

# 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, tras 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 serias 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 responda 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 los 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:

## **1 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 reúnase 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. Sometá 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 qué 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: <ul style="list-style-type: none"><li>• Licencias temporales.</li><li>• Provisión de tierras en áreas periurbanas.</li><li>• Reserva de tierras en áreas periurbanas.</li></ul> Planificación urbana participativa.
Coste elevado de la tierra.	Demarcación o protección de zonas verdes para la AU.	Autoridades urbanas/Políticas nacionales.

2	<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, hidroponia) 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>

Acceso muy fácil a los mercados.	Los carteles 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.	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.
Los productores urbanos dependen económicamente de la ciudad aunque producen en gran parte para consumo propio.	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.	CG, AIG, ONG y servicios de capacitación.

Principalmente basada en la subsistencia.	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.	CG o AIG/NGO para debatir en grupo la mejora de la producción/ diversificación de la producción.
Cosechas producidas en las ciudades en pequeña escala, dispersas y a menudo de bajo valor.	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.	CG, AIG, ONG y servicios de capacitación.
Percepción a menudo negativa de la AU por parte de los consumidores. Frecuentemente, los productores trabajan en la UA por falta de alternativas.	<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>	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.

Pocos incentivos. Las normativa raras veces es favorable. En algunos casos la práctica puede ser incluso ilegal.	Trabajo con autoridades e instituciones locales para mejorar la calidad de los productos e integrarlos en la producción alimentaria urbana.	AIG con CG y otros asesores que trabajen conjuntamente con Autoridades urbanas y departamentos de agricultura, sanidad y medio ambiente.
Deficiente calidad del aire.	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.	Servicios de extensión/sanidad/ONG para la capacitación relativa a la producción.
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.	Como en el caso anterior, añadiendo capacitación general relativa a la mejora de la higiene desde la producción hasta el consumo de los productos.	Servicios de extensión/sanidad/ONG para la capacitación relativa a la producción.

# Anexo IV

## Contactos en países y ciudades

PAÍS/ REGIÓN	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN
<b>Africa</b>			
<b>Egipto</b>	Ahlam Elhaggar	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  <a href="mailto:aeri_84@hotmail.com">aeri_84@hotmail.com</a>
<b>Ghana</b>	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 <a href="mailto:afuaegyir@yahoo.com">afuaegyir@yahoo.com</a>
<b>Kenya</b>	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 <a href="mailto:MKNyngwara@kari.org">MKNyngwara@kari.org</a> <a href="http://www.kari.org">http://www.kari.org</a>
<b>Madagascar</b>	Jean Ramanankatsoina	National Consultant Antananarivo, Madagascar	B.P. 3907 Antananarivo 101 Madagascar  Tel: 261 20 22 460 21 <a href="mailto:seliegox@wanadoo.mg">seliegox@wanadoo.mg</a>

## Anexo IV

---

RD Congo	Luzayadio Kanda	SENAHUP Service National D'horticulture Urbaine et Periurbaine Director Kishasa, RD Congo	Avenue Colonel Lukusa N° 1126 Kinshasa – Gombe Tel: (00243) 81 656 86 96 <a href="mailto:huprdc@ckt.cd">huprdc@ckt.cd</a> or: <a href="mailto:jaluzaka@yahoo.fr">jaluzaka@yahoo.fr</a>
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 <a href="mailto:moussa@iagu.org">moussa@iagu.org</a> <a href="http://www.iagu.org">http://www.iagu.org</a>
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 <a href="mailto:tmubvami@mdpafrica.org.zw">tmubvami@mdpafrica.org.zw</a>

Asia			
Camboya	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 <a href="mailto:srerkhmer@online.com.kh">srerkhmer@online.com.kh</a> or: <a href="mailto:pousovann@yahoo.com">pousovann@yahoo.com</a>

India	Robert Simmons	HUDA Consultant Hyderabad, India	Plot no. 23 – Tirumala Colony L.B. Nagar Hyderabad 74 India Tel: 040 24023470 <a href="mailto:r.simmons@cgiar.org">r.simmons@cgiar.org</a>
-------	----------------	--	--

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 <a href="mailto:dirflhor@cirad.fr">dirflhor@cirad.fr</a> or: <a href="mailto:hubert.de_bon@cirad.fr">hubert.de_bon@cirad.fr</a>
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 <a href="mailto:m.dubbeling@etcnl.nl">m.dubbeling@etcnl.nl</a>

## 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@idrc.ca
-----------------	------------	--	---

ISBN 978-92-5-305751-1

A standard 1D barcode representing the ISBN number 978-92-5-305751-1.

9 789253 057511

TC/M/A1177S/1/11.07/500