

**GLOBALIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA LA PEQUEÑA
AGRICULTURA EN COSTA RICA:**

experiencias de organización y generación de servicios
para el acceso a mercados

Jean-François Le Coq
Fernando Sáenz Segura
Guy Faure

**GLOBALIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA LA PEQUEÑA
AGRICULTURA EN COSTA RICA:**

experiencias de organización y generación de servicios
para el acceso a mercados





© EUNA
Editorial Universidad Nacional
Heredia, Campus Omar Dengo
Costa Rica
Teléfono: (506) 2277-3825
Fax: (506) 2261-7017
Correo electrónico: euna@una.cr
Apartado postal: 86-3000 (Heredia, Costa Rica)

Esta publicación es objeto de una
licencia Creative Commons que no
autoriza el uso comercial:
Atribución-NoComercial-NoDerivadas
CC BY-NC-ND 4.0



© Globalización y desafíos para la pequeña agricultura en Costa Rica:
experiencias de organización y generación de servicios para el acceso a mercados
Jean François Le Coq, Fernando Sáenz Segura y Guy Faure
Primera edición 2014

Producción editorial: Alexandra Meléndez C. amelende@una.cr
Diseño de portada: Germán Ballesteros A.

338.1
G562g

Globalización y desafíos para la pequeña agricultura
en Costa Rica: experiencia de organización y generación
de servicios para el acceso a mercados / [compiladores]
Jean-François Le Cop, Fernando Sáenz Segura, Guy Faure.
— 1. ed. — Heredia, C. R. : EUNA, 2014.
416 p. : il. ; 25 cm.

ISBN 978-9977-65-417-1

1. GLOBALIZACIÓN. 2. AGRICULTURA.
3. COSTA RICA. 4. MERCADO. 5. ORGANIZACIONES.
6. PRODUCTOS AGROPECUARIOS. 7. COOPERATIVAS.
8. ASOCIACIONES. I. Le Coq, Jean-François, 1970- II. Sáenz
Segura, José Fernando, 1966- III. Faure, Guy.

Contenido

PREFACIO	17
<i>Tania López Lee</i>	
PREFACIO	21
<i>Pierre Fabre</i>	
PREFACIO	23
<i>Gerardo Jiménez Porras</i>	
INTRODUCCIÓN	25
Organizaciones, mercados y servicios: un análisis integral	
<i>Jean-François Le Coq, Fernando Sáenz Segura,</i>	
<i>Guy Faure</i>	
TEMA I: MERCADOS Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES	43
CAPÍTULO 1	45
¿Están las cooperativas de comercio justo, condenadas a seguir un camino mercantil? Un análisis a través del caso de las cooperativas de café de Costa Rica	
<i>Myriam Kessari</i>	
CAPÍTULO 2	57
Estrategias de organización de productores de café en Costa Rica con respecto a las certificaciones ambientales y sociales	
<i>Guy Faure, Jean-François Le Coq, Isabelle Vagneron, Henri Hocde, Gabriela Soto Muñoz, Myriam Kessari</i>	
CAPÍTULO 3	69
El potencial de un producto secundario en un mercado tradicional. Producción de higo: reflexiones para la promoción de un producto secundario. Caso de productores de Tierra Blanca de Cartago	
<i>Donald Miranda, Rafael Díaz, Marjorie Hartley</i>	
CAPÍTULO 4	93
Intermediación comercial en las agrocadenas de papa y cebolla: determinantes, magnitud y efectos	
<i>Alexánder Sánchez, Randall Arce</i>	

CAPÍTULO 5	121
Estructura de mercado y cooperación para mejorar la calidad ambiental en las cadenas globales agroalimentarias <i>Gerardo Jiménez Porras, Wim Pelupessy</i>	
TEMA II: ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y SERVICIOS	147
CAPÍTULO 6	149
El sector cooperativo y la prestación de servicios a los productores: el caso de la Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (COPELDOS R.L.) <i>Estefanie Leandro L., Ana Solano C., Yuliana Monge A.</i>	
CAPÍTULO 7	185
Provisión de servicios por parte de una organización forestal: el caso de la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA) <i>Julie Lalanne</i>	
CAPÍTULO 8	199
Provisión de servicios por parte de un ente interprofesional: el caso de la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA) <i>Aurélie Naudé</i>	
CAPÍTULO 9	219
Análisis de la realidad de los servicios territoriales: el caso de la Región Huetar Norte <i>Oihane Guruceta Aizpurua</i>	
TEMA III: APOYO A ORGANIZACIONES Y LECCIONES	
APRENDIDAS	241
CAPÍTULO 10	243
Empoderamiento de las organizaciones: la importancia de conocer su percepción sobre el entorno económico <i>Élodie Maître d'Hôtel, Emilie Coudel, Jean-François Le Coq</i>	

CAPÍTULO 11	257
Relaciones y tensiones de las organizaciones campesinas frente al Estado: el caso de la región Huetar Norte de Costa Rica hasta el 2005	
<i>Nadia Margarita Rodríguez</i>	
CAPÍTULO 12	285
Los procesos de extensión interuniversitarios como contribución al desarrollo regional en Costa Rica	
<i>Donald Miranda Montes, Suyen Alonso Ubieta, Yendry Prado Vega, Randall Arce Alvarado</i>	
CAPÍTULO 13	313
Servicios a las organizaciones de pequeños productores: lecciones aprendidas de un proceso de apoyo en la Región Huetar Norte	
<i>Robin Almendares Almendares, Fiorella Salas Pinel, Jean-François Le Coq</i>	
CAPÍTULO 14	339
Alianzas e incidencia política en organizaciones del sector agropecuario: lecciones aprendidas en el marco de proyectos de apoyo a organizaciones	
<i>Jean-François Le Coq, Ivannia Ayales Cruz, Vivienne Solís Rivera, Marvin Fonseca Borrás</i>	
CONCLUSIONES	359
Organizaciones y nuevos retos del desarrollo rural: hacia una nueva agenda de investigación y de políticas públicas	
<i>Jean-François Le Coq, Fernando Sáenz Segura, Fiorella Salas Pinel</i>	
BIBLIOGRAFÍA	379
SOBRE LOS AUTORES	409

Contenido de cuadros, figuras y gráficos por capítulo

CUADROS

CAPÍTULO 1

Cuadro 1. Valores de cada grupo de cooperativas de Costa Rica	52
---	----

CAPÍTULO 2

Cuadro 1. Principales certificaciones de café en Costa Rica en el 2009	61
Cuadro 2. Modalidades de implementación de las certificaciones en las organizaciones de productores (OP) de café de Costa Rica (2009).....	63
Cuadro 3. Estrategias comerciales y elección de las certificaciones de las organizaciones de productores de café en Costa Rica	65

CAPÍTULO 3

Cuadro 1. Principales cultivos de la región Central Oriental	76
--	----

CAPÍTULO 4

Cuadro 1. Durabilidad máxima de la papa y la cebolla en ciertas condiciones.....	102
Cuadro 2. Precios de la papa en los diferentes mercados y su margen de intermediación durante el período 2000-2008	107
Cuadro 3. Precios de la cebolla en los diferentes mercados y su margen de intermediación durante el período 2000-2008.....	108
Cuadro 4. Utilización de intermediarios y mercados utilizados por los agricultores de papa y cebolla por provincia.....	111
Cuadro 5. Motivos por los cuales los agricultores utilizan a los intermediarios para vender sus productos	113
Cuadro 6. Condiciones comerciales en las cuales se relaciona el agricultor con el intermediario	115

CAPÍTULO 5

Cuadro 1. Guatemala. Valor FOB de las exportaciones de arveja china 1995-2007	124
Cuadro 2. Guatemala. Precios promedio de las exportaciones de arveja china por región 1995-2007.....	125
Cuadro 3. Guatemala. Tipos de tecnología en la producción de arveja china y canales de comercialización.....	134

Cuadro 4. Costa Rica. Precios finales al productor por café maduro (cereza) según región en US\$ corrientes.....	138
CAPÍTULO 6	
Cuadro 1. Innovación de servicios.....	176
Cuadro 2. Actores proveedores de servicios COOPELDOS R.L.	178
Cuadro 3. Intervención de los productores en la prestación de servicios.....	179
Cuadro 4. Innovación en la calidad de los servicios.....	180
Cuadro 5. Innovación en el manejo de recursos humanos.....	181
Cuadro 6. Innovación en los mecanismos de financiamiento.....	182
Cuadro 7. Innovación en la generación de alianzas para la prestación de servicios.....	183
CAPÍTULO 7	
Cuadro 1. Programa y actividades de ASIREA (2007).....	189
Cuadro 2. Alianzas estratégicas de ASIREA y sus intereses por la organización.....	190
Cuadro 3. Servicios recibidos por ASIREA en sus diversos programas.....	191
Cuadro 4. Oferta de servicios por parte de ASIREA en sus diversos programas.....	192
Cuadro 5. Tipología de clientes y sus necesidades.....	193
CAPÍTULO 8	
Cuadro 1. Proyectos de CORFOGA durante el período 2002-2007.....	207
CAPÍTULO 10	
Cuadro 1. Características de los diferentes “circuitos de aprendizaje”.....	248
Cuadro 2. Resultado del análisis lexicométrico de los discursos de los líderes.....	251
CAPÍTULO 12	
Cuadro 1. Costa Rica. Asimetrías de Desarrollo Regional (2009).....	291
Cuadro 2. ASOSUR. Organizaciones de Buenos Aires (2008-2011).....	297
Cuadro 3. Actividades de seguimiento directo e indirecto con las organizaciones de base (2012).....	298
Cuadro 4. ASOSUR. Productos directos e indirectos generados.....	300
Cuadro 5. Rangos para la valoración del impacto de la iniciativa.....	307

CAPÍTULO 13

Cuadro 1. Etapas y procesos de apoyo al fomento de organizaciones	321
Cuadro 2. Lista de los eventos del proyecto con la plataforma Uni-Crece	324
Cuadro 3. Plan piloto de apoyo a organizaciones en la Región Huetar Norte para el 2008	333

FIGURAS

INTRODUCCIÓN

Figura 1. Funcionamiento de una finca y necesidades de servicios.....	35
Figura 2. Sistema de servicios y organizaciones	36
Figura 3. Mercados, organizaciones y servicios, un marco vinculante	38

CAPÍTULO 1

Figura 1. Evolución de los valores del comercio justo y de las cooperativas.....	54
---	----

CAPÍTULO 2

Figura 1. Distribución de las organizaciones de productores (OP) en función del número de certificación (2009).....	62
--	----

CAPÍTULO 3

Figura 1. Marco de análisis.....	73
Figura 2. Canales de comercialización del higo	80
Figura 3. Cadena funcional de higo	81

CAPÍTULO 4

Figura 1. Esquema de análisis del enfoque de cadenas globales de mercancías.....	95
Figura 2. Comportamiento de los mercados de papa y cebolla en Costa Rica.....	98
Figura 3. Cadena de comercialización de la papa en Costa Rica	99
Figura 4. Cadena de comercialización de la cebolla en Costa Rica	101

CAPÍTULO 5

Figura 1. Cadena de arveja china guatemalteca: mercados y flujo de materiales	128
--	-----

CAPÍTULO 6

Figura 1. Eventos pasados y actuales de la cooperativa.....	154
Figura 2. Estructura organizativa, COOPELDOS R.L.	157
Figura 3. Relación de la cooperativa con las organizaciones de productores	162
Figura 4. Entorno de servicios, COOPELDOS R.L.	163
Figura 5. Diagrama del proceso de intermediación y transformación de los servicios recibidos por COOPELDOS R.L.	164

CAPÍTULO 7

Figura 1. Organigrama de ASIREA (2007)	188
Figura 2. “Cadena de servicios” para acceder a PSA, y adaptación a necesidades de beneficiarios.....	196

CAPÍTULO 8

Figura 1. Composición de la Junta Directiva de CORFOGA.....	203
---	-----

CAPÍTULO 9

Figura 1. Flujo de servicios según tipo de organización de productores (OP)	226
Figura 2. Interacción entre proveedores de servicios	237

CAPÍTULO 12

Figura 1. Cantones y distritos de influencia.....	297
Figura 2. Localización geográfica de las iniciativas en la Huetar Norte	302
Figura 3. Número de Mipymes participantes en el proyecto, por cantón	303
Figura 4. Impacto de la iniciativa según dimensión de análisis.....	309

CAPÍTULO 13

Figura 1. Esquema de funcionamiento y mecanismo de financiamiento del centro de servicio	327
---	-----

GRÁFICOS

CAPÍTULO 3

Gráfico 1. Tierra Blanca: Porcentaje de productores de higo que forman parte de una organización.....	83
Gráfico 2. Tierra Blanca: Porcentaje de productores de higo: figura asociativa de los productores, según tipo (2009)	84
Gráfico 3. Productores de higo: Interés por pertenecer a una organización.....	84

Gráfico 4. Tierra Blanca: Expectativas de los productores hacia la organización futura.....	85
Gráfico 5. Tierra Blanca: Productores de higo: interés de procesar higo (2009)	86
Gráfico 6. Tierra Blanca: Porcentaje de productores con interés en procesar higo y pertenecer a una organización.....	86
Gráfico 7. Tierra Blanca: Expectativas de los productores hacia la organización futura.....	87
Gráfico 8. Interés por organizarse según edad promedio del productor	88
Gráfico 9. Interés por organizarse según escolaridad del productor	89

CAPÍTULO 6

Gráfico 1. Cantidad de asociados que acceden a los servicios de crédito, COOPELDOS R.L. (2007).....	171
Gráfico 2. Evaluación de los servicios de crédito, COOPELDOS R.L. (2007)	172
Gráfico 3. Cantidad de asociados que acceden a los servicios económico-productivos, COOPELDOS R.L. (2007).....	173
Gráfico 4. Evaluación de los servicios económico-productivos, COOPELDOS R.L. (2007).....	173
Gráfico 5. Evaluación de los servicios sociales y ambientales, COOPELDOS R.L. (2007).....	175

CAPÍTULO 12

Gráfico 1. Región Huetar Norte: cantones de la región con menor desarrollo social según el IDS	302
Gráfico 2. Proyecto Fortalecimiento competitivo: percepción de los participantes sobre cada uno de los componentes del proyecto	306
Gráfico 3. Proyecto Fortalecimiento competitivo: evaluación promedio de los participantes según componente	307

EN MEMORIA AL SEÑOR ENRIQUE FALLAS SEGURA

“Fallitas, productor de la Región Brunca, miembro de la Asociación Cotobruceña de Agricultura (ACOAGRO), fundador y directivo de la Mesa Nacional Campesina (MNC); por su inquebrantable compromiso en la defensa de los intereses de los productores (as), campesinos (as) de Costa Rica y del mundo, y que con mucha tenacidad, humildad, buen humor y determinación, luchó por consolidar esfuerzos y reivindicar a su gente, para lograr mejores condiciones de vida y en procura de un mundo más justo y sostenible. En su larga trayectoria de lucha, experiencia y energía positiva supo transmitir gran entusiasmo, dejando así un gran legado y a la vez un profundo vacío dentro de los movimientos campesinos, indígenas y cooperativo”

PREFACIO

El fenómeno de la globalización ha implicado una serie de cambios y desafíos al sector agropecuario de Costa Rica, el cual se ha tenido que transformar y adaptar para enfrentar las oportunidades y amenazas de un mundo cada vez más integrado y global. Uno de los cambios más importantes que se han experimentado en las últimas décadas es el papel del Estado como actor central en la prestación de servicios y recursos, lo que pasa a ser más un promotor de procesos de desarrollo sectorial de iniciativa local.

La agricultura familiar y la pequeña agroindustria asociada a dicha agricultura no han quedado exentas de realizar cambios ante desafíos internos y externos, y más bien su papel socioeconómico ha vuelto a tomar relevancia en los grandes debates mundiales. Según estimaciones de la FAO, la humanidad necesitará incrementar aproximadamente un 70% de más en la producción de alimentos para el año 2050, con el fin de atender las necesidades de una población global de nueve billones de personas. En un mundo de restricciones biofísicas y socioeconómicas, este reto alimentario se hace complicado de enfrentar, especialmente si se quiere mantener y preservar una base natural de recursos.

Dado un complejo reto de seguridad alimentaria mundial, la agricultura familiar tiene un papel fundamental en la contribución a la producción y acceso a alimentos, especialmente en los países en vías de desarrollo. La agricultura familiar alimenta a una tercera parte de la población mundial y, en el caso particular de América Central, contribuye ampliamente a la producción de granos básicos esenciales para poblaciones en vulnerabilidad alimentaria. En el caso de Costa Rica, la agricultura familiar ha logrado realizar en muchos casos cambios para integrarse a mercados dinámicos, diversificar y darle valor agregado a la producción primaria, preservar el ambiente y el paisaje, desarrollar actividades turísticas y mantener el necesario tejido social rural. En la consecución de estos logros han sido claves los temas de organización y gestión de recursos y servicios.

En este sentido, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y sus instituciones¹ han sido actores insistentes en la formación y consolidación de procesos de organización y comercialización de la producción. Son los productores mismos los llamados a conformar y fortalecer sus asociaciones, cooperativas y corporaciones, y autogestionarse el valor agregado y la comercialización de su producción. Una de las funciones más importantes de toda organización es la capacidad de capturar recursos y poderlos transformar en productos y servicios útiles y pertinentes para sus productores miembros.

Desde el MAG presentamos con complacencia la presente obra, *Globalización y desafíos para la pequeña agricultura en Costa Rica: experiencias de organización y generación de servicios para el acceso a mercados*, la cual nos ofrece una variada revisión a través de estudios de caso, sobre cómo han evolucionado los mercados nacionales e internacionales y cómo esta evolución ha provocado cambios en las organizaciones para facilitar el acceso de los pequeños y medianos productores a dichos mercados; qué papel juegan las organizaciones en apoyar directa e indirectamente a los productores; y cuáles han sido las estrategias adoptadas por estas organizaciones, así como los limitantes que han enfrentado al brindar servicios de apoyo y/o contribuir a coordinar la oferta de servicios de los actores públicos y privados.

Especialmente, se destaca en esta obra el desarrollo del cooperativismo en la organización de productores agropecuarios, con mayor o menor grado de integración, como un ejemplo no solo de prestación de servicios y de escalar en la cadena de valor, sino también por su contribución a la democratización económica. Otro ejemplo que se analiza en este excelente compendio de casos es el de la Corporación de Fomento Ganadero, que representa el modelo *corporativo* en Costa Rica, y cuya razón jurídica las define como entidades públicas no estatales, con participación de los sectores público y privado. Existen, además de CORFOGA, otros modelos similares, como lo son LAICA, ICAFE, CORBANA, CONARROZ y la CORPOHORTI, que con diferente nivel de madurez, han asumido cada vez más, los roles que tradicionalmente estaban bajo la tutela del MAG.

Las políticas públicas en relación con la economía rural de los territorios han venido transitando desde temas como el acceso y la distribución de tierras, el desarrollo de infraestructura, el fortalecimiento de la asociatividad y del emprendedurismo, hasta la gestión de los territorios rurales, reto que tiene una institución como el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), que nace en el 2012, y que representa precisamente esa evolución que en los últimos 50 años hemos visto en el mundo rural costarricense.

¹ El Ministerio de Agricultura y Ganadería es el ente rector y se acompaña en la ejecución de las políticas públicas por un grupo de instituciones que han contribuido a este propósito como lo son: INDER, SENARA, SENASA, SFE, PIMA, CNP, INTA, ONS e INCOPESCA.

Por todo lo anterior, para la institucionalidad pública agropecuaria, es sumamente valioso entender cómo se puede mejorar el apoyo a las organizaciones para que desarrollen de manera más estable y eficiente esta provisión de servicios a los productores. Creemos así que la presente obra hace también un aporte relevante para el sector agropecuario nacional, en cuanto a las lecciones aprendidas de los procesos de apoyo a organizaciones locales nacionales.

Tania López Lee
Viceministra
Ministerio de Agricultura y Ganadería

PREFACIO

Al inicio de este siglo nuestras sociedades afrontan el desafío de la vulnerabilidad de la pequeña agricultura, lo que equivale a la existencia misma de los productores agrícolas, sus productos y sus propias familias. La recurrencia de las crisis alimentarias relacionadas con el funcionamiento de los mercados, la agravación venidera de los problemas ambientales y las resurgencias de los conflictos sociales plantean de nuevo la necesidad de encontrar soluciones técnicas e institucionales, que permitan simultáneamente alimentar a la población humana, preservar los recursos naturales y generar una sociedad más equitativa.

Para enfrentar estos retos globales, destacan la necesidad de los aportes de la pequeña agricultura y la necesidad de entender la diversidad de las dinámicas rurales locales en marcha. Se necesita así el desarrollo de una visión de largo plazo de la trayectoria agrícola y rural en el presente contexto de los retos mencionados. Con una transición rápida hacia una terciarización de la economía y la reducción del apoyo estatal, la mutación rural es fuerte en Costa Rica. La pequeña agricultura se adaptó muy rápidamente en el marco de la creciente competitividad en los mercados.

El tema central de este libro son las organizaciones de productores, el cual es un elemento trascendental en la constitución de este poder de respuesta de la pequeña agricultura a los desafíos locales y globales. Este libro analiza tres temas estratégicos para entender y sostener estas organizaciones. El primer tema es “mercados y organizaciones de productores”, el cual ofrece una visión amplia de cómo las cadenas y los mercados nacionales e internacionales funcionan, como las organizaciones se relacionan en estos mercados y pueden facilitar el acceso de pequeños productores a estos. A partir de una visión sistémica, el segundo tema “organizaciones de productores y servicios” indaga cómo estas organizaciones contribuyen a construir un entorno favorable para ayudar a los pequeños productores y, en particular, para integrar mercados en un período de reducción del apoyo público al sector agropecuario. El tercer tema “apoyo a organizaciones y lecciones aprendidas” permite entender mejor la necesidad de cierta ayuda específica a estas organizaciones y los mecanismos de apoyo que se podrían aplicar.

Recopilando un conjunto de investigaciones empíricas realizadas por investigadores y estudiantes de Costa Rica y Francia, este libro se inscribe bien en la misión central del CIRAD, y de su departamento Ambientes y Sociedades, de producir y transmitir conocimientos para acompañar el desarrollo agrícola, reflexionar sobre las vías de la acción colectiva y la decisión política, y así contribuir a los debates internacionales sobre el mundo rural. El libro también ilustra la acción del CIRAD para el desarrollo de la investigación científica a partir de realidades empíricas, en colaboración con equipos académicos de investigación y desarrollo en países tropicales, con la meta de contribuir al fortalecimiento de capacidades de los colaboradores y de los estudiantes nacionales e internacionales. En este sentido, este libro fue coordinado por un equipo compuesto de investigadores del CIRAD y del CINPE, el cual abordó una serie de nuevas temáticas de importancia para el desarrollo rural. La presente obra muestra trabajos de diferentes disciplinas que aportan al debate sobre el desarrollo rural y ofrece elementos para la toma de decisiones por parte de actores sociales locales, de la administración pública y de la sociedad civil en general.

Estoy seguro de que este libro, producto de una cooperación fructífera entre el CIRAD y el CINPE de la Universidad Nacional, generará un gran interés entre los actores nacionales e internacionales involucrados en el tema de la pequeña y mediana agricultura, y aportará a la reflexión sobre esta en Costa Rica, a la vez que también en foros más globales, como son los espacios que se abrirán en el año 2014, “Año de la agricultura familiar” en el mundo.

Pierre Fabre
Director del Departamento Ambiente y Sociedad
CIRAD

PREFACIO

La presente obra, *Globalización y desafíos para la pequeña agricultura en Costa Rica: experiencias de organización y generación de servicios para el acceso a mercados*, ofrece una visión integral del esfuerzo hecho desde las organizaciones de productores agropecuarios por proveer servicios a sus miembros, y contribuir así a mantener una estructura productiva, base de todo tejido social rural. En este sentido, el esfuerzo de estas organizaciones es de gran relevancia porque representa una nueva forma de proveer una gama de servicios, que antes eran enteramente proveídas por el Estado.

Cooperativas, asociaciones de productores y corporaciones son las tres grandes categorías de organizaciones que existen en Costa Rica, las cuales se revisan en la presente obra en la forma de estudios de caso. Estos ejemplos extraídos del día a día del mundo rural muestran una gran variedad de esfuerzos colectivos de pequeños y medianos productores por formar y mantener organizaciones formales, que les permiten organizar la producción y coordinar la colocación de esta en mercados diversos y dinámicos, dentro y fuera de Costa Rica.

Al utilizar diferentes enfoques analíticos desde la economía agrícola, la sociología, la planificación social y la antropología, el libro revisa nueve casos de estudio de organizaciones que han desarrollado diferentes estrategias de inserción en mercados y producción de servicios (Partes 1 y 2), así como la sistematización de lo que podemos concluir de diferentes procesos públicos de apoyo al fortalecimiento de dichas organizaciones (Parte 3). Al emplear mayormente el enfoque de Cadenas Globales de Mercancías (Parte 1), se analizan diferentes experiencias de inserción en mercados nacionales e internacionales (una de estas experiencias tiene un caso de estudio en Guatemala), así como el efecto de la intermediación agrícola y las certificaciones sociales y ambientales, en dichas estrategias de inserción a mercados. En la Parte 2 se revisa la evolución histórica de una cooperativa, una asociación y una corporación, en la construcción de mecanismos institucionales internos para la provisión de servicios, tanto para sus miembros como para no miembros.

Adicionalmente se revisan los retos futuros que enfrentan estas organizaciones para seguir impactando en forma positiva el territorio de influencia respectivo. Al final de la Parte 2 se hace un análisis más regional en la creación y desarrollo de mecanismos de servicios, tomando el caso específico de un territorio: la Región Huetar Norte de Costa Rica. En la Parte 3 se revisan los procesos de apoyo al fortalecimiento y desarrollo de organizaciones de productores desde el Estado, desde las universidades públicas y desde la cooperación internacional. De cada caso se deriva un capítulo donde se presenta su respectivo balance en cuanto a ventajas y desventajas de los procesos realizados, así como una reflexión para la formulación de procesos de apoyo futuros.

El libro concluye al ofrecer un análisis sobre la globalización de mercados y sus implicaciones para las organizaciones de productores, en términos de estrategias de inserción, modernización de las organizaciones e innovación en la prestación de servicios. También se ofrecen argumentos importantes en cuanto a nuevas formas de cooperación con organizaciones de productores, que impliquen más participación en la construcción e implementación de la agenda de fortalecimiento y desarrollo que se desea seguir. El capítulo de conclusiones cierra con el planteamiento de una nueva agenda de investigación para las zonas rurales de Costa Rica (a partir de nuevos contextos, retos y conceptos) y con una serie de recomendaciones de política pública para el mundo rural costarricense.

El presente libro es, además, el primer producto de la largamente establecida relación de trabajo conjunto entre el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional, Costa Rica, y el Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), de Francia; relación que inició oficialmente en el año 2008 y se mantiene hasta hoy en que este libro se publica.

El equipo CINPE-CIRAD, que estuvo detrás de la construcción de este libro, logró atraer una serie de iniciativas de investigación durante los primeros dos años de trabajo conjunto, las cuales se sistematizan en la presente obra. Así, el libro recoge una amplia variedad de trabajos de investigación, que corresponden a proyectos de tesis de doctorado, maestría y licenciatura, o bien, a proyectos de la agenda permanente de investigación del CINPE. El libro tiene a lo largo de sus capítulos autorías de diversas nacionalidades, tales como Costa Rica, Francia, Colombia, España y Países Bajos, lo que muestra un producto de un equipo de investigación internacional que honra la misión misma del CINPE.

Espero que el libro que usted tiene en sus manos sea de utilidad para la construcción y el fortalecimiento de una agenda de desarrollo rural, la cual debe ser base de nuestra democracia y paz social.

Gerardo Jiménez Porras
Director General
CINPE

INTRODUCCIÓN

Organizaciones, mercados y servicios: un análisis integral

*Jean-François Le Coq
Fernando Sáenz Segura
Guy Faure*

1. Retos de la pequeña agricultura y problemática de las organizaciones en Costa Rica

El cambio que surgió a inicios de la década de los años 1980, al pasar del esquema de sustitución de importaciones por uno de economía más vinculada a los mercados internacionales, implicó oportunidades y amenazas para el sector agropecuario en Costa Rica. A pesar de que se retiraron los programas estatales de ayuda y soporte al sector, se incrementó la oferta exportable con muchas nuevas actividades de competitividad apreciable. Sin embargo, asociado a este paradigma, se dio una falta de coordinación entre el Gobierno y la empresa privada, que hizo que muchos pequeños productores no se prepararan bien para los nuevos retos (SEPSA, 1999; Doryan-Garrón, 1990, citado en Ruben y Sáenz, 2008).

