacitación y asesoramiento sobre métodos de producción, elaboración y ventas más inocuos para mejorar la imagen de los productos de la AUP.

Trabajando conjuntamente con las autoridades municipales y los servicios de extensión, el CG puede ayudar a establecer un programa de certificación. Los grupos de AUP más numerosos y fuertes también poseen una mayor capacidad para colaborar directamente con las autoridades urbanas para trabajar en la preparación de las directrices que podrán ejecutar.

Esta sería la situación ideal ya que, sin la intervención de los propios grupos de AUP, se pueden proponer directrices que impliquen unos costos o un esfuerzo inaceptables y que, por consiguiente, no puedan ser aplicadas.



El ayuntamiento de **Governador Valadares, (Brasil)** ha priorizado de diferentes formas la comercialización de productos agrícolas urbanos:

- proporcionando incentivos para la formación de cooperativas para la producción y comercialización de productos,
- creando centros de venta y distribución así como mercados de agricultores en la ciudad,
- comprando productos agrícolas de los grupos de agricultores urbanos para suministrar a escuelas, cocinas comunitarias, hospitales y otras organizaciones de servicios.

(Urban Agriculture Magazine No 16)

Finalmente, el CG puede ayudar al grupo prestándole formación y asesoramiento para crear un nuevo mercado especializado, por ejemplo organizando visitas a otros grupos que ya están produciendo ese producto.

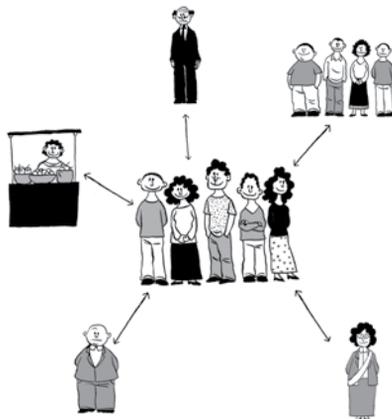
Resumen

Existen abundantes pruebas que demuestran que el problema del acceso a los recursos como la tierra, el agua, los insumos, el crédito, los servicios y los mercados constituyen los mayores obstáculos para los productores de agricultura urbana y, especialmente, para las mujeres. No obstante, se pueden adoptar medidas para superar estos obstáculos. Mediante el trabajo conjunto con los grupos de productores y otras partes interesadas, se puede obtener un mejor acceso a la tierra y al agua. Se pueden comprar los insumos de forma conjunta y se pueden establecer acuerdos de suministro regular. A través de los grupos se puede organizar la financiación mediante programas ahorro y crédito colectivo y se puede acceder más fácilmente a los servicios.

No obstante, todas estas cuestiones se simplifican cuando la AUP actúa dentro de un entorno normativo e institucional favorable (véanse los siguientes capítulos).

Capítulo 5: Intercambio de información y asociaciones

En el presente capítulo se aborda de forma detallada la cuestión del trabajo con otros grupos y organizaciones, desde la incorporación a otros grupos de productores urbanos en una red o asociación intergrupal, hasta el trabajo con redes de agricultores ya existentes y en asociación con otras partes interesadas.



Puntos más importantes



Razones para trabajar con otros grupos y organizaciones

Partes interesadas en la AUP

Organizaciones de Productores

- **Organizaciones Intergrupales**
- **Otras organizaciones de productores**

El trabajo con asociados y partes interesadas

Intercambio de información

Tareas del Consejero del Grupo

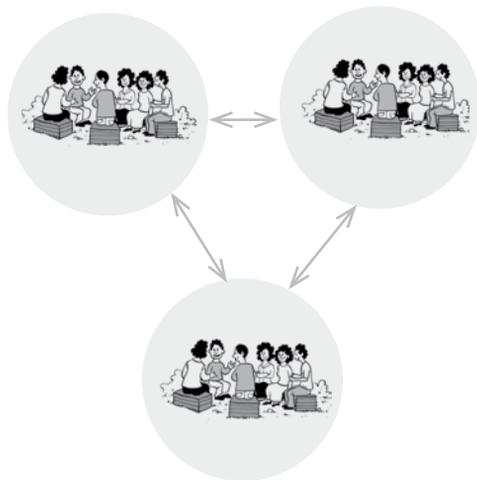
Resumen

Razones para trabajar con otros grupos y organizaciones

Un grupo individual puede aunar los recursos de sus miembros, combinando sus habilidades y conocimientos. Al compartir el trabajo, el grupo es capaz de conseguir conjuntamente mucho más de lo que podría obtener de



formar aislada (**tal como se expone en el Capítulo 3**). Mediante el trabajo conjunto con terceros, ya sean grupos, redes o instituciones, el grupo puede aumentar gradualmente sus fuentes de información para mejorar sus conocimientos y capacidades y, al mismo tiempo, reducir los costos e incrementar los beneficios.



A través del trabajo con otros grupos y organizaciones, los productores urbanos pueden mejorar su acceso a los recursos en mayor grado de lo que podría conseguir un grupo de productores actuando de forma aislada. Las cooperativas, las Asociaciones Intergrupales y las Redes de Productores pueden ayudar a suministrar insumos más baratos y a constituir un grupo de presión más eficaz

ante las autoridades municipales. Asimismo, los grupos de productores pueden trabajar, por ejemplo, con:

- propietarios de tierras para establecer acuerdos sobre el uso de la tierra;
- autoridades municipales para producir una mejora ambiental de la ciudad mediante espacios verdes y el uso de residuos orgánicos urbanos para compost;
- consumidores y distribuidores minoristas para suministrar más de lo que demandan;

- comerciantes, transportistas y proveedores para beneficio mutuo;
- con ONG, organismos de ayuda, proveedores de servicios públicos, etc. para suministrar servicios de asesoría, capacitación y crédito, tanto para los mismos grupos como para terceros.

Cuanto más grupos, ya sea de forma individual o conjunta, trabajen con las autoridades municipales, mayores serán las posibilidades para eliminar obstáculos y resolver conflictos. A medida que el grupo gane capacidad para establecer estas relaciones, aumentará su grado de autosuficiencia y, con el tiempo, se podrá reducir la función del Consejero del Grupo.

Partes interesadas en la AUP

En este apartado se incluyen todas las partes afectadas directa o indirectamente por la AUP, como es el caso de:

- Productores propiamente dichos
- Elaboradores, ya sean o no productores
- Proveedores de insumos, como por ejemplo semillas, fertilizantes, compost, plaguicidas, herramientas y equipo; privados, públicos y ONG
- Propietarios de tierras, privados y públicos
- Autoridades responsables del suministro de agua
- Proveedores de energía, gas, electricidad y teléfono
- Transportistas, ya sean o no productores
- Autoridades del mercado
- El Departamento de Sanidad y otras organizaciones sanitarias
- Proveedores de servicios como los departamentos de extensión y ONG
- Consumidores de los productos de la AUP
- Mayoristas y minoristas, que pueden ser también productores, o supermercados, hoteles u otros minoristas que venden productos en otros mercados
- Escuelas, que a menudo tienen pequeñas parcelas cultivadas
- Iglesias
- Instituciones financieras
- Promotores, como ONG, organismos de ayuda, departamentos de universidad, escuelas y organizaciones religiosas, organismos públicos
- Autoridades urbanas: gestión del agua, energía y residuos, planificadores urbanos, parques y jardines, agricultura y extensión

agrícola, silvicultura, sanidad y nutrición, transporte, autoridades de los mercados, autoridades fiscales, etc.

- Todos los que vivan cerca de parcelas de AUP o de lugares donde se guarden animales
- Todos los afectados por los residuos, el ruido y los olores generados por la AUP.

Organizaciones de productores

I Asociaciones Intergrupales (AIG)

Una Asociación Intergrupal (AIG) es una asociación de grupos de productores individuales que han acordado trabajar conjuntamente estableciendo una serie de normas y objetivos comunes.

Los grupos de productores individuales pueden combinar las habilidades de sus



Una AIG puede ayudar a los productores urbanos principalmente a través de:

- *Compras de insumos en grandes cantidades: semillas, fertilizantes, plaguicidas, herramientas, etc.*
- *Finanzas del grupo (fondos de ahorro y préstamos)*
- *Acceso a servicios, capacitación y asesoría*
- *Acceso a crédito mediante los propios fondos de la AIG o a través de otras fuentes con la ayuda de la AIG*
- *Comercialización conjunta de productos*
- *Representación de grupos ante el gobierno y otras organizaciones*
- *Intercambio de ideas e información*

miembros permitiéndoles conseguir más de lo que podrían obtener de forma aislada. Sin embargo, los grupos no pueden hacerlo todo e incluso un grupo de productores grande y relativamente poderoso tendrá límites en su poder y su capacidad de influencia si actúa por su cuenta. Trabajar conjuntamente con otros grupos de productores abre un amplio conjunto de posibilidades. Por ejemplo, un grupo de productores puede aprender nuevas técnicas de otros.



Puede asimismo trabajar conjuntamente para comprar o vender en cantidades mayores y obtener de esta forma mejores precios para los insumos o para vender en cantidades mayores o más constantes a compradores como por ejemplo supermercados y hoteles. Los grupos de productores están también mejor capacitados para acceder a servicios de financiación y asesoría del gobierno, ONG y organismos de ayuda. Mediante el trabajo conjunto, al constituirse en una voz unificada, los grupos puedan ejercer más influencia en las políticas relativas a la AUP.

Algunos determinados tipos de grupo pueden trabajar mejor conjuntamente que otros. Por ejemplo, a menudo los grupos de mujeres y los grupos de jóvenes, al trabajar conjuntamente, obtienen un mayor éxito y pueden combinar tanto los objetivos sociales como económicos.

Normalmente, la cooperación entre grupos se produce de forma extraoficial al principio. Con el tiempo, la cooperación se puede formalizar a través de una Asociación Intergrupala, reconocida y registrada de una forma más fácil.

Una asociación de grupos necesita una capacidad de gestión mayor que la de un grupo individual, especialmente si quiere llevar a cabo diversas actividades. Algunas asociaciones se concentran en la obtención de

Redes de Grupos, Harare (Zimbabwe)

La Asociación Intergrupala ha facilitado la capacitación conjunta de grupos. El grupo Glen Norah ZRP Mushroom recibió formación conjuntamente con otros grupos en Budiiri 5 en el cultivo de setas.

Se observa que los agricultores se están beneficiando considerablemente de las medidas colectivas y ganan reconocimiento y legitimación. A través de Asociaciones Intergrupales, los agricultores de fresas han logrado acceder a los insumos y mostrar sus productos en una feria agrícola nacional.

En algunos casos, las alianzas con otras instituciones han permitido a algunos grupos realizar negocios lucrativos de agricultura contractual. Sin embargo, en la mayoría de casos, las asociaciones han aportado beneficios no monetarios a los grupos.

(Estudios de casos de ciudades, Harare, Zimbabwe)

beneficios para los miembros del grupo, como por ejemplo el acceso a créditos, insumos y mercados. Otros tienen objetivos sociales como la ayuda mutua en los ámbitos de la atención infantil, la sanidad y otros problemas de la comunidad.



La asociación de agricultores UPROVAN, Union des Producteurs de la Vallée des Niayes, se constituyó en Dakar-Senegal, con el objetivo de mejorar la producción, la elaboración y la comercialización. UPROVAN es una federación de cuatro pequeñas organizaciones de agricultores. La cooperación entre los grupos ha ayudado a aumentar el conocimiento tecnológico, a generar economías de escala y a fortalecer el poder de mercado y de negociación. La asociación ha facilitado formación a sus miembros en el ámbito del reciclaje y tratamiento de residuos orgánicos. También ha logrado negociar fondos para construir pequeñas unidades de preparación de compost y estanques de oxidación para el tratamiento de aguas residuales.

(Video - Pequeñas organizaciones de productores urbano. FAO-FCIT, ETC UA IPES y IDRC. 2006).

Creación de una AIG

Crear una AIG demasiado pronto, es decir poco tiempo después de la constitución de un grupo individual, genera a menudo una organización debilitada que no siempre representa las necesidades de los miembros. Una AIG debería centrar su énfasis especialmente en:



- una cooperación general entre grupos;
- aumentar la sensibilización ante las posibles funciones que una AIG puede desempeñar para resolver los problemas del grupo;
- los potenciales beneficios, y costos.

Las AIG pueden ofrecer economías escala tanto para las actividades colectivas como para el acceso a servicios. También pueden representar los intereses más generales de sus miembros en las negociaciones con las autoridades locales. De esta forma, los productores urbanos adquieren progresivamente una mayor seguridad en sí mismos, ganan un mayor reconocimiento por parte de la comunidad urbana y son capaces de llevar a cabo una mayor contribución a la planificación urbana en los ámbitos de la producción de alimentos y la mejora del medio ambiente.

La mayoría de productores urbanos disponen de poco tiempo para acudir a reuniones de comité y todas las AIG necesitan comenzar con objetivos realistas y producir beneficios visibles a corto plazo para los miembros. En una fase posterior, las asociaciones pueden registrarse como organizaciones oficiales con el objeto de obtener un reconocimiento legal, poder prestar determinados servicios y acceder a servicios públicos.

Tal como ocurre con los colectivos de productores individuales, es importante que los grupos tengan un objetivo común al trabajar conjuntamente. Algunos grupos tienen únicamente un vínculo muy informal y acuerdan trabajar conjuntamente con el simple objetivo de acceder a un crédito. Estos grupos pocas veces son eficaces y suelen desintegrarse una vez que han obtenido el crédito (**véase el Recuadro**).



Accra, Ghana

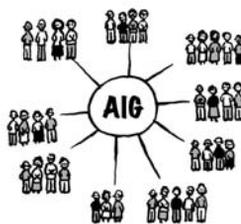
En el pasado, existían en la ciudad algunas organizaciones de productores poderosas. Sin embargo, en la actualidad, aunque continúen existiendo organizaciones en la horticultura, la cría de agutíes, ovejas y cabras, la estructura y el funcionamiento de estas organizaciones, consistentes en modelos de ingresos bajos, son en general ineficientes.

Esta circunstancia es debida a que se organizan es en gran parte de forma no oficial, pese a que buscan tanto beneficios sociales como económicos. "Los miembros y líderes sólo parecen ser serios cuando se presenta la oportunidad de un crédito, aunque nosotros les animamos a centrarse en otros objetivos, como ahorrar y compartir conocimientos".

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana).

Estructura de la AIG

Una AIG representa a sus grupos constituyentes y tiene que rendir cuentas ante todos los miembros del grupo. La asociación debe desempeñar una función de mediación, coordinación y capacitación y debe proveer asistencia técnica, economías de escala y orientación. Con el tiempo, la AIG puede desempeñar muchas de las funciones del Consejero del Grupo, incluyendo la representación en las reuniones con las partes interesadas.



Para todos los miembros o para algunos representantes de cada grupo puede ser útil reunirse mediante un pequeño encuentro informal de grupos de productores. No obstante, a medida que una AIG crece, estas reuniones pierden utilidad y tienen que ser restringidas a los líderes de cada grupo de productores o incluso, en el caso de AIG de mayor tamaño, para la gestión diaria será necesario constituir un comité integrado por algunos líderes. En esta fase, una AIG necesitará disponer de una constitución formal, de unas cuotas aportadas por sus miembros y de un personal de dirección. A su vez, los beneficios serán el aumento de los servicios y la influencia que la AIG podrá ofrecer a sus miembros.

La demanda de asociaciones intergrupales evolucionará progresivamente cuando los potenciales grupos de miembros se convenzan de que los beneficios de la creación de una AIG superan los costos compartidos.

Se ofrecen más detalles sobre la creación y desarrollo de Asociaciones intergrupales en el Manual de consulta para el promotor de grupo, la Guía para el desarrollo de empresas grupales y, todavía en mayor profundidad, en la Guía para el desarrollo de asociaciones intergrupales. Todas las obras se pueden descargar del sitio de la FAO (http://www.fao.org/sd/2001/pe0701_en.htm).

2 Otras organizaciones de productores

A menudo existen Cooperativas, Asociaciones de pequeños huertos familiares, Organizaciones sindicales agrícolas, Asociaciones agrícolas o Redes de agricultura dentro o cerca de áreas urbanas. Normalmente, la mayoría se ocupa principalmente de las áreas rurales, aunque pueden servir igualmente a los agricultores urbanos de la misma forma. Estas organizaciones pueden constituir una alternativa viable a la AIG suministrando insumos y representando los intereses de grupos de productores urbanos.

En general, este tipo de organizaciones tienen una personalidad jurídica reconocida y a menudo están sujetas tanto a una legislación como a una intervención pública determinada. Para los grupos de productores urbanos es posible y útil trabajar directamente con estas organizaciones ya existentes.



NEFSALF (Nairobi and Environs Food Security, Agriculture and Livestock Forum)

El 58 % de los grupos están afiliados a NEFSALF, un hecho que confirma de nuevo la importancia de este foro de agricultores en Nairobi. La percepción que tienen los grupos sobre los beneficios generados por estas asociaciones incluye el desarrollo en la mejora y sostenibilidad de las prácticas (55,6 %).

Mediante el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad en grupos, los agricultores pueden aprender prácticas que continúan mejorando sus medios de subsistencia. La segunda ventaja mejor valorada es la inversión en valor añadido (50 %), seguido por el acceso a mercados de mayor tamaño o más lucrativos (39 %).