En este nuevo contexto, ciertos tipos de productores se pudieron vincular exitosamente a los mercados internacionales, mientras que otros no. Los que se pudieron considerar como “productores exitosos” lograron responder a las diversas demandas de los nuevos mercados dinámicos, pudiendo acceder a nuevas tecnologías, adoptando nuevos sistemas de producción, acumulando capital y moviéndose hacia esquemas de integración vertical. Además, los “no exitosos” simplemente no tuvieron las capacidades para hacer cambios en sus esquemas tradicionales de producción, permanecieron orientados al mercado doméstico y utilizando un bajo nivel tecnológico (Pomareda, 2000, citado en Ruben y Sáenz,

2008). Adicionalmente, este tipo de productor siempre tuvo un pobre nivel de organización y coordinación con otros agentes en el mercado.

Se podría decir que una parte importante del sector agropecuario costarricense ha permanecido en una vulnerabilidad económica sostenida durante los últimos 30 años. Aunque diferentes gobiernos han lanzado varios programas y proyectos de apoyo a estos productores, estos han resultado insuficientes para atenuar las fuertes deficiencias institucionales que se manifiestan en problemas de información, de accesos a tecnología y formas de innovación, y de coordinación y acceso a mercados. También, las prioridades en políticas e instrumentos de política de los diferentes gobiernos se han enfocado en la agricultura agroexportadora. Esta situación es explicable como un producto de la globalización que ha transformado la agricultura en todas partes del mundo (Pomareda, 2005).

La institucionalidad relacionada con el sector agropecuario (Estado, empresa privada y organizaciones/gremios) poco ha podido hacer para revertir, o al menos atenuar, la fragmentación del sector y hacer aportes reales para el desarrollo. Por el contrario, la institucionalidad ha sido desarticulada y errática en sus propósitos (SEPSA, 2002; González, 2000).

La implementación de los programas de ajuste estructural implementados desde los años 1980, aunada al proceso de desregulación económica y de apertura comercial, modificó sustancialmente la institucionalidad del sector agropecuario. El primer rol que cambió fue el del Estado, que pasó de ser un actor importante e involucrado en los procesos de desarrollo sectorial, a jugar más el papel de un intermediario o “facilitador”, donde su labor depende de otros actores sociales con los cuales se establecen vínculos y alianzas. En ese cambio de rol, la acción pública se ha encaminado hacia una privatización de servicios, eliminación de otros, una reducción de la inversión pública en investigación y compra de tierras para la redistribución a productores, reducciones en las posibilidades de acceso a créditos diferenciados para micro, pequeñas y medianas empresas agropecuarias (Pomareda, 2005; SEPSA, 2002; González, 2000).

Esta situación ha permanecido durante toda la primera década de este siglo. Aunque con la Ley N.º 8533 (18 de agosto del 2006) se planteó una regulación más formal de las Ferias del Agricultor (Programa que se lanzó desde principios de la década de los años 1980), con el fin de fortalecer el propósito con que estas ferias fueran creadas, se ha hecho muy poco para promover la creación de mercados alternativos, que funcionen de forma similar a las ferias, y con más información por parte de los consumidores sobre qué compran y a quiénes. Adicionalmente, ha habido poco impulso a iniciativas innovadoras como la Ley de desarrollo, promoción y fomento de la actividad agropecuaria orgánica, N.º 8542, del 2006 y la creación de mercados para este tipo de productos. La acción pública hacia el sector ha carecido también de una visión de largo plazo y se ha ocupado de atender problemas emergentes, más como una reacción que como una acción

planificada. Un ejemplo de esta dinámica es el Plan Nacional de Alimentos en el año 2008, el cual surgió más como una reacción a la alerta de crisis alimenticia del año 2007. Esta iniciativa se impulsó después de muchos años de descuido de la producción nacional de granos básicos, y terminó como un proyecto inconcluso, que únicamente promovió las siembras de arroz y frijol, sin atender cuestiones importantes de mercadeo y sin una adecuada zonificación agrícola.

La institucionalidad privada por su parte ha presentado un mayor y más variado dinamismo. Ante el retiro global del Estado con respecto al agro, los gremios vinculados con la agroexportación han desarrollado procesos de autodesarrollo y han buscado consolidar servicios que antes eran más de competencia estatal, como son la investigación, el desarrollo tecnológico y la extensión. En algunos casos, estos gremios han mostrado una mayor capacidad de negociación política en cuanto a la protección de sus intereses, especialmente en términos de protecciones arancelarias, cuotas en negociaciones comerciales, regulación del sector y captación de recursos. Ejemplos de sectores que han alcanzado un nivel de organización más especializado y de corte corporativo son: café (ICAFE), banano (CORBANA), caña de azúcar (LAICA), hortícola (CHN), arroz (CONARROZ) y ganadería (CORFOGA y Cámara Nacional de Productores de Leche) (SEPSA, 2009).

El origen, el tipo de arreglo institucional y los resultados de las anteriores organizaciones han sido muy variados. Por ejemplo, con excepción de la Cámara Nacional de Productores de Leche, todas estas organizaciones son entidades públicas no estatales, regidas por el derecho público, y creadas en diferentes momentos por medio de proyectos de ley aprobados en la Asamblea Legislativa. Por el contrario, la Cámara Nacional de Productores de Leche (creada en 1965) es una asociación que está regulada por sus estatutos y por la Ley de Asociaciones. En el caso de las organizaciones públicas no estatales es importante resaltar su carácter híbrido, pues fueron creadas para regular y proteger los intereses de un gremio de productores en particular y para establecer alianzas de investigación y desarrollo (generación de servicios incluida) con la institucionalidad pública estatal del sector agropecuario. Así se dieron diferentes momentos de formación según la demanda y presión de los diferentes gremios, iniciando con el ICAFE (ley 2762 de 1933), seguido por LAICA (ley N.º 3579 de 1965) y CORBANA (ley N.º 4895 de 1971). Más recientemente, se crearon la CHN (ley N.º 7628 de 1996), CORFOGA (ley N.º 7837 de 1998) y CONARROZ (ley N.º 8285 del 2002). Además de coordinar procesos de investigación y desarrollo con esta institucionalidad híbrida, la institucionalidad pública estatal tiene injerencia en la conformación de las juntas directivas y transfiere recursos para procesos de fortalecimiento e investigación en cada caso.

En ese proceso de consolidación de una agenda de desarrollo e investigación, esta institucionalidad híbrida ha sido exitosa en algunos casos (ICAFE, LAICA Y CORBANA) y menos exitosa en otros casos (CHN, CORFOGA y

CONARROZ). Llama la atención que las más exitosas son las que se crearon antes de 1980, cuando el país impulsaba y privilegiaba la consolidación de una institucionalidad pública agropecuaria, especialmente después de 1960 con la creación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Por ejemplo, en la conformación del Consejo Agropecuario Nacional, creado a mediados de la década de los años 1960, ya participaban el ICAFE y CORBANA (ASBANA en ese momento) (Alonso et al., 2011). En 1984, LAICA condujo un exitoso convenio con el MAG que derivó en la creación de la Dirección para la Investigación y Extensión en Caña de Azúcar (DIECA), la cual es totalmente independiente del MAG en la actualidad (Alonso et al., 2011). Por el contrario, la CHN, CORFOGA y CONARROZ han sido creadas posterior a la apertura económica, han presentado trayectorias y resultados más modestos y hasta de confrontación con la institucionalidad pública agropecuaria y no agropecuaria.

A pesar de lo anterior, esta institucionalidad híbrida tiene la desventaja que se especializa en sus respectivos gremios, sin crear grandes encadenamientos con otros sectores y sin que se dé un proceso de aprendizaje de los determinantes de éxito de estos gremios, ni tampoco una respectiva transferencia de conocimientos a otros gremios menos desarrollados.

En resumen, se ha tenido durante los últimos 30 años un sector agropecuario desarticulado, receptor de políticas de diferente índole, pero incapaz de articular una visión programática de largo plazo y donde todavía prima una orientación agroexportadora y concentradora de activos y recursos. Actualmente, no considera que para articularse a mercados y crear valor agregado, hay que generar condiciones en conocimiento y creación de mercados, tecnología, organización e innovación, y que en estos momentos no todos los actores sociales están en capacidad de acceder. Esta situación particularmente afecta a muchos pequeños y medianos productores del país.

Dado el contexto anteriormente descrito, los pequeños y medianos productores se han visto en la necesidad de empezar por fortalecer sus formas de organización y llevar a cabo actividades que antes el Estado hacía. Esto plantea una serie de retos en términos de oportunidades y amenazas. Adicionalmente, diferentes actores en la sociedad civil han venido revalorizando el papel de la pequeña agricultura, en función de su contribución al desarrollo económico local y en la construcción de un tejido social rural más fuerte. Eso conlleva a la definición por parte del Gobierno de una política específica, el Plan Sectorial de Agricultura Familiar 2011-2014 (Sector Agroalimentario-MAG, 2012).

Sin embargo, en este contexto permanecen varias preguntas y retos:

- ¿Cómo han evolucionado los mercados nacionales e internacionales y cómo esta evolución ha provocado cambios en las organizaciones de productores para facilitar el acceso de los pequeños y medianos productores a mercados?

- ¿Qué papel juegan las organizaciones en apoyar directa e indirectamente a los productores? ¿Cuáles estrategias adoptan y cuáles limitantes enfrentan al brindar servicios a los productores, y/o contribuir a coordinar la oferta de servicios de los actores públicos y privados?
- ¿Cómo se puede mejorar el apoyo a las organizaciones para que desarrollen de manera más estable y eficiente los servicios a los productores? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de los procesos de apoyo a organizaciones locales y/o nacionales?

En este libro procuramos dar respuestas a las anteriores preguntas y aportamos nuevas evidencias empíricas, de cómo los pequeños y medianos productores se organizan para acceder recursos y producir servicios, con el fin de posicionarse en los mercados nacionales e internacionales. Buena parte de los contenidos del libro son producto de la colaboración entre el *Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement* (CIRAD), por medio de la UMR, Actores, Recursos y Territorios en el Desarrollo (ART-Dev), antiguo grupo ARENA, y el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional (UNA), por medio del proyecto “Análisis y Aplicación de Metodologías de Evaluación y Simulación de Estrategias de Cooperación para la Vinculación de Mercados”. Otros contenidos del libro son productos de proyectos de investigación y extensión desarrollados por diferentes grupos de trabajo del CINPE, con los cuales los editores han tenido una larga colaboración académica.

Como parte de la celebración del Año Internacional de la Agricultura Familiar, esperamos que el libro que usted tiene en sus manos represente un buen aporte a la discusión sobre organizaciones rurales y desarrollo, y se convierta en un insumo de trabajo valioso para estudiantes, investigadores, docentes y tomadores de decisiones interesados en el mundo rural y sus problemas.

2. Organizaciones de productores, mercados y servicios: tres objetos relacionados

Las organizaciones de productores, los mercados y los servicios son tres objetos distintos sobre los cuales se han desarrollado muchas investigaciones en el ámbito internacional. En el presente libro ofrecemos definiciones e interrogantes sobre estos tres objetos, por medio del análisis de estudios de caso reales en Costa Rica. Tal y como se indicó en la sección anterior, es nuestro interés mostrar una dimensión más dinámica e integral de estos objetos de investigación. En esta sección elaboramos el marco teórico conceptual por cada objeto de investigación, con el cual se analizan los casos de estudio en los capítulos siguientes.

2.1. Organizaciones de productores

La terminología Organizaciones de Productores (OP) cubre una amplia gama de definiciones y de tipos de situaciones. Según Dugué et al. (2012), una OP se caracteriza por ser de adhesión libre y voluntaria, tener estatutos de derecho privado, tener objetivos y competencias definidos por los miembros de la organización, y que sus representantes sean elegidos o designados por los mismos miembros. Estas características las diferencian de otras organizaciones rurales, que no necesariamente tienen todos los anteriores atributos, tales como las organizaciones tradicionales, las organizaciones comunitarias, las colectividades territoriales y las organizaciones no gubernamentales.

Existen diferentes justificaciones y entendimientos de este objeto. En general, la organización nace de la voluntad compartida por un cierto número de individuos de conseguir un objetivo común. Siguiendo el planteamiento original de R. Coase, los agentes económicos se organizan porque existe la necesidad de organizar la actividad económica y, en ese sentido, es importante empezar por entender las fuerzas que gobiernan dicha organización económica (Coase, 1937). De esta forma, las organizaciones pueden entenderse como el resultado de las decisiones racionales de individuos, que se basan en un cálculo en términos de costos (inversión de tiempo, de dinero, de activos, etc.) y de beneficios esperados a través de la acción colectiva (Olson, 1978). Las organizaciones se explican también por la necesidad de producir reglas entre los individuos para construir o administrar bienes comunes (Ostrom, 1990). También, se entienden como entidades económicas que permiten la reducción de costos de transacción, o costos de usar los mecanismos de mercado (Williamson, 1985). Desde una perspectiva más sociológica, las organizaciones nacen de la necesidad de una sociedad local frente a un desafío real y movilizador, y constituyen estructuras de intermediación entre una sociedad rural y su entorno, para administrar las relaciones entre los agricultores y demás actores económicos, institucionales y políticos (Mercoiret, 1994; Perret y Mercoiret, 2003).

De manera más pragmática, las organizaciones pueden caracterizarse por la función o papel que cumplen. Estas funciones se clasifican generalmente en dos tipos: la función de prestación de servicios técnicos y económicos hacia sus miembros, y la función de representación de los intereses de sus miembros, lo que conlleva a actividades de incidencia de política local o global (Dugué et al., 2012). Ambas funciones están más o menos presentes en todas las organizaciones, pero se pueden separar organizaciones de carácter más técnico donde predomina la función de servicios (como asociación o cooperativas), y organizaciones de representación de intereses (como las organizaciones gremiales o los sindicatos).

Las OP son consideradas como elementos estratégicos para que los productores del mundo rural puedan enfrentar varios desafíos en el fomento y desarrollo de la

agricultura (Banco Mundial, 2007). Uno de los principales retos donde las OP juegan un papel crucial es en el tema de acceso a los mercados (Bienabe et al., 2004). Esto es particularmente importante para pequeños y medianos productores.

En Costa Rica existen muchas organizaciones de productores rurales en todo el país y son muy diversas según sus recursos, estatutos, motivos de creación, trayectorias, etc. (Hernández-Cascante, 2007; Faure et al., 2008). Sin embargo, a pesar de su número y su importancia, la agenda de investigación sobre estas organizaciones ha sido muy limitada o ausente durante los últimos años. Con excepción del análisis de movimientos sociales durante los años 1990 (Edelman, 2005), el análisis del funcionamiento y del papel y limitaciones de estas organizaciones para prestar servicios a sus miembros y enfrentar los mercados ha sido muy limitado.

Lo que sí es cierto es que las OP existen y cumplen un propósito, de lo contrario no existirían. Entender esta dinámica, así como sus orígenes y evolución, es el primer paso para poder identificar elementos de política pública que busquen fortalecerlas y consolidar el logro de los propósitos para las que fueron creadas.

2.2. Mercados y cadenas agroproductivas

La noción de mercados es muy polisémica. De forma muy simple, los economistas denominan al mercado como al encuentro entre la oferta y demanda de un producto o servicio, que se da entre dos o más agentes económicos. Aunque esta sencilla definición es extendible a los mercados agrícolas, ha surgido también una creciente necesidad de profundizar en un análisis más sofisticado sobre cómo funciona este tipo de mercados. Adicionalmente, es muy importante complementar este análisis con el estudio de la eficiencia y eficacia de las políticas públicas, que determinan al sector agropecuario y a sus mercados. Esta dimensión de toma de decisiones de políticas agrícolas es particularmente importante en países en vías de desarrollo (Colman y Young, 1989).

El problema fundamental por resolver en una economía de mercado es el de la “elección restringida” (*constrained choice*), el cual plantea cómo asignar recursos escasos entre diferentes alternativas de producción, que van a rendir diferentes resultados económicos. Igualmente por el lado del consumo, el problema es cómo diferentes niveles de ingreso se ajustan a diferentes bienes y servicios que se pueden adquirir en el mercado. Desde un enfoque meramente neoclásico, las fuerzas de mercado y los precios relativos son las señales que se necesitan para resolver de la mejor manera el anterior problema de elección. Aunque desde este enfoque se espera que los mercados y la formación de precios “funcionen bien”, también hay preocupación por la ocurrencia de ciertas inconsistencias y fallas, y sus formas de corregirlas. Aún así la preocupación central sigue siendo la formación de los precios y su rol dentro del mercado (Little, 1982, citado por Colman y Young, 1989).

Desde un enfoque neoinstitucionalista económico, no se puede hablar de un único mercado ni tampoco se puede asumir que siempre “funciona bien”. Por el contrario, el análisis del funcionamiento de los mercados agrícolas pasa por un análisis de las instituciones que los determinan (Martin, 1993; Ayala Espino, 1999). La hipótesis neoclásica de eficiencia de mercados es insuficiente, dada la existencia de diferencias estructurales entre diferentes unidades agroproductivas (comúnmente llamadas fincas, parcelas, haciendas, plantaciones, chacras, etc.), en términos de disponibilidad y acceso a recursos productivos, nivel tecnológico, acceso a información y diferentes actitudes ante el riesgo y la incertidumbre (Ellis, 1988; Ruben et al., 1994). Adicionalmente, en el caso de pequeños y medianos productores es usual que actúen como pequeñas empresas familiares, lo que significa que su proceso de toma de decisiones en cuanto a producción, consumo y reproducción está determinado bajo la influencia de mercados imperfectos (Ellis, 1988; Sadoulet y de Janvry, 1995).

El concepto de mercados imperfectos se contrapone al ideal neoclásico de mercado de competencia perfecta y es central en las escuelas de pensamiento neoinstitucionalista. Un mercado es imperfecto cuando el costo de usarlo o costo de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1985; Hobbs, 1996) es mucho más alto (*desutility*), que cualquier beneficio o utilidad generada por la transacción misma, con la consecuencia de que el mercado no es usado para esa transacción específica. La no existencia de un mercado específico para un bien o servicio es el caso extremo de falla de mercado (Ellis, 1988; Sadoulet y de Janvry, 1995). En países en vías de desarrollo como Costa Rica, existe una gran cantidad de costos de transacción para pequeños y medianos productores, que se expresan en mercados ausentes o imperfectos para recursos claves como información, tierra, crédito, mano de obra, tecnología, transporte y capacidades humanas para la toma de decisiones empresariales acertadas. Cuando un mercado falla, pueden pasar dos cosas: surge una institución alternativa que hace que la transacción ocurra, o simplemente la transacción no ocurre (de Janvry et al., 1991; Key y Runsten, 1999).

Por el lado de la demanda de productos agrícolas, los mercados han experimentado grandes cambios durante las últimas dos décadas, que crean más fallas de mercado potenciales. Primero, las características de las demandas de los consumidores han evolucionado, con una atención cada vez más fuerte por ciertas características intrínsecas y extrínsecas de los productos en sí, y de los procesos productivos y de mercadeo. Temas recurrentes son: la inocuidad de los productos, su carácter amigable con el ambiente y su carácter ético o socialmente justo. Estos cambios en los mercados han generado diferentes mecanismos para responder a esta demanda, tal como el desarrollo de normas y estándares públicos y privados (Muradian y Pelupessy, 2005). Estas normas pueden representar nuevas oportunidades para que los productores diferencien su producción en

mercados especializados, pero representan nuevos obstáculos y barreras de entrada (Jaffee y Morton, 1995). El conocer estas demandas cambiantes y cambiar y/o adaptar procesos productivos representa todo un reto para los productores agrícolas de países en vías de desarrollo.

Además, los mercados han evolucionado en cuanto a su estructura como consecuencia del fenómeno de la globalización y al desarrollo de nuevos poderes, que siguen a su vez diferentes evoluciones del patrón de consumo. Ejemplo de este proceso es el auge de los supermercados en muchos países del mundo incluyendo a América Latina (Reardon y Berdegué, 2002). Así, aparte de cumplir con una serie de características de los productos, los productores de los países en vías de desarrollo deben adoptar nuevas prácticas y técnicas de coordinación con estos nuevos actores en los mercados meta para poder atender así nuevas demandas en cuanto a cantidad, calidad, presentación y frecuencia y tiempos de entrega.

Para enfrentar el reto de analizar el funcionamiento de los mercados agrícolas se han adoptado diversos enfoques metodológicos. El enfoque cadenas de abasto o de suministros (*supply chain management*) se desarrolló hace una década atrás para analizar cómo los mercados y los actores se organizan para la producción, intercambio y entrega de un producto específico al existir una clara relación entre la presencia de fallas de mercado y el desarrollo de la cadena de abasto (Sáenz-Segura, 2006). Otras variantes son la cadena de valor de Porter, las cadenas productivas (*filières*) y las cadenas globales de mercancías (GCC). Este último marco analítico desarrollado por Gereffi y Korzeniewicz en 1994 (Sturgeon, 2008) permite incorporar cuatro dimensiones analíticas: (1) un sistema insumo producto; (2) una dimensión espacial o geográfica; (3) el contexto institucional y sociopolítico; y (4) la gobernanza de la cadena (Gibbon, 2001). Este enfoque fue adoptado por el Núcleo de Cadenas Agroalimentarias del CINPE en el proyecto “*Cadenas Agroalimentarias y Desarrollo Sostenible de Centro América*”, el cual se complementó con el proyecto internacional “*Improved Sustainability of Agro-food Chains in Central America: A Techno-managerial Approach*” (Proyecto ICA4-CT-2002-10010), cuyos resultados se presentan en el libro *Cadenas globales: enfoque y aplicaciones para agroindustrias en países en desarrollo* (Díaz-Porras et al., 2009). Derivado del GCC se ha desarrollado el enfoque de cadenas globales de valor, el cual permite entender las cadenas en términos de los costos de transacción involucrados y el tipo de gobernanza de la cadena (Gereffi, 2001; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

El GCC se ha aplicado ampliamente al análisis de varias cadenas agroproductivas claves en Costa Rica y otros países centroamericanos, lo que ha permitido un abordaje analítico de los problemas de mercado de una forma más integral, y en un contexto de globalización. Adicionalmente, estas aplicaciones han permitido el complemento con otros marcos metodológicos de análisis de mercados agrícolas (ver Díaz-Porras et al., 2009). Otros estudios resaltan más

el tema de los problemas de acceso a mercados para los pequeños productores y el papel que cumplen las organizaciones en solventar estos problemas de acceso (ver Faure et al., 2010). Sin embargo, el análisis de la prestación de servicios ha sido muy limitado en Costa Rica, lo que justifica analizar con mayor profundidad el papel que juegan las organizaciones en la prestación de servicios, como una estrategia para acceder a mercados.

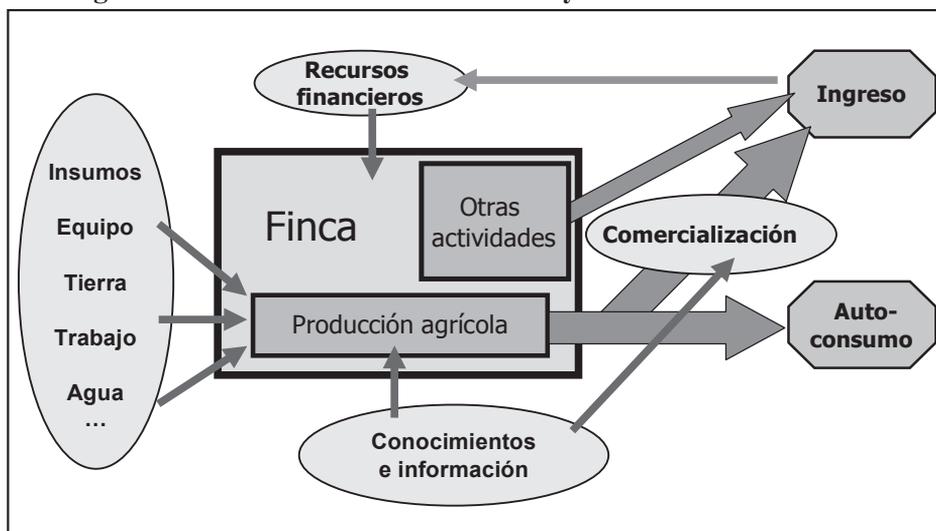
2.3. Servicios a productores y sistema de servicios

Los servicios agrícolas constituyen un conjunto muy heterogéneo de actividades, por lo que no existe una definición única de servicio (Huppert y Urban, 1998), sino muchas propuestas de definición (Pomareda, 1997; Bensahel, 1997; Albert, 2000). Resulta evidente el hecho de que los productores necesitan tener acceso a varios recursos para asegurar el funcionamiento de sus fincas y poder comercializar sus productos (ver Figura 1). Los servicios agrícolas a los productores se definen de manera global como los mecanismos para brindar estos recursos a los productores. Basándonos en los trabajos de Pomareda (1997) y de Albert (2000), se puede clasificar la gran diversidad de servicios según dos criterios: (i) la naturaleza del servicio, diferenciando los servicios tangibles (aprovisionamiento de insumos, créditos, etc.) de los servicios intangibles (información, programas de formación, asesoría técnica, apoyo para los procesos de certificación de calidad, contabilidad, definición de proyectos, etc.); (ii) el campo de aplicación del servicio, por ejemplo, la producción, el procesamiento, la comercialización, la gestión de los recursos naturales, el turismo, la asistencia social, etc.

En el ámbito internacional, la problemática de los servicios agrícolas a los productores surge a raíz de la crisis de los Estados de los años 1980 e inicios de los 1990, cuando los gastos del Estado se cuestionaron en el marco de los programas de ajuste estructural. En muchos países, los servicios agrícolas en sus grandes rubros (investigación, extensión, financiamiento, aprovisionamiento de insumos, comercialización de productos) eran prestados y financiados por el Estado. Sin embargo, con la crisis de principios de los años 1980, diversos organismos internacionales empezaron a criticar estos sistemas estatales de servicios por su poca eficacia, sus altos costos, la escasa adaptación a las necesidades reales de los productores, la corrupción y el clientelismo político, etc. Así, se propuso una nueva opción para la implementación de estos servicios, los cuales deberían ser más orientados por la demanda y basados en una coordinación de mercado entre los destinatarios de los servicios y los proveedores (Hubbard, 1995; Carney, 1998; Beynon, 1996). A partir de finales de los años 1990, los sistemas de servicios basados en una coordinación de mercado fueron cuestionados, en particular por ser mecanismos que excluían del acceso a pequeños productores en condiciones de desventaja (Stringfellow et al., 1997; Dorward

et al., 1998; Kidd et al., 2000; Farrington et al., 2002). Esto implicó una nueva reflexión sobre las formas alternativas de servicios, donde se reconoce el papel importante que juegan las organizaciones de productores (Neuchatel Group, 2000, Mercoiret y Losch, 2004; Wennink et al., 2007).

Figura 1. Funcionamiento de una finca y necesidades de servicios

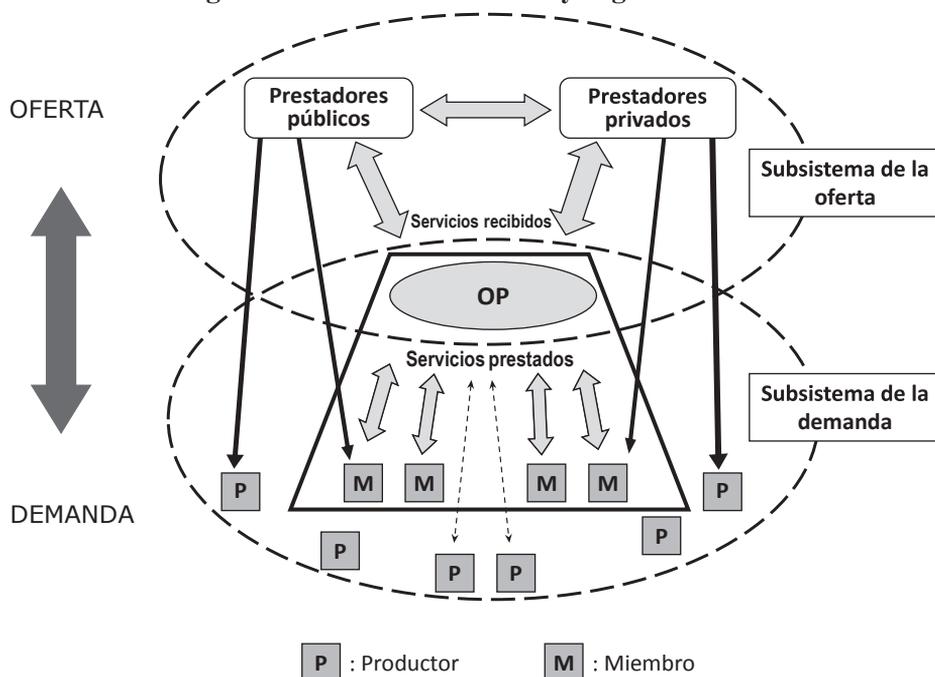


Fuente: Elaboración propia (2006).