Otros beneficios que los grupos mencionaron en menor medida fueron el acceso a mejores insumos (33,3 %), una mayor estabilidad de los ingresos (27,8%), el acceso a más tierra y agua (22,2 %) y el acceso a una propiedad de la tierra más segura (11,1 %). Los beneficios no colectivos de asociaciones incluyen la mejora en la calidad de vida (58,8 %), el acceso a una mejor capacitación (58,8 %), ingresos estables (27,8 %), la mejora en la adquisición de bienes (17,6 %) y las oportunidades para invertir (5,9 %).

(Estudios de casos de ciudades, Nairobi, Kenya)

Aumento de influencia: presión a las autoridades

Una AIG, una cooperativa, una asociación de agricultores o un sindicato, en representación de un grupo grande de productores, se encuentra en una posición ideal para ejercer influencia en las autoridades municipales. Estos grupos pueden necesitar ayuda y consejo sobre



la forma de dirigirse a las autoridades en una primera instancia, aunque los planificadores gubernamentales más responsables están dispuestos a escuchar a grupos organizados de ciudadanos. Para que la AUP pueda contribuir en mayor grado que en la actualidad a un suministro de alimentos y un medio ambiente más limpio y sano en las ciudades, se necesita desarrollar conjuntamente con todas las partes interesadas un entorno normativo que incluya la planificación de la agricultura urbana. *(Véase también el Capítulo 7 sobre el aumento de legitimidad).*



Yiriwaton Cooperative, Mali

Yiriwaton es una cooperativa registrada, bien organizada y eficaz, que promueve la agricultura urbana ayudando a los agricultores y regulando las actividades agrícolas en Bamako. La cooperativa ofrece un servicio de crédito a sus 160 miembros para comprar semillas y herramientas, y gestiona un programa de ahorro para los miembros. Los miembros cultivan principalmente tierra de propiedad privada en base a acuerdos de arrendamiento de carácter extraoficial suscritos con el propietario de la tierra.

Yiriwaton lleva a cabo una intensa labor ante las autoridades, defendiendo los derechos de los agricultores y presionando a los departamentos del gobierno para obtener y asegurar el acceso a tierras públicas. La cooperativa denuncia ante los tribunales los casos de desalojo de las tierras sin compensación, con el objeto de que los agricultores puedan recuperar los costos de producción e inversión.

(UA Magazine no.17)

El trabajo con asociados y partes interesadas

Las organizaciones de productores pueden trabajar conjuntamente de forma directa con muchas de las partes interesadas y asociados mencionados a continuación. Por ejemplo:

- Las organizaciones pueden ser capaces de negociar una operación comercial con otras partes que intervienen en la cadena de comercialización (desde la producción hasta la venta) como los **transportistas, elaboradores, envasadores y autoridades del mercado**, ya sea para reducir costos o para proporcionar mejores servicios para sus miembros. Las organizaciones de productores individuales son más eficaces en la negociación de estas operaciones que los productores que actúan por su propia cuenta, aunque las AIG y otras redes de mayor tamaño normalmente son incluso más eficaces.



Con la **comercialización y las ventas**, los grupos pueden combinar su capacidad para la comercialización conjunta o, incluso mejor (o como única alternativa real), trabajar en asociación con organizaciones comerciales.

En algunos países, los cárteles controlan el acceso a los mercados y los grupos de productores no tienen más remedio que trabajar con ellos. Sin embargo, incluso en este caso trabajar conjuntamente con otros grupos de productores les proporciona más poder en la negociación con cárteles o, en algunos casos, una mayor influencia ante las autoridades municipales, hecho que les permite entrar en mercados sin la intervención de intermediarios. Las redes y las organizaciones que ya llevan tiempo existiendo pueden haber establecido ya estos acuerdos.

- De forma similar, también podría ser posible trabajar directamente con **proveedores de insumos** con la finalidad de obtener mejores acuerdos para



los miembros mediante una rebaja por realizar pedidos en grandes cantidades o a través de entregas directas a los productores.

El almacenamiento de suministros puede ser un problema para algunos productores urbanos pequeños y, por consiguiente, los proveedores de insumos podrían guardar aparte (reservar) la mercancía para el grupo de productores para su posterior recogida.

- **De forma parecida, los servicios de extensión, capacitación y asesoría** se pueden contratar más fácilmente a través de grupos que trabajan directamente con el proveedor del servicio. Trabajando directamente con los proveedores, los grupos de productores también pueden acordar la colaboración con otros grupos de productores con el objeto de compartir los consejos o la capacitación, o bien traer a miembros de otros grupos en una reunión conjunta que pueda resultar beneficiosa para todos.
- Los **propietarios privados** pueden estar dispuestos a establecer acuerdos directos con un grupo ya constituido a cambio del arrendamiento o de productos (o ambas cosas). En algunas ciudades, actualmente la tierra improductiva está gravada con unos impuestos mayores que la tierra usada para la producción agrícola y esta circunstancia también puede constituir un punto de inicio potencial para la asociación entre los propietarios privados de una parcela destinada a su uso en una fecha futura y los agricultores urbanos. Normalmente, las garantías y la fuerza legal de estos acuerdos son más sólidos que los contratos suscritos con agricultores particulares y, por consiguiente, más atractivos para los propietarios de tierras. De nuevo, resulta más fácil llevar a cabo este tipo de acuerdos a través de AIG, cooperativas y redes.



- **Las ONG, los organismos de ayuda, las iglesias y las escuelas** están interesadas en trabajar directamente con grupos de AUP consolidados para desarrollar los programas y compartir los resultados con otros. Cuanto mayor sea el beneficio que se pueda compartir con otros grupos, más interés tendrán estas organizaciones para trabajar conjuntamente con el grupo o asociación.

- **Los Organismos, las instituciones y las autoridades gubernamentales** siempre presentan una mayor disposición y capacidad para trabajar con organizaciones de mayor tamaño que con productores individuales. Se puede alcanzar un acuerdo que ayude a todas las partes si se conocen bien las necesidades de cada una de las partes.

Un ejemplo simple son los residuos urbanos orgánicos. Los grupos de productores pueden trabajar conjuntamente con las autoridades urbanas para acordar la recogida de

residuos urbanos y la producción de compost con el fin de mantener la limpieza y el orden de un área a cambio de capacitación y de un lugar para producir el compost. El compost resultante puede ser vendido posteriormente como una actividad comercial para el grupo de productores. Se pueden establecer acuerdos similares para el uso de aguas grises y de tierras municipales sin utilizar.



El Ministerio de Alimentación y Agricultura de Ghana (MoFA) admite que hay que autorizar a los agricultores para que puedan tomar las decisiones correctas relativas a las actividades agrícolas. Para el MoFA, una de las formas de lograrlo es “colaborar con el Departamento de Cooperativas para intensificar la capacidad y facilitar la formación de organizaciones de base agrícola (FBO). Se ha creado un fondo para ayudar al desarrollo de FBO”

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

- **Los bancos y otras instituciones financieras** pueden trabajar conjuntamente con grupos y redes de mayor tamaño y más consolidados para facilitar programas de crédito y ahorro a los grupos de productores.

A menudo se pueden establecer acuerdos y garantías colectivas cuando los grupos ya llevan suficiente tiempo formados y especialmente si tienen un buen prestigio gestionando sus propias finanzas.

- Se pueden establecer acuerdos directos con **distribuidores minoristas, hoteles y restaurantes** para suministrarles productos



directamente. Mediante el trabajo conjunto con este tipo de asociados, los grupos pueden acordar un suministro constante que satisfaga las demandas y requisitos del comprador en términos de cantidad, calidad y plazos de entrega. Cuantos más grupos trabajen conjuntamente, mayor capacidad tendrán para cumplir estos acuerdos usando productos de otros en su red cuando ellos mismos no dispongan de suficientes.

- Finalmente, a menudo los **grupos de consumidores y las organizaciones de ciudadanos** se oponen a la agricultura urbana debido a los olores, los ruidos y la falta de higiene asociados con la misma. Al debatir directamente las demandas con estos grupos y organizaciones, los productores pueden llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes, reduciendo algunas de las actividades que encuentran más rechazo y prestando más servicios y productos de los deseados. (Véase también la resolución de conflictos en el Anexo I).



Intercambio de información

Los grupos necesitan información y asesoramiento interno, pero también necesitan comunicarse con otros grupos, organizaciones, asociados y partes interesadas.

Los **prospectos** facilitando información sobre los servicios disponibles por parte del Estado, ONG y otros organismos continúa siendo uno de los métodos más eficaces para distribuir información básica a los grupos. El CG puede desempeñar una función muy útil poniéndose en contacto con este tipo de organizaciones para la información que éstas disponen para su distribución así como para conocer los servicios y el asesoramiento que pueden prestar.



Los prospectos y folletos simples son también una de las formas más baratas y apropiadas para hacer publicidad de los productos del grupo y los lugares en los que se pueden obtener, como primer acercamiento a los potenciales compradores.

La **radio** se escucha de forma amplia en áreas urbanas y puede ser un medio eficaz para informar a todas las partes interesadas de los asuntos relacionados con la agricultura urbana. Al plantear la cuestión, la radio fomenta el debate y proporciona una oportunidad al CG para promover un diálogo entre las partes interesadas. En algunos casos puede existir una oportunidad para representar a grupos de productores en un debate radiofónico o televisivo.



Algunos grupos pueden tener acceso a **internet**. Todavía las limitaciones con esto u otros medios, es que muchos miembros son analfabetos o carecen de conocimientos de informática. De esta forma, aunque el medio tiene un potencial enorme para compartir la información, actualmente es el CG quien puede obtener el mayor provecho utilizándolo en los debates con donantes, ONG y organizaciones gubernamentales. Con grupos, asociaciones y redes de mayor tamaño puede ser posible y útil crear el propio sitio Web para ayudar a contrarrestar la publicidad negativa acerca de la AUP, difundir las historias de éxito y la forma en que la AUP puede ayudar a la ciudad suministrando alimentos, reduciendo la contaminación y mejorando el atractivo de los eriales. Este sitio Web también se puede usar para la publicidad y la venta directa de productos.

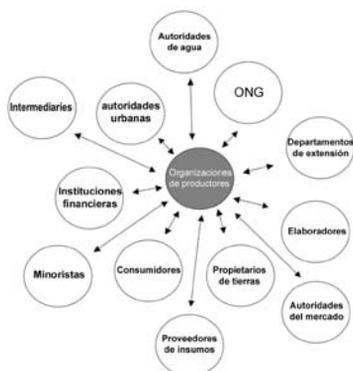


Tareas del Consejero del Grupo

I ¿Quién influye en el grupo de productores?

La primera fase en el debate con el grupo de productores debería destinarse a analizar quién afecta al grupo de productores y, a la vez, quién se ve afectado por el grupo. Una forma sencilla de hacerlo es mediante el siguiente ejercicio:

En primer lugar, el CG debe pedir a los miembros que elaboren una lista con todos los grupos o personas que influyen en el éxito de su grupo (las partes interesadas). El CG debe escribir estos nombres en una pizarra o en una hoja de papel. ¿Faltan partes interesadas con respecto a la lista del presente capítulo? ¿Hay que añadir algunas de ellas o en realidad no son importantes para el grupo? ¿Hay otras partes interesadas que no se mencionan?



En segundo lugar, después de colocar una etiqueta en las piedras o las botellas para representar a cada parte interesada, el CG debe pedir al grupo que las ordene alrededor de la piedra o botella que represente su grupo. La distancia de cada parte interesada con respecto al grupo representará la importancia otorgada a cada parte en el éxito del grupo.

En tercer lugar, el CG debe someter a debate cuáles serían las ventajas de cooperar con esas partes, ¿puede darse un beneficio mutuo?

2 ¿Cuáles son las organizaciones de productores ya existentes?

Antes de tomar en consideración la creación de cualquier tipo de organización de productores, es mejor descubrir cuáles son las organizaciones ya existentes. El CG debería reunirse con estas organizaciones de modo informal para conocer si sus objetivos y servicios podrían ser de interés para los grupos de productores y si estas organizaciones existentes están interesadas y dispuestas a trabajar con ellos.

En caso afirmativo, merecería la pena celebrar una reunión con un representante de la asociación o cooperativa y el grupo de productores para debatir la posible cooperación.

3 ¿Con quién hay que trabajar?

A partir de los resultados de los ejercicios 1 y 2, debate con el grupo con quién se debería trabajar primero. ¿Es mejor entrar a formar parte de una red existente? ¿Debería el grupo dirigirse a otras partes interesadas para establecer una asociación directa? Si así fuera, ¿con quién debería asociarse? ¿Debería el grupo establecer más de una asociación a la vez? ¿Cuáles son las prioridades?

Con el tiempo, los grupos de productores y aquéllos que les ayudan debían intentar trabajar con la cadena completa de comercialización, desde la provisión de insumos hasta la producción, elaboración, envasado, comercialización y requisitos y preferencias de los consumidores.

Los aspectos en los que de los grupos de productores suelen obtener las mayores ganancias en lo que respecta a la renta y a la mejora las condiciones debían ser inicialmente las áreas prioritarias para la acción. Asimismo, este proceso deberá ser analizado y revisado a medida que el grupo progrese.

No siempre es fácil o incluso posible para los grupos de productores ponerse en contacto con otros para intercambiar información o negociar acuerdos de asociación directamente con terceros. El CG puede necesitar la ayuda de una ONG o de otros que ayuden a los grupos de productores que pueden estar en mejor disposición para ello, tal como ocurre en el ejemplo extraído de Camboya (véase el recuadro).



En **Camboya**, unas ONG han establecido grupos de redes y asociaciones para mejorar la coordinación. Hasta ahora, tienen organizaciones de miembros (por ejemplo, CCC, la ONG Foro sobre Camboya), y grupos sectoriales (por ejemplo, de agricultura, derechos de la infancia, administración municipal y descentralización, discapacidad y rehabilitación, educación, pesca, silvicultura, cuestiones de género, sanidad, VIH/SIDA, derechos humanos, reforma agraria, microfinanzas, y grupos de trabajo relativos al crédito y al medio ambiente). Dentro de esta red, la comunidad de ONG puede intercambiar información a través de sus reuniones mensuales y ayudar a asegurar que las actividades dentro de un área no se solapen.

(Estudios de casos de ciudades, Phnom Penh, Cambodia).



Resumen

Los grupos pueden mejorar su situación mediante el trabajo con otros grupos y organizaciones de productores y en asociación con otras muchas partes interesadas. Los grupos pueden reducir sus costos, incrementar sus beneficios y ayudar a proporcionar más beneficios a sus miembros.

- **Los grupos, en primer lugar, necesitan conocer cuántos grupos diferentes influyen en su producción**
- **Seguidamente, cuáles son las organizaciones ya existentes que pueden ayudarles**
- **En tercer lugar, con quién se puede trabajar en asociación**
- **En cuarto lugar, qué medidas deberían tomarse en lo inmediato**

El proceso tendrá que ser revisado en las distintas fases de crecimiento del grupo.

Capítulo 6: Gestión del crecimiento

En el presente capítulo se aborda de forma detallada el modo en que un grupo puede crecer con actividades de producción nuevas, ampliadas o mejoradas, y cómo estos cambios pueden afectar al grupo.



Puntos más importantes

La situación

A Aumento de los beneficios del grupo

Oportunidades

Financiación de la expansión

Viabilidad

Competencia

B Servicios para los miembros

Resumen



La situación

En principio, la mayoría de grupos de productores urbanos son pequeños y trabajan conjuntamente debido a los beneficios sociales y financieros mutuos que obtienen de las actividades conjuntas. A medida que un grupo tenga éxito en una actividad, los demás desearán incorporarse al mismo y querrán aumentar sus actividades para obtener beneficios, disfrutar de servicios colectivos como ahorros y préstamos, realizar compras en grandes cantidades, así como para las propias funciones sociales de ayuda del grupo.

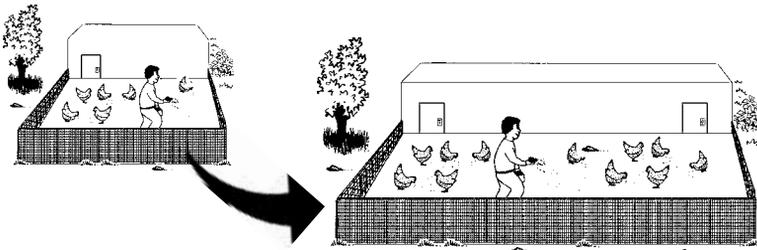
Existen muchas formas con las que un grupo puede ampliar sus actividades y servicios. Entre estas opciones se incluye continuar haciendo lo mismo, desarrollar nuevos productos, trabajar en otras áreas de

¿Es posible pasar de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial?

Horticultores de Lomé y Cotonou han pasado de una agricultura de subsistencia a una producción hortícola comercial en el momento en que con sus ahorros pudieron usar bombas de pedal, posteriormente bombas a motor. La mayoría de ellos producen actualmente para la exportación y el consumo local (Keraita et al, 2003).

En Kenya, los acuerdos de agricultura contractual con agroindustrias ganaderas, han permitido a los agricultores obtener importantes ingresos (Mireri, 2002). Las condiciones iniciales para los agricultores para suscribir un contrato de este tipo son el espacio (ser capaz de dar cobijo a 300 pollos), la capacidad para pagar los costos de agua, electricidad, mano de obra y el equipo básico, así como el pago de un depósito de 0,8 USD por pollo. Para estos modelos de acumulación es imprescindible un sistema auxiliar en términos de legislación municipal, desarrollo de la capacidad técnica y disponibilidad de crédito.

(Cities Farming for the Future, R. van Veenhuizen)





la cadena de comercialización e incluso desarrollar actividades en ámbitos no relacionados con la agricultura. Estas actividades también pueden pretender lograr un aumento de los servicios que se prestan a los miembros, como por ejemplo programas de ahorros y préstamos, así como compras y ventas conjuntas de productos.

Existen tanto ventajas como desventajas en la expansión de una actividad comercial. En caso de éxito, el grupo generará más beneficios para sus miembros y podrá ofrecerles más servicios. Asimismo, podrá ser más eficaz para acceder a los recursos e influir en los demás. Sin embargo, también podrá ser más difícil gestionar el grupo y sus actividades, que, a medida que sean más conocidas, atraerán más a la competencia. Si las actividades no son legales, también será más probable que el grupo atraiga la atención de las autoridades urbanas.

En general, antes de plantearse su expansión, el grupo debería estar consolidado y ser capaz de trabajar conjuntamente en las actividades iniciales.

Normalmente, las actividades de expansión de mayor éxito para empezar son las que requieren

Agroturismo periurbano en el Beijing, China

El agroturismo es una de las cuatro empresas agrícolas más comunes en Beijing, siendo las otras la agricultura de elaboración, de producción y de alta tecnología. El agroturismo ha crecido de forma considerable durante los últimos años, e incluye:

la **agricultura turística**: por ejemplo, viajes de un día que incluyen el recorrido por la explotación agrícola y la participación en las labores de recolección,

la **agricultura recreativa**: por ejemplo, una estancia de varios días en los que la granja ofrece alojamiento y otras actividades relacionadas con el turismo.

La agricultura turística constituye una opción valiosa para la diversificación. Los costos de inversión muy bajos han permitido a muchos agricultores convertir sus tierras en huertos turísticos. Como resultado, existen actualmente más de 1 900 huertos turísticos en las 300 aldeas de las 50 ciudades y municipios del Beijing periurbano. Estas explotaciones incluyen a 285 grandes empresas, de las cuales 30 están designadas como huertos municipales principales.

(Cities Farming for the Future, R. van Veenhuizen)

poca inversión o generan ahorro de mano de obra o unos mayores niveles de producción en la misma extensión de tierra. La mejora en la variedad de semillas, los fertilizantes y los plaguicidas inorgánicos, así como las herramientas y la maquinaria de bajo costo para la producción y la elaboración constituyen ejemplos de estas innovaciones con éxito.

A menudo, los grupos pueden asumir innovaciones más costosas, como por ejemplo inversiones en maquinaria de cultivo, transporte, almacenamiento o proyectos de mayor riesgo, como es el caso de los cultivos completamente nuevos o la producción animal tras haberse consolidado durante un tiempo y haber tenido éxito en sus actividades iniciales. Cuanto más se aparte el proyecto de crecimiento de los conocimientos del grupo, mayor será el riesgo asumido.

A. Aumento de los beneficios del grupo

Intentar producir más de lo que realmente ya se produce o producirlo a un costo inferior son dos formas de obtener más beneficios, aunque quizá no constituyan las mejores maneras.



Las otras áreas principales de innovación incluyen nuevos mercados o nuevos productos, añadir valor a los productos existentes mediante la mejora del envasado o la elaboración, e incluso la diversificación mediante actividades comerciales no agrícolas para las que exista demanda y el grupo disponga de la capacidad y los recursos necesarios. El objetivo al final es aumentar los beneficios de los miembros, no necesariamente producir más y mejores cosechas.

Ejemplos de oportunidades para incrementar los beneficios

Las ideas que hay que explorar con objeto de incrementar los beneficios de los miembros y del grupo generados por actividades existentes o nuevas pueden incluir la siguiente: ¿Qué otras ideas puede plantear el grupo?

a) Aumentar la cantidad de producción, por ejemplo:

- Localizar más tierras/ lugares de producción. (No todos los productos necesitan grandes extensiones de tierra. Por ejemplo, las setas, los animales pequeños, los huertos en las azoteas);
- Utilizar métodos de producción mejorados: más intensivos, mejores cultivos, mejor uso del agua, mejores semillas o almacenamiento;
- Usar más insumos: mano de obra, fertilizantes o compost, agua;
- Incrementar la mano de obra.

b) Aumentar la calidad, por ejemplo:

- Usar agua tratada/usando agua de una forma más cuidadosa;
- Usar un control integrado de las plagas y evitando los plaguicidas químicos allí donde sea posible;
- Usar compost en lugar de fertilizantes químicos: ¿puede el grupo producir o incluso vender su propio compost?;
- Usar mejores semillas;
- Utilizar mejores métodos de cultivo;
- Localizar tierras alejadas del tráfico y la contaminación;
- Reducir los daños/las pérdidas mediante la mejora del envasado o del transporte.

c) Reducir costos, por ejemplo:

- Comprando insumos en grandes cantidades a través del grupo, de la AIG u otra organización;
- Asociarse a un transportista/comprador;
- ¿Comprar o arrendar el propio transporte para el grupo (bicicleta/motocicleta/pequeña furgoneta)?;
- Reestructurar las actividades: ¿Se puede conseguir el mismo resultado de una forma más barata? ¿Se puede reducir el tiempo empleado? ¿Sería mejor que los miembros invirtieran su tiempo en realizar otras actividades? ¿Pueden realizar otros el trabajo con un costo inferior?

d) Incrementar el precio, por ejemplo:

- En el caso de que la demanda sea superior a la oferta, ¿se puede aumentar el precio de los productos?;
- ¿Se puede negociar un precio mejor con un mayorista para cantidades constantes o más grandes?;
- Una mejora en la calidad (o certificación), ¿puede dar margen para un aumento en los precios de los productos?

e) Buscar mercados nuevos, por ejemplo:

- Venta directa a supermercados, restaurantes, hoteles;
- Venta directa a consumidores: entrega a domicilio;
- Ventas en otras áreas;
- Ofertas especiales para vender más: por ejemplo, descuentos para compras de grandes cantidades o pedidos frecuentes, descuentos en caso de aportar a un nuevo cliente, ventas complementarias, regalos, etc.

f) Ofrecer productos nuevos, por ejemplo:

- Otras hortalizas;
- Setas;
- Otros productos cárnicos, especialmente pequeños animales que pueden ser guardados en espacios reducidos;
- Flores y plantas ornamentales.

La producción de cultivos básicos como el maíz, el arroz y la mandioca en pocas ocasiones se puede llevar a cabo por un precio competitivo en relación a los mismos productos procedentes de áreas rurales, pero en cambio los productos de mayor valor como hortalizas, setas, miel, flores y plantas ornamentales, animales pequeños como agutés, cuyes y aves de corral pueden encontrar fácilmente un mercado.

Ofrecer servicios nuevos, por ejemplo:

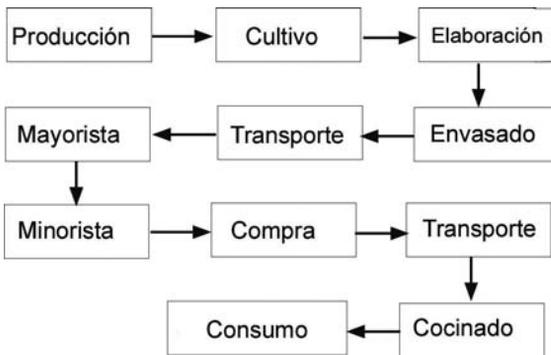
- ¿Puede ofrecer el grupo servicios a otros grupos o al público general?;
- ¿Obtención de productos o insumos en su nombre?;
- ¿Comercialización conjunta?;
- ¿Transporte?;
- ¿Envasado?

Añadir valor, por ejemplo:

- *Elaborando los productos: mediante procesos de trituración, molido, envasado, cocinado de productos y elaboración de cerveza. A medida que las ciudades crecen y las personas disponen de menos tiempo para cocinar, continúa aumentando la popularidad de los ingredientes semielaborados y de los alimentos de venta callejera;*
- *Mejorando el envasado y el transporte.*

Añadir otros elementos en la cadena de comercialización:

¿puede el grupo realizar algo más que la producción y la venta de forma directa de los productos? El proceso completo desde la producción hasta el consumo tiene lugar de esta forma:



Cada paso a lo largo de la cadena cuesta tiempo y dinero, y además aumenta el costo final de los productos. ¿Existen otras etapas a lo largo de la cadena, diferentes a las de producción y cosecha, que el grupo pueda llevar a cabo? ¿Se puede mejorar el envasado de los productos para que duren más, atraigan a nuevos clientes o se reduzcan los posibles daños? ¿Se puede elevar el precio mediante la mejora del envasado? ¿Se puede elaborar o cocinar los productos y venderlos en su lugar? ¿Puede acercar los productos al consumidor en lugar de que sea el consumidor el que acuda al grupo?

Realizar otras actividades no agrícolas, por ejemplo:

- *¿Dispone el grupo de otras destrezas y conocimientos, no necesariamente relacionados con la agricultura urbana, que pueda usar para ganar dinero? ¿Puede ofrecer servicios a otros grupos?*
- *¿Puede producir o vender otras cosas?*

Financiación de la expansión

Si las actividades comerciales tienen mucho éxito, el grupo puede ser capaz de ampliar el negocio mediante sus propios ahorros. Aunque a menudo se necesitarán fondos ajenos y en esta fase los bancos, una AIG u otra organización de redes (**véase el último capítulo**) o una ONG puede proporcionar préstamos para ayudar al grupo a iniciar una operación de mayor tamaño. Hay que recordar, no obstante, que un préstamo tiene que ser devuelto, normalmente con un interés adicional a la cantidad efectiva prestada.



En general, los bancos no están dispuestos a prestar a productores individuales urbanos, ya que éstos normalmente no aportan tierras u otros recursos como garantías. No obstante, algunas veces las ONG, organizaciones de ayuda u organizaciones crediticias públicas prestan dinero a grupos registrados, mediante una responsabilidad colectiva. Este tipo de responsabilidad implica que los miembros se comprometen a devolver el préstamo entero, y si un miembro no paga su parte, los demás deberán hacerlo por él. Además, en caso de que el grupo no devuelva su préstamo, no podrá obtener otro en el futuro, perjudicando tanto a su reputación como a las posibilidades de otros grupos para obtener créditos bancarios.

En el momento de plantearse la solicitud de un préstamo, el grupo debería estudiar detalladamente su capacidad para devolver el dinero a través de un cálculo realista del beneficio que espera obtener si utiliza el préstamo en su actividad comercial. Si el aumento esperado de beneficios no cubre los intereses bancarios, el préstamo no es una idea apropiada.

Inflación

Asimismo, el grupo también tiene que tener en cuenta la inflación, es decir, un aumento general de los precios en todo el país. La inflación escapa al control del grupo. Tener una inflación alta significa que los precios continuarán creciendo y será mucho más difícil calcular con antelación los



costos. Por ejemplo, una bolsa de alimentos para animales que costaba 10 USD el último año, cuesta actualmente 12 USD.

Igualmente, un pollo se vendió por 4 USD el año pasado y puede ser vendido por 5 USD en la actualidad. Los alimentos y los pollos se adquieren por unos precios sujetos a una inflación durante el período en que se crían los pollos. Si la inflación

es muy elevada, el grupo puede quedarse sin liquidez para criar los pollos antes de que tengan la edad suficiente para poder venderlos. Aunque se puedan vender este año por un precio más elevado que el año anterior, el grupo puede quedarse sin liquidez demasiado pronto. En otras palabras, el grupo puede tener un problema de flujo de caja. En lugares donde existe una inflación elevada, los grupos necesitan un nivel de ahorro muy superior para financiar las actividades comerciales antes de poder llevar a cabo las ventas.



Tareas del Consejero del Grupo



Hay que debatir el proyecto de expansión de las actividades colectivas con el grupo. Evitando inicialmente presentar la lista de ejemplos, hay que comenzar con la cuestión general: ¿qué puede hacer el grupo para aumentar los beneficios?

“... Los alimentos de fácil preparación se están convirtiendo en la gran moda... cocinar todos los ingredientes ya no se corresponde con los tiempos modernos, especialmente para aquellas personas que tienen unos horarios de trabajo que exigen mucho tiempo y esfuerzo ... ahora todo lo que cocino está semielaborado ... desde el pescado hasta el puré y el fufu en polvo... antes solía preparar chips de plátano cada fin de semana en casa, ahora puedo contar hasta 30 personas vendiendo los chips en la calle a lo largo de los 10 kilómetros de mi camino a casa...”Antie Nanan, Madina, Accra. (Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

a) Búsqueda de ideas

Un buen método para extraer ideas del grupo es la búsqueda de ideas (véanse las técnicas de participación en el anexo).



En **Bangkok (Tailandia)** y **Ho Chi Minh City (Vietnam)**, os piscicultores (peri)urbanos han comenzado a producir peces ornamentales, una opción atractiva para un mercado creciente. Para añadir valor a la producción de plantas acuáticas, en Bangkok se están desarrollando diferentes formas de elaboración, envasado y técnicas de venta.

(Informes No5 sobre políticas de acuicultura periurbana. University de Stirling y ETC Urban Agriculture. 2006)

Hay que usar este método para ayudar al grupo a descubrir en qué aspectos se pueden lograr mejoras para su producción o producir otras cosas para ganar más dinero.

El grupo puede ser capaz de aprovechar iniciativas e innovaciones ya desarrolladas por miembros individuales. Si no se sugieren las principales áreas mencionadas arriba, el propio CG deberá añadirlas. A la vez que hay que animar al grupo a plantear sus propias ideas, en esta primera fase se tiene que evitar cualquier crítica sobre las mismas. Simplemente, hay que escribir las ideas en una pizarra.



El CG debe plantear preguntas para ayudar al grupo a completar la lista, por ejemplo:

¿Qué otros productos podríamos cultivar? – ¿Otras hortalizas? ¿Otros cultivos no comestibles? ¿Producción animal? ¿Cultivo de árboles? ¿Pesca?

¿Qué otros productos que podemos producir compraría la gente en el mercado?

¿Existen otros productos que la gente compraría pero que no se encuentran en los mercados?

¿Qué hacen las personas con los productos que producimos?

¿Quién más puede usar nuestros productos?

¿Necesitan los demás los mismos insumos que nosotros?

b) Agrupar las ideas

Una vez que se hayan sugerido cuantas más ideas posibles, el CG debe agruparlas en las áreas indicadas abajo, para seguidamente debatir cuáles son las ideas con mejores perspectivas en cada ámbito. ¿Qué idea o ideas tienen mayor aceptación para probar en primer lugar? ¿Cuáles son las más viables para intentar?

c) Encontrar las ideas más útiles para empezar

Hay que debatir muy brevemente cada idea con el grupo, para que tachar todas las que se consideren inviables (¿Por qué no son realizables? ¿Es debido a una falta de capacidad o de conocimientos? ¿Se pueden adquirir estas habilidades o conocimientos?).

Además, hay que eliminar las ideas que no sean razonables o éticas. No obstante, al tachar las ideas, se debe intentar animar al grupo para ver si tiene otras ideas parecidas que puedan abordar un problema similar pero que sean más prácticas. A menudo, se puede modificar una idea poco práctica para formular a cambio una sugerencia útil. Hay que añadir nuevas ideas a la lista.



La introducción de la cría del agutí (un pequeño animal parecido a una rata muy extendido en África) en Ghana ha llevado a los granjeros a experimentar con el tratamiento con hierbas para gusanos y otras enfermedades.

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)



Especialización

La proximidad al mercado urbano puede ofrecer a los agricultores la posibilidad de especializar y/o diversificar su producción. Un agricultor de Gran Niaye de Pikine, Dakar constató que la mayoría de los agricultores urbanos de su comunidad tenían dificultades para organizar el transporte de sus productos. Entonces, el agricultor decidió comenzar su propio negocio transportando la cosecha de los agricultores a los mercados urbanos así como a llevar insumos agrícolas hasta los campos de cultivo.

El agricultor permanece en contacto estrecho con sus antiguos compañeros y desempeña una importante función en la organización y la comercialización de productos agrícolas e insumos en grandes cantidades, como por ejemplo estiércol procedente de ganado urbano. (UA Magazine No.17)

d) Elaborar una nueva preselección de las ideas más prácticas

El CG deberá pedir a los miembros que marquen las tres ideas en las que estén más interesados. De esta forma se puede evitar que dos o tres miembros impongan sus ideas al resto del grupo.



Una vez que todo el mundo haya decidido las ideas de su preferencia, el CG deberá contabilizar las marcas y escoger las tres ideas que hayan recibido el número más elevado de votos.

*A menudo se vende el maíz y la yuca ya amasados, preparados para cocinar. El pescado, los plátanos y el ñame pueden venderse en la calle como alimentos cocinados. Los cacahuets pueden venderse en pasta, y las especias se pueden moler y envasar. El yogurt se produce en muy pequeña escala, a menudo por agricultores urbanos que sólo tienen una vaca o una cabra. Las tortas de soja también son populares como alternativa a la carne. En **Ghana** existe una constante promoción de estas actividades y otras similares por parte del Ministerio de Alimentación y Agricultura en el marco de su programa de desarrollo de las mujeres en la agricultura. Las tortas de soja también constituyen una innovación en la elaboración. Los trozos se colocan en un pincho y se venden, tal como hasta ahora se hacía únicamente con la carne de oveja, de cabra o de vaca.*



(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

e) Discutir brevemente qué se necesitará para cada idea (habilidades, recursos, dinero, etc.)

Para cada una de las tres ideas identificadas, el grupo debería tener en consideración:

- ¿Cuál es el nivel de entusiasmo que suscita cada idea? La producción, la elaboración o los mercados nuevos implicarán un duro trabajo, así que es mejor si todos los miembros del grupo muestran entusiasmo acerca de la idea. El entusiasmo ayudará a mantener su interés durante los períodos difíciles.