Para caracterizar, explorar y analizar la diversidad de las modalidades de prestación de servicios a los productores, se desarrolló el concepto de “sistema de servicios” (Albert, 2000), el cual considera tres elementos importantes: (1) La naturaleza y el campo de aplicación del servicio que permiten describir las características de los servicios (aspectos técnicos, económicos, de calidad, etc.), las medidas de divulgación, el aprovisionamiento de insumos, etc.; (2) Los actores del sistema de servicios, incluyendo los subsistemas de prestadores que pueden ser públicos o privados (oferta del servicio) y el subsistema de los clientes o usuarios (demanda del servicio), incluyendo los aspectos de recursos humanos (competencias, formación) y el apoyo a quienes prestan el servicio (*back-stopping*); (3) las relaciones funcionales en el sistema de servicios que permiten comprender los componentes de la prestación del servicio (financiamiento, distribución, garantía de prestación) y la coordinación de los servicios. Este concepto permite analizar el papel de las organizaciones de productores que tiene como particularidad ser tanto un proveedor de servicios como un usuario de estos (ver Figura 2). En este “sistema de servicios”, las organizaciones de productores pueden contribuir a brindar servicios a los productores con varias modalidades, tales como: proporcionar directamente el servicio con sus

recursos, contratar a empresas privadas para brindar el servicio, negociar con otras organizaciones que tienen las capacidades para brindar el servicio, ayudar a los productores para que tengan acceso a servicios brindados por otros actores, participar en la elaboración de una estrategia para el desarrollo de los servicios, etc. (Le Coq et al., 2010).

Figura 2. Sistema de servicios y organizaciones



Fuente: Le Coq et al. (2010).

Dado el funcionamiento de un sistema de servicios como el que se ha descrito anteriormente, las organizaciones necesitan también apoyos específicos en el campo del fortalecimiento de sus capacidades internas para desarrollar sus actividades (Rondot y Collion, 2001; Bosc et al., 2002; Mercoiret y Losch, 2004), tales como: capacidades estratégicas para definir sus objetivos y programa de actividades, establecimiento de alianzas, capacidades de gestión de los recursos financieros y humanos de la organización, capacidades técnicas para llevar a cabo las actividades relacionadas con la producción, transformación o comercialización de la producción, etc.

En Costa Rica, a partir de la década de los años 1990, se han presentado nuevos retos para que los productores y sus organizaciones capten recursos y obtengan servicios. Dos series de factores influyen las necesidades de servicios por parte de los productores y la manera de brindarlos. La primera serie de factores tiene que

ver con el cambio del entorno económico y social de los productores, en el cual cabe resaltar: 1) desde los años 1990, la desregulación y la apertura de los mercados y globalización, lo que ha generado nuevas oportunidades y amenazas para que los productores sean competitivos y puedan acceder a dichos mercados; 2) y más recientemente, el avance en la toma de conciencia ambiental que ha generado nuevas presiones sobre los productores a través de nueva reglamentación nacional e internacional, también nuevas oportunidades a través del acceso a nuevas herramientas de políticas públicas, como el pago por servicio ambiental (PSA), o bien, oportunidades de actividades nuevas tales como el turismo rural. Los segundos factores están ligados a la evolución institucional-administrativa de la agricultura y del sector rural, donde cabe rescatar: 1) la tendencia en la reducción de los presupuestos públicos dedicados a la agricultura; 2) la reducción en la disponibilidad de funcionarios públicos de apoyo a la agricultura; 3) la complejidad en el panorama político-institucional del sector rural (multiplicación de los actores implicados en el sector social, de ambiente, turismo, etc.); y 4) la reducción del aporte por parte de la cooperación internacional.

En este contexto, un diagnóstico participativo realizado con los productores de la región Huetar Norte en el 2002-2003 (Faure et al., 2007), permitió identificar diferentes tipos de servicios que parecen estar poco o insuficientemente desarrollados para que los pequeños productores puedan responder apropiadamente a los desafíos actuales de la globalización: 1) servicios de información de mercados; 2) servicios de intermediación en la búsqueda de compradores, tanto en mercados nacionales como en los internacionales; 3) servicios de precertificación de la producción, de las fincas y de las organizaciones, con base en los requerimientos del mercado; 4) servicios de asesoría en la formulación, redacción y negociación de proyectos para el acceso directo de las organizaciones a las fuentes de financiamiento existentes en el país o en el exterior; y 5) servicios de asesoría en el manejo administrativo interno de las organizaciones, en temas variados tales como: aspectos legales, contabilidad, elaboración de contratos con el sector privado, etc.

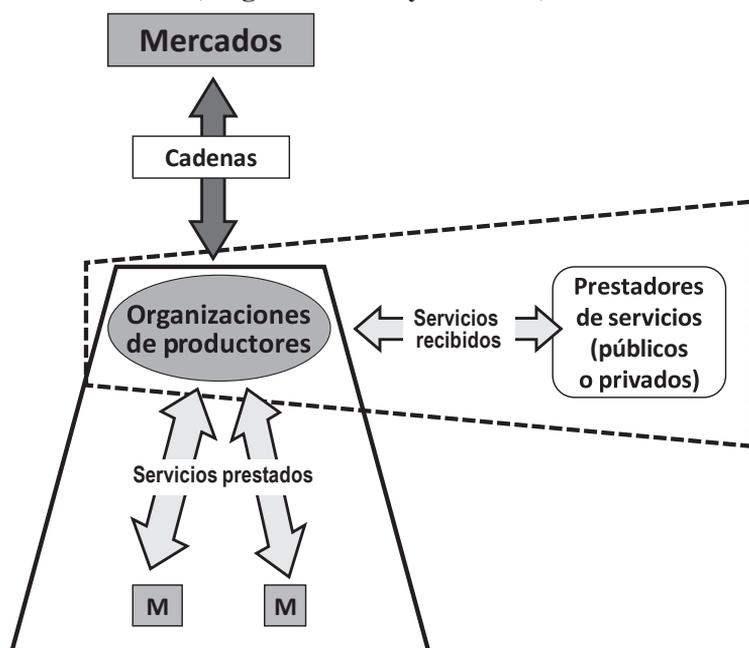
Aunque el tema de servicios ha sido analizado en América Central, en particular desde la óptica de la coordinación entre servicios financieros y no financieros (Báez, 2007), se han analizado poco las evoluciones de los sistemas de servicios locales, los papeles y las funciones específicas que juegan las organizaciones en estos sistemas y la forma de poder mejorar estas funciones a través de programas públicos o privados de apoyo a organizaciones.

3. Un marco incluyente

En este libro nos interesa analizar la forma en que los productores agrícolas enfrentan mercados imperfectos y diseñan e implementan instituciones alternativas de mercado, que dan forma a las organizaciones, para generar

una serie de servicios estratégicamente útiles para la producción y mercadeo de bienes agropecuarios. Ahora bien, no siempre es fácil sincronizar estos tres objetos de forma eficaz y eficiente, por lo que se abre toda una gama de análisis de problemáticas distintas. Generalmente, el acceso a un mercado exigente y dinámico implica una gran cantidad de recursos que los pequeños y medianos productores no tienen. Por esta razón, el objeto primario de estudio son las Organizaciones de productores y su papel como “catalizadores” entre recursos y productores con una meta específica (Figura 3). Las organizaciones juegan así un papel específico en los sistemas de servicios y son al mismo tiempo prestador y usuario, y juegan un papel de intermediario para ajustar la oferta de servicios (de los actores proveedores externos) a las demandas (de los productores), para que se ajusten tanto a sus necesidades y a sus capacidades (financieras o humanas).

Figura 3. Mercados, organizaciones y servicios, un marco vinculante



Fuente: Elaboración propia (2012).

El libro está estructurado en tres grandes partes correspondientes con tres diferentes temáticas de investigación: 1) Mercados y organizaciones de productores, 2) Organizaciones de productores y servicios y 3) Apoyo a organizaciones y lecciones aprendidas. Se finaliza con un capítulo de conclusiones y recomendaciones.

3.1. Mercados y organizaciones de productores

La primera parte se focaliza en las dinámicas de los mercados y de las organizaciones. Se busca analizar en particular: ¿cuáles son las dinámicas de los mercados y cómo se manifiestan las condiciones de acceso?, ¿cuáles son las estrategias de las organizaciones de productores para facilitar el acceso de los pequeños y medianos productores a estos mercados?

En el **Capítulo 1** (Kessari, M.) se utiliza el enfoque heterodoxo de la economía de la convención para explicar el desarrollo diferenciado del comercio justo entre las diferentes cooperativas cafetaleras de Costa Rica. En este capítulo se muestra como la convención del comercio justo de los países consumidores ha venido evolucionando y se crea una brecha creciente con respecto a las convenciones más clásicas de las organizaciones pioneras en mercadear café con comercio justo. En el **Capítulo 2** (Faure, G. et al.) se analizan las estrategias que adoptan las organizaciones de productores de café en Costa Rica en relación con todas las opciones de certificaciones sociales y ambientales existentes en el país. En este capítulo se demuestra la necesidad de las organizaciones de productores en la gestión y desarrollo de las certificaciones y su promoción entre pequeños productores. En el **Capítulo 3** (Miranda, D. et al.) se aborda el concepto de producto secundario analizando la agrocadena nacional de higo (zona de Cartago). Utilizando el enfoque de Cadenas Globales de Mercancías y el de Medios de Vida, se analiza si el cultivo del higo puede ser parte de las opciones de diversificación productiva de familias agricultoras al clarificar las especificidades que debe contemplar la acción de promoción productiva, lo cual ha sido discutido marginalmente en la literatura. En el **Capítulo 4** (Sánchez, A. y Arce, R.) se analizan dos agrocadenas nacionales: la papa y la cebolla, donde predominan la pequeña producción y una configuración diferenciada de mercado. En particular, se examina el papel de la intermediación agrícola en cada caso, su importancia y su efecto en la construcción del precio a lo largo de la cadena. En el **Capítulo 5** (Jiménez, G. y Pelupessy, W.) se estudia el funcionamiento de los mercados específicos de dos agrocadenas para identificar la relación entre estructura del mercado y cooperación para la mejora de la calidad ambiental en las fases de cultivo y primera transformación. Se tomaron como casos de estudio una cadena corta y sencilla en Guatemala (arveja china) y una cadena larga y compleja en Costa Rica (café).

3.2. Organizaciones de productores y servicios

Para entrar y consolidarse en mercados dinámicos, los productores requieren acceder a una amplia gama de servicios, que sean adaptados a sus necesidades, y a un costo posible para ellos. En esta segunda parte se focaliza en el estudio de sistemas de servicios (Albert, 2000) y, en particular, el papel que juegan las organizaciones

de productores en estos sistemas de servicios (Le Coq et al., 2010). Los capítulos de esta sección presentan diferentes tipos de organizaciones en Costa Rica (cooperativas, asociaciones y corporaciones) que brindan diferentes tipos de servicios.

En el **Capítulo 6** (Leandro, E. et al.) se analiza el caso de la Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (COPELDOS R.L.), la cual es una cooperativa de productores de café que ha desarrollado un papel central en la prestación de una diversidad de servicios para sus miembros. Además de proporcionar servicios que ayudan a la inserción en mercados dinámicos de café, la organización ha desarrollado actividades económicas de diversificación y actividades sociales, o comunitarias, que permiten mejorar las condiciones de vida de los productores. En el **Capítulo 7** (Lalanne, J.) se sistematiza el caso de la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA), la cual es una asociación que ha desarrollado un sistema de servicio integral, alrededor de la reforestación y la conservación de bosque. Esta organización actúa como un centro de servicio local, de apoyo directo a productores individuales y a organizaciones locales, para lo cual coordina varias actividades de intermediación al lograr un nivel importante de autofinanciamiento de sus actividades. En el **Capítulo 8** (Naudé, A.) se presenta el caso de una organización de estilo interprofesional, la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA). Esta corporación representa a diferentes actores de la cadena de producción ganadera en Costa Rica, la cual ha logrado consolidar una serie de servicios gracias a un sistema de financiamiento parafiscal, que le permite tener autonomía y un flujo de recursos estable. Adicionalmente, la corporación ha impulsado una serie de alianzas, que le ha permitido potenciar diferentes apoyos a cámaras, organizaciones locales y productores ganaderos individuales. En el **Capítulo 9** (Guruceta, O.) se analiza un sistema de servicios regional tomando como referencia el caso de la región Huetar Norte. En este caso, se analizan la diversidad de organizaciones presentes, sus demandas y necesidades en términos de apoyo, así como la oferta de servicios que existe en la región. Con base en este diagnóstico, se proponen varios escenarios para el desarrollo de sistemas de servicios que sean más adaptados a las necesidades de organizaciones locales.

3.3. Apoyo a organizaciones y lecciones aprendidas

Dadas las dinámicas de los mercados y la importancia de las organizaciones de productores para brindar servicios que les permitan un mejor acceso, se han desarrollado por parte de instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, una serie de programas que buscan fortalecer las capacidades de las organizaciones, para que estas asuman con mayor eficacia y eficiencia estos papeles. Se busca así que las organizaciones tengan una mejor capacidad de actuar de manera estratégica en un entorno cada vez más complejo.

La tercera parte del libro aborda la problemática alrededor del proceso de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones. Así, esta parte tiene como objetivos analizar programas de apoyo y sistematizar lecciones aprendidas de estos programas.

En el **Capítulo 10** (Maître d'Hôtel et al.) se analizan las percepciones de miembros de diferentes organizaciones de productores en Costa Rica involucradas en diferentes agrocadenas, en relación con el proceso de liberalización económica y globalización. Se comparan estas percepciones con los procesos de aprendizaje seguidos por estas organizaciones y con el tipo de programa de apoyo recibido. En este capítulo se resalta la importancia de tomar en cuenta la percepción de los miembros de organizaciones, a la hora de impulsar procesos de fortalecimiento y aprendizaje. En **Capítulo 11** (Rodríguez, N.) describe y caracteriza las relaciones entre las organizaciones de productores y el sistema de apoyo público existente para estas organizaciones en Costa Rica. A partir de una observación etnográfica, se identifican las estrategias que se ponen en juego tanto de parte de las organizaciones como de parte de los actores públicos, en una dinámica compleja que presenta diferentes resultados. El **Capítulo 12** (Miranda, D. et al.) está dedicado a los proyectos de extensión desarrollados por el CINPE del Programa de Regionalización Interuniversitaria de CONARE. En este capítulo se sistematizan las experiencias de dos proyectos específicos de apoyo al proceso organizativo desarrollado en las dos regiones: el "*Fortalecimiento de las Capacidades Competitivas Empresariales que Promueven el Desarrollo Productivo en la Región Huetar Norte*", el cual concentra sus acciones en tres cantones con los más bajos índices de desarrollo social relativo en el país: Upala, Guatuso y Los Chiles; y el proyecto "*Apoyando la Sostenibilidad de las Organizaciones de Base en el Pacífico Sur*", concentrado también en cantones con bajos índices de desarrollo social relativo: Buenos Aires y Coto Brus. Se hace énfasis en el proceso metodológico y las lecciones aprendidas desde la experiencia universitaria en procesos de apoyo a las organizaciones. En el **Capítulo 13** (Almendares, R. et al.) se analizan las actividades de apoyo a organizaciones de productores en la región Huetar Norte, las cuales se enmarcaron en el "*Proyecto Regional de Apoyo a Organizaciones Rurales Empresariales. Componente Costa Rica*", financiado por los fondos fiduciarios provenientes del Bank-Netherlands Partnership Program (BNPP), *Global and Regional Initiative*, por intermedio del Banco Mundial, durante el periodo 2006-2007. En este capítulo se estudian los efectos y se visibilizan las lecciones aprendidas de la forma de apoyo brindado a estas organizaciones de productores, para que asuman un papel de prestación de servicios a sus asociados. En el **Capítulo 14** (Le Coq, J.F. et al.) se sistematizan las experiencias de dos proyectos de apoyo a organizaciones desde la cooperación internacional. Uno es el proyecto "*Apoyo a las Organizaciones de Productores con Enfoque Empresarial en*

Centroamérica” y el otro es el programa “*Fortalecimiento para el Acceso de los Pequeños y Medianos Productores a los Mercados*” (ESFIM). En estos proyectos se ha impulsado la construcción y el fortalecimiento de una plataforma de organizaciones, con el objetivo de que tengan mejores capacidades de realizar incidencia en la formulación de políticas públicas. Adicionalmente, se ha promovido el mejoramiento del marco institucional para facilitar el acceso de productores a mercados. De este análisis, se obtienen lecciones aprendidas tanto en términos de alianzas y aprendizajes por parte de las organizaciones como de la metodología, diseño y gobernanza de los proyectos por parte de los cooperantes nacionales e internacionales.

TEMA I

MERCADOS Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

CAPÍTULO 1

¿Están las cooperativas de comercio justo, condenadas a seguir un camino mercantil? Un análisis a través del caso de las cooperativas de café de Costa Rica

Myriam Kessari

Los mercados alternativos, incluyendo el mercado de comercio justo, han crecido de manera intensa desde los años 1990 en el ámbito internacional: las ventas totales de productos del comercio justo han aumentado un 15%² entre los años 2008 y 2009. De este crecimiento resultaron muchos cambios, que implican la transformación desde un movimiento artesanal hasta uno que parece acercarse más al mundo del mercado convencional.

Se han realizado muchas investigaciones sobre el comercio justo desde los principios del movimiento hasta sus últimos cambios, pero la mayoría de las investigaciones se han enmarcado en las dinámicas de los países consumidores del Norte (Taylor et al., 2005; Bisailon, 2006; Charlier et al., 2006; Gendron et al., 2006; Poret, 2006; Haynes, 2007; Wilkinson, 2007; Gendron et al., 2008; Gateau, 2010). En este capítulo nos preguntamos lo siguiente: ¿estos cambios de valores se pueden verificar si nos enfocamos en las cooperativas del Sur?

Para nuestra investigación, retomamos el trabajo de Sylvander (1997) que define los valores del comercio justo y de las cooperativas. Este autor ha trazado una evolución de los valores de la certificación ecológica, y ha mostrado cómo el movimiento ecológico estuvo primero basado en una pequeña red de miembros con fuertes relaciones y confianza mutua. Después, en los años 1980, este movimiento empezó a desestabilizarse y permaneció así hasta la creación en los noventa (1993, en Francia) de un nuevo procedimiento: la certificación. Este

2 Tomado de: Fairtradenet, disponible en http://www.fairtrade.net/facts_and_figures.html?&L=0, consultado el 12 de noviembre del 2012 a las 9:00 a.m.

nuevo procedimiento condujo al movimiento a adoptar una nueva conciencia, es decir, nuevos valores en torno a las normas exigidas por la certificación.

En este capítulo queremos contestar a nuestra pregunta tomando en cuenta la realidad de las cooperativas del Sur: las cooperativas de café de Costa Rica certificadas por el comercio justo de FLO (*Fairtrade Labelling Organizations International*).

Para analizar la evolución de los valores del comercio justo y de las cooperativas cafetaleras de Costa Rica, recurrimos a una teoría heterodoxa francesa: la Economía de los Acuerdos (EC, del francés *Économie des conventions*) (Boltanski y Thévenot, 1987; Eymard-Duverney, 1992; Batifoulier et al., 2002; Eymard-Duverney, F., 2006), que postula que los actores tienen que compartir acuerdos o reglas para coordinarse; en otros términos, que tienen que compartir valores comunes.

Así, en una primera parte se repasará la historia del comercio justo analizando la evolución de sus valores, y extraeremos que los valores dominantes del movimiento de comercio justo evolucionaron desde un referente artesanal hacia valores de mercado. En una segunda parte, presentaremos el marco teórico y la metodología para clasificar las organizaciones según sus valores. Luego, en los resultados, veremos que: (1) esas organizaciones se pueden clasificar según sus valores, (2) la fecha en la que se certificaron depende de la coherencia de sus valores con las del comercio justo, y finalmente que, (3) la evolución del comercio justo, con esa visión del Sur permite la apertura de una nueva reflexión sobre un acercamiento que parece inevitable, entre los movimientos alternativos y el mundo mercantil.

1. Historia del comercio justo: evolución de sus valores

1.1. Del comercio justo militante

Si los investigadores fechan el inicio del movimiento del comercio justo en los años 1940 (Lemay, 2007), es en los sesenta, cuando se desarrolla realmente el tema del comercio con los países del Sur. Durante la descolonización y la emancipación de muchos países del Sur, el acceso al comercio internacional era el centro de las discusiones. Los dirigentes emergentes de esos países, a menudo con una orientación socialista, solicitaron una mayor justicia en los intercambios comerciales entre el Norte y el Sur. Eso se ilustró en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCED) de 1964, donde emerge el eslogan “*trade not aid*” –comercio y no asistencia– (Lemay, 2007).

En este contexto político, el trabajo de los productores del Sur empezó a ser reconocido y se formalizaron diferentes iniciativas de intercambio entre productores del Sur y consumidores del Norte en América Latina, Europa y Estados Unidos. La primera forma de comercio justo pone en relación directa

productores del Sur y organizaciones de consumidores del Norte. Pero esa relación no estaba orientada a la comercialización: muchas de esas organizaciones del Norte militaban para la mejora del nivel de vida de los productores del Sur como lo explican Littrell y Dickson (1999): “[...] empezando en los sesenta y siguiendo durante los ochenta, jóvenes educados activistas socialistas viajando contactan directamente con artesanos proponiendo vender los productos artesanos [...]” (en Lemay, 2007).

Las raíces religiosas del comercio justo no se deben olvidar: el padre Van der Hoff, por ejemplo, quien era un aliado de los productores mexicanos de café, era también un enemigo convencido del sistema capitalista.

Así, podemos calificar este comercio justo de los años sesenta y durante los ochenta como *comercio justo pionero*, militante, artesanal y basado en relaciones directas entre productores y consumidores.

1.2. Hacia un comercio justo mercantil

- **La institucionalización del movimiento**

Aunque diversas iniciativas de comercio justo se desarrollan sin coordinación, la lógica de crecimiento de este movimiento (Roozen y Van der Hoff, 2002) exige la creación de un sello (Gendron, 2004) y una forma de alianza entre diferentes sistemas de certificación. En 1988, se lanzó el primer sello Fairtrade, Max Havelaar, con la iniciativa de la agencia de desarrollo holandesa Solidaridad. Durante los años noventa, la iniciativa Max Havelaar se replicó en otros mercados de Europa y América del Norte usando la terminología “Max Havelaar” (en Bélgica, Suiza, Dinamarca, Noruega y Francia) o “TransFair” (en Alemania, Austria, Luxemburgo, Italia, Estados Unidos, Canadá y Japón).

En 1997, la institucionalización del movimiento parece aún más clara, cuando se crea la organización *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), para unir las iniciativas de etiquetado bajo un mismo paraguas y establecer normas mundiales de certificación. Aun cuando todas las iniciativas de comercio justo no se han unido a la etiqueta, los productos certificados por FLO Cert como productos de comercio justo son los más vendidos en Francia.

La implementación de una certificación cambia el funcionamiento del comercio justo. Primero aparecen los certificadores, que son nuevos actores en contacto directo con los productores. Segundo, para permanecer en el movimiento, los productores tienen que cumplir reglas. Todo ello asociado al crecimiento de los productores e intermediarios que han integrado poco a poco el comercio justo, resulta en la complejidad del sistema, pero sobre todo en añadir elementos que estaban totalmente ausentes del comercio pionero: elementos técnicos y normas.

Así, podemos calificar el comercio justo de los años noventa como “industrial”, si nos referimos a la nueva importancia de las normas del movimiento, aunque no quiere decir que se perdieran los valores iniciales del movimiento.

- **El acercamiento del movimiento a las grandes distribuciones**

Acabamos de describir cómo se ha creado una cadena de valores alrededor de la certificación FLO, que se puede llamar “la cadena de valores certificada o cadena de valores integrada” (Lemay, 2007) o “esfera de especialización o esfera de la certificación” (Habbarid et al., 2002; Díaz Pedregal, 2006). Eso para diferenciarla de las otras iniciativas de comercio justo que no se han unido al movimiento FLO, porque se oponían a la certificación y a su modo de distribución. De hecho, en estos años, los productos FLO se empiezan a vender en los supermercados (en 1998 en Francia, por ejemplo) y algunas iniciativas de comercio justo (como *Artisans du Monde* en Francia) no pueden integrarlo y continuar siendo coherentes con su actitud frente al comercio convencional. Si seguimos el caso de Francia, *Artisans du Monde* creó tiendas de proximidad y rechazó vender los productos de comercio justo en supermercados, porque los calificó como los símbolos del capitalismo y de los intercambios injustos entre productores y consumidores. Este desarrollo del comercio justo ha estado sujeto a numerosos debates, que denuncian, por ejemplo, el eslabón que se ha desarrollado entre este movimiento alternativo y las grandes empresas agroindustriales (Jacquiau, 2000; 2006).

El análisis de Johnson (2002) es particularmente relevante en el debate actual: “La proximidad del sello FLO con algunos grandes distribuidores [...], divide los actores del movimiento. El propósito de esta alianza era satisfacer la necesidad de ampliar la oferta en productos del comercio justo. Los que defienden esta estrategia siguen convencidos de que la introducción de productos certificados en la gran distribución, puede “contaminarla” y así obligarla a respetar los derechos humanos, económicos y ambientales. Los que indican su divergencia frente a esta estrategia, indican que el comercio justo es una excusa para la distribución masiva, permitiendo solo abrir una nueva gama de productos.[...] Ellos sienten el temor de que el comercio justo se vea desnaturalizado por la gran distribución.” (Johnson, 2012: 18)

Estos son los valores mismos del comercio justo, que son frecuentemente fuente de discusión y no solo por el modo de distribución del producto. Le Velly (2006) clasifica las cadenas de valor del comercio justo según su integración en el “orden de mercado”. FLO parece que ha integrado la mayoría de valores del mercado.

Así, podemos calificar esta última evolución del comercio justo FLO diciendo que es un comercio justo de mercado, globalizado y complejo.

2. Marco teórico y metodología

2.1. La Economía de los acuerdos

En la nueva economía institucional (NEI), la coordinación formal e informal es el centro de atención. Además del análisis clásico de la coordinación por parte del mercado, otras corrientes han incorporado el papel de las instituciones en el marco NEI, como la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1994; Ménard, 2005) y la Teoría de la Economía de los Acuerdos (Boltanski y Thévenot, 1987).

En la economía, el concepto de acuerdo fue presentado por primera vez en 1978 por Durkheim (Dupuy et al., 1989), quien criticó el contrato como insuficiente para que exista un intercambio al argumentar que las relaciones contractuales requieren un marco previo común. De acuerdo con Dupuy et al. (1989), otros autores han definido el acuerdo como “un paradigma (Orléan), un sentido común (Dupuy), un modelo cognitivo (Favereau), un sistema de conocimiento (Salais) o una representación, una estructura de la información, etc. que construirá la información para que sea relevante para actuar” (Eymard Duvernay, Thévenot). Un acuerdo así puede ser entendido como un marco no fijado de reglas que dirigirán las acciones de los actores.