- ¿Cuál es la demanda? ¿Es suficientemente grande el mercado? Cuanto mayor sea la demanda del producto o servicio, su éxito será más probable.
- ¿Quién estudiará la idea? ¿Una o dos personas o bien todo el grupo?
- ¿Cuáles son los costos implicados? ¿Cuál es el riesgo?

Nota: Quizá en esta fase el grupo quiera también estudiar con más detalle una idea; algunos miembros pueden analizar el mercado, los costos de producción, etc. e informar a los demás en la siguiente reunión.

f) Poner las tres ideas finales en orden de prioridad

Con un grupo grande es posible trabajar con una o más ideas a la vez. De forma alternativa, si una de las ideas no funcionó en la práctica, el grupo puede pasar a la siguiente idea. Es importante que todos aquellos que quieran intervenir estén de acuerdo en la idea o las ideas escogidas y no solamente el líder del grupo. A menudo, una persona dominante puede persuadir a los demás de sus ideas sin que éstos estén realmente convencidos. Las ideas que provienen principalmente de una persona y no cuentan con el apoyo del resto del grupo difícilmente pueden llegar a prosperar.



g) Estudio de viabilidad

Antes de avanzar con las ideas del grupo para aumentar los beneficios, los miembros tienen que estar seguros de que su idea es viable. Si se procede de forma adecuada, sus posibilidades de éxito son mucho más elevadas. Antes de seguir avanzando o gastar dinero del grupo, hay que tomar en consideración algunos aspectos. Por ejemplo, el CG debe someter a debate las siguientes cuestiones con el grupo:



- *¿Se encuentren disponibles o accesibles todos los recursos necesarios?*
- *¿Necesitarán formación o ayuda para llevar a cabo/ampliar la nueva actividad? ¿De dónde provendrá la formación o la ayuda?*
- *¿Qué costará producir/elaborar/realizar lo que se quiere vender en el negocio?*
- *¿Qué precio cargará el grupo para el producto/servicio? ¿Cubrirá el precio los costos? ¿Serán precios demasiado elevados para que la gente compre?*
- *¿Necesita el grupo dinero para iniciar sus actividades? ¿Qué cantidad? ¿De dónde provendrá la financiación? (Véase financiación más arriba)*
- *¿Quiénes son los clientes? ¿Cuáles son sus intereses? ¿El precio más bajo o la calidad más alta? ¿Qué compran actualmente los clientes? ¿Dónde lo obtienen?*
- *¿Quién más produce el mismo producto/servicio? ¿Es probable que los demás comiencen un negocio similar? (Véase más abajo)*

h) Análisis de la competencia

¿Con qué competirán los productos o servicios del grupo? Esta cuestión no implica si existen otros vendedores que estén ofreciendo el producto, sino qué comprarían los consumidores en su lugar si el producto no estuviese a la venta. Por ejemplo, si el grupo estuviera produciendo y vendiendo compost, no competiría con otros vendedores de compost

sino con los que comercializasen cualquier forma de fertilizante, ya sea en forma de producto químico, estiércol o compost.

Hay que debatir esta idea con el grupo y ayudar los miembros a analizar detenidamente quiénes son sus competidores. Para que un negocio funcione bien durante un largo período, el grupo tendrá que aprender a enfrentarse a la competencia (cualquier negocio de éxito tendrá competidores). El grupo también deberá aprender a cambiar y a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

¿Con qué facilidad se puede copiar el negocio? En el caso de que sea muy fácil, tan pronto como los demás conozcan la idea inicial del grupo, podrán copiarla. Hay que preguntar al grupo las siguientes cuestiones:



• *¿Existen suficientes clientes para todos los que quieran entrar en el negocio?*

- *En caso negativo, ¿podría hacer algo el grupo que le proporcionase una ventaja sobre los demás? ¿Una mejor posición en la comunidad, un mejor producto de calidad, un servicio más rápido, un mejor envasado o etiquetaje?*
- *¿Qué haría el grupo si no hubieran clientes suficientes tanto para el grupo como para sus competidores?*

B Servicios colectivos para los miembros

Si un grupo aumenta el número de miembros y sus ingresos, y dispone de más posibilidades para realizar actividades a gran escala y obtener beneficios, también se podrán ofrecer más servicios prestados por el grupo, como por ejemplo:

- Ahorro y préstamos
- Compras en grandes cantidades



- Asistencia a la comunidad
- Influencia política

No obstante, en algunos casos, en lugar de que el grupo intente prestar todos estos servicios directamente, ¿podría resultar mejor hacerlo a través de una AIG o de una organización de redes? (**Véase el Capítulo 5**)

A medida que el grupo crezca, su gestión puede ser más compleja que la de un grupo pequeño. El presidente tendrá que ser capaz de enfrentarse a reuniones de grupo más grandes y gestionar más operaciones, el secretario deberá mantener el registro de más información, el tesorero deberá enfrentarse a cuentas más complejas. Asimismo, habrá un aumento de costos como por ejemplo una caja de caudales, más material de oficina, etc. Parece razonable que los líderes también puedan esperar una remuneración o una mayor participación en los beneficios para compensarles por el tiempo que destinan a la dirección del grupo.

En caso de que el trabajo empiece a ser excesivo para los líderes del grupo, parece sensato que en ese momento se asignen funciones a otros miembros del grupo, por ejemplo para la comercialización, el suministro de insumos, etc.

A medida que un grupo crece, para que pueda continuar teniendo éxito, es importante que los miembros mantengan un equilibrio entre lo que aportan al grupo y lo que obtienen del mismo. El mayor tamaño del grupo y el aumento de los beneficios suponen también un crecimiento de los costos que tienen que ser cubiertos con mayores contribuciones o con los beneficios de los programas de ahorro y préstamo.

Otros problemas con la expansión

Inseguridad de los insumos: la falta de tenencia de la tierra, la inseguridad en el suministro de agua y la mano de obra transitoria son los problemas que afectan a un grupo pequeño. A medida que el grupo crece, algunos de estos problemas se agravan, en cambio otros pueden atenuarse. Un grupo de mayor tamaño puede tener más influencia y más contactos que puedan ayudarle a encontrar una solución en el caso de que, por ejemplo, una parcela de tierra temporal destinada a la producción o comercialización deje de estar disponible.

Liderazgo: la gestión de un grupo de gran tamaño es más complicada y difícil que la de un grupo pequeño. Sin embargo, también es más probable que en un grupo de mayor tamaño tenga líderes potenciales entre sus miembros y de esta forma es más fácil encontrar un sustituto en el caso de que alguien abandone el grupo. Así ocurrirá siempre y cuando el problema sea previsible y se ofrezcan suficientes oportunidades a los miembros para asumir responsabilidades dentro del grupo.

Producción irregular: si un grupo empieza a suministrar a minoristas y a clientes de mayor tamaño, normalmente parte del acuerdo consiste en que suministrará los productos de forma regular tanto en cantidad como en calidad. Sin embargo, por la naturaleza de la agricultura urbana, con la inseguridad que afecta a los derechos sobre las tierras y a los suministros de insumos, es difícil mantener esta regularidad. Una solución posible podría ser la relación con otros grupos de productores que podrían aprovisionar el mercado en caso de emergencia.

A medida que el grupo crezca, hay que debatir estos aspectos con los miembros.

En el Anexo I se ofrece más información sobre las funciones del grupo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la dinámica del grupo.

Resumen

Existen muchas oportunidades para ampliar las actividades del grupo con el objeto de obtener mayores beneficios. Entre éstas se incluyen:

- **Aumentar la cantidad de producción**
- **Aumentar la calidad**
- **Reducir costos**
- **Incrementar el precio**
- **Buscar nuevos mercados**
- **Nuevos productos o servicios**
- **Añadir valor a los productos existentes**
- **Añadir otros elementos en la cadena de comercialización**
- **Actividades no agrícolas**

Hay que tratar de forma detallada las posibilidades y las oportunidades con mejores perspectivas, y su viabilidad y costos deben ser tenidos en cuenta antes de empezar o ampliar una actividad.

Los grupos más grandes pueden facilitar a sus miembros más servicios colectivos. Éstos, no obstante, plantean tanto problemas como oportunidades y tienen que ser estudiados detalladamente antes de ofrecer algo que no pueda mantenerse.

Capítulo 7: Legitimidad



En el presente capítulo se aborda el modo de lograr un aumento de la aceptación y legitimidad de la AUP mediante el trabajo conjunto con diversas partes interesadas para que la AUP pueda beneficiar a la ciudad y los consumidores, así como a los propios productores.

Puntos más importantes



La situación
¿Qué se puede hacer?
Tareas del CG
Resumen

La situación

La agricultura urbana no goza de una buena aceptación entre las autoridades urbanas o las personas residentes en las ciudades, incluso por parte de las personas



que consumen directamente sus productos. Los consumidores pueden estar satisfechos por acceder a productos frescos, pero normalmente no les gusta tener vacas, cerdos, o pollos criados cerca de sus hogares.

Los cultivos en los que se usan aguas residuales y cloacales pueden suponer un riesgo importante para la salud y muchas autoridades municipales consideran que la agricultura urbana es inapropiada para una ciudad moderna. Debido a este hecho, las autoridades optan por ilegalizarla o al menos desincentivar su práctica, imponiendo condiciones y regulaciones severas. No obstante, en la actualidad en algunas ciudades está cambiando la actitud con respecto a la AUP. Las autoridades municipales están cada vez más interesadas en la integración de la AUP en la planificación y la economía de las ciudades (**véase el recuadro de la Declaración de Harare y la Declaración de Quito debajo**).



Declaración de Harare por parte de los ministros responsables de los gobiernos locales de Kenya, Malawi, Swazilandia, Tanzania y Zimbabwe, en nuestra reunión en Harare sobre AU.

Nosotros, los ministros... "Pedimos el fomento de una visión compartida la AUP que tome en consideración las necesidades y condiciones específicas de la región y, en consecuencia, nos comprometemos a desarrollar políticas e instrumentos adecuados para crear un entorno favorable a la integración de la AUP en nuestras economías urbanas".

Hecho en Harare el 29 de agosto de 2003

El desarrollo de oportunidades para la agricultura urbana dependerá siempre de la medida en que se mejore tanto la percepción por parte del público como su legalidad. En los lugares en los que la práctica continúe

siendo ilegal, con el tiempo es probable que las autoridades acaben con la misma, con independencia de su éxito. Aunque se pueda presionar a las autoridades para que permitan continuar con las actividades, especialmente si hay mucha gente implicada, una estrategia más exitosa podría consistir en trabajar conjuntamente para reducir los aspectos negativos de la AUP (especialmente en cuestiones de salud e higiene) fomentando al mismo tiempo los aspectos positivos (como por ejemplo, el empleo, la satisfacción de las demandas del mercado o la contribución a una ciudad con más espacios verdes).

Reglamento de la Autoridad Municipal de Accra (AMA), Ghana



“ninguna persona debe criar cerdos, vacas, ovejas o cabras dentro del área de administración de la AMA sin un permiso emitido por la propia AMA para este propósito, que deberá determinarse en función de la resolución que fije las tasas”. El número de cabras y ovejas que se pueden guardar en una vivienda no deberá exceder de 10. Ninguna persona está autorizada a guardar cerdos y vacas en cualquier dependencia con excepción de los lugares que se designen previa solicitud aprobada por la AMA. A las personas que incumplan algunas de estas ordenanzas se les impondrá una multa o una pena de cárcel inferior a seis meses o ambas condenas.”. (Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

Las leyes que se aplican a la agricultura urbana varían considerablemente en función de la ciudad y del país. Algunas veces, las leyes son contradictorias, y así, mientras que por un lado permiten la agricultura, por otro impiden específicamente su práctica.

En Hyderabad, la producción de leche proviene en gran parte de dentro de los límites de la ciudad, de animales estabulados. Para suministrar forraje a estos animales, los grupos de agricultores urbanos producen y suministran forrajes a los productores de leche incluso aunque no constituya una actividad legal de acuerdo con las normativas municipales.



(Estudios de casos de ciudades, Hyderabad, India)

La legalidad no necesariamente facilita la solución de los problemas de la agricultura urbana. A veces, un grupo no puede registrarse como una empresa legal porque la ley prohíbe su actividad, aunque satisfaga una demanda real. A menos que se cambie la ley, el registro no servirá para que el grupo pueda continuar sus actividades. Un grupo puede estar legitimado en la medida en que esté apoyado por un gobierno en el poder, aunque desde un punto de vista social su importancia sea menor para la gente.

Formalización y legitimidad

Sin una organización y un reconocimiento formal, es muy difícil para los productores de AUP ejercer influencia en su acceso a los recursos, incluyendo la tierra, el agua, el crédito y los servicios de capacitación y asesoramiento. Los grupos extraoficiales tienen dificultades para obtener acceso legal a la tierra, aunque también temen por el riesgo de ser desposeídos de las tierras que cultivan en caso de reunirse con las autoridades.



Yiriwaton Cooperative, Mali

Yiriwaton es una cooperativa registrada, bien organizada y eficaz, que promueve la agricultura urbana ayudando a los agricultores y regulando las actividades agrícolas en Bamako. La cooperativa ofrece un servicio de crédito a sus 160 miembros para comprar semillas y herramientas, y gestiona un programa de ahorro para los miembros. Los miembros cultivan principalmente tierra de propiedad privada en base a acuerdos de arrendamiento de carácter extraoficial suscritos con el propietario de la tierra. Yiriwaton lleva a cabo una intensa labor ante las autoridades, defendiendo los derechos de los agricultores y presionando a los departamentos del gobierno para obtener y asegurar el acceso a tierras públicas. La cooperativa denuncia ante los tribunales los casos de desalojo de las tierras sin compensación, con el objeto de que los agricultores puedan recuperar los costos de producción e inversión. (UA Magazine no.17)

Por otra parte, desde el punto de vista de las autoridades, los pobres de las ciudades constituyen un grupo cada vez más numeroso en la mayoría de países y necesitan tener la capacidad de alimentarse por sí mismos.

Las normativas locales para controlar la agricultura urbana, aunque tengan buenos propósitos, siempre son difíciles de aplicar. No obstante, la agricultura urbana puede contribuir de forma positiva a la ciudad en ámbitos como la seguridad alimentaria, la gestión de residuos, la creación de espacios verdes y el empleo. En lugar de ir en contra de la agricultura urbana, las ciudades y la AUP, trabajando conjuntamente, pueden colaborar para mejorar la contribución de la AUP a la ciudad.

En última instancia, será difícil conseguir las licencias temporales de tierras, el acceso a tierras municipales, a servicios públicos y al crédito a menos que los grupos estén como mínimo formalizados y, preferiblemente, registrados como entidades legales. De esta forma se establecen las bases para los contratos que deben suscribirse entre el gobierno o los propietarios privados y los grupos de productores privados para acceder a la tierra y a otros recursos. El establecimiento de un grupo legalmente registrado también facilita que el propio grupo o sus representantes puedan ser invitados a un diálogo con las autoridades sobre cómo se puede desarrollar la AUP en beneficio mutuo.



Las organizaciones estables de productores pueden negociar las condiciones de tenencia para proporcionar una mayor seguridad a sus miembros. Las organizaciones pueden representar a sus miembros en procesos normativos y negociar contratos con proveedores o compradores en su nombre. Asimismo, también pueden establecer alianzas con otras partes que compartan su interés en estrategias de desarrollo urbano. Los organismos públicos y privados y las ONG también han establecido asociaciones con organizaciones de productores para llevar a cabo un amplio conjunto de actividades, incluyendo el cuidado de parques públicos, el mantenimiento de espacios abiertos, la provisión de seguridad a las propiedades, la reforestación de áreas propensas a la degradación, la desincentivación de los vertidos, la reducción de los costes de plantas de tratamiento de aguas residuales, el suministro de medicamentos a clínicas de salud públicas, el suministro de alimentos a escuelas e instalaciones públicas e incluso ofreciendo los productos locales en los supermercados de la ciudad.

(Luc J.A. Mougeot, IDRC 2006, *Growing better Cities*)

Las políticas relativas a la AUP se desarrollarán de forma más eficaz cuando se incluya una amplia sección de las partes interesadas, desde los productores, hasta los residentes en la ciudad y los consumidores.

Higiene

En la mayoría de casos, la producción se lleva a cabo en condiciones deficientes o inadecuadas en relación a aspectos como el espacio, el saneamiento, el uso de plaguicidas y fertilizantes (tanto orgánicos como inorgánicos),



la utilización de aguas cloacales y residuales así como el tratamiento de productos residuales, especialmente los generados por los animales. La falta de condiciones higiénicas no afecta únicamente a la producción, sino también al transporte, a la elaboración y a la venta.

Los olores, el ruido y la contaminación relacionada con gran parte de la producción urbana son desagradables para los residentes de las ciudades. A menudo, los productos cultivados en los bordes de las carreteras o en áreas con una contaminación del aire elevada también están contaminados con metales pesados, que suponen un aumento de los riesgos para la salud.

Para que la agricultura urbana sea aceptada como una actividad integrada en las ciudades modernas, tal como ocurre en algunas ciudades en el mundo industrializado, como en Ámsterdam en los Países Bajos o Vancouver en Canadá, SE DEBEN controlar aspectos como la salud, la higiene y las molestias causadas por el ruido y los olores. En las ciudades industrializadas occidentales la calidad del agua es, en general, elevada, no se cultivan hortalizas de hoja cerca de las carreteras principales y tanto el uso de productos agroquímicos como el tratamiento de residuos están estrictamente controlados.