Boltanski y Thévenot desarrollaron esta teoría y el concepto de acuerdo en su obra principal, *Les Economies de la Grandeur*, publicada en 1987. Propusieron la existencia de seis mundos, en los cuales los actores son capaces de interactuar manteniendo la coherencia en sus actos. La coordinación será posible si los actores comparten los mismos valores, es decir, si se inscriben en los mismos mundos. Estos seis mundos corresponden a:

- El *mundo doméstico*, en el cual el valor de referencia es la familia; en este mundo, la jerarquía es muy fundamental y la figura “del padre” es la más importante. El respeto de la tradición y el patriarcado es parte de este mundo.
- El *mundo inspirado*, que se refiere al arte, la innovación, la creación y especialmente rechaza todo lo que es rutina.
- El *mundo de la opinión*, en el cual se rescata como valor de referencia la reputación en el ámbito público.
- El *mundo cívico*, en el cual las nociones de grupo y democracia son los elementos primarios. La ley, las reglas y la votación son los elementos principales que guían a los actores.
- El *mundo industrial*, en el cual el valor de referencia es la medida. Esto quiere decir que el ingeniero es la persona más importante. El objetivo final es el progreso técnico.
- El *mundo del mercado*, en el cual el objetivo final consiste en ganar dinero. La persona más relevante es el contable. La referencia para coordinarse es el precio.

2.2. Cooperativas y comercio justo en Costa Rica

Costa Rica ofrece un campo interesante para la investigación sobre cooperativas y comercio justo. Las cooperativas son una forma de organización presente desde hace mucho tiempo en este país. La primera fue creada en 1943 y la mayoría de las 18 cooperativas de café existentes fueron creadas en los años 1960 (Mora, 2007). Así, el movimiento cooperativo en el sector del café costarricense tiene una amplia historia. El movimiento se inició en los años 1960, en el marco del voluntariado y de una política de desarrollo paternalista (Rodríguez y Maître d'Hôtel, 2004). El Estado incentivó de manera importante la creación de estas cooperativas de café, porque promovió las cooperativas agrícolas para facilitar el acceso de los grupos de productores a los medios de recolección y de transformación (Rodríguez, 2006; Mora, 2007). Las cooperativas son actores trascendentales en la cadena de valores de café de Costa Rica, porque recolectan aproximadamente el 40% del café producido en el país (ICAFE, 2008).

El movimiento de comercio justo creció rápidamente en el sector del café costarricense a partir de finales de los años 1980, y en el 2010 la casi totalidad de las cooperativas de café era certificada por FLO (16 cooperativas de un total de 18). Las tres principales fases de la certificación en las cooperativas de café costarricense son las siguientes:

- La primera fase de la certificación (1989-1992) se produce después de la crisis de los precios mundiales del café en la década de los 1980. Esta fase estuvo vinculada a la creación de Coocafé (1989) y sus cuatro cooperativas fundadoras. Esas cooperativas se agruparon para diferenciarse después de iniciar sus primeros contratos con el comercio justo.
- La segunda fase de certificación (1993-2002) aparece con la certificación de tres nuevas organizaciones de 1993 a 1997. Estas cooperativas se certifican por su integración en la federación Coocafé, porque solo la federación podía ser certificada por FLO hasta el año 2002.
- La tercera fase de la certificación (2002-2005) se produce después de la última gran crisis en los precios del café que se produjeron en la década del 2000 (2001-2002). Este descenso largo y fuerte lleva a la quiebra a casi un tercio de las cooperativas de café de Costa Rica. De las que continúan su actividad, del 2002 al 2004, se certificaron tres cooperativas. Esta tercera oleada de marcas de certificación muestra cinco cooperativas que se certificaron del 2006 al 2009.

2.3. Protocolo y material

Este trabajo está basado en investigaciones de cooperativas de café costarricenses llevadas a cabo durante más de tres años en el marco de una tesis de doctorado. Los datos sobre cooperativas de café certificadas por FLO fueron recopilados durante estudios realizados con los directores y los presidentes de todas las cooperativas de café del país. Para identificar la diversidad de las cooperativas, se realizaron encuestas a todas las cooperativas de café en Costa Rica (18 cooperativas) en el 2009. Estas encuestas se aplicaron a los presidentes o directores y se centraron en tres temas principales: las características generales de las cooperativas como el número de miembros o el año de la creación, los datos estructurales tales como la calidad del café o los volúmenes de exportación pertenecientes a la federación y, finalmente, los datos de comercio justo, tanto cuantitativos (volumen involucrado) como cualitativos (valores, motivaciones, intereses, expectativas, etc.). A partir de esas primeras entrevistas, hicimos una tipología que nos permitió agrupar las cooperativas en cuatro grupos (Kessari, 2011).

En el 2010, condujimos entrevistas con representantes de cada grupo para determinar los convenios aceptados al seno de cada tipo de cooperativa y sus relaciones con el comercio justo. El grupo 1 fue representado por la Cooperativa Café Agro, el grupo 2, por Café Bueno, el grupo 3, por Alticafé y el grupo 4, por Lobocafé³. Estas entrevistas sobre los valores se hicieron con los dirigentes electos y empleados de las cooperativas. Se realizó un análisis cualitativo de las entrevistas y de los discursos de los entrevistados, incluyendo la construcción de un registro lexical para clasificar las aseveraciones de los entrevistados según los valores relativos a los distintos mundos definidos por Boltanski y Thévenot (1987).

3. Resultados

3.1. La caracterización de las cooperativas: valores y fechas de certificación

- **Valores de las cooperativas**

Los análisis de las entrevistas nos permitieron determinar cuáles valores comparten los cuatro grupos de cooperativas de Costa Rica:

Grupo 1: son cooperativas caracterizadas por valores domésticos y cívicos. Ello significa que estas cooperativas comparten valores familiares y valores colectivos.

Grupo 2: son cooperativas definidas por valores industriales. Este grupo comparte también valores de mercado y valores domésticos, pero los

3 Los nombres de las cooperativas han sido cambiados para respetar la confidencialidad de los datos.

industriales dominan. En este grupo, el funcionamiento técnico es el valor más importante.

Grupo 3: cooperativas que se caracterizan mayormente por valores de mercado y cívicos. Los valores industriales también están presentes, pero son menos importantes.

Grupo 4: cooperativas definidas por compartir valores de mercado y valores industriales por encima de todo. Esto quiere decir que para este grupo, el funcionamiento técnico y sus beneficios son los valores más importantes.

En el cuadro 1 presentamos el compromiso, es decir, el conjunto de los valores de cada cooperativa. Para conservar la complejidad del sistema de valores, conservamos los diferentes mundos que han aparecido en las respuestas de las personas entrevistadas.

- **Fechas de certificación**

La cooperativa Café Agro, aunque se encuentra ubicada en una zona marginal en términos de producción de café, es la primera en acercarse al comercio justo en 1980. Los socios son en su gran mayoría (88%) pequeños productores marginalizados, que son la población objetivo del comercio justo.

Cuadro 1. Valores de cada grupo de cooperativas de Costa Rica

Grupo	Cooperativas	Valores de las cooperativas	Fecha de certificación
1	CAFÉ AGRO	Doméstico - Cívico	1989
2	CAFÉ BUENO	Industrial>Marketing	1997
3	ALTICAFÉ	Marketing>Cívico	(2006) (2008)
4	LOBOCAFÉ	Marketing>Industrial	2010

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (2010).

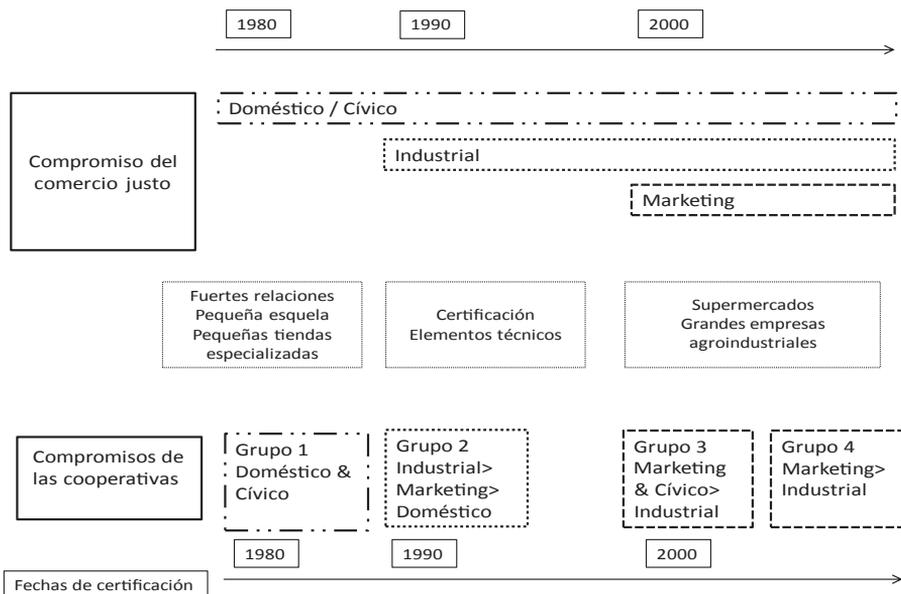
La cooperativa Café Bueno fue certificada en el año 1997 y está compuesta mayormente por pequeños productores (60%). Tiene un café de alta calidad reconocido por los expertos (tasas de excelencia) y el mercado internacional. Por su parte, Alticafé fue certificada por primera vez en el 2006, pero después de atravesar dificultades obtuvo una nueva certificación en el 2008. Esta cooperativa está situada en una zona histórica relacionada con la producción de café, el Valle Occidental, y es conocida por su producción de alta calidad. La cooperativa Lobocafé fue certificada por FLO en el 2010. Constituida en su mayoría por pequeños productores, para quienes el ingreso no siempre depende únicamente de la actividad cafetalera, se ubica en una zona urbana, pero su suelo promueve un cultivo de café de buena calidad.

3.2. Evolución del comercio justo: ¿hacia el mundo del mercado convencional?

El comercio justo en los años 1980, que calificamos como comercio justo pionero, se caracteriza por las acciones militantes, la cadena de valor artesanal (pequeñas tiendas) y las relaciones directas entre productores y consumidores. Eso se refiere en definitiva a los mundos doméstico y cívico. Después, hablamos de un comercio justo de tipo “industrial” si nos referimos a la nueva importancia de las normas del movimiento, que se relacionan directamente con un convenio industrial con la implementación de la certificación en 1992. Pasando por la proximidad del movimiento con los grandes grupos alimentarios, la gran distribución, la pérdida de las relaciones directas entre productores y consumidores, llegamos a un comercio justo que se asocia al convenio del mercado.

Si ponemos en paralelo los cambios adoptados por el comercio justo y los de las cooperativas (figura 1), constatamos una adecuación entre la evolución del comercio justo y de las cooperativas según sus fechas de certificación. La primera fase, en los años 1980, fue caracterizada por la pequeña escala de las transacciones y el reducido número de actores. El comercio justo en este tiempo incluía un pequeño volumen de producto directamente vendido en tiendas especializadas en el Norte. El comercio justo no había sido institucionalizado y los contactos entre organizaciones del Norte y productores del Sur (la mayor parte del tiempo, productores marginales) ocurrieron casi al azar. Podemos asumir que el comercio justo estuvo caracterizado por un compromiso doméstico y cívico. Es en este tiempo cuando las cooperativas del grupo 1, caracterizadas por un sistema de valores domésticos y cívicos, comenzaron a trabajar con el comercio justo.

La segunda fase, al inicio de los años 1990, estuvo marcada por la institucionalización del sistema: con la llegada de la certificación, el comercio justo se funda sobre un compromiso industrial. Lo anterior ha llevado al grupo 2 de cooperativas, que comparten valores domésticos e industriales, a moverse en el comercio justo. Esta fase fue seguida por un período de crecimiento en el volumen de café exportado con el sello FLO: se pasó de exportar 11 816 toneladas en 1999, a exportar 62 219 toneladas en el año 2007 (Fairtrade.net). Este crecimiento en el sistema y la relación con grandes empresas agroindustriales indujo al comercio justo a adherirse al convenio del mercado.

Figura 1. Evolución de los valores del comercio justo y de las cooperativas

Fuente: Elaboración propia (2012).

En Costa Rica, la entrada de un nuevo actor, Starbucks, marcó una fase de aceleración en el número de certificaciones. Desde el año 2000, este comprador de café especial de Estados Unidos ha sido un actor clave en la última ola de certificaciones de comercio justo en Costa Rica. Starbucks tiene su propia certificación, Coffee Practices, con requisitos sociales cercanos a los de FLO. Este comprador se ha acercado a ciertas cooperativas costarricenses desde el 2001 y ha estado certificándolas desde el 2004. La creación de otras certificaciones, como UTZ Kapeh (ahora UTZ Certified) y RFA (RainForest Alliance), lanzó un verdadero auge de las certificaciones de café en Costa Rica. El comercio justo fue parte de esta ola con la certificación FLO, debido esencialmente a la demanda de Starbucks. En medio de esta ola, las cooperativas del grupo 3 (cívico, comercial e industrial) se certificaron y, al final de esta fase, el grupo 4 de cooperativas (mercado e industrial) también se certificó.

Estos cambios del comercio justo y la inclusión de una más amplia gama de valores permitieron la entrada de más y más cooperativas con valores comunes al sistema de comercio justo. Hemos visto que en Costa Rica, las cooperativas fueron certificadas en diferentes olas: la mayor parte del grupo 1 fueron certificadas antes de los años 1990, las cooperativas del grupo 2 estaban en promedio certificadas en 1998, y los grupos 3 y 4 fueron certificados por regla general en el 2007. Así, podemos ver el paralelismo entre los acuerdos y valores adoptados por las cooperativas y los valores del sistema de comercio justo. Las

cooperativas entraron en el sistema del grupo 1 durante los años 1980 y compartieron valores domésticos y cívicos. El grupo más industrial (el grupo 2) fue certificado durante los años 1990 cuando el comercio justo incorporó valores industriales. Y, finalmente, los grupos 3 y 4, con valores de mercado, entraron en el comercio justo entre el 2000 y el 2010, cuando el comercio justo desarrolló relaciones con grandes empresas.

Las evoluciones del movimiento FLO aparecen directamente en nuestro análisis de cooperativas costarricenses. Las cooperativas certificadas hace 20 años todavía comparten valores cívicos y domésticos, mientras las cooperativas certificadas más recientemente comparten un sistema de valores comerciales e industriales.

4. Conclusiones

En este capítulo, hemos mostrado que las cooperativas certificadas de comercio justo presentan una gran diversidad no solamente estructural, sino también en diversidad de valores, que se puede evidenciar a través del análisis de sus adaptaciones internas según la evolución del comercio justo. Basando nuestra reflexión en el trabajo de Sylvander (1997), quien estudió los valores ligados a la certificación orgánica, proponemos la siguiente descripción de la evolución del comercio justo. Durante los años 1980, el comercio justo estuvo caracterizado por valores domésticos y cívicos: valores éticos y colectivos eran los preponderantes. Después de la institucionalización del comercio justo, se añadieron valores industriales. La creación de la certificación FLO y la certificación misma condujo el comercio justo a incorporar preocupaciones técnicas. Las fases tercera y final del comercio justo fueron la globalización y las relaciones del movimiento con grandes empresas, que condujeron al comercio justo a absorber valores de mercado. Así, podemos observar que los cambios del sistema fueron paralelos a las olas de certificación de las cooperativas. Los valores industriales fueron añadidos recientemente a los valores tradicionales del comercio justo y se abrió el sistema a las cooperativas con orientación industrial y de mercados.

Los valores del comercio justo se ampliaron esencialmente debido a los nuevos volúmenes de café requeridos por el Norte. Así, más cooperativas con líneas de pensamiento diferentes fueron asociadas al movimiento, el movimiento se constituyó de una pluralidad de sistemas de valores. Cada uno de los grupos lleva una importante complejidad intrínseca. De los mundos domésticos y cívicos de las pequeñas cooperativas del Norte hasta los mundos *marketing* e industrial de las grandes cooperativas de los Valles; el único mundo común a todas las cooperativas es el mundo comercial.

¿Atestiguamos un cambio del sistema de comercio justo? En Costa Rica, dos de cada cuatro cooperativas entrevistadas creen que los valores de fundación del comercio justo se han perdido y solo tres de cada cuatro cooperativas

entrevistadas esperan las nociones de imparcialidad en el comercio, como es el caso en el comercio justo (Kessari, 2011). Las expectativas de las cooperativas deben emparejar la visión propuesta por el comercio justo. Esta situación podría conducir a un desequilibrio en el sistema y nos preguntamos sobre el futuro de esta certificación. Además, el 60% de consumidores declara que sus compras de productos FLO son motivadas por el deseo de apoyar a pequeños productores (Daniel et al., 2009), pero, según un estudio del 2011, de los productores cafetaleros costarricenses de cooperativas certificadas, solo el 31% de los 120 productores entrevistados conocen el comercio justo (Dupeyre, 2010). El sistema de comercio justo no es totalmente coherente en este momento, y en un futuro próximo pueden surgir varias opciones alternativas. Por lo tanto, ¿cuál es el mejor camino a seguir para asegurar un futuro a este heterogéneo sistema?

Es importante pensar en el futuro de un movimiento que se ha vuelto bastante complejo: ¿cuán coherente es el comercio justo de hoy, y cuál es el lugar de las cooperativas tradicionales en este sistema cada vez más orientado hacia el mercado? Estos elementos para la discusión sugieren dos opciones: el comercio justo puede volver a enfocarse a valores éticos, o más bien, seguir adoptando valores del mercado. En este último caso, el riesgo de perder a un tipo de consumidores será inevitable, en la medida en que se desarrolle una nueva diferenciación en el movimiento, tal como ocurrió con la llegada de la globalización.

Nuestros resultados mostraron que la evolución del movimiento del comercio justo, reflejada por acontecimientos en el desarrollo de las cooperativas certificadas en Costa Rica, parece ser muy similar a las conclusiones de Sylvander (1997). Por lo anterior, nos podemos preguntar si los sistemas alternativos creados para diferenciarse de las cadenas convencionales, tal como el comercio justo o el ecológico, están destinados a entrar definitivamente en el mundo dominante de los valores convencionales de mercado.

CAPÍTULO 2

Estrategias de organización de productores de café en Costa Rica con respecto a las certificaciones ambientales y sociales⁴

*Guy Faure
Jean-François Le Coq
Isabelle Vagneron
Henri Hocdé
Gabriela Soto Muñoz
Myriam Kessari*

En Costa Rica, el café es una de las principales fuentes de ingresos para alrededor de 50 000 agricultores que cultivan 100 000 hectáreas de cafetales. Más de la mitad de estas fincas cuentan con menos de 5 hectáreas plantadas (ICAFE, 2008). Con el fin de comercializar su propio café, desde los años 1940, pequeños productores crearon organizaciones de productores (OP). Estas pueden tener estatutos jurídicos diferentes (cooperativa o asociación). A lo largo de las diferentes crisis que sacudieron el sector cafetalero, muchas de esas OP progresivamente desaparecieron o se fusionaron. En el 2008, 19 cooperativas y 8 asociaciones de productores agrupaban unos 30 000 productores que eran propietarios de unas 45 000 hectáreas de cafetales, o sea, el 40% de la producción nacional y el 20% de las exportaciones de café del país (Havermans, 2010). Estas OP son diversas, tanto en términos de tamaño (desde una docena hasta varios miles de miembros) determinando el volumen de ventas de café, como las zonas de producción diferenciadas según la altitud que influye mucho sobre la calidad

4 Este capítulo es la traducción de un artículo previamente publicado en la revista *Cahier Agriculture* bajo la referencia: Faure, G., Le Coq, J.F., Vagneron, I., Hocdé, H., Muñoz, G., Kessari, M. (2012). *Stratégies des organisations de producteurs de café au Costa Rica vis-à-vis des certifications environnementales et sociales. Cahier Agriculture 21(2-3)*, 162-168.

del café (definido por la dureza del grano y sus características organolépticas). Finalmente, se diferencian en términos de inversiones materiales y humanas influyendo sobre los costos de producción y la calidad. Solo algunas OP tienen las capacidades de exportar directamente el café, la mayoría de ellas pasan por el intermediario de cuatro consorcios que crearon específicamente para esto.

En el sector del café, los grandes grupos de compradores se apoyaron sobre las demandas de los consumidores para desarrollar estrategias que integran certificaciones tomando en cuenta criterios ambientales y sociales. Estas certificaciones siguen diversos objetivos como los de promover una agricultura durable y sostener los ingresos de los pequeños productores, así como mejorar la posición de los productos en los mercados (Soto y Le Coq, 2011). Dichos sellos son liderados por el sector público (Agricultura Biológica), por el sector asociativo (Comercio Equitativo, Rainforest Alliance) o por el sector privado (C.A.F.E. Practices de la firma Starbucks, UTZ Certified sostenido por tostadores y supermercados europeos). Además, permiten a los agricultores, a través de sus OP, acceder a mercados específicos y eventualmente a precios más elevados que el del café convencional.

Mientras una literatura importante analiza el papel de las certificaciones dentro de las evoluciones y las relaciones entre actores en el seno de una cadena de valor (Gereffi, 1999; Ponte, 2004; Ruben et al., 2006) o los impactos de estas certificaciones sobre los productores (Kilian et al., 2004; Bolwig et al., 2009), pocos trabajos se enfocan en el papel que desempeñan las OP en el proceso de certificación, excepto por los que se ocupan del comercio equitativo (Valkila y Nygren, 2010; Maldidier, 2010; Kessari, 2011). El caso de Costa Rica es pertinente de analizar, aunque específico para América Latina, en la medida en que la oferta de café es muy diferenciada con la coexistencia de múltiples certificaciones y de cafés especiales (Sick, 2008). Las estrategias de las OP en términos de certificaciones deben así tener en cuenta una creciente competencia entre ellas en los mercados cada vez más diferenciados. El objetivo de este artículo es analizar el papel y las estrategias de las OP del café con respecto al desarrollo de las certificaciones en Costa Rica.

Este artículo se basa en un trabajo de compilación de datos cuantitativos recolectados en el conjunto de las OP de café en Costa Rica (superficie total cultivada en cafetales; número de miembros, superficie y volumen de café referidos por las diferentes certificaciones) y en una investigación cualitativa realizada con los responsables de 10 OP. Se considera el proceso de establecimiento de las certificaciones y su estrategia en términos de elección del sello y comercialización. Entrevistas complementarias fueron aplicadas a los responsables de diferentes consorcios, técnicos de agencias de certificaciones situadas en Costa Rica y miembros de algunas OP.

Después de describir en una primera parte los papeles y las estrategias desarrolladas por las OP en materia de certificación, identificamos en una segunda

parte los mecanismos de gestión de las certificaciones y los determinantes de las elecciones efectuadas por las OP.

1. Papel de las organizaciones de productores en el proceso de certificaciones

1.1. La certificación, una elección estratégica

Las OP son organizaciones que presentan especificidades con respecto a las firmas privadas (Sykuta y Cook, 2001). Son el fruto de una acción colectiva de miembros con el fin de alcanzar objetivos compartidos, que pueden ser de naturaleza económica, social o ambiental. El objetivo principal de las OP de café estudiadas es obtener un mejor precio para el café vendido y asegurar los ingresos de sus miembros. Este objetivo se divide en múltiples subobjetivos: identificar y penetrar nuevos mercados remuneradores: adaptando su oferta a la demanda de estos mercados, evitar la salida de sus miembros por medio de mecanismos adaptados de pago y servicios de calidad, reducir sus costos de producción por una mejor organización y por inversiones adaptadas, etc. La elección de certificaciones y la manera de establecerlas se registran como decisiones estratégicas de una OP para llegar a estos subobjetivos. Estas elecciones se efectúan con mecanismos de decisión complejos entre los representantes de productores, los asalariados y los miembros de la OP. Cuanto más importante es la OP en términos del número de miembros y/o cuanto más se desarrollan muchas actividades o dispone de infraestructuras que requieren la contratación de asalariados, menos tienen la posibilidad de participar directamente en las decisiones. La OP, es entonces, mayormente dirigida por los representantes elegidos de los productores (consejo de administración y asalariados).

1.2. El papel principal de las OP en el proceso de certificación

Las OP de Costa Rica ocupan un papel central en el proceso de certificación. En efecto, son sus consejos de administración los que deciden comprometerse. La decisión es tomada por un número limitado de productores elegidos, que muchas veces están mejor informados de las evoluciones de los mercados y de los procesos de comercialización. El gerente asalariado de la OP desempeña un papel decisivo, proporcionando información y defendiendo su punto de vista siempre escuchado. Los miembros están poco ligados a la decisión, pero son informados a través de las asambleas generales y otros mecanismos de información (periódico interno, formaciones en sala, días de campo). A través de esas vías, los miembros hacen valer sus intereses y transmiten sus inquietudes con respecto a las certificaciones. Las OP pueden administrar directamente el proceso de certificación si ellas tienen las capacidades humanas y financieras y/o la

capacidad de negociar apoyos técnicos o financieros con instituciones públicas, ONG, o incluso, con empresas privadas. Las que no tienen estas capacidades se apoyan en los consorcios para acceder a las certificaciones. Así, el consorcio Coocafé, que agrupa nueve cooperativas, asegura el acceso a la certificación “Comercio Equitativo” para el conjunto de sus miembros. Alianza que, conformada por seis asociaciones, asegura el acceso a la certificación “Comercio Equitativo” para el conjunto de sus miembros y a la certificación, “Agricultura Biológica” para algunos de ellos. El consorcio Suscof, que agrupa cinco cooperativas, asegura el acceso a la certificación “UTZ Certified”. Solo el consorcio Cafecoop no facilita el acceso a ninguna certificación, pero se concentra en la venta de café proveniente de las OP al producir un café de calidad.

La gestión del proceso de certificación por una OP o por un consorcio le confiere la propiedad de la certificación y, entonces, el derecho exclusivo de vender café certificado. Eso conlleva a algunas responsabilidades. Así, las OP certificadas se hacen cargo de los costos del acto de certificación y apoyan sus miembros a través del suministro de servicios (organización de formaciones, dirección de registros, venta de insumos específicos, acceso al crédito para la adecuación a la norma de la producción, puesta a disposición de equipos específicos necesarios a las actualizaciones, etc.). Los consorcios certificados organizan formaciones y pueden poner en marcha facilidades de financiamiento para las OP. Las OP y los consorcios también ponen en marcha un sistema de control interno exigido en el marco de ciertas certificaciones (por ejemplo, la Agricultura Biológica).

1.3. La elección de las certificaciones y la multicertificación

Las OP ocupan un lugar importante en el desarrollo de la certificación, tal como lo sugiere la parte de superficies certificadas en el seno de las OP en comparación con las del conjunto del país (ver Cuadro 1). Si todos los tipos de certificación fueron adoptados por la OP, algunas certificaciones son más desarrolladas que otras. Así, el Comercio Equitativo, desde luego, es la certificación más desarrollada en las OP, categoría de actores que corresponde al público objetivo de este estándar. Es relativamente poco apremiante en el plano técnico y resulta atractiva en el plano económico en período de precios bajos, porque permite beneficiar de un precio mínimo garantizado y de una prima de desarrollo. La certificación C.A.F.E. Practices, aunque es la más reciente, es muy presente en las OP. Esto se explica por el hecho de que esta certificación pone énfasis en un proceso de mejoramiento de las prácticas que permiten una adaptación progresiva de los sistemas de producción, lo que le da el acceso relativamente fácil. Diferentes niveles así son fijados, que pueden ser alcanzados en varios años y dan lugar a diferentes estatus (productores verificados, preferenciales y estratégicos) combinados con diferentes ventajas juzgadas importantes por las

OP, especialmente en términos de precio o de compromiso en la duración de la relación cliente/comprador. La certificación UTZ Certified tuvo dificultades para calar, porque a la vez, es apremiante en términos de documentos administrativos a proporcionar y solo aporta pocas ventajas económicas. La marca Agricultura Biológica queda confidencial porque es difícil establecer en Costa Rica, donde la cafecultora es intensiva en insumos. Así, el respeto del pliego de condiciones de la Agricultura Biológica llega a reducciones importantes de rendimiento que el sobreprecio no permite compensar. Es importante subrayar que, sea la que sea la certificación, la OP no es asegurada de poder vender todo su café valorizando la certificación.