Sin embargo, en las regiones de países en desarrollo, algunas, a menudo la mayoría, se practica la AUP por la falta de alternativas y la carencia de recursos. Los agricultores cultivan hortalizas para consumo propio

para sobrevivir y, cuando consiguen producir un excedente, lo intentan vender. Muchos productores estarían satisfechos encontrando otro trabajo, pero mientras que no exista otra alternativa, no hay otra manera para sobrevivir. Aunque los agricultores estarían dispuestos a utilizar agua limpia y otros métodos de producción más higiénicos, no les sobra el tiempo ni el dinero para cumplir con estas exigencias y, por consiguiente, las medidas aplicadas no deberían suponer un aumento del tiempo ni de los costos necesarios para la producción.

Producción animal

Normalmente, la producción animal constituye un problema más importante que la producción de hortalizas debido a los olores, el ruido y los productos residuales. Algunos productos no son adecuados para el entorno urbano y tienen que ser controlados y, con el tiempo, eliminados progresivamente. En algunas ciudades, la



Declaración de Quito, 2000

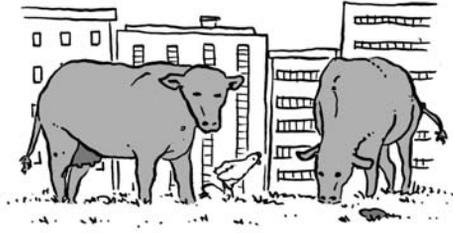
Instamos: A los gobiernos locales a fomentar la Agricultura Urbana en sus ciudades, desarrollar incentivos fiscales y otras medidas normativas, y promover la recogida de información sobre las actividades de Agricultura Urbana en sus procesos de planificación territorial. Al Estado y a los gobiernos nacionales a incluir la Agricultura Urbana en sus programas para atenuar la pobreza, incrementar la seguridad alimentaria, promover el desarrollo local y mejorar las condiciones ambientales y sanitarias.

Animamos: A las ciudades a reconocer la importancia de la contribución de la Agricultura Urbana para las estrategias de desarrollo social, la generación de empleos e ingresos, la autoestima, la mejora del medio ambiente y, especialmente, de la seguridad alimentaria, e incorporarla a sus objetivos de desarrollo de una forma transparente y de común acuerdo.

Reafirmamos: Nuestro compromiso para mejorar la gestión a través del fomento de las experiencias de Agricultura Urbana en nuestras ciudades,... en relación a mejorar la seguridad alimentaria, combatir la pobreza en las ciudades, mejorar el entorno urbano y la gestión sanitaria, desarrollar procesos de gestión de políticas públicas más participativos y menos excluyentes, así como proteger la biodiversidad urbana.

(Quito, Ecuador, 16-20 de abril de 2000, con ocasión del taller “La agricultura urbana en las ciudades del siglo XXI”, firmado por 27 ciudades latinoamericanas)

producción de leche todavía está extendida en gran escala, como en el caso de Hyderabad. La mayor parte de la leche que consume la ciudad se suministra a través de las vacas estabuladas que dependen de los forrajes



suministrados por los productores forrajeros de la ciudad. Con un sistema de transporte eficiente, una buena refrigeración y pasteurización, no se necesitaría producir dentro de las ciudades y sería más práctico hacerlo en áreas rurales. Por ahora, sin embargo, parece más práctico producir la leche (y el forraje) cerca de los consumidores. En muchas ciudades todavía existe una demanda elevada de leche 'fresca', higienizada posteriormente por el método tradicional de hervirla de forma prolongada y repetida.



¿Qué se puede hacer?

Las autoridades urbanas y en última instancia todas las partes interesadas, implicadas de forma directa o indirecta, deben trabajar conjuntamente para buscar formas de mejorar las condiciones de producción e higiene de la AUP.

Puede ser útil empezar con estas preguntas a las partes interesadas:

¿Qué puede hacer la AUP por las ciudades (en lugar de preguntar qué puede hacer la ciudad por la AUP)?

Las principales respuestas a esta pregunta es que la AUP puede ayudar a la reducción de la pobreza, a la creación de empleo, a la nutrición y al suministro de alimentos, al procesamiento de residuos, y a la mejora del entorno con la ampliación de las zonas verdes. Asumiendo que estos son ámbitos que las autoridades urbanas desearían integrar en los planes de la ciudad, las siguientes cuestiones son:



‘¿Cómo se pueden incentivar estos aspectos y reducir las áreas problemáticas?’

Las medidas, como por ejemplo identificar la tierra adecuada y proporcionar el suministro de agua tratada para la agricultura urbana, exigirán la colaboración de las autoridades urbanas y los ministerios implicados.

Los organismos de ayuda, las ONG y los departamentos universitarios pueden ayudar con los estudios y las investigaciones necesarios (por ejemplo, la cartografía de la ciudad).

Los cursos de formación, las campañas de divulgación y control se pueden organizar directamente o en colaboración con los ministerios de agricultura, extensión, sanidad, las autoridades responsables del agua y de los residuos, las ONG, los organismos de ayuda, las universidades, escuelas superiores y colegios, etc. que estén interesados en participar. A menudo, medidas simples como por ejemplo la formación sobre el uso de agua residual y el tratamiento de residuos tienen un costo reducido o nulo y como tales son prácticas para seguir incluso para los más pobres.

La mayoría de los efectos más nocivos de la contaminación se pueden evitar mediante el uso adecuado de las aguas residuales y el estiércol (por ejemplo, aplicándolos únicamente en la base de las plantas, no en las hojas), niveles adecuados de tratamiento de aguas residuales y una selección de plantas y animales para diferentes áreas (por ejemplo, dejando de cultivar hortalizas de hoja en los bordes de los caminos).

En el caso de que las autoridades urbanas y los departamentos de sanidad, agua y agricultura puedan trabajar conjuntamente para facilitar el acceso al suministro de aguas tratadas, los productores de AUP podrán ayudar mediante un uso productivo de residuos orgánicos urbanos y contribuir a un entorno mejor y más limpio. Por ejemplo, un grupo podría ocuparse de la limpieza de un área de la ciudad a cambio del suministro de aguas residuales tratadas para su uso en la agricultura, o a cambio de utilizar un emplazamiento para la producción de compost.

La experiencia acumulada en la investigación apunta a un conjunto de recomendaciones simples para los gobiernos que han tomado la decisión de trabajar en favor de la agricultura urbana, en lugar de hacerlo en contra. Estas recomendaciones pueden ser útiles para los investigadores, las ONG, los líderes de la comunidad y otras partes implicadas en el estudio de la práctica de la AUP.

- *Los gobiernos municipales deberían comenzar con la pregunta apropiada: ¿Qué puede hacer la AUP por mi ciudad (y no qué es lo que puede hacer mi ciudad por la ella)?*
- *Usar la AUP para adecuar el espacio productivo disponible para todos.*
- *Incluir a la AUP como una categoría de uso de tierra urbana y como una función económica en los sistemas de planificación.*
- *Usar un enfoque de formulación de políticas participativo.*
- *Probar la eficacia de permisos de ocupación temporal (TOP) para productores urbanos que usen espacios abiertos privados y públicos;*
- *Apoyar la organización de productores urbanos pobres para gestionar la AUP a través de formas más adecuadas y variadas.*
- *Aportar la investigación necesaria a la mayor brevedad posible de acuerdo con las políticas puestas en práctica.*

(Luc J.A. Mougeot IDRC 2006 - Growing better Cities)



Tareas del Consejero del Grupo

El CG debe debatir las siguientes áreas con **el grupo de productores (sección A)** y con las **autoridades urbanas (sección B)**.

En el debate con las autoridades prácticas, puede ser útil y adecuado que también participen los líderes del grupo de productores (o AIG/otros líderes de redes). En otros casos, puede ser más apropiado que la organización del CG, u otra ONG u organización de ayuda interesada, lleve a cabo inicialmente la aproximación.

Para que se produzcan cambios se necesitan adoptar medidas tanto por parte de las autoridades urbanas como de los propios grupos de productores.



**CULP: Zambia Copperbelt
Urban Livelihoods Project**

- ha demostrado que las ONG pueden desempeñar una importante función en la mejora de la seguridad en la tenencia de la tierra para los agricultores periurbanos, facilitando las negociaciones basadas en los intereses entre los propietarios y los aspirantes a agricultores. Al menos tres componentes fueron cruciales para el éxito de este proceso:
- La organización de los agricultores en grupos;
- La voluntad y capacidad de los agricultores para adoptar prácticas de uso de la tierra adecuadas; y
- La credibilidad de las ONG u otros mediadores.

Cambiar el entorno normativo es generalmente un proceso lento. Hay que aprovechar cada oportunidad para resaltar los efectos positivos de la AUP y trabajar en asociación con todas las partes interesadas. Al mismo tiempo, las medidas necesarias que hay que adoptar para reducir los efectos negativos, especialmente los aspectos nocivos/insalubres de la AUP. Estas dos medidas conjuntas, con el tiempo posibilitarán una percepción más positiva de la AUP y de su función en la ciudad.



Sección A

Grupos de productores urbanos

Las principales áreas en las que los productores urbanos pueden ayudar a mejorar la calidad e inocuidad de sus productos, mejorar la imagen de la AUP y, en última instancia, incentivar un entorno normativo favorable son:



- Conocer la importancia de la seguridad y la higiene en los métodos y prácticas de producción y, asimismo, aplicar los métodos de acuerdo con las recomendaciones del departamento de agricultura.
- Reducir el uso de plaguicidas y fertilizantes químicos en favor del control integrado de plagas y de los fertilizantes orgánicos (compost y estiércol).
- Aprender cómo proceder al tratamiento de todos los residuos agrícolas (especialmente los animales) de forma segura.
- Buscar áreas en las que los grupos de AUP puedan ayudar activamente a reducir los residuos (produciendo compost) y a mejorar el medio ambiente (producción de árboles y limpieza de riales para la agricultura).
- Conocer la importancia de la imagen de la agricultura urbana tanto para la venta de productos como para mejorar el entorno legal/normativo.
- Aprender cómo ganar poder de influencia con otras partes interesadas defendiendo los intereses y presionando a las autoridades.

El CG debe someter a debate la importancia de estas áreas y medidas con los grupos productores. Una vez obtenida la aprobación por parte del grupo, el CG debe organizar posteriormente la capacitación sobre cuestiones de salud y seguridad en la producción (ya sea de forma directa o a través de la organización del CG u otro organismo apropiado).

Los grupos de productores pueden ayudar a las autoridades sanitarias públicas en la medida en que garanticen que todos sus miembros conozcan los riesgos para la salud de la producción de la AUP y cumplan con la normativa. Cuantos más productores sigan las normas relativas a la seguridad y la salud, más dispuestas se mostrarán las autoridades a trabajar con los productores en otros asuntos.

Una vez mejoren las condiciones relativas a la salud e inocuidad de los productos, merece la pena comunicarlo a los consumidores ya que contribuirá a mejorar el prestigio de la AUP entre los consumidores y, por lo tanto, a aumentar la demanda. El medio más eficaz en este ámbito podría ser una entrevista con una emisora local de radio y con periódicos de la ciudad.

Defensa de los intereses y presión a las autoridades

Para los grupos más antiguos (los que se crearon hace tiempo) o las AIG y asociaciones de productores, recibir formación para defender sus intereses y presionar a las autoridades puede ser útil con el objeto de capacitar a los grupos de agricultura urbana para ejercer influencia sobre las autoridades de forma más directa. A menudo, este tipo de formación puede organizarse a través de una ONG local.



Las estrategias para influir en la formulación de las políticas públicas pueden incluir ideas como por ejemplo proponer un candidato de entre los mismos productores urbanos para las elecciones al ayuntamiento, o designar a un miembro del parlamento, un concejal u otra persona

favorable e influyente como presidente honorífico de su organización. El éxito de la estrategia dependerá de cada ciudad y según el país. En algunos casos, la ocupación de tierras sin cultivar puede comportar que con el tiempo se conceda un permiso formal para su uso agrícola. En otros casos, estas soluciones pueden ser rechazadas por las autoridades urbanas, que incluso pueden expulsar a la fuerza a los que intenten ocupar las tierras.



Legitimidad

A menudo, la práctica de la agricultura urbana es motivo de conflicto. Muchas personas la consideran indeseable, una actividad 'no urbana' que causa molestias y contaminación. Realmente existen motivos para sostener una actitud negativa ante la agricultura urbana y, tal como se constata en un estudio realizado por el Centro de Estudios Africanos (ASC) de Nakuru, Kenya no era una excepción:

- *Más de la mitad de los agricultores de Nakuru usaban productos químicos.*
- *La cría de animales al aire libre era bastante frecuente, causando a menudo molestias a los ciudadanos.*
- *Un tercio de los ganaderos vertían los residuos de sus animales en la calle.*
- *Las concentraciones de metales pesados en suelos y plantas eran superiores en áreas donde se usaban aguas residuales para el riego. (...)*

(...) Los políticos y los funcionarios municipales se oponían a las actividades agrícolas urbanas, que consideraban ilegítimas. Sin embargo, el proyecto de investigación del ASC contribuyó a aportar un importante cambio en el ámbito normativo:

“Un taller organizado en 2002 para presentar los resultados de los estudios concienció a los funcionarios de que la agricultura urbana es una realidad y un medio de subsistencia muy importante para la población pobre de las ciudades. Se sugirió que era mejor intentar regular el sector que simplemente prohibirlo. El Director del Departamento de la Vivienda dijo que el taller aportaba “una revelación: tenemos que revisar nuestra política de vivienda”. El Director del Departamento de Medio Ambiente

se oponía inicialmente a toda forma de agricultura urbana, pero cambió su opinión a medida que avanzaba el taller. Recientemente, su departamento se ha implicado de forma activa en un programa destinado a desarrollar el sector, con la condición de que las actividades agrícolas se lleven a cabo respetando el medio ambiente.

La prueba más evidente de las consecuencias del proyecto de investigación es la elaboración de los Reglamentos sobre Agricultura Urbana en 2006, que constituyen un caso único tanto en Kenya como, de hecho, en la mayor parte de África. Basándose en el reconocimiento de que “cada persona dentro de la jurisdicción del Ayuntamiento tiene derecho a una dieta equilibrada y a la seguridad alimentaria” y de que este derecho “incluye la facilitación por parte del Ayuntamiento de prácticas agrícolas urbanas aceptables y autorizadas”, la práctica de la agricultura tiene actualmente un reconocimiento legal como actividad urbana. Para el gobierno local este hecho constituye una oportunidad para incentivar la actividad entre la población pobre, por ejemplo, creando zonas de acceso fácil para la agricultura como medida para combatir la pobreza en las ciudades.”

African Studies Centre (ASC) UA Info Sheet, Avril 2006

Sección B Autoridades urbanas

Las principales áreas en las que las autoridades urbanas pueden ayudar a desarrollar la AUP en beneficio de la ciudad son:



- Identificar áreas y ubicaciones dentro de la ciudad en las que se puede permitir o incentivar la práctica de la AUP.
- Ayudar a grupos a desplazarse fuera de la ciudad a áreas periurbanas para producciones que no pueden ser aceptadas dentro de las ciudades por razones de salud o de molestias.
- Garantizar la disponibilidad del suministro de agua sana en las áreas autorizadas para la AUP.
- Asegurar que el tratamiento de los residuos se lleva a cabo de forma segura.
- Proporcionar formación a los grupos sobre métodos de producción inocuos.
- Facilitar gratuitamente formación sobre métodos de producción inocuos.
- Incentivar la producción de compost a partir de residuos orgánicos.
- Comprobar con regularidad el agua y los productos para garantizar que se cumplen las normas de sanidad e inocuidad.
- Desarrollar un programa de certificaciones para productos inocuos (véase el Capítulo 5).

I Identificación de las áreas adecuadas para la agricultura urbana

Las autoridades urbanas pueden ayudar a identificar las áreas en las que se pueda permitir la agricultura urbana o incluso pueda ser fomentada activamente, al menos a corto plazo, a través de un estudio urbano (véase el Capítulo 4). Asimismo, la ciudad puede animar a los propietarios privados a arrendar la tierra infrutilizada mediante incentivos fiscales. Por ejemplo, en Cagayan de Oro, Mindanao, Filipinas, se está preparando un reglamento municipal para ofrecer incentivos fiscales a los propietarios que pongan a su disposición las tierras para ser usadas como huertos familiares. No obstante, para que se utilice adecuadamente la tierra para



la producción de alimentos, tiene que existir también acceso a un suministro suficiente de agua y la posibilidad de tratar de forma inocua los residuos.

En algunos casos, la AUP o es inviable o inadecuada, y resultaría mejor optar por el desplazamiento de las actividades a áreas periurbanas, tal como se ha hecho en muchas ciudades. Las autoridades urbanas pueden encontrar un área periurbana adecuada en la que se pueda autorizar la práctica de la agricultura y se pueda establecer un acuerdo con el grupo para una tenencia de la tierra limitada al mínimo. El problema es que, a menos que las ciudades planifiquen a largo plazo zonas reservadas para la producción de alimentos y para espacios verdes, inevitablemente, a medida que las ciudades crezcan, los emplazamientos periurbano se convertirán en urbanos y volverá a aparecer el mismo problema. La solución a largo plazo implica la integración sistemática de espacios abiertos en las ciudades en crecimiento.

Una de las razones para producir alimentos en las ciudades es satisfacer una demanda directa de productos frescos, ya que la producción está más cerca de los consumidores.



Las Mujeres de Warren Park Women - Harare

En un suburbio de bajos ingresos unos seis kilómetros al oeste del centro de Harare, un grupo de mujeres cultivan una parcela que el Ayuntamiento de Harare les arrendó hace unos veinte años. La parcela ocupa una superficie aproximada de 10 hectáreas. La tierra fue arrendada a las mujeres para que la cultivasen como una cooperativa. Aunque el grupo ha podido disfrutar durante veinte años, de forma ininterrumpida, de acceso a la tierra, tiene un obstáculo: el grupo nunca ha recibido constancia por escrito del arrendamiento. Recientemente el grupo acudió a una ONG para obtener ayuda en el ámbito de la formación e insumos. La ONG quería una prueba fehaciente que disponían de autorización para cultivar la tierra. Aunque tanto las mujeres como los funcionarios del ayuntamiento pudieron dar fe de que el grupo tenía autorización para cultivar la tierra, no existía una prueba formal. En el momento de realizar el estudio, el Foro Coordinador de la AUP se había hecho cargo del asunto con el objeto de pedir al Ayuntamiento que redactase una carta que sirviese de prueba para la autorización por parte del Ayuntamiento

(Estudios de casos de ciudades Harare, Zimbabwe)

A menos que exista un transporte adecuado desde las zonas periurbanas y rurales hasta la ciudad, siempre habrá demanda de producción local. Así pues, el transporte y los mercados urbanos también son factores cruciales al decidir el emplazamiento de la agricultura en la ciudad.

Se debería consultar al máximo número de partes interesadas para lograr una planificación más eficaz de la integración de las actividades de la AUP. Estas partes interesadas deberían incluir a los mismos productores o a sus representantes, organizaciones de consumidores, departamentos de gobierno responsables de áreas como la sanidad, el saneamiento, el suministro de agua, el transporte, la agricultura y la extensión, las ONG y los organismos de ayuda, etc. **(véase la lista de las partes interesadas, Capítulo 5).**

2 Métodos de producción más seguros

Se pueden proporcionar cursos de capacitación (a través del departamento de extensión y/o ONG) a grupos que aborden la mejora de las condiciones higiénicas, desde la producción hasta el consumo.



Estos cursos de formación podrían comprender:

- *El uso seguro de aguas residuales*
- *El tratamiento de residuos*
- *La producción y el uso inocuo de compost y estiércol*
- *El uso seguro de plaguicidas o cambio a formas de producción agrícola más respetuosas con el medio ambiente*
- *Manipulación más higiénica de los productos desde la cosecha hasta la venta*
- *Cría segura de animales en la ciudad, incluyendo la vacunación, el tratamiento de residuos y la elaboración en condiciones higiénicas.*

Asimismo, deberían elaborarse unas **directrices sencillas** (de ser posible, ilustradas con las técnicas adecuadas para personas analfabetas)

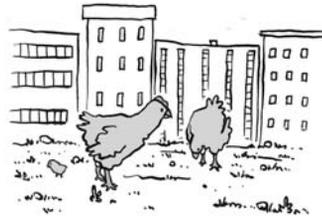
disponibles para grupos de AUP. La posibilidad de que los grupos puedan continuar con la producción podría depender del cumplimiento de la normativa municipal en esas zonas por parte de los productores.

Las **comprobaciones periódicas** tanto del suministro de agua como de los productos para evitar infecciones constituyen una parte importante del control de enfermedades y, asimismo, tienen que establecerse acuerdos de cooperación entre las autoridades sanitarias y los productores urbanos. Es necesario que se establezcan normas de calidad y se supervise su cumplimiento. Las directrices revisadas de la OMS para la calidad de las aguas residuales, por ejemplo, incluyen actualmente objetivos centrados en la salud y podrían usarse como base de normas de seguridad alimentaria.



En China, por ejemplo, el gobierno está desarrollando una iniciativa en favor de la producción de alimentos sanos e inocuos que incluye un sistema de concesión de licencias e inspección.

Producción animal - A través de campañas sanitarias públicas y de capacitación en la identificación de síntomas hay que concienciar de los peligros a todos los ganaderos. Para los departamentos de agricultura y sanidad es mucho más fácil trabajar en estos asuntos con grupos que con productores aislados.



Fomento de una producción respetuosa con el medio ambiente - La mejora de la información y la divulgación de técnicas de producción más claras y más adecuadas podrían contribuir a un mejor desarrollo de los sistemas de producción de la agricultura urbana, basados en métodos orgánicos de fertilización y control de plagas, en lugar del uso de fertilizantes y plaguicidas químicos. Se pueden fomentar las prácticas de cultivo ecológicas a través de la formación y la experimentación, así como mediante la concesión de licencias e incentivos a microempresas que producen y suministran insumos que respetan el medio ambiente. A menudo, el problema es de costos y eficacia: a menos que se concedan incentivos para fomentar

prácticas agrícolas más ecológicas, con frecuencia los productores vuelven a utilizar métodos químicos de lucha contra las plagas, ya que son más baratos y eficaces, tal como constató el estudio realizado en Ghana.



"...el negocio va bien porque en poco más de un mes puedo ganar más de 2 millones de cedisEl último año no pagué nada por la tierra que uso porque habían demasiados grupos del gobierno pidiendo tributos por usar tierras del gobierno; no me fié de ninguno de ellos... ahora sé que tengo que tratar con una oficina en Ayawaso sub-metro... ellos nos han aconsejado que mantengamos siempre limpio el lugar" - Victoria Otutuo, Victory Gardes, Dzorwulu, Accra.

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana).

Elaboración, transporte y mercados - Se tienen que mejorar las normas sanitarias no sólo para la producción sino también

para todas las etapas de la cadena alimentaria, desde la cosecha hasta la elaboración, incluyendo el transporte y especialmente los mercados, en los que a menudo no existen ni instalaciones para lavado o servicios básicos de saneamiento. En estas áreas también se necesita regulación, inspección y concesión de licencias.

3 Incentivos para mejorar la producción

En la mayoría de ciudades, existen pocos incentivos, si los hay, para los productores urbanos. Las políticas públicas son raramente favorables y, antes al contrario, pueden oponerse a cualquier forma de agricultura urbana.

Mediante el trabajo conjunto con las organizaciones de productores, las autoridades urbanas pueden ayudar a promover una producción más adecuada y segura, especialmente de productos que satisfagan una demanda del mercado y no causen problemas adicionales.



Las autoridades urbanas proporcionarán un incentivo a los productores, a la vez que cooperarán en aspectos de salud y seguridad, proporcionando espacio al mercado, asignando áreas de la ciudad para la agricultura urbana y facilitando acceso al suministro de agua tratada y al asesoramiento en servicios de extensión.

A medida que la contribución de la AUP al desarrollo de la ciudad gane un mayor reconocimiento, las políticas públicas pueden ser progresivamente más favorables, tal como ocurre con la Declaración de Harare.

En resumen, las ciudades con un crecimiento rápido necesitan un mayor suministro de alimentos, mejor gestión de los residuos, más áreas verdes y más empleo. La agricultura urbana puede ayudar en todos estos ámbitos y el camino a seguir consiste en el diálogo y la asociación entre las autoridades municipales, los productores urbanos y otras partes interesadas para acordar en qué aspectos la AUP puede ayudar mejor a la ciudad. Una vez determinados, se deberían fomentar estos ámbitos. Al mismo tiempo, hay que elevar las exigencias de las normas sanitarias y de seguridad a través de la formación y la regulación para reducir los riesgos para la salud. Algunos aspectos de la producción de la AUP pueden considerarse inadecuados en determinadas áreas de la ciudad y la mejor opción en estos casos es el desplazamiento hacia un área apropiada. En consecuencia, hay que tomar en cuenta aspectos sanitarios en el momento de reservar zonas para determinados tipos de agricultura urbana.

Resumen

En muchas ciudades a menudo se obstaculiza o se prohíbe la práctica de la AUP. Sin embargo, las normas no suelen ser claras y con frecuencia no se aplican.

La AUP recibe cada vez más reconocimiento por la utilidad de la función que desempeña en relación al empleo, la producción alimentaria y el medio ambiente en las ciudades.

La AUP tiene una imagen negativa en muchas ciudades debido a métodos de producción insalubres y su asociación con ruidos, olores y residuos.

La mejora de los métodos de producción ayudaría a mejorar la imagen.

El trabajo conjunto con las autoridades urbanas puede ser mutuamente beneficioso.

Las asociaciones con autoridades para mejorar la producción y los servicios de suministro a la ciudad pueden mejorar la imagen de la AUP y contribuir al desarrollo de un entorno normativo más positivo.

La planificación conjunta con los grupos interesados es la forma más eficaz de integrar la AUP en las ciudades en beneficio máximo de todos.

El CG puede trabajar tanto con las autoridades urbanas como con los grupos de productores para ayudar a conseguir estos cambios.

Referencias

- African Studies Centre**, 2006. Info Sheet on Urban Agriculture, Leiden, Netherlands.
- Colven P. G.** 2006. City Case Study, Caracas, Venezuela.
- de Zeeuw et al.** 2006 Courses of Action for Municipal Policies on Urban Agriculture, ETC-Urban Agriculture, Netherlands.
- Egyir I. S. & Ackah-Nyamike Jnr. E. E.** 2006. City Case study, Accra, Ghana. College of Agriculture and Consumer Sciences University of Ghana, Legon.
- El Nagggar, A; Bedier, M; Mubarak R.** 2006. City Case Study, Cairo, Egypt. Agricultural Economic Research Institute, Cairo.
- FAO, Manual de consulta para el promotor de grupo, 1995.**
- FAO, Guía para el desarrollo de empresas grupales, 1999.**
- FAO, Guía para el desarrollo de asociaciones intergrupales, 2001.**
- FAO, Manual de consulta sobre el ahorro de grupo, 2003.**
- FAO-FCIT, ETC Urban Agriculture, IPES and IDRC.** 2006. Video - Small urban producers organisations.
- IAGU, Institut Africain de Gestion Urbaine,** 2006. City Case study, Dakar, Senegal.
- International Development Research Centre (IDRC), Canada, the Urban Management Program for Latin America and the Caribbean (PGU-ALC/UN-HABITAT), and IPES, Promotion of Sustainable Development, Peru.** 2003. Guidelines for municipal policy making on UA, No.6 Promoting UA – waste water.
- Khmer, S.** 2006. City Case Study, Phnom Penh, Cambodia.
- Krishnagopal G. V. & Simmons R. W.** 2006. Access Livelihoods Consulting India Private Limited (Krishnagopal) & International Water Management Institute (IWMI), South Asia Regional Office, A.P, India (Simmons). City Case Study, Hyderabad, India.

Luzayadio Kanda, J. A. 2006. Secretariat General au Developpement Rural, Republique Democratique du Congo, Ministere du Developpement Rural. City Case Study, Kinshasa, DR Congo.

Mougeot, Luc J.A. 2006. Growing better Cities, IDRC, Canada.

Municipal Development Partnership Eastern and Southern Africa. 2006 City Case Study, Harare, Zimbabwe.

Nyang'wara, M. K.; Kaburu P & Kirigua. V. 2006. Kenya Agricultural Research Institute (KARI) City Case Study, Nairobi, Kenya.

Project GCP/INT/955/CAN “City Case studies – Food for the Cities”. 2006. IDRC/FAO.

Ramanankatsoina, J. 2006. City Case Study, Antananarivo, Madagascar.

RUAF. 2001. UA Magazine no. 3 - Health aspects of urban agriculture. DGIS (the Netherlands) and IDRC (Canada).

RUAF. 2003. UA Magazine no. 9 - Financing Urban Agriculture. DGIS (the Netherlands) and IDRC (Canada). DGIS (the Netherlands) and IDRC (Canada).

RUAF. 2005. UA Magazine n.14 - Urban aquatic production.

RUAF. 2006. UA Magazine no. 16 - Formulating Effective Policies on Urban Agriculture. DGIS (the Netherlands) and IDRC (Canada).

RUAF. 2007. UA Magazine n.17.

Steckley, Gail and Muleba, M. 2001. Facilitating Land Access for the Copperbelt's Peri-Urban Farmers: an Interest-Based Approach; CARE Canada / CARE Zambia.

University of Stirling and ETC Urban Agriculture. 2006. Policy Briefs on peri-urban aquaculture. Brief No 5: Promoting sustainable aquatic production and marketing.

van Veenhuizen, R, (Ed). 2006. Cities Farming for the Future, Urban Agriculture for Green and Productive Cities. IIRR/RUAF/IDRC.

Sitios Web

FAO (general): www.fao.org

Food for the Cities Fact sheets. www.fao.org/FCIT/factsheets_es.asp

IDRC: www.idrc.ca

RUAF: www.ruaf.org

Anexo I

Estructura y dinámica del grupo

I. Motivación, objetivos y propósitos comunes

Para que un grupo sea eficaz, tiene que ser capaz de trabajar conjuntamente para conseguir un objetivo común establecido y tener el tiempo y el entusiasmo para lograrlo. ¿Constituye el principal objetivo del grupo obtener unos ingresos adicionales, reducir los costos mediante compras o ventas en grandes cantidades o poder acceder a la tierra, el agua, las subvenciones, los préstamos o servicios de asesoramiento? ¿Responde el trabajo conjunto a un aumento de la legitimidad de sus actividades o a un requisito legal?

Asimismo, los miembros necesitan acordar cuánto tiempo y qué otros recursos aportarán al grupo y cómo se repartirán los beneficios y provechos (para un grupo de productores). Cuanto más se parezcan los objetivos y las expectativas del grupo, menos problemas habrá.

Las principales razones para formar un grupo son:

- *La seguridad alimentaria y nutricional del grupo*
- *La generación de ingresos para el grupo*
- *El acceso a la tierra*
- *El acceso a servicios de capacitación/ extensión y otros servicios*
- *El acceso a los mercados*
- *El acceso a crédito/financiación*
- *La defensa de los intereses ante los responsables de las políticas*

Para trabajar conjuntamente de forma eficaz, el grupo tiene que determinar en particular:

- *Quién hará qué en el grupo*
- *Cuáles son las aportaciones de cada miembro en términos de tiempo, recursos y dinero*
- *Cómo se distribuirán los beneficios y provechos*
- *Cómo solucionar los desacuerdos dentro del grupo (quién decidirá cuando existan opiniones divergentes)*

Estos aspectos pueden ser establecidos por escrito, de modo oficial, en unos estatutos del grupo (o normas del grupo) acordados por todos los miembros.

2. Condiciones de afiliación

Normalmente, los grupos de 8 a 15 miembros son los más eficaces. Cuando un grupo tiene un determinado éxito, otras personas desean incorporarse al mismo. Asimismo, en muchos grupos de productores urbanos, los miembros van cambiando, ya que hay personas que abandonan el grupo por otro trabajo o se desplazan a otra zona. El grupo tienen que acordar quién puede incorporarse al grupo, estableciendo como criterios principales estar de acuerdo con los objetivos y respetar las normas del grupo.

El grupo de producción necesita tener líderes - un presidente, un secretario y un tesorero (**véase el Manual de consulta para el promotor de grupo**), si todavía no

los tiene. De forma ideal, estos cargos deberían ser electos y para un período determinado de manera que las personas puedan ser cambiadas periódicamente para permitir a otros acumular experiencia en la dirección del grupo y permitir la sustitución de líderes ineficaces. Con el objeto de acumular experiencia en el desempeño de las funciones de liderazgo del grupo, se pueden asignar responsabilidades determinadas a otros

Formar parte del grupo significará participar en el trabajo y en los beneficios de las actividades del grupo y también debería suponer la obligación de:

- *asistir a las reuniones de forma regular;*
- *pagar las cuotas de afiliación (de esta forma se asegura que únicamente las personas serías soliciten formar parte del grupo y se contribuye a pagar los costos de las actividades del grupo);*
- *participar en la elección del líder del grupo;*
- *realizar aportaciones regulares al fondo de ahorro del grupo, en el caso de que exista;*
- *devolver de forma rápida los préstamos del grupo;*
- *ayudar a otros miembros cuando lo necesiten*

miembros, por ejemplo en áreas como la producción, la elaboración o la comercialización. En la medida de lo posible el CG debería incentivar el desarrollo de la habilidad y la experiencia necesarias para asumir responsabilidades dentro del grupo, de forma que se puedan usar todos los recursos de los miembros del grupo y, en caso de que los miembros cambien, el grupo pueda continuar sus actividades.

3. Dinámica del grupo

La relación entre los miembros del colectivo tiene un efecto muy importante en la capacidad de funcionamiento del grupo. No obstante, esta capacidad raramente responde a una situación fija, sino que va variando en función de las circunstancias cambiantes. En general, los grupos evolucionan a través de diversas etapas:

1. Formación inicial (**formación**),
2. Debate y habituación a trabajar conjuntamente (**configuración**).
3. Discusión y desacuerdo (**discusión**).
4. Establecimiento de un procedimiento acordado o trabajo conjunto (**actuación**).

Es importante reconocer que casi todos los grupos pasan por una etapa de conflicto, un hecho normal que no representa necesariamente un motivo de preocupación. Si el grupo posee una razón suficientemente poderosa para trabajar conjuntamente, y es capaz de debatir de una forma abierta los problemas causantes de los conflictos, superará esta etapa y podrá trabajar conjuntamente de una forma más eficaz. (**Véase también la gestión de conflictos más abajo**).

Dentro de un grupo, las funciones y responsabilidades son asumidas por diversos miembros y la forma en que se llevan a cabo estas funciones afecta también a la estabilidad y al éxito del grupo.