Cuadro 1. Principales certificaciones de café en Costa Rica en el 2009

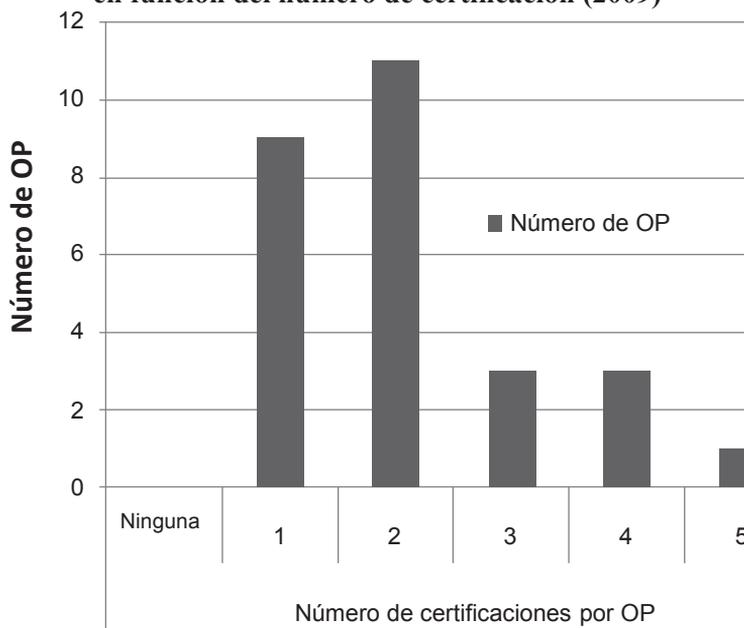
Certificación	Año de la primera certificación en el país	% superficie cafetalera certificada	
		Total	En el seno de las OP
Agricultura Biológica	1972	<1 %	<2%
Comercio Equitativo	1987	28 %	89%
Rainforest Alliance	1994	7%	13%
UTZ Certified	1999	2%	6%
C.A.F.E. Practices	2001	17%	31%

OP: Organizaciones de productores.

Fuente: Quispe (2007) y los autores (2011).

Todas las OP costarricenses poseen por lo menos una certificación y la mayoría de ellas optaron por la multicertificación (ver Figura 1). De hecho, mientras el acceso a una primera certificación siempre es vivido como un desafío, el acceso a las siguientes certificaciones es percibido como menos difícil. En efecto, numerosos criterios son comunes entre las certificaciones y las más difíciles innovaciones, como la trazabilidad o el control interno, son generalmente puestas en marcha durante la primera certificación. En Nicaragua, se observa una situación en la que la certificación Comercio Equitativo es una puerta de entrada en los mercados diferenciados y facilita el acceso al crédito. Para seguir mejorando su competitividad, las OP realizan inversiones (renovación de cafetales, transformación de café, gestión de calidad, etc.) y, entonces, adoptan certificaciones deliberadas por actores privados que valorizan más la calidad (Ruben y Zúñiga, 2011).

Figura 1. Distribución de las organizaciones de productores (OP) en función del número de certificación (2009)



Fuente: Elaboración propia (2011).

1.4. La elección de una certificación total o parcial de los miembros

Las OP pueden decidir entre certificar el conjunto o solamente una parte de sus miembros (ver Cuadro 2). Cuando optan por una certificación de una parte de sus miembros, las OP eligen aquellos que tienen la reputación de ser fieles con respecto a la OP y que pueden adaptarse más fácilmente a las exigencias relacionadas con la certificación (casos de UTZ Certified, C.A.F.E. Practices, y caso de la Agricultura Biológica en las más grandes OP). Frecuentemente, son productores miembros del consejo de administración o cercanos a ellos. Las OP optan por una certificación colectiva (totalidad de sus miembros), si esta modalidad es impuesta por la certificación (caso del Comercio Equitativo), o si estas estiman que los criterios no son muy apremiantes (caso de Rainforest Alliance), y/o si estas están en la incapacidad de poner en marcha un sistema de trazabilidad para aislar la fracción del café certificado (caso de la Agricultura Biológica para las pequeñas OP). Una certificación colectiva aumenta de manera sustancial el porcentaje de café certificado producido, pero no garantiza en ningún caso su venta como producto certificado. Por ejemplo, durante la cosecha 2007-2008, de 16 OP certificadas “Comercio Equitativo” interrogadas, 5 no vendieron café bajo esta certificación, 8 OP vendieron menos del 50% de su producción bajo esta certificación y 3 OP vendieron más del 50%.

Cuadro 2. Modalidades de implementación de las certificaciones en las organizaciones de productores (OP) de café de Costa Rica (2009)

Certificación	Individual		Colectiva	
	Número OP	Superficie (ha)	Número OP	Superficie (ha)
Agricultura Biológica	3	104	6	763
Comercio Equitativo	0	0	22	39 600
Rainforest Alliance	4	1032	1	4700
UTZ Certified	6	2460	0	0
C.A.F.E. Practices	9	957	3	8000

Fuente: Encuestas aplicadas por los autores (2010).

2. La gestión de las certificaciones por las OP

2.1. La elección de los modos de remuneración a los productores

Los eventuales beneficios resultantes de una venta de productos certificados están repartidos entre las estructuras colectivas implicadas (consorcio y/o OP), que buscan cubrir los gastos que efectuaron, y los miembros que desean sacar provecho de los esfuerzos efectuados. La repartición entre estos actores depende: i) de la eventual existencia de una prima relacionada con la certificación pagada por el comprador y claramente identificada con respecto al precio de ventas del café; ii) de las reglas de gestión de esta eventual prima por la OP; iii) de las reglas internas y generales de pago de las recolecciones por las OP. De manera general, las reglas internas de pago de las recolecciones por las OP a sus miembros varían según: i) los valores de la OP con un arbitraje entre una voluntad de solidaridad entre miembros procediendo a un pago uniforme sea cual sea la calidad entregada (principio de igualitarismo) y una voluntad de reconocimiento de los esfuerzos realizados por algunos miembros al proceder a un pago diferenciado en función de la calidad entregada (principio de equidad); y ii) la capacidad de la OP a asegurar la trazabilidad de las recolecciones de la producción a la comercialización en función de las calidades entregadas por cada uno de los miembros, lo que permite relacionar cada lote de café vendido con el miembro que lo produjo.

La gestión de las primas relacionadas con la certificación se inscribe plenamente dentro de este marco. En las situaciones en las que la certificación se aplica a una parte de los miembros (ver Cuadro 2) y que existe una prima adicional al precio de venta del café, pagada por el comprador (casos observados para algunos contratos con respecto principalmente a las certificaciones C.A.F.E. y Rainforest Alliance) y finalmente que la OP desea y puede reconocer los esfuerzos individuales (menos de la mitad de las OP referidas por una certificación de

algunos de sus miembros), la parte de la prima pagada a los miembros certificados en general es modesta. En efecto, la OP recupera una parte de sus gastos y asegura una proporción entre el volumen de café certificado producido y el volumen de café certificado vendido. En el marco de nuestro estudio, aun así no pudimos analizar todos los contratos de venta de café certificado, lo que no nos permite precisar los importes otorgados a los miembros por la OP. La Agricultura Biológica representa una excepción, porque el pago de un precio diferenciado a los miembros certificados es de rigor al tener en cuenta el impacto de las prácticas agrícolas sobre los rendimientos.

Los mecanismos de remuneración establecidos por las OP tienen dos consecuencias principales. Primero, aparece que los productores solo son moderadamente incitados a invertir en su producción para acceder a una certificación. Desde un principio, la certificación queda, entonces, como un asunto de las instancias dirigentes de las OP. Segundo, los análisis de la producción en términos de costos y beneficios de las certificaciones son difíciles de manejar porque la repartición de estos elementos entre los actores implicados en el proceso es compleja.

2.2. Calidad y cantidad: dos variables claves para la elección de una certificación por las OP

El análisis de las características de las OP estudiadas permite identificar dos variables claves que orientan las estrategias de las OP y sus elecciones en términos de certificación: i) la calidad del café comercializado, en función de la altitud de la zona de producción en la cual es implantada la OP y de las inversiones realizadas por transformar el café y asegurar la trazabilidad de los lotes de café; ii) las cantidades producidas, correlacionadas con el número de miembros (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Estrategias comerciales y elección de las certificaciones de las organizaciones de productores de café en Costa Rica

Producción de café	Cantidad moderada	Cantidad importante
Calidad estándar	Búsqueda de mercado para cafés al tener características reconocidas como específicas (pequeños productores). Interés para pertenecer a un solo consorcio. Interés para Agricultura Biológica y Comercio Equitativo	Búsqueda de una diversificación de los clientes Interés para pertenecer a un consorcio o unos consorcios. Interés marcado por Comercio Equitativo y a veces por UTZ Certified
Calidad elevada (cafés de especialidad, mercado de alta gama)	Búsqueda de una estabilidad con clientes fieles. Poco interés por las certificaciones (salvo demanda de los clientes)	Búsqueda de una diversificación de clientes y de una estabilidad con ciertos clientes. Interés para pertenecer a un solo consorcio orientado hacia la calidad. Interés para C.A.F.E. Practices, Comercio Equitativo y a veces Rainforest Alliance

Fuente: Encuestas aplicadas por los autores (2010).

La calidad del café es el elemento determinante para obtener un precio elevado en el mercado. Todos los cafés del país gozan de buena fama, por lo que se benefician de un diferencial positivo con respecto al precio fijado a la bolsa de Nueva York que varió, entre el 2005 y el 2008, un promedio de 2 dólares/bolsa (la unidad comercial es la bolsa de 69 kg) por las calidades más bajas a casi 20 dólares/bolsa para las calidades más altas (Havermans, 2010). Según nuestras investigaciones, para el período 2007-2008, algunos lotes de alta calidad pueden obtener un diferencial aun más elevado (hasta 50 dólares por bolsa). Las OP interrogadas mayormente declararon querer acceder a una certificación primero para obtener un mejor precio de compra o promover su café en los mercados. La promoción del desarrollo durable suele ser mencionada solo de manera secundaria. Por ejemplo, de 16 OP consultadas que cuentan con una certificación Comercio Equitativo, 13 declararon haber hecho esta elección primero por cuestiones de precio o de *marketing*. Sin embargo, sean cuales sean las certificaciones, nuestras investigaciones muestran que la prima relacionada con la certificación es nula en muchas de las situaciones (se confunde con el diferencial relacionado

con la calidad evocada arriba), o bien, modesta cuando el comprador acepta individualizar la prima separándola explícitamente de este diferencial. En este último caso, según nuestra investigación, puede variar de 2 a 10 dólares/bolsa para las certificaciones UTZ Certified, Rainforest Alliance y C.A.F.E. Practices en función de la negociación entre la OP y el comprador. Solo la certificación del Comercio Equitativo establece un precio mínimo, que entra en vigor cuando el precio del mercado internacional se desmorona, y una prima sistemática que es pagada a la OP (Valkila y Nygren, 2010). La certificación Agricultura Biológica permite obtener a menudo primas elevadas, que pueden alcanzar los 50 dólares/bolsa para los mejores cafés de esta categoría.

Así, el diferencial relacionado con la calidad del café es bastante más importante que las eventuales primas relacionadas con la obtención de una certificación. Además, y a excepción del Comercio Equitativo, estas primas son juzgadas por las OP como insuficientes para cubrir los gastos inducidos por la certificación, incluyendo el costo de la certificación y las inversiones necesarias para asegurar la adecuación a la norma de la producción en finca y el beneficiado del café.

Por esto, las OP que producen café de calidad no se certifican para obtener un mejor valor agregado, sino más bien para satisfacer la demanda de un cliente que quiere una garantía sobre las condiciones de producción (caso de las OP certificadas Rainforest o UTZ Certified) o para mantener relaciones comerciales duraderas con un comprador apegado a una certificación particular (caso de las OP certificadas C.A.F.E. Practices por la firma Starbucks). Para el conjunto de esta categoría de OP, la certificación Agricultura Biológica presenta poco interés, porque la conjunción de rendimientos elevados permitidos por el uso de los insumos y de precios elevados relacionados con la calidad del café es más atractiva que los ingresos relacionados con la Agricultura Biológica. Las OP que producen café de alta calidad y en baja cantidad colocan su producción en nichos de mercados con precios remuneradores. Se encuentran entre las OP menos interesadas por las certificaciones porque para ellas la fama de su café les garantiza mercados y la certificación es vista como una limitación suplementaria.

Algunas OP que producen un café de calidad estándar pueden en cambio buscar activamente obtener una certificación que les permitirá diferenciar su producto y acceder a mercados específicos. Es a menudo el caso de OP localizadas en las zonas de baja altitud que no se benefician de las mejores condiciones ecológicas para producir café, o bien, de OP que no disponen de los medios necesarios para desarrollarse. Estas desean, entonces, valorizar más su café con las certificaciones, especialmente las del Comercio Equitativo y/o de la Agricultura Biológica. Este tipo de OP corresponde a los consumidores meta del Comercio Equitativo, que intervienen a través de los consorcios Coocafé y Alianza, antes de que estos demuestren una voluntad de trabajar

con una población más amplia de OP. Las OP que se lanzaron en la Agricultura Biológica son de tamaño pequeño y generalmente reúnen productores que utilizaban pocos o ningún insumo químico. Así, el proceso de certificación se facilita y se conduce sobre una base colectiva.

3. Conclusiones

Nuestro estudio evidencia el papel fundamental desempeñado por las OP en el desarrollo de las certificaciones en Costa Rica. Este papel se explica por la capacidad de las OP de encargarse del proceso de certificación, de la mayor parte de los costos que se les está atribuyendo, y ayudar a sus miembros a adaptar su producción a las exigencias del pliego de condiciones. Son las instancias dirigentes de las OP quienes deciden sobre cuál certificación elegir, los productores por certificar y el modo de repartición de los eventuales beneficios de la certificación.

Como las certificaciones son percibidas como demandas exteriores, las OP aparecen más como reactivas que proactivas, con una progresiva apropiación de los procesos de certificación. El elemento determinante de las estrategias de las OP queda en su capacidad de producir o no un café de calidad. Esta capacidad, que no se dio de una vez por todas, determina la estrategia de la OP y la elección de las certificaciones. Las certificaciones son elegidas, por una calidad dada, esencialmente por razones comerciales, ya sea por la demanda de un cliente o para acceder a mercados específicos. Motivaciones ambientales o sociales pueden existir, pero son secundarias. Sin embargo, la certificación es susceptible de generar un proceso de innovación en el seno de las organizaciones. Así, la certificación se percibe por numerosas OP como una inversión, pero como un proceso de aprendizaje que permite mejorar los procesos de gestión de las actividades de la OP por los representantes de los productores y los asalariados asegurando una transparencia más grande a través de una difusión más amplia de la información en el seno de la OP, una trazabilidad de las operaciones y, en el caso del Comercio Equitativo, el establecimiento de una compatibilidad.

Este estudio abre varias pistas de búsqueda: i) para entender mejor las diferencias de estrategias entre las OP con respecto a las certificaciones, particularmente en función de los valores y del funcionamiento más o menos democrático de cada OP; y ii) para evaluar el impacto de las certificaciones sobre las evoluciones de las representaciones y de las estrategias de las OP para una real toma en cuenta de las apuestas de durabilidad económica y ecológica del trabajo cafetalero.

CAPÍTULO 3

El potencial de un producto secundario en un mercado tradicional. Producción de higo: reflexiones para la promoción de un producto secundario. Caso de productores de Tierra Blanca de Cartago⁵

*Donald Miranda
Rafael Díaz
Marjorie Hartley*

La provincia de Cartago posee condiciones agroecológicas y climáticas que facilitan la producción agropecuaria y frutal. De esta manera, en su estructura productiva, se destacan productos como: papa, cebolla, chayote, zanahoria, coliflor, remolacha, minivegetales, aguacate, higo, entre otros.

En cuanto a la producción de higo, esta se localiza en la provincia de Cartago, los distritos de Tierra Blanca y Llano Grande son las principales zonas de producción de esta fruta. Esta actividad está muy arraigada en las familias de esta zona, prácticamente en todos los patios de las casas, fincas y otros espacios, se observan higueras. Esta tradición precisamente ha sostenido el cultivo y se convirtió en una actividad agrícola complementaria a la actividad principal como el cultivo de la papa y la cebolla.

A pesar de que la producción no es a gran escala, representa una “extra importante” que complementa los ingresos recibidos por las actividades principales. Sin embargo, en su calidad de producción familiar, presenta un limitado sentido de

5 Este capítulo está basado en el componente desarrollado por el CINPE en el proyecto: “Evaluación de alternativas frutícolas amigables con el ambiente para contribuir al desarrollo sostenible de la zona Norte de Cartago”. En este proyecto participaron la Universidad de Costa Rica, el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Nacional de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia.

comercialización. Las familias productoras se han dedicado a esta actividad con el propósito de apoyar su sobrevivencia; no obstante, este criterio ha ido evolucionando y actualmente los productores jóvenes piensan no solo en incrementar el área sembrada, sino también en explorar alternativas de industrialización de la fruta, dado que en la actualidad se le añade poco valor agregado.

Entre las razones por las cuales las familias se dedican al cultivo de higo en la zona se encuentran: (1) la higuera demanda pocas labores de mantenimiento, en promedio el productor le dedica un día al mes a realizar labores de mantenimiento, y (2) representa una entrada de ingresos inmediata para las familias.

El incipiente desarrollo de la actividad ha estado estrechamente ligado a una estrategia de diversificación de ingresos de la familia, en la cual, la producción de higo es secundaria, mientras su apuesta productiva se centra en otros productos, tales como la papa y la cebolla, principalmente. Este escaso desarrollo ha impedido generar flujos de información que permitan generar acciones que contribuyan a dinamizar este sector.

En este sentido, el higo se constituye en un producto de segundo orden en cuanto a los ingresos de las familias, a pesar de la gran tradición de cultivo y el conocimiento y la experiencia con que cuentan los productores. Esta particularidad lo hace un producto con un alto potencial productivo y, además, la zona donde se cultiva cuenta con las características necesarias para ser producido a mayor escala. Estas razones motivaron que en el 2009 se realizara una encuesta a productores de higo⁶, con el fin de explorar la situación actual de la actividad e identificar fortalezas para su sostenibilidad y desarrollo futuro, información que sustenta el análisis que se presenta acá.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. En el apartado 1 se describe el marco analítico. En el apartado 2 presentamos los principales resultados del análisis de la cadena del producto, para continuar en el apartado 3, con el análisis de los medios de vida de las familias productoras de higo. Finalmente, en el apartado 4 y a la luz de la integración de ambos enfoques mostramos las principales conclusiones.

1. Enfoque conceptual y metodología

1.1. Cadenas de mercancías y medios de vida

El enfoque de Cadenas Globales de Mercancías (CGM) es concebido como una serie de redes interorganizacionales conglomeradas alrededor de la producción de una mercancía o producto, que vinculan empresas familiares, empresas, regiones y estados en la economía mundial. Estas redes son específicas y

6 Trabajo de campo realizado en el marco del proyecto: "Evaluación de alternativas frutícolas amigables con el ambiente para contribuir al desarrollo sostenible de la zona Norte de Cartago".

localmente integradas, evidenciando la conformación social de la organización económica (Gereffi et al., 1994: 2).

El análisis de la producción de higo se propone desde este enfoque teórico-metodológico por cuanto permite a través del análisis de los diferentes eslabones o fases de la cadena, identificar las relaciones construidas entre los actores de la cadena. De esta forma, se logran describir tanto los vínculos verticales (entre la misma cadena) como los horizontales con otras cadenas relacionadas, y los mecanismos de control y coordinación en los procesos de creación de valor. Asimismo, permite identificar la interacción o coordinación con instituciones tanto públicas como privadas⁷.

El enfoque de CGM contribuye a entender la dinámica de las cadenas a partir de la creación de valor a lo largo de todo el proceso productivo, incluyendo la producción agrícola o extracción de materias primas, pasando por la transformación o procesamiento y, finalmente, la comercialización y distribución hasta el consumidor final (Díaz et al., 2009: 51-52). El análisis implica el estudio de la estructura y dinámica de la cadena, tomando en cuenta dos dimensiones. La primera analiza la generación de valor agregado desde la producción de materias primas y su procesamiento y transformación, hasta el consumo y disposición final. Con lo cual se identifican y caracterizan los eslabones o segmentos que la conforman para estudiar cada uno de ellos tratando de identificar las potencialidades y limitaciones.

La segunda dimensión de análisis se refiere a la ubicación de las diferentes actividades que se realizan en el interior de la cadena y, que de alguna forma, le impregnan a la dinámica de la cadena características especiales que interesen rescatar: aspectos socioculturales asociados a la actividad, medioambientales o agroecológicos que se relacionen también con la actividad. Una tercera dimensión tiene que ver con los arreglos institucionales y las políticas públicas y que tienen su efecto positivo o negativo sobre la dinámica de la cadena. Una última dimensión se ocupa de analizar el potencial de estrategias como las de integración y coordinación vertical para el fortalecimiento y sostenibilidad de la cadena de higo en la zona Norte de Cartago, caracterizando a los actores, describiendo las relaciones que se han establecido a lo largo del tiempo entre los diversos agentes que participan en la creación de valor, y el marco institucional en el cual se llevan a cabo.

Debido a que la unidad productiva en la fase agrícola de la producción del higo la constituyen familias, es necesario acercarse a la lógica de su funcionamiento productivo para analizar las interrelaciones del hogar con cada fase productiva y de estas con el hogar. Para ello, se hace una aproximación al análisis de la economía familiar a través del enfoque medios de vida (Figura 1).

7 Véase al respecto Díaz Porras, R., Pelupessy, W., Sáenz-Segura, F. (2009): pp. 49-66.

En este enfoque, las familias disponen de un conjunto de activos internos y externos como:

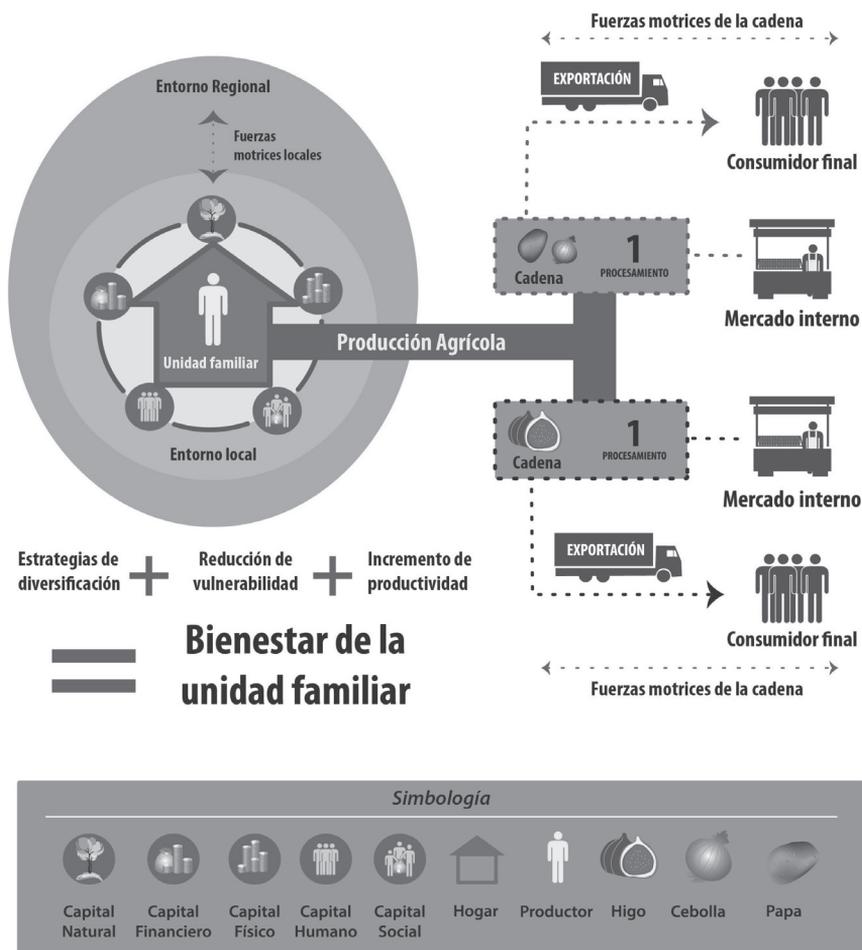
- Capital natural (acceso y calidad de los RR.NN).
- Capital financiero (oferta de dinero).
- Capital físico (infraestructura y bienes de producción).
- Capital humano (aptitudes, conocimientos).
- Capital social (redes y participación en grupos formales).

La interacción de cada uno de estos componentes con el hogar determina un medio o los medios que posee este para garantizar la sostenibilidad de la familia; es decir, que el análisis de medios de vida permite la identificación de todos aquellos elementos que afectan el desarrollo del hogar como unidad de análisis.

Estos activos son utilizados por las familias en forma muy flexible para garantizarse su sobrevivencia y, asimismo, para mitigar sus vulnerabilidades frente a las presiones institucionales, culturales y de mercados, que determinan los medios de vida y, de esta manera, la estrategia para reducir estas vulnerabilidades (Díaz et al., 2009). Un aspecto característico de las familias es su diversificación productiva al participar de diferentes cadenas productivas y/o diversificar ingresos como empleados.

En la siguiente figura se identifica a las familias productoras de higo como unidad de análisis, con el propósito de comprender las respuestas a las presiones del mercado, de organización y de los factores institucionales.

Figura 1. Marco de análisis



Fuente: Elaboración de los autores (2012).

En este sentido, se trata de entender el hecho de que las familias son actores de varias cadenas, formando parte de un entorno socioproductivo, económico y ambiental. Por lo tanto, la sostenibilidad de la familia depende de la relación y la posición que tenga en las cadenas productivas en que participa (Díaz et al., 2009: 63-64). Con este marco analítico se aborda a continuación el presente estudio de la producción de higo. Se describe la cadena detallando las diferentes fases o segmentos que se desarrollan desde el cultivo del higo hasta el consumo de la fruta procesada, incluyendo el marco institucional y el contexto actual de la integración y coordinación de agentes participantes de esta cadena.

1.2. Descripción metodológica

La metodología utilizada para la investigación es del tipo cuantitativo-cualitativo. Cuantitativo en el sentido de que se utiliza como instrumento de análisis, un cuestionario aplicado a los productores de higo y es cualitativo porque se realizaron visitas de campo en las zonas de estudio en las cuales se realizaron observaciones sistemáticas con los actores de las comunidades productoras. De esta manera, la metodología involucró las siguientes fases: (1) giras exploratorias, (2) levantamiento de información primaria, y (3) construcción de base de datos y análisis de resultados.

► *Giras exploratorias*

En esta fase se realizaron una serie de visitas a campo –tres en total– con el propósito de tener una primera apreciación de la zona de estudio, las características generales del tipo de productor de la zona, la distribución espacial y una percepción de la producción de higo de la zona. Estas visitas se realizaron en coordinación con la Agencia de Servicios Agropecuarios (ASA) de Tierra Blanca de Cartago del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

► *Recolección de información primaria*

En esta fase de recolección de información primaria se emplearon dos instrumentos. En primer lugar se construyó un cuestionario dirigido a los productores de higo de la zona productora. La primera versión del instrumento fue discutido con el director del ASA de Tierra Blanca en dos sesiones de trabajo, hasta completar el cuestionario final a ser aplicado a los productores. Este proceso permitió contar con un instrumento mucho más robusto. Las variables consideradas son: a) información general del productor, b) características de la producción de higo, c) perfil socioeconómico de la producción de higo, d) comercialización de higo, y e) organización de los productores. De esta manera, el cuestionario contó en su mayoría con preguntas de tipo cerrado e incluyó 90 variables, las cuales fueron tabuladas, procesadas y analizadas; es decir, el análisis de la información se realizó a través del instrumental provisto por la estadística descriptiva. Finalmente, el cuestionario fue probado y validado en el campo con dos productores y las observaciones fueron incluidas para su versión final.

Se partió inicialmente de la idea de que existían en la zona 15 productores. Sin embargo, este dato no era preciso, dado que a través de una gira exploratoria en compañía con el director del ASA de Tierra Blanca, se determinó que el número de productores de higo era superior. Posteriormente, se trabajó con una nueva lista proveniente de los archivos del MAG de Tierra Blanca. Esta

lista fue de aproximadamente 60 productores de higo, no obstante, se detectó la existencia de nombres de productores repetidos y otros que ya no se encontraron produciendo higo, con lo cual se llegó a determinar la existencia de 47 productores en la zona. Considerando que el trabajo de campo se había iniciado, se tomó en cuenta dicha lista como punto de referencia y se aplicó el método de “bola de nieve” (Babie, 1992). Este método es de localización de encuestados por referencia agregada y no por muestreo probabilístico, es muy útil cuando se desconoce el tamaño de la población meta o se tienen dudas, como fue el caso de esta investigación. En este caso se partió de una población de tamaño relativamente conocido, aunque sin certeza del tamaño y localización final.