El **líder** tiene que estar abierto al debate y a las sugerencias de los otros miembros y promover su participación en las actividades del grupo, en caso de que el grupo saque el máximo provecho de sus afiliados. Existen diferentes estilos de liderazgo, desde la gestión directa hasta la delegada, y decidir cuál es el estilo adecuado dependerá de las circunstancias y de

las personas que intervengan. En un grupo con éxito, sin embargo, el objetivo tanto del líder como del CG debería consistir en desarrollar la capacidad de todos los miembros para contribuir en la mayor medida posible al grupo.

El **secretario** tiene que ser una persona competente levantando acta de las reuniones y distribuyendo la información a los miembros cuando sea necesario.

El **tesorero** tiene que ser capaz de llevar de forma precisa las cuentas y de informar de las mismas en las reuniones del grupo.

Otras funciones, como por ejemplo las responsabilidades concretas para la producción, elaboración y comercialización pueden contribuir a garantizar que otros miembros aprendan funciones de liderazgo y responsabilidad y se sientan como integrantes del grupo en lugar de empleados.

Cuanto más abierto esté un grupo para debatir sus funciones y cuanto más dispuestos estén sus miembros a ayudarse entre sí, menos conflictividad habrá. El CG debería vigilar constantemente la dinámica del grupo animando a las personas que intervienen menos e intentando evitar que los miembros más fuertes dominen las reuniones.

4. Toma de decisiones

No siempre es fácil decidir quién tiene que hacer qué. Hay tareas que todo el mundo quiere hacer mientras que hay otras que nadie quiere asumir. Dividir el trabajo puede causar a veces discusiones y problemas entre los miembros del grupo.

En general, es preferible que todos los miembros del grupo estén de acuerdo con las decisiones adoptadas por el mismo.

El **consenso** no significa necesariamente unanimidad (que todo el mundo esté de acuerdo), sino que cada uno considere que ha tenido bastantes oportunidades para estudiar las alternativas y esté preparado para apoyar la decisión del grupo.

Normalmente, se debería intentar por cualquier medio llegar a un consenso, ya que de esta forma se fortalece al grupo. En cambio, si uno o

dos líderes u otros miembros destacados toman todas las decisiones, se pueden provocar conflictos y la ruptura del grupo. No obstante, aunque las decisiones tomadas mediante el consenso del grupo representan la situación ideal y con frecuencia son mejores que si se adoptan por los miembros por separado, también requieren más tiempo. A veces se necesitan decisiones rápidas en momentos en que tomar la decisión a través del grupo puede representar una desventaja.

Es en este aspecto en el que un buen liderazgo resulta de especial importancia. Un buen líder de grupo sabe cuándo hay que debatir los problemas con todos los miembros para intentar alcanzar un consenso y cuándo se pueden adoptar las decisiones en representación del grupo. En estos casos, la decisión tomada puede ser debatida en la siguiente reunión.

Sin embargo, habrá momentos en que no todo el grupo esté de acuerdo en la forma de llevar a cabo una medida o en quién debe hacerlo y, por consiguiente, una de las normas que regulan el grupo tiene que determinar forma de tomar decisiones en estos casos. Una de las posibles formas para decidir podría ser votar por mayoría (con o sin un mínimo equivalente a una mayoría del 60 %) o dejar la decisión a los líderes (norma de autoridad). Las votaciones por mayoría no siempre son aceptables, ya que todos los miembros pueden participar en la toma de la decisión, pero no hacerlo significa que estén de acuerdo (el silencio no supone necesariamente consentimiento). En los casos de una decisión controvertida, lo mejor es realizar una votación al menos sobre la mejor alternativa y, en el caso de existir una clara mayoría en contra de la medida, será necesario debatir otras opciones.

El principal problema cuando los líderes acaban imponiendo las decisiones en los grupos de productores es que posteriormente los miembros llevan a cabo las decisiones porque creen que es su obligación, no porque estén de acuerdo o porque crean al menos que sus ideas y opiniones se han tomado en consideración. En última instancia este hecho debilita la durabilidad del grupo.

Muchos grupos existentes tienen un liderazgo fuerte, no especialmente participativo o democrático, que puede ser aceptable en el caso de

negocios con empleados, pero no para grupos participativos en los que los miembros aportan recursos y tiempo en idéntica medida y, por consiguiente, esperan tener la misma capacidad de influencia en las decisiones del grupo. En este tipo de colectivos es importante que exista algún sistema para elegir al líder, que debería tener normalmente un mandato limitado (por ejemplo uno o dos mandatos de uno o dos años) de manera que otros miembros tengan la oportunidad de asumir el liderazgo o simplemente para que los líderes puedan ser destituidos en el caso de que los miembros piensen que no les representan de forma adecuada. En los casos en que el grupo está dominado por líderes tradicionales, como por ejemplo 'los reyes y las reinas' locales (véase el recuadro), una de las posibles medidas consiste en otorgarles un cargo honorífico que reconozca su función como creadores del grupo y su experiencia para seguir desempeñando funciones consultivas, pero que les impida ejercer un voto de calidad o imponer su criterio en la toma de decisiones del grupo.

5. Gestión de conflictos

Incluso en el grupo más homogéneo existirán desacuerdos que no se pueden solucionar fácilmente a través de métodos normales de toma de decisión colectiva. Por ejemplo, uno o más miembros del grupo pueden contribuir menos que los demás en tiempo o en dinero, pero continuarán deseando la misma participación en los beneficios. Uno o más miembros pueden dominar el grupo e impedir a los demás desempeñar una función idéntica.

Los estatutos del grupo, donde se recogen por escrito los objetivos y la normativa para el grupo, ayudan al colectivo a evitar estas disputas internas y clarifican las responsabilidades de cada miembro. En el caso de que no exista este conjunto de normas, el CG debería ayudar a los miembros a elaborar sus propios estatutos a través de una reunión a la que se invita a todos los miembros (hombres y mujeres) para que hablen libremente. Los estatutos se elaboran únicamente para beneficiar a los miembros del grupo, no para personas externas al mismo, así que todos los miembros deben estar de acuerdo con las normas y cumplirlas. La preparación de los estatutos supone una oportunidad para incentivar más la participación abierta en grupos que están dominados por uno o más miembros.

En los casos en que ni los estatutos pueden solucionar una disputa, la función del CG consiste en actuar como un mediador ayudando a las dos partes del conflicto para centrarse en los siguientes pasos:

Etapas para una toma consensuada de decisiones

1. *Identificar y clarificar el problema. ¿Quién está implicado? ¿A quién le afecta? ¿Podemos hacerles intervenir en la solución del problema? ¿Hay otras personas que deberían ser consultadas antes de tomar una decisión?*
2. *Analizar la causa. ¿Se trata de una causa material o de una causa social/política/personal? ¿Existe más de una causa? ¿Cuál es la más importante?*
3. *Buscar soluciones alternativas. Identificar el mayor número posible de formas para abordar el problema ANTES de considerar cuál es la más útil y las ventajas y desventajas de cada una.*
4. *Seleccionar una o diversas alternativas de actuación que podrían ser más útiles. Considerar las ventajas y desventajas de cada una y establecer un orden de prioridad para las medidas a tomar.*
5. *Planificar la ejecución. Identificar todos los pasos que se han de realizar y asignarlos a los miembros para ser ejecutados con una fecha de finalización. ¿A quién hay que informar de las medidas que se tienen que adoptar?*
6. *Resumir lo que se hará y quién lo llevará a cabo.*
7. *Evaluar la medida una vez se ha adoptado. En caso de no tener éxito, ¿puede el grupo intentar la segunda mejor alternativa? ¿Deberían tomarse en consideración otras líneas de actuación?*

El conflicto ocurre cuando los individuos o los grupos no están obteniendo lo que necesitan o quieren y están persiguiendo su propio interés. A veces, el individuo no se da cuenta de la necesidad y empieza a actuar de forma inconsciente. Otras veces la persona es muy consciente de lo que quiere y trabaja activamente para conseguirlo.

Los conflictos ocurren por diversas razones, aunque las más comunes se dan cuando existe:

- Una comunicación deficiente entre los miembros del grupo (o líderes y miembros)
- Cuando uno o más miembros quieren más poder
- Cuando los miembros no están satisfechos con el tipo de liderazgo
- Cuando el liderazgo es débil
- Cuando existe una falta de transparencia en el grupo

Suponiendo que ambas partes estén dispuestas a debatir abiertamente el conflicto con el objetivo de solucionarlo, la siguiente estrategia puede ser útil:

I Centrar la atención en las necesidades, no en las posiciones.

La resolución del conflicto no debería centrarse en lo que la gente piensa que quiere (sus posiciones) sino en lo que realmente necesita. Las necesidades, y no las posiciones, definen el problema. En casi todos los conflictos hay que tomar en consideración diversas necesidades. Únicamente hablando y reconociendo las necesidades personales de forma explícita las personas pueden descubrir intereses mutuos o compatibles y resolver conflictos de intereses. Normalmente, existen diferentes formas para satisfacer cada demanda, y unas posiciones contrarias pueden reflejar en realidad más los intereses comunes y compatibles que los conflictos. Por consiguiente, centrar la atención en las necesidades en lugar de las posiciones posibilita el encuentro de soluciones.

2 Buscar formas en las que ambas partes puedan ganar.

Antes de intentar alcanzar un acuerdo, las dos partes implicadas en el conflicto deberían sugerir ideas para tomar en consideración un amplio conjunto de opciones que fomenten los intereses compartidos y reconcilien los intereses contrarios. En este proceso ambas partes deberían tratar de evitar cuatro obstáculos importantes:

- emitir un juicio prematuro,
- buscar la única solución,

- la suposición de que se encuentran ante un juego de suma cero, y
- pensar que “solucionar su problema es su problema.

6. Autonomía y durabilidad

El objetivo del CG es dejar de ser necesario para el grupo. El grupo debería convertirse en completamente autónomo. Esto no significa que puedan hacerlo todo por su cuenta y que no necesiten asesoramiento externo, pero sí que el grupo sepa a quién dirigirse y como obtener el asesoramiento y los recursos externos que necesita. Por ejemplo, el grupo sabe cómo gestionar sus cuentas, ahorros y préstamos, como negociar con las autoridades y cómo encontrar asesoramiento e información a través de otros grupos y organizaciones estables. En otras palabras, su existencia como grupo en el futuro no dependerá del consejero del grupo.

Las aportaciones constantes de los miembros al grupo y un plan de ahorro formal son muy importantes para la durabilidad del grupo. Sólo se debería recurrir a préstamos y subsidios externos como estrategia a corto plazo, que puede ser útil cuando se inicia una nueva empresa. En cambio, a largo plazo el grupo, para ser sostenible, debería tener independencia financiera.

Indicadores de autonomía:

- **La regularidad de las reuniones del grupo y del nivel de asistencia de los miembros.** Cuando, en ausencia del CG, se mantienen constantes las reuniones y los niveles de asistencia, el grupo da muestras de que está muy motivado y se encuentra en disposición de alcanzar la autonomía.
- **Responsabilidades compartidas y participación de los miembros en la toma de decisión colectiva.** Los grupos que comparten responsabilidades y con un alto nivel de participación en la toma de decisiones aprenden más rápidamente y están mejor preparados en caso de que algunos miembros abandonen el grupo. A menudo, los grupos dominados por unos cuantos miembros son inestables y pueden ser muy vulnerables a la marcha de miembros importantes, situación que puede ocurrir con frecuencia en grupos de productores urbanos.

- **Una empresa grupal exitosa y sostenible.** Para la mayoría de los grupos de productores, el aumento de los ingresos es uno de los principales objetivos. El éxito en estas empresas fortalecerá por sí mismo al grupo y contribuirá a su autonomía.
- **El crecimiento constante en los ahorros de grupo.** El ahorro de grupo es una medida fundamental para la creencia de los miembros en las actividades del grupo y el compromiso financiero. Asimismo, es un buen indicador de la rentabilidad de las actividades del grupo. Los grupos que no ahorran o ahorran muy poco no suelen ser sostenibles. Cada grupo debería desarrollar su propio plan a largo plazo para conseguir autonomía financiera a través de objetivos de ahorro de sus miembros.
- **Altas tasas de reembolso de los préstamos.** La capacidad del grupo para devolver el préstamo de forma puntual es otro indicador de la disciplina financiera colectiva y de la rentabilidad de su actividad comercial.
- **Solución de problemas por parte del grupo.** Un grupo que soluciona sus propios problemas y toma iniciativas para su propio desarrollo en ausencia de un CG posee un alto nivel de confianza de los miembros.
- **Relaciones eficaces con servicios de desarrollo.** La autonomía de un grupo depende también de su capacidad para establecer o mantener relaciones con los servicios de desarrollo del gobierno y de las ONG en ausencia de un CG. Las asociaciones intergrupales pueden ser especialmente útiles en este ámbito.

Anexo II

Técnicas de aprendizaje participativo

El presente Anexo contiene una lista de las técnicas de aprendizaje participativo que los CG pueden usar con los grupos para la capacitación o el desarrollo de los mismos. En algunos casos puede ser adecuado para el mismo CG dirigir el grupo en estos ejercicios, en otros, puede haber un miembro o un líder del grupo que asuma esta función.

La lista tiene el objetivo de constituir únicamente una guía. Hay que ser creativo en la utilización de los métodos. En la medida de lo posible, use dibujos en lugar de palabras. Hay que intentar utilizar fotografías, dibujos, una pizarra de franela, títeres, etc. Escriba y dibuje en hojas de papel de tamaño póster. Hay que prestar especial atención a las funciones y al trabajo de las mujeres.

Perfil de la actividad

Hay que preguntar a diferentes personas acerca de sus actividades diarias. ¿Dónde, y cuándo gastan el dinero? ¿Cuánto dinero gastan? Haga entrevistas y observe, o pida a sus interlocutores que realicen anotaciones.

Acercamiento a los miembros de forma constructiva

Anime a los miembros, ya sea de palabra o concediendo privilegios, a tomar la iniciativa y a realizar acciones de cualquier tipo. Todo el mundo necesita saber que se valoran sus contribuciones. Aunque sus comentarios no sean útiles, puede comenzar respondiendo con: 'Es una buena observación, pero ¿qué piensa acerca de...?', o 'Es una observación interesante, ¿qué piensan los demás?'

Asignación de funciones (teóricas y prácticas)

Pida a los participantes que practiquen con nuevas funciones y nuevas aptitudes (por ejemplo, pida a diferentes personas que actúen como un presidente o lleven el libro de registros). Esta técnica es especialmente importante para grupos urbanos con muchos miembros transitorios. Asigne tareas para descubrir los actuales precios de mercado de un artículo.

Como ejercicio posible, se podría determinar la demanda probable de un producto (por ejemplo, de pollos) en la zona del mercado del grupo para un año. ¿Variará la demanda en el transcurso del año?

Búsqueda de ideas

Pida a los miembros del grupo que expresen todas las ideas que pasan por su mente. Enumere las ideas en una lista, sin evaluarlas ni juzgarlas. Es la cantidad, no la calidad, lo que importa. Puede discutirse más tarde si las ideas son realizables. Algunas veces las ideas más improbables o que parecen ridículas conducen a ideas más prácticas que, de otro modo, no se hubieran tomado en consideración.

Estudios de casos

Discuta una situación, real o imaginaria, de la zona (por ejemplo, un grupo de mujeres que comercializan con éxito sus productos) para estimular el debate sobre las estrategias comerciales. Emplee el estudio de caso para plantear preguntas acerca de una actividad que el grupo está llevando a cabo.

Encuestas comunitarias

Realice encuestas entre los individuos de la comunidad para averiguar sus conocimientos u opiniones. Pregunte a personas que, en su opinión, sean representativas del público con el que esté pensando. Por ejemplo, si está tratando de descubrir el volumen de la demanda de setas en la zona, pregunte a diversas personas (hombres, mujeres, maestros de escuela, personas en los mercados, etc.).

Consulta con especialistas

Juntamente con otros miembros de la comunidad reúnanse con un especialista o una persona conocedora de un problema para el que se necesite más información (por ejemplo, para la cría de pollos, póngase en contacto con el departamento de extensión). Para un problema de salud, hay que ponerse en contacto con el departamento pertinente. Se puede organizar una visita al grupo por parte de un especialista, con una entrevista ante todos los miembros del grupo seguida de un turno abierto de preguntas.

Incidente crítico

Imagine situaciones problemáticas para analizar ventajas y desventajas y las posibles soluciones a una situación determinada. Las fotografías y dibujos ayudarán. Por ejemplo: “Un grupo ha ahorrado mucho dinero (suficiente para construir un gallinero y comenzar con la actividad de cría de aves). Justo antes de ir a comprar los materiales, el tesorero les dice que todo el dinero ha sido robado. ¿Qué hay que hacer?” Organice un debate sobre el problema.

Visitas sobre el terreno y excursiones

Estas visitas pueden combinarse con observaciones y entrevistas. Organice una visita en un lugar que interese al grupo, por ejemplo, a otro grupo que tenga éxito gestionando una actividad que a su grupo le gustaría intentar llevar cabo, o bien a un lugar en el que se puedan ver ejemplos con éxito de producción, elaboración y comercialización de productos.

Recopilación de información

Pida a los miembros que recopilen información sobre temas importantes en oficinas gubernamentales, organizaciones de servicios, mercados, etc. Es una actividad útil para encontrar lo que se necesita o los resultados probables de una idea antes de llevarla a la práctica.

Historias locales

Pida a los miembros que informen detalladamente del pasado y de cómo han cambiado las cosas en la zona.

Juego de memoria

Muestre 20 objetos que encontró en el lugar. Pida a los participantes que los recuerden. Póngalos en una bolsa uno por uno. Luego pida a un voluntario que nombre los objetos y los escriba en lista. Pida a los otros participantes, en grupo, que elaboren su propia lista. Compare las listas y discuta las ventajas de la cooperación.