En segundo lugar, se elaboraron entrevistas a profundidad a actores claves de la cadena de higo en las áreas institucional, de procesamiento y comercialización, con el propósito de profundizar en las opciones de industrialización e integración tanto horizontal como vertical de la producción de higo en esta zona.

2. Cadena de higo: base local-familiar orientada al mercado local

2.1. Elementos generales de la zona de estudio

La provincia de Cartago, junto con varios cantones de San José, conforma la región Central Oriental que posee una extensión territorial de 4546 km² y con una población aproximada de 1 312 139 habitantes, para diciembre de 2011.

Dicha región se caracteriza por tener una altura subtropical húmeda que va desde los 1600 a 3000 msnm, con una temperatura promedio de 17° C, con precipitación anual de 2600 mm de lluvia y con suelos de tipo vulcanológico, las cuales son características que las diferencian de las otras zonas del país, favoreciendo el cultivo de la papa, la cebolla y el aguacate, dado que “la mayoría de familias dependen de estos cultivos” (MAG, 2012).

En el siguiente cuadro se muestra información de los principales productos que se cultivan en la zona.

Cuadro 1. Principales cultivos de la región Central Oriental

PRODUCTO	ZONA INFLUENCIA	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
Papa	Pacayas, Cervantes, Tierra Blanca, Llano Grande, Oreamuno, Santa Cruz de Turrialba, Cima de Dota.	40 102 920	20,4%
Chayote	Paraíso y Cervantes de Alvarado.	35 000 000	17,8%
Cebolla	Tierra Blanca, Llano Grande, Oreamuno.	34 532 750	17,6%
Zanahoria	Oreamuno, Tierra Blanca, Llano Grande, Alvarado.	21 000 000	10,7%
Lechuga	Aguacaliente y Dulce Nombre de Cartago.	18 900 000	9,6%
Remolacha	Llano Grande y Cot de Oreamuno.	17 100 000	8,7%
Repollo	San Pablo, Santa Rosa, Chicha, Alvarado.	12 000 000	6,1%
Otros productos		17 912 000	9,1%
TOTAL		196 565 670	100%

Fuente: Dirección Regional Central Oriental, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2012).

Los productores de higo participan en una cadena productiva con limitado alcance nacional e internacional, aportan materia prima para la industria procesadora que también es local y proveen productos semiprocesados a otro tipo de industrias nacionales para la producción de diversos alimentos. La cadena está conformada por los productores (fase agrícola), procesadores o industriales (fase de transformación o procesamiento), los comercializadores tanto intermediarios mayoristas como al detalle (fase de comercialización) y los consumidores, los cuales son básicamente nacionales y en muy pocas ocasiones se realizan exportaciones a otros mercados (fase de consumo).

Todos los segmentos de la cadena se desarrollan en la zona de producción, la cual se concentra principalmente en Tierra Blanca y Llano Grande de Cartago. Esta concentración la caracteriza como una cadena local con muy poca participación en mercados nacionales e internacionales.

A continuación se presenta una breve descripción de los diversos segmentos que conforman la cadena de higo, donde se trata de caracterizar a los agentes y su posición competitiva en la cadena y el contexto actual.

- **Fase agrícola de la cadena de higo: una estrategia de diversificación productiva de las familias**

En el estudio realizado en el año 2009 (encuesta a productores) se pudo identificar una gran cantidad de personas que cultivan higo. Prácticamente, existen árboles de higo en todas las casas de la zona Norte de Cartago, lo cual dificulta la cuantificación de los productores. Fue necesario, entonces, aclarar este punto con los funcionarios de ASA-MAG de Tierra Blanca de Cartago, y se llegó a la conclusión de que hay al menos unos 60 productores de higo que destinan su producción al mercado nacional⁸. Entre ellos se encuentran aquellos que tienen la higuera en los patios como cercas vivas o en asocio con otros cultivos, también los que tienen una plantación compacta y los grandes productores.

El productor de higo se caracteriza por su amplia tradición en el cultivo, poco conocimiento del manejo técnico de la higuera y que en su mayoría siembra higo como actividad que le proporciona una caja chica de dinero para sufragar gastos familiares⁹, sin que este llegue a constituir su actividad productiva principal. En consecuencia, es una actividad poco atendida por el productor.

Las actividades agrícolas asociadas a este cultivo corresponden al establecimiento del huerto donde se efectúa la propagación que puede ser por estacas, acodo aéreo, injerto, o bien, por semilla. Aunque la práctica más generalizada entre los productores es la de estacas. La siembra de la higuera se realiza a partir del espacio disponible en las fincas o lotes de los agricultores, siguiendo la costumbre de hacerla donde “queda un espacio” en el jardín, patio, en las divisiones de las fincas o lotes o donde el productor lo estime conveniente. En aquellas plantaciones más técnicas se observa la siembra en hileras.

El manejo del huerto o plantación no requiere, en opinión de los productores, de mucho trabajo. Eventualmente, se aplica algún tipo de agroquímico para el control de plagas y enfermedades, pero en general no significa un rubro de gasto importante. Otras actividades de manejo son: aporca de las higueras, control de malezas, poda y fertilización¹⁰. No se tiene ningún sistema para el control de la calidad del fruto.

8 Entrevista personal, Ing. Alberto Hernández (2009). La Agencia de Servicios Agropecuarios del MAG cuenta con una lista de productores, la cual se revisó y actualizó durante las visitas de campo realizadas en el 2009.

9 Entrevistas personales a productores de la zona de Tierra Blanca, 2009.

10 El productor desconoce el costo del manejo de la higuera porque no lleva ningún tipo de registro. Tampoco sabe cómo puede dividir la inversión total en insumos según los diferentes cultivos que posee.

- **Fase de procesamiento de la cadena de higo**

En el año 2010 se realizó una exploración en las diferentes industrias procesadoras de higo de la zona Norte de Cartago¹¹, con el fin de caracterizar el contexto actual de este segmento de la cadena. De lo anterior se tiene que la industria del higo en la región es incipiente y muestra poco desarrollo en la generación de valor agregado. El procesamiento de la fruta se ha limitado a los usos tradicionales y conocidos como son: almíbar, pulpa y azucarado. Su consumo y procesamiento se realiza únicamente con la fruta verde. En opinión del Ing. Alberto Hernández¹² (Entrevista personal, 2009) no hay conocimiento para el manejo de la higuera y del fruto maduro para posteriormente procesar otro tipo de productos como podrían ser mermeladas.

En la región existen actualmente tres pequeñas industrias que procesan el higo de la región. Todas ellas son empresas familiares con poco desarrollo gerencial y administrativo y la tecnología utilizada para la producción es rudimentaria. Dos de estas pequeñas empresas presentan integración vertical de su cadena, pues utilizan como materia prima únicamente la fruta proveniente de sus propias plantaciones y venden su producto al por mayor y al detalle. Cuentan con equipo y tecnología básica para la industrialización del producto. La presentación y el empaque de los productos son muy rudimentarios, la mayoría de los productos procesados no tienen marcas e incluso algunas industrias no cuentan con los permisos sanitarios respectivos para desempeñar sus actividades¹³.

Solo una de las industrias ha logrado el desarrollo de una marca propia, cuenta con equipo básico para el procesamiento y la materia prima que procesa es comprada en su totalidad a los productores de la zona. No tiene ningún tipo de contrato o compromiso con los productores para recibir el producto, el cual debe llegar a la planta por cuenta del productor. Esta empresa fija el precio de la fruta y con este dato de referencia se comercializa localmente el higo en fresco.

Para el cálculo del precio del higo en fresco se consideran varios aspectos como son: existencias en inventario, ventas de producto procesado y escasez de producto¹⁴. Dada la estacionalidad del consumo, en épocas como la Semana Santa y diciembre hay escasez de producto por lo que el precio se eleva y los industriales han tomado la medida de comprar producto, cuando es abundante y conservarlo en sus bodegas para contar con materia prima durante todo el año. Esto permite, además, que cuando el producto es escaso y tienen en inventario, el precio no se eleve más y se genere así un manejo del precio a través de sus inventarios.

En relación con la calidad del producto, la variabilidad en el tamaño y los tiempos de cosecha con el adecuado tiempo para la corta son los principales problemas

11 Entrevistas a profundidad con propietarios de las industrias más importantes.

12 ASA del MAG, Tierra Blanca, Cartago.

13 Información suministrada por Olga Molina Brenes, industrial.

14 Información suministrada por Aracely Brenes de Industrias Cristóbal Brenes.

que enfrentan los procesadores que no les permite ofrecer un producto más homogéneo al mercado. Este factor tiene incidencia también sobre el precio del producto, dependiendo del tamaño se puede negociar un mejor precio con el industrial¹⁵.

En opinión del Ing. Hernández, la industria del higo está poco desarrollada no solo por el bajo nivel tecnológico, sino también por el poco valor agregado que se genera en la agrocadena y sus escasas posibilidades para innovar en nuevos productos. Estas características están asociadas a factores básicamente de oferta, aunque los factores de demanda no pueden ser omitidos. Entre los factores de oferta, el principal es la dificultad técnica y el poco conocimiento del productor con respecto al manejo de la higuera y de la producción de higo maduro. Estos factores, entre otros, limitan las posibilidades de generar nuevos productos industriales. Por el lado de la demanda, tradicionalmente, el higo se comercializa principalmente en fresco como se verá en el siguiente apartado.

En contraposición a lo anterior, los industriales consideran que las principales limitaciones que tienen actualmente son: capacidad ociosa, falta de producto en varias épocas del año, demanda nacional agotada, débil desarrollo de mercados (promoción del consumo nacional), requieren intermediarios para la comercialización al por mayor y para exportación. Aseguran que si la oferta de producto en fresco fuera mayor, ellos tendrían capacidad para procesarlo y, además, con apoyo podrían desarrollar las iniciativas que tienen para la exportación de higo procesado, pensando que la opción de crecimiento de la cadena vendría por el desarrollo del mercado internacional.

• Fase de comercialización de la cadena de higo

La comercialización del higo se realiza principalmente en fresco y verde. Los productores venden la fruta a los industriales al precio fijado por estos últimos y de acuerdo con los parámetros anteriormente mencionados. La fruta se vende por unidad y en otras ocasiones por peso, dependiendo del comprador. A su vez, los industriales comercializan el higo procesado al detalle en los lugares aledaños y al por mayor, como materia prima para industrias panificadoras locales y nacionales, así como a industrias lácteas. El producto empacado en diversas presentaciones para el consumo directo es vendido al por mayor a supermercados (WALMART), pulperías y en otras ocasiones a través de intermediarios¹⁶.

Actualmente, una industria está exportando higo azucarado a Estados Unidos cada dos meses, a través de un intermediario¹⁷. La Sra. Aracely Brenes (Entrevista personal, 2009) asegura que no tienen conocimiento del mercado internacional para poder exportar directamente y dependen de un intermediario para

15 *Ídem.*

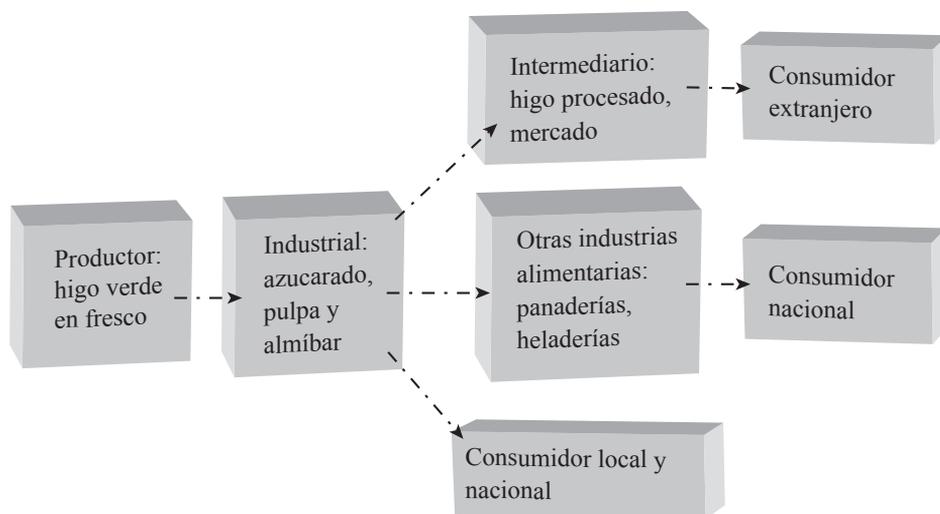
16 Entrevista personal Aracely Brenes, Industrias Cristóbal Brenes.

17 Exportan unas 2500 cajas de 50 higos cada 2 meses. No se mencionaron el precio de venta ni el destino específico de la venta.

hacerlo. La relación con este agente comercializador es buena y logran vender a precios aceptables.

En la Figura 2 se detallan los diversos canales de comercialización que están establecidos en la cadena de higo.

Figura 2. Canales de comercialización del higo



Fuente: Elaboración de los autores (2010).

Existen pocos estudios sobre la cadena del higo, los cuales se han centrado principalmente en el tema agronómico de la planta y en pocos casos relacionados con sus fortalezas y debilidades agrícolas, industriales y comerciales. En este último caso, hay varios estudios del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) que caracterizan la cadena de higo y describen los problemas o limitaciones e incluso incluyen algunas propuestas para avanzar en la innovación y generación de mayor valor agregado.

Los productores de higo no cuentan, además, con apoyo financiero especial y, en general, no cuentan con el apoyo necesario para mejorar la competitividad del sector y explorar nuevos productos, nuevas prácticas agrícolas y nuevos canales de comercialización. Si bien esta estrategia ha sido exitosa para la sostenibilidad de la micro y pequeña empresa procesadora de higo, no ha sido suficiente para desarrollar y fortalecer la producción y la cadena en general. La integración no ha contribuido al crecimiento de estas empresas, que siguen siendo familiares y en buena medida artesanales.

A partir del estudio de la cadena del higo se muestra que algunos productores han realizado inversiones en otros segmentos, con el fin, sobre todo, de tratar de captar mayores ingresos, moviéndose hacia adelante y hacia atrás en la cadena,

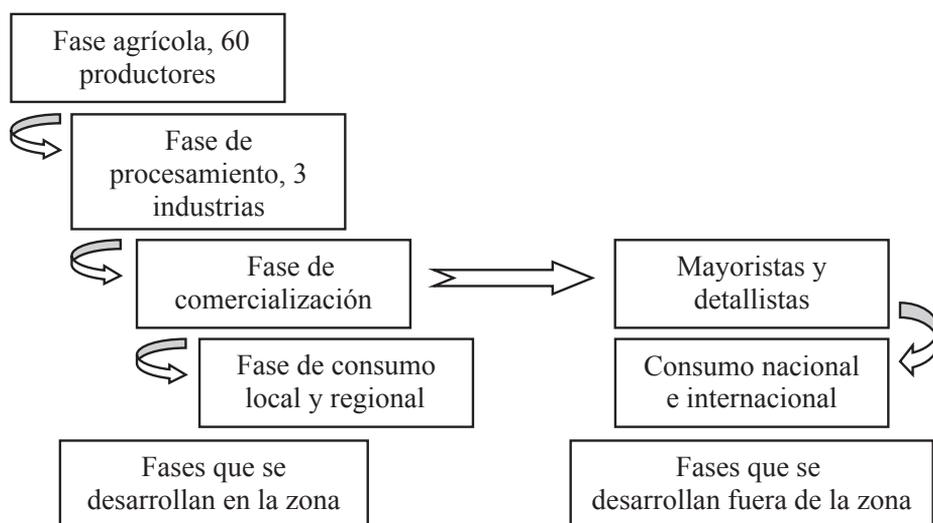
logrando integrar la fase agrícola, el procesamiento y la comercialización del higo tanto local como regional. Esta práctica les garantiza, en buena medida, el abastecimiento de materia prima porque no compran a ningún productor, solamente procesan sus propias cosechas de higo.

- **Fase de consumo de la cadena de higo**

En el país, el higo se consume únicamente verde y procesado, de manera que algunos consumidores (locales, nacionales y extranjeros) lo consumen en almíbar o azucarado, mientras que otras industrias alimentarias lo consumen como materia prima para la elaboración de panes, repostería, postres, helados y otros productos.

La Figura 3 describe la cadena del higo, como se puede observar en la zona se realizan todas las actividades de producción, procesamiento, comercialización y consumo, y quedan las fases de comercialización, ya sean al por mayor y al detalles, para la distribución nacional del producto y también se indica que una parte de la producción se comercializa en el mercado internacional.

Figura 3. Cadena funcional de higo



Fuente: Elaboración de los autores (2010).

2.2. Contexto institucional de la cadena de higo

Actualmente, existe presencia en la zona de instituciones del Estado de apoyo a la producción como, por ejemplo, una ASA-MAG, así como del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria (INTA). No obstante, el apoyo y acompañamiento técnico a la producción de higo tiene grandes

limitaciones. En opinión de Alberto Hernández¹⁸, el INTA no cuenta con personal para atender a los productores de frutas de altura y la ASA de Tierra Blanca destina sus recursos principalmente al apoyo de productores de papa y cebolla.

No obstante, en coordinación con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), se han venido haciendo donaciones de higueras (arbolitos) con varios propósitos. En primera instancia, se busca reforestar algunas áreas con este cultivo, lo cual favorece la protección de suelos, y en segunda instancia, se busca diversificar la producción agrícola en la zona. Desde el año 2000 hasta la fecha se han entregado 2000 árboles.

Los resultados de esta campaña no han sido del todo exitosos (Entrevista personal, Hernández, 2009), porque los técnicos del MAG que atienden la zona no tienen conocimiento sobre el manejo adecuado del cultivo: podas, control de plagas y enfermedades, de manera que se ha incrementado el área cultivada de higo, pero no se ha mejorado el servicio estatal que se le debe prestar a esta actividad. Esta es posiblemente la principal limitación desde el punto de vista institucional, para el desarrollo y fortalecimiento de este cultivo en la región.

Los productores de higo aseguran carecer de asistencia técnica para el cultivo. Un 38%, aproximadamente, de los productores encuestados en el 2009 indica que no ha recibido ningún tipo de apoyo de parte de las instituciones estatales o privadas, a pesar de que tienen plagas, enfermedades, desconocimiento para el manejo de la higuera (podas, raleos, tiempos de cosecha, etc.). Algún tipo de capacitación en diversos temas relacionados con el procesamiento e industrialización, la han recibido de las universidades públicas en diferentes momentos. Pero no han conducido a un proceso real de fortalecimiento de la cadena.

La falta de coordinación entre los diversos agentes que conforman la cadena del higo es posiblemente una de las mayores limitaciones para el aprovechamiento del potencial que existe en este cultivo. El desabastecimiento de la materia prima en diversas épocas del año y el tema de la calidad podrían ser tratados mediante acciones coordinadas productor-industrial. En estas acciones podría mediar el MAG, buscando la planificación adecuada de las cosechas de la fruta.

3. Análisis de los medios de vida de las familias productoras de higo

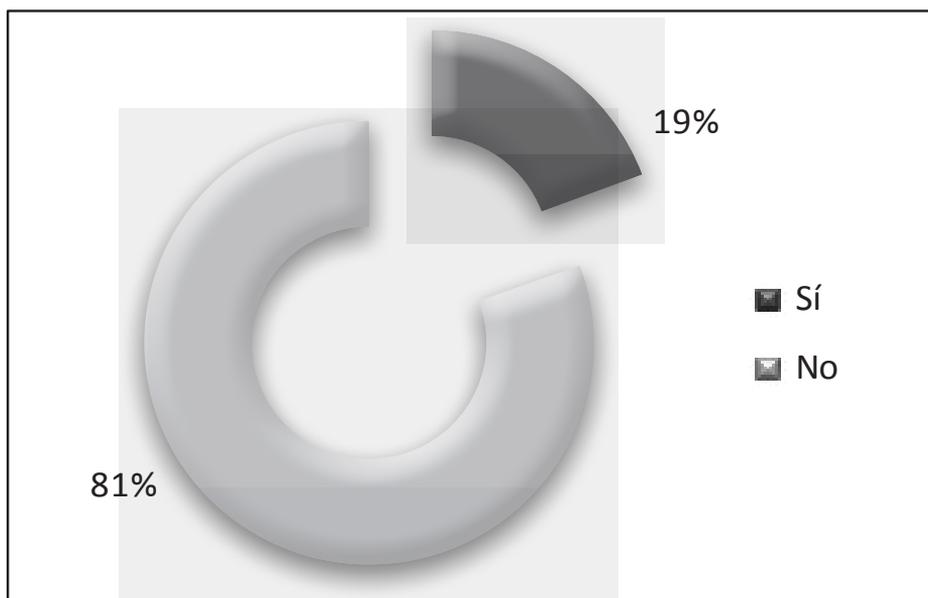
El acercamiento a los medios de vida de las familias productoras de higo se realiza a partir de los resultados de la consulta realizada en el 2009 en el tema de la organización y las posibilidades de emprender nuevos proyectos para el fortalecimiento de la actividad a todo nivel. Se enfatiza en este apartado, en primer lugar, en el capital social de las familias, reflejado en la perspectiva que tienen con respecto a la posibilidad de organizarse, y en segunda instancia, en los recursos propios de las familias.

18 Entrevista personal (2009).

3.1. Capital social: desconfianza vs. necesidad

El factor organización es un tema que afecta la competitividad del sector de higo en la zona. Como se verá en los párrafos siguientes, existe desconfianza entre los productores por agruparse en algún tipo de organización, principalmente por la mala experiencia que tuvieron en el pasado con Coopetierrablanca R. L. En esa oportunidad, los afiliados perdieron el dinero que tenían invertido en la cooperativa cuando esta se declaró en quiebra. Por lo anterior, los resultados reflejan los bajos niveles de organización que caracteriza a los productores de higo. Un 81% de los productores encuestados afirma no pertenecer a ningún tipo de organización (ver Gráfico 1).

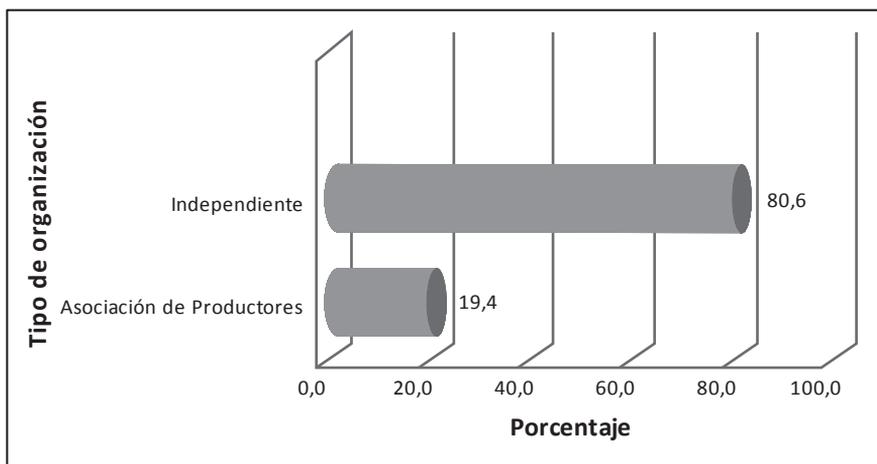
Gráfico 1. Tierra Blanca: Porcentaje de productores de higo que forman parte de una organización



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Las siete personas (19%) que pertenecen actualmente a alguna organización indican que es una asociación de productores (ver Gráfico 2), en particular mencionan un grupo de productores orgánicos.

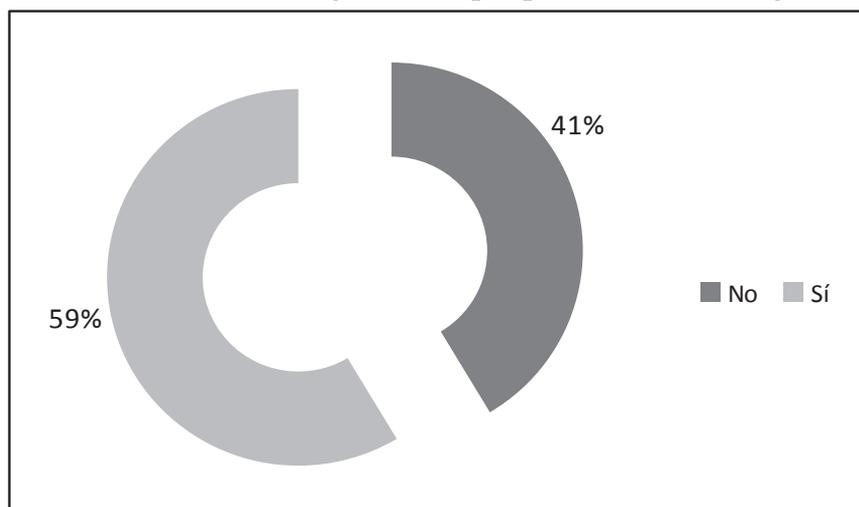
Gráfico 2. Tierra Blanca: Productores de higo: figura asociativa de los productores, según tipo (2009)



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Cuando se les preguntó a los productores sobre el interés en pertenecer a alguna organización, el 59% aproximadamente de los encuestados indica querer organizarse, mientras que un 41% no tiene interés (ver Gráfico 3). El desinterés por organizarse en algún tipo de figura se explica porque los productores tienen desconfianza, debido a experiencias fracasadas en el pasado y también porque algunos de ellos mencionaron la edad avanzada como impedimento.

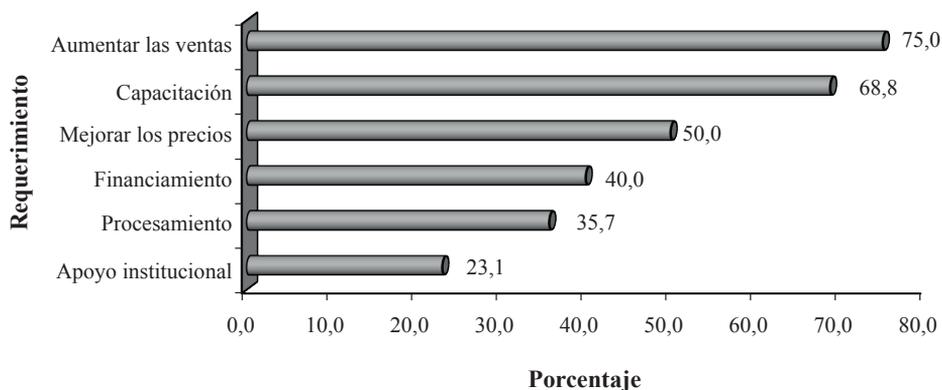
Gráfico 3. Productores de higo: Interés por pertenecer a una organización



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Los productores con interés en organizarse mencionan que esperarían de una futura organización lo siguiente: capacitación (68,8%), mejorar los precios (50%) y aumentar las ventas (75%). Este último dato es consistente con la necesidad planteada por los productores de solucionar los problemas que tienen de comercialización y la falta de asistencia técnica.

Gráfico 4. Tierra Blanca: Expectativas de los productores hacia la organización futura

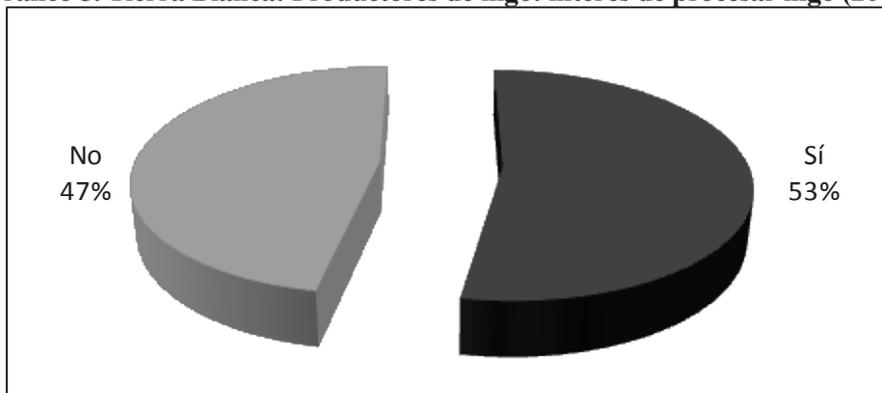


Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Estos resultados muestran el nivel de conciencia de los productores en relación con la necesidad de organizarse para facilitar y potenciar las posibilidades de obtener capacitación de las diversas instituciones, para mejorar la calidad del producto cosechado, los rendimientos e incluso la posibilidad de incrementar el área cultivada. Este proceso podría, a su vez, contribuir al aumento de las ventas y a mejorar el precio de venta al industrial.

A los productores de higo se les consultó, además, sobre su interés futuro para participar en proyectos para el procesamiento de la fruta y un 50% de ellos asegura tener interés (ver Gráfico 5). La principal razón por la cual les gustaría procesar la fruta es para obtener un ingreso adicional. Aquellos que no tienen interés en el procesamiento de la fruta indicaron que la edad se los impedía, o bien, que simplemente no les interesa porque otros cultivos son más importantes para ellos.

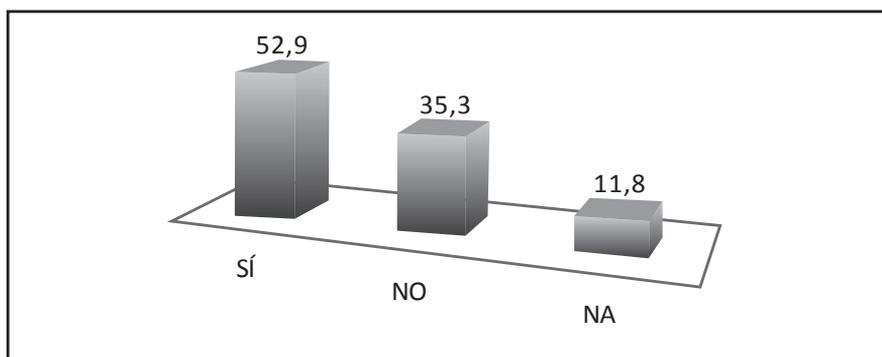
Gráfico 5. Tierra Blanca: Productores de higo: interés de procesar higo (2009)



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Mediante el ejercicio de cruzar las respuestas afirmativas de aquellos productores con deseos de procesar higo y los que muestran interés en organizarse, se tiene que un 52,9% de los productores que quieren procesar higo también muestran interés en formar parte de una organización, mientras que un 35,3% no está interesado en organizarse a futuro (ver Gráfico 6). Esta información resulta relevante para las estrategias de fortalecimiento de la producción de higo y las estrategias de creación de mayor valor agregado del producto, donde los resultados pueden ser limitados si no se fortalece el mecanismo de organización de los productores.

Gráfico 6. Tierra Blanca: Porcentaje de productores con interés en procesar higo y pertenecer a una organización

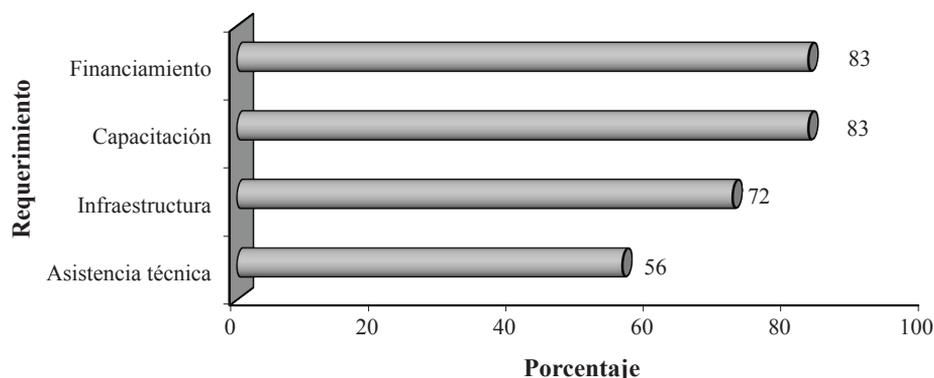


Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Algunos aspectos fundamentales que mencionaron los productores interesados en el procesamiento para incursionar en esta empresa son: financiamiento (83%), asistencia técnica (56%), infraestructura (72%) y capacitación (83%)

(Ver Gráfico 7). De manera que el proceso de fortalecimiento de la cadena de higo debe contar con los recursos adecuados que permitan concretar las acciones demandadas por los productores y que como ya se mencionó en el estudio de la cadena presentan serias limitaciones en cuanto al apoyo institucional.

Gráfico 7. Tierra Blanca: Expectativas de los productores hacia la organización futura



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

A lo anterior se suma que los productores mencionaron en la encuesta realizada en el 2009 que, para avanzar hacia la integración de procesos e incluso la creación de algún tipo de organización para fortalecer la actividad, tienen muchas limitaciones tanto desde el punto de vista técnico, logístico, de información, tecnológico, así como financiero.

Además, se requiere investigación sobre el manejo del cultivo para producir higo maduro. Este nuevo producto podría abrir innovadoras posibilidades de procesamiento y consumo de la fruta tanto nacional como internacional. En este aspecto es necesaria la coordinación entre productores (agrícolas e industriales) e instituciones públicas y privadas que desarrollen procesos que reorienten la producción y procesamiento de la fruta con un carácter más de mercado.

En términos operativos, tanto el fortalecimiento de la organización de los productores en todas las fases de la cadena, como la coordinación entre los diversos agentes que participan, buscan promover la competitividad, que en principio, puede contribuir a abaratar costos de financiamiento, procesos y proyectos de capacitación y asistencia técnica y propiciar otros esquemas más complejos de cooperación entre empresas, organizaciones de productores y entre estas y las instituciones públicas y privadas. En otras palabras, la integración y la cooperación verticales buscan el mejoramiento competitivo de una cadena productiva.

Para el caso que nos ocupa, la cadena del higo se caracteriza por ser local y con potencial para el desarrollo de mercados sobre todo internacionales, pero

con grandes limitaciones que vienen, posiblemente, de su propia dinámica y de cómo la cadena se ha conformado a lo largo del tiempo. Los productores de higo son realmente productores de otros cultivos. El higo funciona como una caja chica para los agricultores. En consecuencia, temas como la calidad, el manejo, los rendimientos, etc., no son de preocupación para la mayoría de ellos. Por su parte, el industrial con la amenaza latente del ingreso de productos importados que vengan a competir en un mercado nacional cautivo con muy pocas posibilidades de crecimiento. No conocen el mercado internacional y cómo ingresar a él. Esto en un contexto institucional muy débil, donde los mismos técnicos del MAG aseguran no tener conocimiento sobre el cultivo y requieren capacitación para posteriormente poder brindar un servicio de asistencia técnica de calidad.

3.2. Activos internos de las familias: talento en riesgo

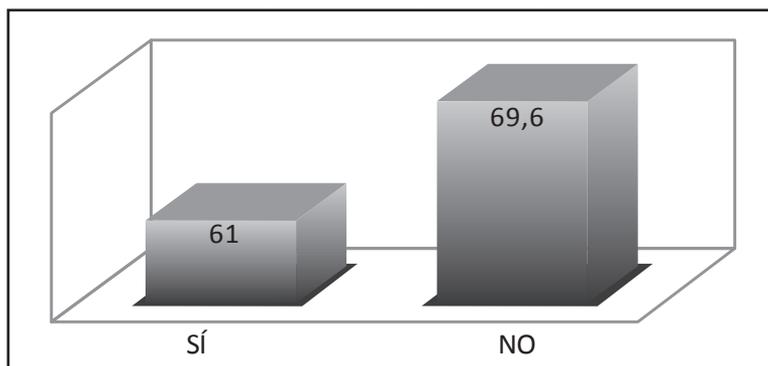
► *Talento humano*

El productor de higo de la zona de Tierra Blanca se caracteriza por ser de edad avanzada. La edad promedio de los productores entrevistados es de 60 años, lo que representa el 48% de los consultados.

En cuanto a la escolaridad del productor de higo, el 30% de los encuestados afirmó que cuenta con primaria incompleta y 61% posee primaria completa. Además, el 6% de los productores afirmó haber concluido la secundaria y el 3% restante no lo hizo.

Como se puede observar en el Gráfico 8, la edad promedio de los productores que no tienen interés por organizarse es de 69.5 años, mientras que los productores que mencionan sí tener interés, tienen una edad promedio de 61 años. Estos elementos son importantes de considerar en las estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de la producción de higo en la zona.

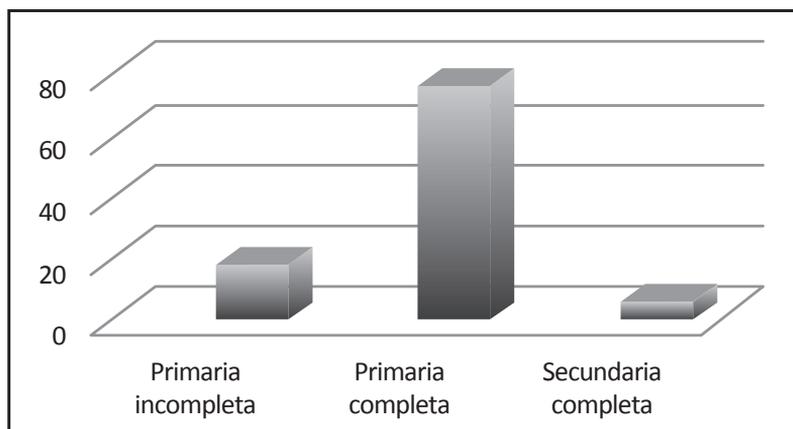
Gráfico 8. Interés por organizarse según edad promedio del productor



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

Otro aspecto importante de resaltar consiste en que de los productores que están interesados en organizarse, un 76% cuenta con primaria completa, un 18% con primaria incompleta y solo una persona tiene secundaria completa (ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Interés por organizarse según escolaridad del productor



Fuente: Elaborado con información del trabajo de campo (2009).

► *Higo: arbusto del solar*

Los resultados de la encuesta muestran que el 50% de las higueras (18 productores entrevistados) se encuentran localizadas en el mismo lugar de residencia del productor, particularmente en los solares de las casas, o bien, en las cercas marcando el límite de las propiedades. De este dato se puede inferir que para la producción de higo no se destina un área especial, sino que, como afirman los productores, “sirve para aprovechar algunos espacios libres en la casa”.

3.3. Cadena de higo y estrategias familiares

El análisis de la cadena de higo ha permitido clarificar cómo se vinculan con el mercado las familias a través de este producto secundario y, a su vez, mostrar lo que poco se ha analizado al promover la diversificación productiva, que esta cadena secundaria reproduce limitaciones y hegemonías que también deben atenderse en el desarrollo de estrategias. En particular, el análisis desarrollado hasta aquí nos muestra una débil cadena del higo, por cuanto la producción agrícola continúa siendo muy poco tecnificada y en muchos casos artesanal. Las familias reciben escaso apoyo técnico y escasa capacitación que contribuyan a mejorar el manejo del cultivo en los tiempos de cosecha.

Por su parte, el segmento de procesamiento tiene las limitaciones de no contar con fruta todo el año. Asimismo, la calidad suministrada por los agricultores

es pobre, principalmente en relación con el tamaño y el grado de madurez, con el agravante de que los productores no trabajan la fruta madura, sino solo la verde, lo cual les impide procesar otro tipo de productos. La industria muestra, además, limitaciones para innovar en el procesamiento de nuevos productos y el desarrollo de mercados que fortalezcan la cadena tanto nacional como internacional (Entrevista personal, Aracely Brenes, 2009).

En general, el sector carece de apoyo técnico de las instituciones del Estado en esta área, eventualmente se han realizado actividades de capacitación y apoyo, pero no han sido suficientes para evidenciar que se esté dando un proceso de fortalecimiento de la actividad.

Las debilidades mostradas en los diferentes segmentos de la cadena vienen a condicionar las estrategias y acciones que es posible emprender para el desarrollo de la competitividad de esta. Es claro que falta la creación de mecanismos de cooperación en la cadena, con incentivos para que se dé un mejoramiento sistemático de la calidad del higo proveído por los agricultores y que, a su vez, repercuta en mejorar la calidad del producto industrial y, por lo tanto, en el acceso a mejores mercados y precios.

En ese sentido, en el tanto que la estrategia de las familias con este producto lo confinan a un espacio muy limitado (el solar de sus casas), el desarrollo de una estrategia de promoción podría concentrarse en el mejoramiento de la calidad, más que en el crecimiento de la producción, a efectos de valorizarlo en calidad de producto “monedero”.

Además, existe una empresa procesadora en la zona, que a diferencia de las otras industrias, no produce la materia prima, sino que compra toda la fruta a los productores de la zona. No existe ningún tipo de relación contractual (formal o informal) con los proveedores de higo. Esta empresa fija el precio de compra de la fruta y se ha convertido en el referente para la comercialización en fresco del producto. A pesar de su éxito en el procesamiento no está interesada en la integración hacia atrás, porque, aseguran sus propietarios, la producción agrícola tiene muchas limitaciones, por ejemplo: el robo, la baja productividad del cultivo, el desconocimiento en el manejo y otras, que no la hacen atractiva para invertir en la fase agrícola. Su interés está puesto en la integración hacia adelante, que les permita la comercialización del higo procesado en los mercados internacionales y prescindir del intermediario que tienen actualmente. Pero tienen la limitación de no conocer este mercado ni el potencial de su producto para exportación.

Desde el punto de vista de la coordinación vertical, no existe ningún tipo de coordinación entre productores ni de estos con la industria, tampoco con instituciones públicas o privadas. Los productores se encuentran desorganizados y desarticulados y muestran un relativo interés tanto por la conformación de organizaciones como por avanzar hacia la integración vertical de procesos.

Lo anterior conduce a cuestionarse una estrategia de promoción del producto a efectos de que los productores se especialicen en él, pues pareciera riesgoso en tanto que los actores con mayor peso no parecen inclinados a orientar su liderazgo para integrar las familias productoras de higo en procesos de mayor escalamiento del producto. A lo que se agrega que las familias tienen su apuesta principal en otros productos, por lo que el higo les sirve por complementar sus ingresos y disminuir sus riesgos de sobrevivencia.

4. Conclusiones

La agrocadena de higo es una cadena orientada por la demanda, donde el industrializador como agente participante en la cadena determina el precio y la calidad del producto. Esta característica ha limitado la estrategia de adaptación de las familias productoras ante presiones principalmente de índole económicas. De esta manera, el higo representa una agrocadena local familiar muy importante para la zona por su contribución al trabajo familiar y a la complementariedad de ingresos de las familias. Este producto representa una “extra” importante para las familias productoras, porque actúa como un “monedero” familiar y representa una forma rápida de transformar un producto en dinero.

A partir de este diagnóstico y con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad actual y futura de la actividad, se pueden plantear una serie de acciones que giren alrededor de la organización de los productores como estrategia. El principio fundamental no es sustituir otras actividades productivas para incrementar la producción de higo, sino más bien complementar las diferentes actividades que tiene el agricultor, es decir, diversificar la oferta productiva de la región, con el objetivo de disminuir la vulnerabilidad de la actividad principal de los productores ante cambios en las condiciones ambientales y de mercado. De esta manera, se asegura la sostenibilidad de los ingresos de las familias y, al mismo tiempo, mejorar el nivel de desarrollo económico local.

De esta manera, pensar en fortalecer la organización de productores independientemente de la figura asociativa elegida, permite mejorar el poder de negociación entre los actores de la cadena. Además, a través de la organización se facilitan una serie de servicios. En primera instancia, se requieren servicios de asistencia técnica a dos niveles. Un primer nivel institucional que posibilite la capacitación a los técnicos de la ASA-MAG de Tierra Blanca para que puedan brindar el acompañamiento y la asistencia a la producción, esto por cuanto los mismos funcionarios admiten tener deficiencias en este cultivo. Otro nivel de asistencia técnica propuesto se relaciona con el acompañamiento y la capacitación de los productores, tanto por parte del MAG como de otras instancias estatales que puedan contribuir a mejorar técnicas de manejo de cultivo, poscosecha,

industrialización, combate de plagas y enfermedades y otros problemas agronómicos mencionados por los productores¹⁹.

La cadena de higo presenta potencialidades para su desarrollo “cualitativo”:

- Experiencia en las diversas actividades que conforman la cadena.
- Potencial de nuevos productos procesados a partir de higo maduro.
- Algunos productores con interés de darle sostenibilidad a la actividad con procesos de integración y coordinación vertical.
- Industriales con potencial para incursionar en el mercado internacional.
- Potencial de desarrollo para contribuir a las estrategias de sobrevivencia de las familias productoras.

Para el desarrollo de estas potencialidades, la actividad presenta las siguientes limitaciones:

- El cultivo del higo no es una actividad fundamental para el sostenimiento familiar.
- Cultivo muy arraigado a las costumbres culturales de sembrarlo para emergencias o para realizar gastos familiares no planificados (ingreso extra).
- Poco conocimiento en el manejo técnico del cultivo.
- El higo solamente se cosecha verde.
- Micro y pequeña empresa familiar y artesanal.
- Desconocimiento del potencial del mercado internacional.
- Las instituciones públicas de apoyo a la producción agrícola no tienen conocimiento sobre el manejo del cultivo.
- No existe ningún tipo de coordinación entre productores, industriales e instituciones.

19 El MAG ha propuesto la posibilidad de contar con una parcela demostrativa para el desarrollo de actividades de capacitación y formación para el manejo del cultivo y control de plagas y enfermedades.

CAPÍTULO 4

Intermediación comercial en las agrocadenas de papa y cebolla: determinantes, magnitud y efectos

*Alexánder Sánchez
Randall Arce*

Los procesos de comercialización desempeñan un papel clave en cualquier sistema económico, porque permiten que los diferentes bienes lleguen desde los lugares donde se producen hasta los consumidores finales, satisfaciendo así sus muchas y muy variadas necesidades. Además, esta actividad genera, por un lado, los ingresos necesarios para que el productor pueda iniciar un nuevo ciclo productivo y, por otro lado, potencia empleo e ingresos a muchas personas.

El papel que desempeñan los productores en la cadena comercial no es en sí una tradicionalmente función productiva, y sobre todo se da en las primeras etapas de la cadena. Lo anterior, sumado a la participación de una gran cantidad de intermediarios, termina por generar que el productor primario reciba un porcentaje muy bajo del precio pagado finalmente por el consumidor y, a la vez, que se dé un incremento en el precio final y en muchos casos una pérdida en la calidad de los productos, debido a la gran manipulación que reciben.

La realidad de los sectores agrícolas, que se ha agudizado con la apertura comercial, presenta esta característica porque el entorno en que se desenvuelven los agricultores y la forma en que funcionan los mercados locales, los obligan en ocasiones a tomar decisiones poco favorables para ellos y sus familias, debido principalmente a la volatilidad de los precios que reciben de sus productos por parte de los agentes que desarrollan la comercialización.

Ante esta situación, este artículo plantea la interrogante de si ¿existen para los productores agrícolas incentivos para romper con los intermediarios y de esta forma mejorar sus ingresos, el bienestar actual, así como los precios cobrados a los consumidores? Para fundamentar este análisis se efectuó una medición de

la magnitud del margen de intermediación comercial, así como una evaluación de los factores que influyen las decisiones de someterse a intermediación comercial, por parte de 108 productores de papa y cebolla en las provincias de Cartago, Alajuela y San José. La medición de la intermediación se realiza para el período 2000-2008. Todo lo anterior se realiza en un análisis integral de las cadenas de comercialización de la papa y la cebolla al identificar la presencia de agentes centrales en la toma de decisiones, problemáticas asociadas a la localización de los productores y los centros de consumo, disponibilidad de recursos, entre otras variables.

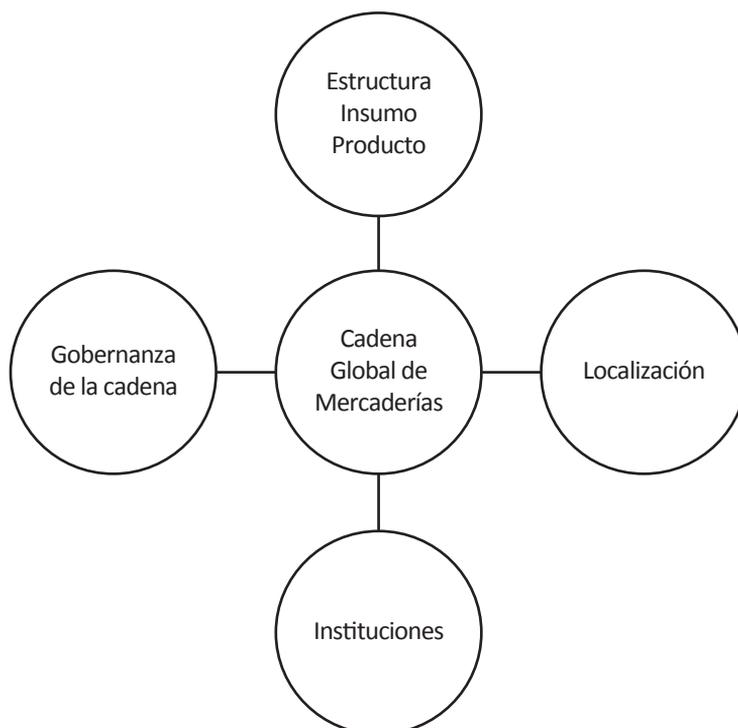
1. Planteamiento teórico y metodológico

1.1. El análisis de cadenas globales de mercancías

Entre las diversas vertientes teóricas para analizar el comportamiento de los sectores productivos y medir su impacto sobre la competitividad, se encuentra el enfoque de Clusters, el de Competitividad Sistémica y el de Cadenas Globales de Mercancías. Para efectos de esta investigación, se utiliza este planteamiento elaborado por Gereffi y Korzeniewicz en 1994 (Pelupessy y van Kempen, 2005; Sturgeon, 2008), y cuya principal virtud consiste en evidenciar en el análisis el rol jugado por la gobernanza de la cadena y la estructura del poder reinante en esta. Según Gibbon (2001), este enfoque se focaliza por los siguientes aspectos del análisis:

- Estructura insumo-producto: permite analizar los flujos físicos y económicos a lo largo de la cadena.
- Localización: facilita poner énfasis en como los diferenciales de localización tienen un impacto directo sobre el comportamiento de los diferentes actores de la cadena.
- Instituciones: analiza la dinámica de las regulaciones públicas y privadas, el rol de los diversos agentes que interactúan en la cadena y la forma en que se establecen los vínculos entre ellos.

Figura 1. Esquema de análisis del enfoque de cadenas globales de mercancías



Fuente: Elaboración propia (2010).

1.2. Metodología de la investigación

La información analizada en este artículo se obtuvo a través de la utilización de diferentes estrategias metodológicas, las cuales se describen a continuación. Para la obtención del margen de intermediación se procesaron datos obtenidos del Departamento de Información de Mercados del Consejo Nacional de Producción, en especial, los precios de papa y cebolla que se dieron en los diferentes mercados durante el período 2000-2008. Los datos fueron suministrados para las regiones Central, Brunca, Huetar Norte, San Carlos, Huetar Atlántica, y otras subregiones, Chorotega y Pacífico Central y para los mercados, finca, planta, feria del agricultor y de mayoreo tanto el que se desarrolla en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) como en el mercado Borbón.

Los promedios de las variables por mercado y por año fueron clasificados según finca, planta, CENADA, ferias y Mercado Borbón. Para poder estimar los precios en otros mercados donde la interacción es más directa con el consumidor final, como lo son los mercados municipales, se utilizó el criterio de experto,

en este caso por medio del señor ingeniero Rodolfo Rodríguez Campos, el cual cuenta con más de treinta años de experiencia en el tema de la comercialización de productos agrícolas.

Una vez obtenidos los precios en los diferentes mercados, se calcularon las diferencias absolutas y relativas entre el precio máximo de estos mercados y los precios mínimos. El margen de intermediación se calculó restando al mayor precio que se presentó en los mercados el menor precio presentado, esto para un mismo período. Para obtener estos precios se utilizó la siguiente fórmula:

$$\bar{P}_K^F = \frac{\sum_{i=1}^R \left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}^F}{n} \right)}{R}$$

Donde:

\bar{P}_K^F = Precio promedio de un producto por año en cada mercado.

P_{ij}^F = Precio en cada región para un producto específico
(j = Mercado, i = Región).

n = Cantidad de mercados por región.

R = Cantidad de regiones con producto.

Una vez obtenido el precio promedio de cada producto en cada mercado se procedió a calcular la diferencia en términos porcentuales entre el mayor y el menor precio en los mercados, para esto se aplicó la siguiente fórmula:

$$\left[(PM - Pm) / Pm \right]$$

Donde:

PM = Mayor precio presentado en los mercados.

Pm = Menor precio presentado en los mercados.

Para la obtención de información de fuentes primarias, se entrevistó a siete personas que laboran en organizaciones que tienen que ver directamente con el sector agrícola, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Programa inter de Mercadeo Agropecuario (PIMA), el Consejo Nacional de Producción (CNP), en actividades como mercadeo y comercialización, capacitación

y desarrollo de la actividad productiva, con el fin de obtener una opinión de expertos y de lograr entender la lógica que impulsa a los agricultores a utilizar la intermediación como un medio para poder colocar sus productos en el mercado.

En un segundo momento se procedió a aplicar un cuestionario a agricultores de los diferentes productos analizados. La muestra para su aplicación se calculó con base en la población promedio de productores de papa y cebolla, la cual se obtuvo de los censos que realizó el MAG durante el año 2006 en todo el territorio nacional.

El tamaño de la muestra fue calculado por medio de la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z_{α}^2 = Valor correspondiente a la distribución de Gauss, para un nivel de significancia determinado.

p = Prevalencia esperada del parámetro por evaluar.

q = 1 - p.

i = Error que se prevé cometer.

N = Población total.

En este caso, los valores de p y q son 50% y 50%, porque no se conocen los valores reales.

Para la realización de las encuestas a los agricultores tanto de papa como de cebolla se tomó como población la cantidad de agricultores que existían en el censo realizado en marzo del año 2006. Con estas poblaciones se calculó una muestra para cada una con un 95% de significancia, con márgenes de error del 10,5% y el 8,75%, respectivamente. La muestra fue de 68 agricultores para los productores de cebolla y 98 agricultores para el caso de los productores que se dedican al cultivo de papa. Los lugares donde se realizaron las encuestas fueron: Tierra Blanca, Pacayas, Potrero Cerrado, Naranjo, Zarcero, Las Brisas, Pueblo Nuevo, Santa Ana, y las ferias del agricultor de Naranjo y de San Ramón.

2. La estructura de las cadenas de papa y cebolla

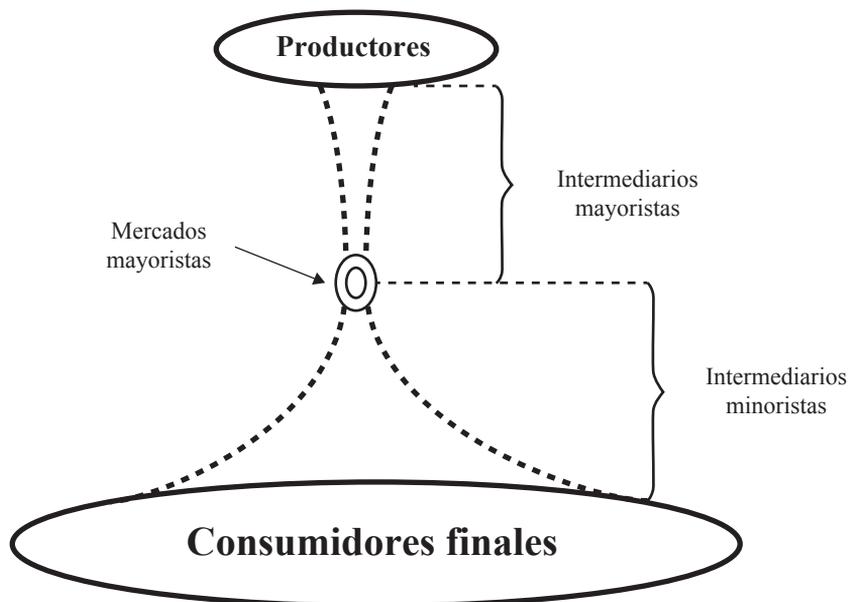
Con el objetivo de explicar las estructuras de estos mercados y su funcionamiento, se tomó la decisión de analizar dos tipos de mercados: el primero se genera en las fincas, en las cuales se transan los productos entre los agricultores y

los intermediarios; mientras que para el análisis del segundo mercado se parte del supuesto que solo hay dos agentes: los intermediarios y los consumidores finales. La anterior categorización permitirá analizar el componente de gobernanza de la cadena y, de esa forma, determinar algunas características básicas de su funcionamiento.