Juego de participación

Entregue cinco palillos (o piedras u otros objetos) a cada participante. Comience un debate. Cada persona que tome la palabra tiene que

desprenderse de un palillo. Nadie puede hablar si ya no dispone de más palillos. Discuta temas como la dominación, la timidez y la importancia de la participación.

Discusión participativa en grupo

Usada en combinación con otros métodos. Reúna a los miembros en grupos pequeños o grandes para debatir un tema de interés. Provoque reacciones mediante preguntas abiertas:

“¿Qué se ve aquí? ¿Por qué creéis que está pasando? Cuándo esto ocurre en vuestra situación, ¿cuál es el problema que lo causa? ¿Qué se puede hacer?”. Formule preguntas que necesiten respuestas concisas: “¿Cuándo fue la última vez... y qué hizo entonces? ¿Qué hizo ayer? ¿Cuántos...? ¿Qué sucede en su familia...?”

Demostración práctica

Demuestre cómo debe hacerse algo (por ejemplo, llevar un libro de registros). Seguidamente, pida a los miembros que hagan lo mismo. Si no posee las habilidades requeridas, pida a un experto que realice la demostración (por ejemplo, para la producción de compost pida al departamento de extensión que organice una demostración o que indique el lugar donde los miembros puedan asistir a una demostración).

Orden de preferencias

Pida a los miembros que clasifiquen los temas de acuerdo con sus propios criterios (por ejemplo, para seis variedades de semillas, cuál es la mejor para la cosecha, forraje, alimentación, almacenamiento, etc.).

Presentación por parte de un especialista

Pida a un especialista que realice una presentación para el grupo (por ejemplo, que mujeres vendedoras o comerciantes expliquen aspectos de la compra y la venta).

Presentación de un informe sobre los progresos realizados

Pida a un participante que elabore un informe sobre los progresos realizados por el grupo. Someta a debate la presentación entre los integrantes del grupo. Si un miembro es muy crítico, siempre se le podrá pedir que intente hacerlo mejor.

Presentación de experiencias

Pida a un participante que exprese sus experiencias personales relativas a la vida cotidiana o al trabajo (por ejemplo, pida a una mujer que cuente lo que hace, desde la mañana hasta la noche, o a un hombre que describa cómo lleva su puesto en el mercado).

Solución de problemas

Dibuje una tabla con cuatro columnas. Enumere los principales problemas de los participantes en la primera columna, las posibles soluciones en la segunda, qué les impide solucionar los problemas en la tercera columna y que les ayudará a solventarlos en la cuarta. Discuta con el grupo.

Pruebas y experimentación

Lleve a cabo pruebas o experimentos prácticos (por ejemplo, pruebe diferentes variedades de semillas para ver cuáles son las mejores).

Línea del tiempo

Pida al grupo que dibuje una línea y marque en la misma los acontecimientos principales de la comunidad, con las fechas aproximadas. Discuta los cambios que se han producido.

Ejercicio de dos círculos

Dibuje dos círculos (un círculo que represente la comunidad, el otro al grupo en el interior de la comunidad). Haga una lista de los problemas de la comunidad y una lista de los problemas que afectan al grupo, especialmente en el interior del mismo. Discuta cómo se relacionan los problemas, sus posibles soluciones y cómo la resolución de problemas afectará a la comunidad.

Diagramas de Venn

Pida a los interlocutores que tracen un círculo que los represente y otros círculos que representen a los grupos e instituciones con los que tengan relaciones. La distancia entre los círculos indica la fuerza de la relación, el tamaño del círculo denota su importancia para la gente. Los círculos pueden coincidir.

Anexo III: Ejemplo resultante de un análisis de la situación

Análisis de la situación	Qué se puede hacer	Quién puede tratar el problema
Disponibilidad muy escasa de tierras/espacio. Se pueden usar tierras situadas en los bordes de caminos, vías férreas, ríos, solares temporalmente disponibles antes de ser edificados y cualquier otro espacio verde. También en patios, tejados y balcones. Se pueden criar animales en cualquier sitio donde exista espacio (animales estabulados).	Cartografiar las ciudades para identificar la tierra disponible. Licencias temporales de uso. Colaboración con los servicios de parques y jardines. Planificación urbana participativa.	Autoridades urbanas/ONG/Organismos de ayuda/Departamentos de universidad interesados en la financiación. Autoridades urbanas.
Tenencia de la tierra muy escasa o inexistente.	Licencias temporales. Provisión de tierras en áreas periurbanas. Reserva de tierras en áreas periurbanas. Planificación urbana participativa.	Autoridades urbanas: • Licencias temporales. • Provisión de tierras en áreas periurbanas. • Reserva de tierras en áreas periurbanas. Planificación urbana participativa.
Coste elevado de la tierra.	Demarcación o protección de zonas verdes para la AU.	Autoridades urbanas/Políticas nacionales.

<p>Nivel alto de edificación: el suelo o ya está construido o existe una fuerte presión para poder edificar en el mismo.</p>	<p>Demarcación o protección de zonas verdes para la AU.</p>	<p>Autoridades urbanas/Políticas nacionales.</p>
<p>Alta densidad de población.</p>	<p>Proporcionar un mercado ya existente: una oportunidad así como también un problema. Puede facilitar la organización en grupos.</p>	<p>Políticas nacionales: una cuestión para la migración del campo a las ciudades en general.</p>
<p>Frecuentemente, un trabajo temporal o a tiempo parcial.</p>	<p>Identificar el problema de los trabajos temporales en la organización en grupo y garantizar que haya un número suficiente de puestos con la formación necesaria, lo cual puede ser la mejor solución.</p>	<p>CG</p>
<p>Principalmente restringida a los más pobres sin otras alternativas (en los países en desarrollo). En países más ricos, la AU es una opción, no una necesidad. La mayor parte de los habitantes de las ciudades NO practican la AU.</p>	<p>Para muchos, la AU es únicamente un mecanismo de supervivencia. Si generase una producción más valiosa y rentable, la AU podría ser sostenible, aunque las autoridades, que con frecuencia son reticentes a hacerlo, también deberían considerar el fomento de la AU. En las negociaciones, se debería considerar la AU para algunos como una fase de transición hacia otra actividad, una forma de escapar de la pobreza, y, para otros, un servicio útil para la ciudad.</p>	<p>Diálogo con autoridades urbanas y otras partes interesadas para mejorar las condiciones de producción de la AU con objeto de mitigar los efectos más nocivos y fomentar los aspectos más positivos.</p>

Fácil disponibilidad de agua, aunque de calidad variable. A menudo, muy contaminada.	La educación y la capacitación sobre la forma en que se pueden usar aguas grises y residuales. Determinación del nivel necesario de tratamiento para cada tipo de agua. Pruebas y controles del uso del agua.	Compañías suministradoras de agua, autoridades urbanas para el diálogo con grupos de productores.
Más servicios (bancos, escuelas, centros médicos, energía, comunicaciones, etc.).	No se necesita ninguna medida concreta. Constituye una ventaja de las ciudades. Los grupos de presión pueden mejorar el acceso a algunos servicios. Asimismo, los grupos pueden acceder a préstamos de los bancos o de ONG aunque hay que incentivar el ahorro antes que recurrir a los préstamos.	CG, instituciones financieras, proveedores de servicios.
Disponibilidad relativamente fácil de insumos, incluso procedentes de áreas periurbanas próximas.	Los pedidos y suministros en grandes cantidades se pueden organizar mejor a través de grupos.	CG/Servicios de extensión/ONG.
En muchos casos, buen acceso a servicios de asesoramiento y ayuda debido a la proximidad de las sedes de los organismos de ayuda y del gobierno.	Se pueden organizar mejor a través de grupos o de organizaciones intergrupales.	CG/Grupos de productores/extensión/ONG.

<p>A menudo, los conocimientos de los productores de AU son limitados a menos que hayan migrado recientemente de zonas rurales. Los agricultores pueden desconocer incluso las técnicas de producción necesarias en las zonas urbanas.</p>	<p>Aprender de otros o a través de cursos de capacitación sobre temas específicos por parte del departamento de extensión o agrícola/ONG.</p>	<p>CG/Extensión/ONG/AIG/ Departamentos de Universidad/ escuelas superiores y escuelas.</p>
<p>Con frecuencia, la AU es practicada por la población pobre de la ciudad para sobrevivir.</p>	<p>Mejorar la calidad y reducir los riesgos para la salud a través de asesoramiento de extensión y capacitación, a sí como de campañas de comunicación.</p>	<p>Extensión/sanidad/ONG/normativa pública del uso del agua/ residuos/ servicios del mercado.</p>
<p>Disponibilidad suficiente de fertilizantes inorgánicos, alta disponibilidad de compost y residuos orgánicos.</p>	<p>Fomentar el uso del compost como una alternativa más barata, inocua y adecuada en las ciudades para la AU. También puede convertirse en un negocio vendiendo a otros grupos/ productores de AU.</p>	<p>Autoridades responsables del tratamiento de los residuos urbanos/CG/ ONG/Departamentos de agricultura o extensión para la capacitación en la producción de compost.</p>
<p>A menudo, la falta de espacio y la proximidad a los edificios exige la utilización de tecnologías que ocupan poco espacio (por ejemplo, hidroponía) y el uso de plaguicidas biológicos y fertilizantes orgánicos.</p>	<p>Capacitación sobre tecnologías que exigen poco espacio en caso de que sean viables desde un punto de vista económico (se necesita previamente un estudio financiero). Lo mismo para el uso de plaguicidas biológicos. El uso de plaguicidas biológicos puede ser exigido por las normativas relativas a la salud y la inocuidad.</p>	<p>Autoridades urbanas/Sanidad e inocuidad/ONG/Universidades.</p>

<p>Acceso muy fácil a los mercados.</p>	<p>Los cárteles en las ciudades que impiden el acceso pueden constituir un problema. La presión del grupo puede ser útil. Además, existe el problema de la higiene en los mercados urbanos.</p>	<p>Diálogos con los CG y los Grupos de productores/AIG con las autoridades municipales y otras partes interesadas Las condiciones higiénicas en los mercados es un asunto competencia de las Autoridades urbanas: prestación de servicios y supervisión/regulación de mercados.</p>
<p>Los productores urbanos dependen económicamente de la ciudad aunque producen en gran parte para consumo propio.</p>	<p>No constituye necesariamente un problema. Hay que mejorar el acceso al mercado y explorar producciones alternativas/valor añadido para los productos. Diálogo entre el CG y partes interesadas para el acceso al mercado. Debate en grupo sobre el análisis del mercado y la diversificación de la producción. Capacitación relativa a nuevas técnicas de producción por parte de servicios de extensión/CG/ONG según proceda.</p>	<p>CG, AIG, ONG y servicios de capacitación.</p>

<p>Principalmente basada en la subsistencia.</p>	<p>Aumentar los niveles de producción y cambiar a productos de mayor valor en los casos en que sea posible generar un excedente/otros productos para la venta.</p>	<p>CG o AIG/NGO para debatir en grupo la mejora de la producción/diversificación de la producción.</p>
<p>Cosechas producidas en las ciudades en pequeña escala, dispersas y a menudo de bajo valor.</p>	<p>La colaboración en grupos puede proporcionar una producción suficiente que sea interesante para los mercados. Vía para dialogar sobre la disponibilidad de tierras y el aumento de valor de la producción.</p>	<p>CG, AIG, ONG y servicios de capacitación.</p>
<p>Percepción a menudo negativa de la AU por parte de los consumidores. Frecuentemente, los productores trabajan en la UA por falta de alternativas.</p>	<p>En el caso de que se pueda mejorar la calidad y la higiene, también mejorará la percepción de la AU. O se controlan los olores y las molestias causadas por los animales o se trasladan los animales a zonas periurbanas. Se necesitan controles más rigurosos de la salud de los animales, en particular respecto a la zoonosis.</p> <p>Falta de alternativas (excede del objetivo del presente manual) problema de desarrollo general.</p>	<p>CG, AIG, servicios de planificación urbana, extensión y sanidad para la capacitación de productores, controles en la producción y condiciones sanitarias, así como mejora de la calidad. Con una mejor calidad, puede ser oportuna la difusión de las mejoras ante la opinión pública.</p>

<p>Pocos incentivos. Las normativa raras veces es favorable. En algunos casos las práctica puede ser incluso ilegal.</p>	<p>Trabajo con autoridades e instituciones locales para mejorar la calidad de los productos e integrarlos en la producción alimentaria urbana.</p>	<p>AIG con CG y otros asesores que trabajen conjuntamente con Autoridades urbanas y departamentos de agricultura, sanidad y medio ambiente.</p>
<p>Deficiente calidad del aire.</p>	<p>Problemas técnicos como por ejemplo evitar la producción de hortalizas de hoja al lado de los caminos. Incentivar la producción de cultivos y animales menos afectados por la contaminación del aire.</p>	<p>Servicios de extensión/sanidad/ONG para la capacitación relativa a la producción.</p>
<p>Riesgos elevados para la salud causados por el hacinamiento de animales, el uso de aguas residuales, y otros efluentes, la contaminación del aire por parte de los vehículos y de la actividad urbana en general, así como las condiciones insalubres del transporte y venta de los productos.</p>	<p>Como en el caso anterior, añadiendo capacitación general relativa a la mejora de la higiene desde la producción hasta el consumo de los productos.</p>	<p>Servicios de extensión/sanidad/ONG para la capacitación relativa a la producción.</p>

Anexo IV

Contactos en países y ciudades

PAÍS/ REGIÓN	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN
Africa			
Egipto	Ahlam Elnaggar	AERI Agriculture Economic Research Institute Director Cairo, Egypt	7, Nadi Elseid Street Companies and Agencies building – Dokki – Giza Egypt Tel: + 2023372318 Cell: + 2012 2103062 Fax: + 2027607651 aei_84@hotmail.com
Ghana	Irene Susana Egyir	University of Ghana College of Agriculture and Consumer Sciences Researcher Accra, Ghana	Dept. of Agric. Economics & Agribusiness P.O. Box 68 Legon Accra - Ghana Tel. 233 244681384 afuaegyir@yahoo.com
Kenya	Maureen K. Nyangwara	KARI Kenya Agricultural Research Institute SocioEconomics & Biometrics Division Kaptagat Road Loresho Nairobi, Kenya	P.O. Box 57811 (00200) Nairobi-Kenya Tel: 254-20-4183301-20 (Extn 2340) Fax: 254-20-4183344 MKNyangwara@kari.org http://www.kari.org
Madagascar	Jean Ramanankatsoina	National Consultant Antananarivo, Madagascar	B.P. 3907 Antananarivo 101 Madagascar Tel: 261 20 22 460 21 seligox@wanadoo.mg

Anexo IV

RD Congo	Luzayadio Kanda	SENAHUP Service National D'horticulture Urbaine et Periurbaine Director Kishasa, RDCongo	Avenue Colonel Lukusa N° 1126 Kinshasa – Gombe Tel: (00243) 81 656 86 96 huprdc@ckt.cd or: jaluzaka@yahoo.fr
Senegal	Moussa SY	IAGU Institut Africain de Gestion Urbaine Chargé de Programme Dakar, Senegal	Liberté VI Extension n.5 BP 7263 Dakar, Senegal Tel: +221 827 22 00 Fax: +221 827 28 13 moussa@iagu.org http://www.iagu.org
Zimbabwe	Takawira Mubvami	MDP - ESA Municipal Development Programme for Eastern and Southern Africa Harare, Zimbabwe	7 floor, Hurudza House Nelson Mandela Avenue Harare – Zimbabwe Tel: 263 4 774385/6 Fax: 263 4 774387 tmubvami@mdpafira.org.zw

Asia			
Cambodia	Pou Sovann	SRER KHMER Director Phnom Penh, Cambodia	11B Street: 101, Boeung Trabek, Chamcar Mon, Phnom Penh Cambodia P.O. Box 1517 Tel:855 23 210217 srerkhmer@online.com.kh or: pousovann@yahoo.com

India	Robert Simmons	HUDA Consultant Hyderabad, India	Plot no. 23 – Tirumala Colony L.B. Nagar Hyderabad 74 India Tel: 040 24023470 r.simmons@cgiar.org
--------------	----------------	--	--

América Latina			
Venezuela	Luz Béltran	Directora de Investigación y Asistencia Técnica Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) Caracas, Venezuela	Tel: 58 212 2862551 2862831 Cell. 0416 6396474

Otros			
CIRAD, Francia	Hubert De Bon	CIRAD Directeur Departement des productions fruitières et horticoles (Flhor)	TA 50/ PS IV, Boulevard de la Lironde 34398 Montpellier Cedex 5 France Tel. 33 0467 615861 Fax. 33 0467 615871 dirflhor@cirad.fr or: hubert.de_bon@cirad.fr
ETC/RUAF, Países Bajos	Marielle Dubbeling	ETC/RUAF Urban Agriculture Adviser	Kastanjelaan 5 3830 AB Leusden The Netherlands Tel. 31 033 4326000 Fax 31 033 4940791 m.dubbeling@etcnl.nl

Anexo IV

IDRC, Canadá	Ann Thomas	IDRC Senior Program Officer Environment and Natural Resource Management	250 Albert Street PO Box 8500 Ottawa, Canada K1G 3H9 Tel (613) 236-6163 ext.2050 Fax: (613) 567-7749 athomas@drc.ca
-----------------	------------	--	--

ISBN 978-92-5-305751-1



TC/M/A1177S/1/11.07/500