2.1. Estructura del primer mercado

Este mercado, tanto de la papa como de la cebolla en nuestro país, se desarrolla en las fincas, se caracteriza por la existencia de muchos productores u oferentes y pocos compradores o demandantes, por lo que se podría catalogar como un mercado oligopsónico. Esto define a los demandantes, que en el caso de este mercado son los agentes comercializadores o intermediarios, como los agentes que tienen mayor poder de negociación, mayor capital, información, conocimiento, capacidad de organización y en muchos casos, mayor nivel de infraestructura, factores que generan que los beneficios económicos que obtienen de su actividad sean significativamente altos en comparación con la mayoría de oferentes.

Figura 2. Comportamiento de los mercados de papa y cebolla en Costa Rica



Fuente: Sánchez (2010).

2.2. Estructura del segundo mercado

En este segundo mercado, las condiciones en cuanto a cantidad de oferentes y demandantes, así como de los agentes que tienen mayor poder de mercado,

varían radicalmente si se comparan con el primero, porque este mercado está conformado por pocos oferentes, que son los intermediarios o agentes comercializadores, y muchos demandantes, que en ese caso son los consumidores finales, pero con la singularidad de que en este mercado los oferentes son los demandantes que conformaban el primer mercado. Estos agentes son quienes cuentan con mayores niveles de información, de conocimiento, de infraestructura, de organización y de poder de negociación. Se podría afirmar que este mercado tiende a comportarse como un mercado oligopólico, más aún si se le agrega el hecho de que en muchos casos los oferentes tienden a hacer coaliciones con la finalidad de obtener mayores beneficios económicos.

3. La cadena comercial de la papa y la cebolla

Las cadenas de comercialización de estos bienes son complejas y el funcionamiento de los procesos depende de diversos factores como: las características de los mercados, el tipo de producto, la cantidad de agentes que conforman la cadena de comercialización, las distancias entre los lugares de producción, de comercialización y de consumo (componente de localización), así como las instituciones existentes en cada mercado que conforma la cadena.

En las figuras 2 y 3 se puede observar que tanto para la cebolla como para la papa existen dos formas para que el producto llegue al consumidor final: la primera consiste en que el agricultor sea quien le venda directamente el producto, mientras que en la segunda manera, los productos llegan al consumidor final por medio de la utilización de agentes comercializadores.

En el caso de la cadena de comercialización de la papa, la figura 2 muestra como para que el producto llegue desde las fincas hasta los consumidores finales, en nuestro país, se utilizan diferentes agentes, los cuales interactúan en diversos mercados.

La cadena inicia con el primer mercado mayorista, el cual se desarrolla en cada una de las fincas en las cuales el productor vende toda o parte de su producción a intermediarios para que estos las trasladen a otros mercados mayoristas como CENADA, Mercado de Mayoreo, mercados municipales, ferias del agricultor y supermercados. Una vez que la papa se comercializó en grandes volúmenes, esta pasa a comercializarse en una serie de mercados minoristas como supermercados, verdulerías, comercios detallistas en los cuales mediante la utilización de otros agentes comercializadores es posible que el producto pueda ser adquirido por los consumidores finales.

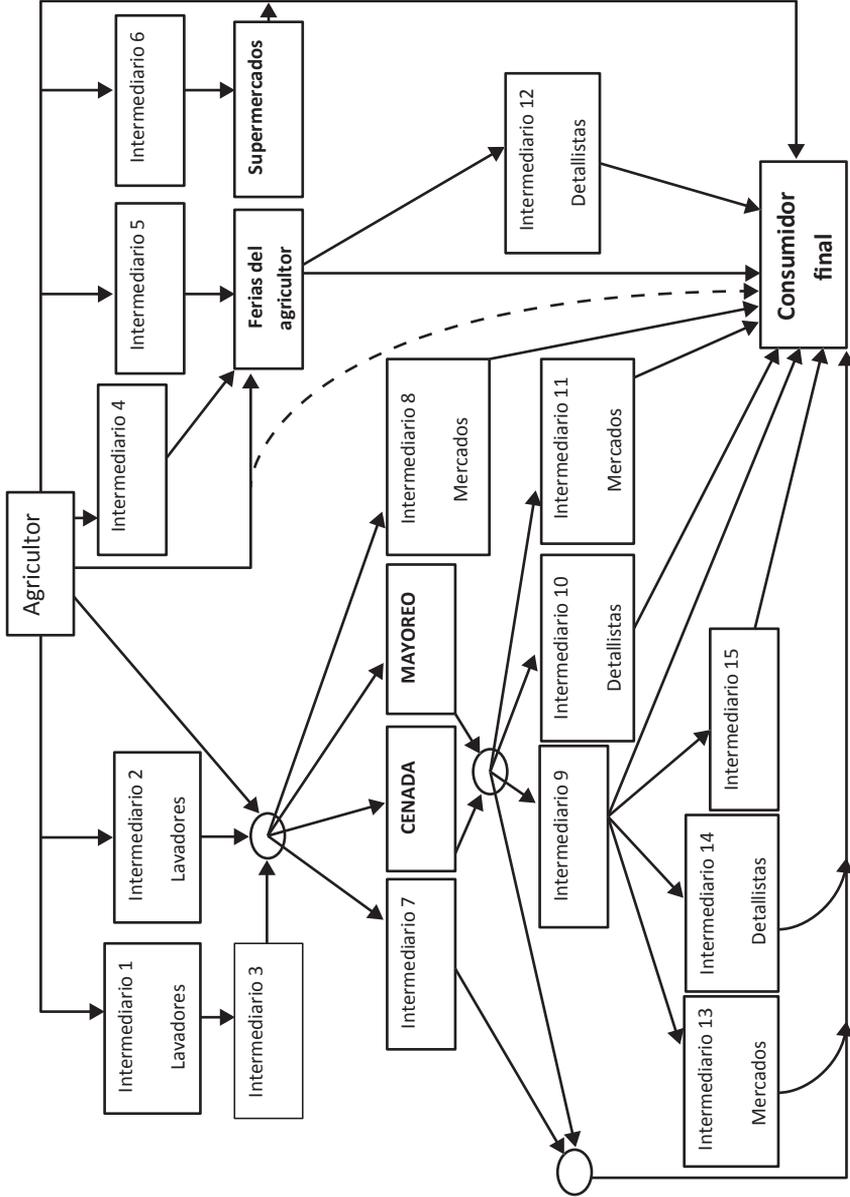
Un aspecto que cabe destacar de la manera como se comercializa la papa en las fincas y que según los productores los afecta directamente, es que históricamente no se ha practicado fijar con el intermediario el precio que se pagará por la papa, por lo que este agente se lleva el producto y hasta después de haberlo

vendido en los mercados cancela la deuda con el agricultor. Este pago se da una o dos semanas después de haberse realizado la compra en la finca.

Esta forma de comercializar es uno de los aspectos más críticos de la cadena comercial del producto, y precisamente los resultados del trabajo de campo evidencian que una gran cantidad de productores se quejan de que el intermediario en muchas ocasiones paga un monto menor de lo que el productor tenía en mente al aducir tres situaciones: el bajo precio del producto en los mercados, la existencia de un porcentaje del producto en mal estado, lo cual lo obligó a venderlo a un menor precio y también la presencia de tierra en un porcentaje de la papa cosechada, lo que significa que el peso neto vendido era inferior al que se estipuló en la finca.

A pesar de esta situación, en algunos casos el productor tiene la posibilidad de poder comercializar directamente su producción, esto se da en dos mercados formales, las ferias del agricultor y las ferias destinadas a vender un determinado producto como es el caso de la feria de la cebolla, la cual se ha venido desarrollando todos los años en el cantón de Santa Ana.

Figura 3. Cadena de comercialización de la papa en Costa Rica



Fuente: Sánchez (2010).

La cadena de comercialización de la papa en Costa Rica, se presenta en la figura 3, la cual permite observar que los procesos y mercados son muy similares a los que se utilizan en la cebolla, aunque presenta dos diferencias importantes: una de carácter institucional y la otra que se explica por las características propias de cada producto. Estas diferenciaciones se dan al principio de la cadena de comercialización, fundamentalmente en la interacción entre agricultor e intermediario y se reflejan en la menor participación de agentes comercializadores.

Como se mencionó anteriormente, la primera diferencia es de tipo institucional y radica en que las formas de negociar ambos productos en finca varían. Así, la comercialización de cebolla en finca es muy diferente, debido a que históricamente el precio final del producto en efecto se ha definido en la finca, gracias a la existencia y aplicación de contratos informales, así el agricultor sabe exactamente cuánto dinero va a recibir en el instante en que el intermediario le pague, situación que al igual que con la papa se da una o dos semanas después de haberse llevado el producto de la finca.

Uno de los factores que influyen con la existencia de estas diferencias de comercialización en finca tiene que ver con la mayor duración al mantener las características que tiene la cebolla con respecto a la papa, almacenada en ciertas condiciones de temperatura y humedad relativa, lo cual repercute en que en el caso de la papa el mayor riesgo del mercado sea asumido por el agricultor, mientras que en el caso de la cebolla este riesgo es asumido en mayor parte por el intermediario. Lo anterior es deducido no solamente de las opiniones de los productores, sino también de las de los expertos.

La papa y la cebolla son productos perecederos, pero su vida útil puede extenderse hasta por varios meses, solamente si luego de ser cosechadas su manipulación y almacenamiento se dan en ciertas condiciones. Para ello se necesita contar con instalaciones acondicionadas con equipos adecuados por medio de los cuales se logren controlar variables, como la temperatura y la humedad relativa.

El cuadro 1 muestra el tiempo máximo de durabilidad de los productos analizados cuando se almacenan a diferentes niveles de temperatura y humedad.

Cuadro 1. Durabilidad máxima de la papa y la cebolla en ciertas condiciones

Producto	Temperatura caliente	Temperatura fría	Humedad relativa	Vida aproximada de almacenamiento
Cebollas, verdes	0	32	95-100	3-6 semanas
Cebollas, secas	0	32	65-70	1-8 meses
Cebolla, plántula	0	32	65-70	6-8 meses
Papas, tempraneras	(10-13)	50-60	90-95	10-14 días
Papas, tardías	(4.5-13)	40-55	90-95	5-10 meses

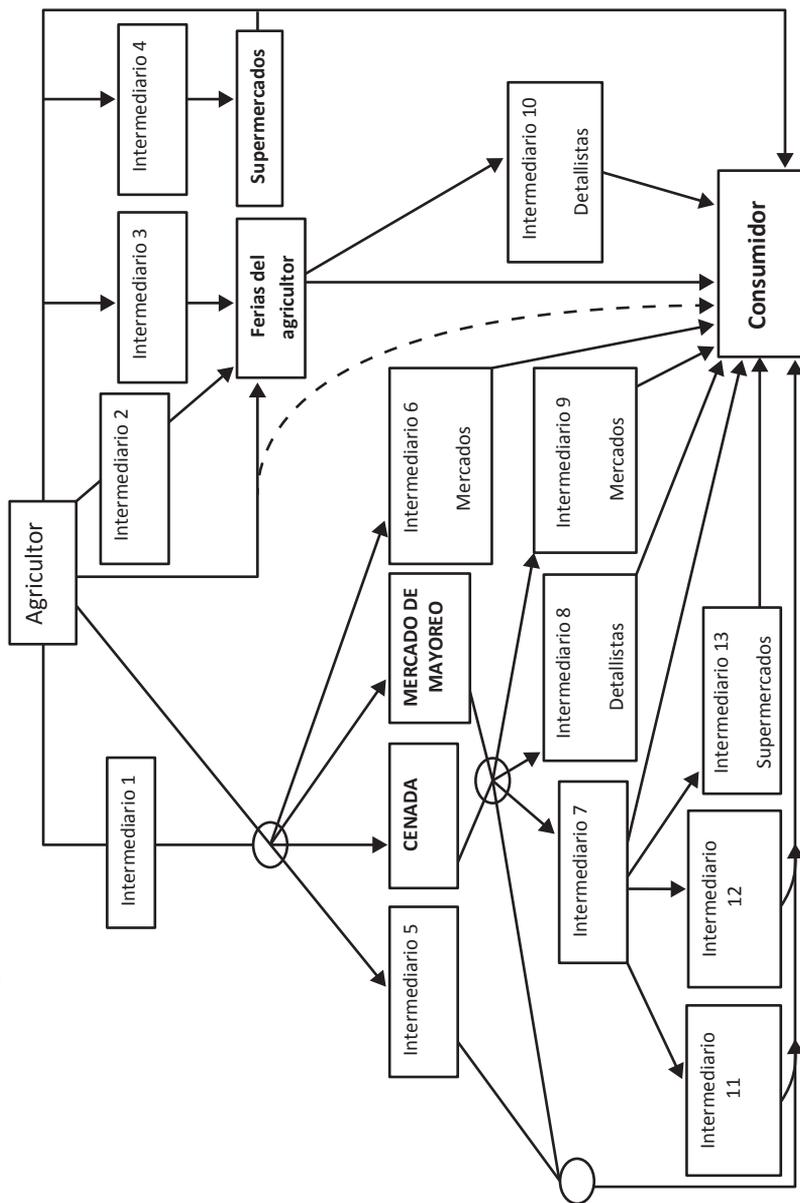
Fuente: Elaboración propia (2009), con base en el *Manual de transporte de productos tropicales*.

Estos equipos, en su mayoría, no los tienen los pequeños agricultores, ya sea porque no cuentan con el dinero para adquirirlos o porque para el tamaño de la planta que manejan no son rentables, principalmente porque sería un equipo que estaría subutilizado. Por lo expuesto anteriormente es importante entender que el tiempo que dure un producto en perder sus características y dejar de ser atractivo para su consumo es un factor que tiene que ver directamente con el comportamiento de los agentes comerciantes a la hora de realizar sus operaciones de compra-venta, porque el no vender un producto perecedero rápidamente implica que el riesgo de tener pérdidas se incrementa.

Estos son factores que, según algunos personeros de las agencias de extensión del MAG, explican el porqué de la situación tan precaria de muchos agricultores, principalmente los más pequeños. La segunda diferencia se relaciona con la cantidad de actores que participan en la cadena de comercialización de cada uno de los productos, en el caso de la papa se requiere en algunos casos la participación de dos agentes comercializadores más que en la cebolla, debido a que la papa al igual que la cebolla para ser vendida en los mercados debe estar limpia, actividad que desarrollan algunos intermediarios, los cuales una vez lavada y seleccionada la venden a otros que la comercializan en los mercados mayoristas, mientras que en el caso de la cebolla, esta función la llevan a cabo los mismos productores luego de que la cosechan.

Esta mayor participación de agentes hace que el precio final se incremente, porque este contiene los costos en que incurren y las ganancias que obtienen cada uno de los intermediarios que participan en la comercialización.

Figura 4. Cadena de comercialización de la cebolla en Costa Rica



Fuente: Sánchez (2010).

Para que productos agrícolas como la papa y la cebolla lleguen por medio de intermediarios hasta los consumidores finales, existen varias formas: unas con una menor participación de intermediarios y otras con una mayor participación de ellos. Las figuras 2 y 3 muestran que la manera más directa en que la papa y la cebolla llegan al consumidor final por medio de la utilización de intermediarios es cuando el agricultor le vende el producto directamente a los supermercados, a los trameros de los mercados municipales, a intermediarios que venden en las ferias del agricultor, o también, a intermediarios que venden al detalle en los mercados mayoristas.

A los mercados mayoristas llegan también a comprar el producto otros intermediarios, como es el caso de comerciantes detallistas dueños de verdulerías, vendedores ambulantes y trameros de mercados municipales, quienes le venden ambos productos directamente al consumidor final. Otro tipo de comerciantes minoristas que compran, además de papa y cebolla, otros productos en los mercados de mayoreo, son los vendedores ambulantes, quienes utilizan vehículos (en su mayoría “pick up”) en los cuales los transportan y ofrecen directamente en los diferentes poblados del país.

Existen otros intermediarios que se encargan de comprar, entre otros productos, papa y cebolla en los mercados mayoristas y transportarlos para su comercialización a otros lugares donde son adquiridos, a su vez, por otros intermediarios, como lo son los comercios detallistas: supermercados, verdulerías y mercados municipales. Estos se encargan de que los productos lleguen al consumidor final, o en otro caso, estos intermediarios que transportan los productos desde los mercados mayoristas, se encargan de distribuirlos a consumidores finales, los cuales se encargan de procesarlos y comercializarlos ya no como materia prima, sino como productos finales. Este es el caso de negocios como sodas, restaurantes y hoteles.

Un fenómeno que se ha venido dando principalmente en la zona alta de Cartago consiste en que algunos productores de papa, al ver que existen intermediarios que solo se dedican a lavar la papa, han adquirido maquinaria e infraestructura para llevar a cabo ese proceso, pero, además, los de selección y almacenamiento. Al año 2008, en la región de Pacayas había cerca de 40 agricultores que habían tomado esta iniciativa.

La inversión para adquirir este tipo de equipo a pequeña escala es de aproximadamente cinco millones de colones, y uno de los principales problemas con que cuentan los agricultores para poder operarlo es la necesidad de una infraestructura en la cual ubicar no solo la maquinaria, sino también almacenar el producto.

Otro fenómeno interesante que se ha dado en algunas regiones productoras de papa y cebolla, como las zonas altas de Cartago, Naranjo y Alfaro Ruiz, consiste en que personas que anteriormente se dedicaban a la agricultura, en un

determinado momento iniciaron con la actividad comercial y con el paso del tiempo muchas de ellas dejaron definitivamente la actividad agrícola para dedicarse totalmente al comercio.

Con respecto a esto, una situación muy particular de Naranjo y Alfaro Ruiz es que en Naranjo las zonas en que se siembra tienen en el verano problemas de disponibilidad de agua para el riego, por lo que algunos de los agricultores que no pueden sembrar, se dedican a comprarles a los que sí lo hacen, con el fin de comercializar en las ferias del agricultor que operan en comunidades cercanas, como Naranjo, Grecia, Sarchí, San Ramón, Palmares y Alajuela, y una vez que llega el invierno, inician nuevamente su actividad agrícola combinándola con la comercial.

4. Margen de intermediación en los mercados de la papa y la cebolla

Los cálculos del margen de intermediación para los casos de la papa y la cebolla en Costa Rica durante el período 2000-2008 se presentan en los cuadros 2 y 3. El cuadro 2 permite ver el margen de intermediación que se dio en la papa de primera y de segunda calidad comercializada en kilogramos, en el caso de la papa de primera el margen de intermediación fue en promedio de 98%, mientras que para la papa de segunda calidad la intermediación representó en promedio un 108%, también se puede ver que para ambos productos la intermediación llegó a superar el 200% para algunos años y, además, el cuadro muestra como en la mayoría de los años analizados, el margen superó el 50%, dato que puede ser aún más alto, ya que para el caso de la papa tanto de primera como de segunda en kilogramos para algunos años no se contó con información de los precios en las fincas, los cuales se esperaba que fueran los menores de toda la cadena.

Cuadro 2. Precios de la papa en los diferentes mercados y su margen de intermediación durante el período 2000-2008

Precios promedio de mercados en colones							
Año	Productos	Finca	CENADA	Ferías	Borbón	Mercados municipales	Margen de intermediación
2000	PAPA 1° kg	150,32	113,59	183,85		170,39	22%
	PAPA 2° kg		55,94	118,66		83,91	112%
2001	PAPA 1° kg		142,32	192,78	218,76	213,48	54%
	PAPA 2° kg		74,97	134,06	134,06	112,46	79%
2002	PAPA 1° kg	222,41	171,39	234,04	273,00	257,08	59%
	PAPA 2° kg	100,00	89,36	150,00	147,07	134,04	68%
2003	PAPA 1° kg	48,00	112,24	182,18	198,41	168,36	313%
	PAPA 2° kg		59,20	125,77	109,13	88,80	112%
2004	PAPA 1° kg		213,75	301,01	314,79	320,63	50%
	PAPA 2° kg		113,20	188,73	200,85	169,79	77%
2005	PAPA 1° kg	140,83	173,53	266,31	272,33	260,30	93%
	PAPA 2° kg	68,80	88,84	216,68	170,36	133,27	215%
2006	PAPA 1° kg	216,65	269,81	404,07	384,08	404,72	87%
	PAPA 2° kg	113,83	135,67	222,45	243,00	203,50	113%
2007	PAPA 1° kg	208,26	258,44	379,15	380,67	387,66	86%
	PAPA 2° kg	106,67	137,31	218,16	240,94	205,97	126%
2008	PAPA 1° kg	385,29	477,46	593,80	628,96	716,19	86%
	PAPA 2° kg		240,50	374,80	410,15	360,75	71%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del CNP (2009).

En el cuadro 3 se puede ver el comportamiento de los precios de la cebolla en los diferentes mercados. Al igual que en el cuadro anterior es importante destacar que estos datos no contienen precios de otros mercados minoristas como lo son supermercados, tramos, verdulerías y ventas ambulantes; por lo que el margen de intermediación final podría ser mayor al que se presenta.

El cuadro presenta el comportamiento de los precios tanto para la cebolla amarilla suelta como para la amarilla en trenza, ambas se comercializan por kilogramos. En el caso de la cebolla amarilla suelta, el margen de intermediación de todo el período fue en promedio de 101%, mientras que para la cebolla amarilla en trenza, la intermediación representó en promedio un 97%. Cabe destacar que para la cebolla en ambas presentaciones, la intermediación llegó a superar el 100% para algunos años y, además, el cuadro muestra como en todos los años analizados, la intermediación superó el 50%.

Cuadro 3. Precios de la cebolla en los diferentes mercados y su margen de intermediación durante el período 2000-2008

Año		Precios de mercados en colones					Margen de intermediación
		Finca	CENADA	Ferías	Borbón	Mercados municipales	
2000	Cebolla amarilla suelta 1 kg	155,80	169,18	224,92	227,94	253,78	63%
	Cebolla amarilla trenza kg	0,00	174,29	222,02	243,63	261,43	50%
2001	Cebolla amarilla suelta 1 kg	93,25	138,36	191,63	199,55	207,55	123%
	Cebolla amarilla trenza kg	98,41	141,34	186,91	214,16	212,01	118%
2002	Cebolla amarilla suelta 1 kg	147,67	200,11	259,05	290,80	300,17	103%
	Cebolla amarilla trenza kg	150,75	204,88	254,93	303,92	307,33	104%
2003	Cebolla amarilla suelta 1 kg	140,69	193,59	257,62	267,41	290,38	106%
	Cebolla amarilla trenza kg	147,94	194,35	243,35	277,39	291,52	97%
2004	Cebolla amarilla suelta 1 kg	199,81	283,13	374,14	406,15	424,69	113%
	Cebolla amarilla trenza kg	198,86	285,74	334,17	416,40	428,62	116%
2005	Cebolla amarilla suelta 1 kg	213,78	291,44	377,16	409,56	437,17	104%
	Cebolla amarilla trenza kg	211,76	292,67	377,92	418,51	439,00	107%
2006	Cebolla amarilla suelta 1 kg	219,16	303,02	399,92	433,27	454,53	107%
	Cebolla amarilla trenza kg	236,32	305,42	378,24	439,25	458,13	94%
2007	Cebolla amarilla suelta 1 kg	295,92	389,58	489,27	507,13	584,38	97%
	Cebolla amarilla trenza kg	299,86	389,58	483,72	510,33	584,38	95%
2008	Cebolla amarilla suelta 1 kg	280,90	363,65	467,75	493,44	545,47	94%
	Cebolla amarilla trenza kg	287,02	363,65	478,42	495,65	545,47	90%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del CNP (2009).

El cuadro anterior permite ver también que existe una diferencia de precios importante entre las fincas y las ferias del agricultor, lo cual genera que este tipo de mercados sea una buena opción para que el agricultor pueda vender, al

menos, una parte de su producto y así obtener mayores ingresos, porque como lo afirmaron en sus fincas los agricultores que asisten a las ferias del agricultor, el intermediario para ellos es necesario, ya que en muchos casos ellos no pueden vender todo su producto en estos mercados.

Las diferencias entre los precios de las ferias del agricultor y las fincas son mayores en el caso de la cebolla que en la papa; en la cebolla fue en promedio para la amarilla suelta de aproximadamente 143 colones, mientras que para la cebolla amarilla en trenza fue de 138. Esta diferencia en la papa fue de 124 colones en la papa de primera calidad y de 105 colones en la papa de segunda calidad.

5. ¿Por qué utilizan intermediarios los agricultores?

Analizar la utilización de intermediarios por parte de los agricultores es importante, porque como se ha indicado anteriormente esto puede tener un impacto sobre su desarrollo, así como también sobre el comportamiento de los mercados de productos agrícolas.

En esta sección se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 166 productores entre paperos y cebolleros. Un fenómeno que debe destacarse consiste en que algunos de los agricultores entrevistados utilizan su finca para producir ambos productos, así como también que existen productores que además de vender en la finca a intermediarios utilizan otros mercados para comercializar parte de su cosecha.

El cuadro 4 presenta los mercados que utilizan los productores para vender el producto. Este muestra como 132 de los 166 productores de papa y cebolla acuden a intermediarios para vender su producto, lo que representa un 79,5%; en el caso de los productores de cebolla, del total de 68 productores, 56 venden a intermediarios, mientras que de los paperos son 76 los productores de un total de 98 los que venden a intermediarios, lo que equivale a un 82,4% y 77,6%, respectivamente.

En las provincias se puede ver que el mayor grado de utilización de intermediarios por parte de los agricultores se da en Cartago con 81 de los 88 productores, seguido por San José donde 12 de los 13 agricultores venden a intermediarios. En el caso de los productores de Alajuela el comportamiento es muy diferente, porque solamente 39 de los 65 entrevistados venden su producto a intermediarios. Esto representa el 60%.

Como se aprecia anteriormente, además del intermediario existen otros mercados en los cuales los agricultores venden, ya sea una parte o toda su producción, estos son: las ferias del agricultor, el mercado mayorista de CENADA, los mercados municipales, las ventas locales y otros. De estos, la feria del agricultor representa el segundo mercado donde los productores venden los productos, porque de los 166 entrevistados, 62 afirmaron utilizar este mercado, lo que representa el 37,3%.

Un aspecto destacable en cuanto al uso de este mercado consiste en que en Alajuela los productores utilizan mayormente la feria del agricultor, porque del total de productores de la provincia 45 asisten a estos mercados, representando el 69,2%. Este fenómeno se debe a que en las comunidades de Naranjo, Sarchí, Grecia, San Ramón, Palmares y Alajuela se realizan seis ferias del agricultor, y estas se encuentran cercanas a los cantones de Alajuela como lo son, Alfaro Ruiz y Naranjo, donde mayormente se produce papa y cebolla.

Contrario es el caso de los productores de Cartago y San José de los cuales solamente el 14,8% y el 30,8%, respectivamente, asisten a estos mercados.

En conversaciones con algunos agricultores de la provincia de Alajuela, como el señor Wilson Chávez, productor de papa y cebolla de Zarcerro, se pudo saber que a las ferias del agricultor asisten muchos productores por el hecho de estar cerca y ser los volúmenes de venta pequeños. Gracias a ello los agricultores no ven su actividad principal descuidada por tener que alistar el producto para llevar a estos mercados y el asistir a estos les permite obtener una ganancia adicional, porque en su mayoría los agricultores, aunque asistan a las ferias del agricultor, siempre deben venderles un porcentaje importante de su producto a intermediarios, pues si no fuese así sus productos se podrían descomponer, lo que provocaría grandes pérdidas para ellos.

El tercer mercado en importancia al que acuden los agricultores de papa y cebolla es el CENADA, al cual del total de productores entrevistados solamente asisten 10, lo que equivale a un 6%. En este mercado, la mayoría de productos se comercian al mayoreo, lo cual en muchos casos es muy difícil para el productor, y para que dicha participación sea sostenible en el tiempo, no solo depende de que la cantidad producida sea suficiente para poder suplir la demanda, sino que también debe contar con contactos comerciales, contratos, así como con una mayor capacidad de negociación.

Como se verá más adelante, uno de los principales factores por los que el agricultor no asiste a CENADA o a otros mercados mayoristas consiste en que para poder hacerlo y mantenerse operando en el tiempo, se requiere, entre otros aspectos, contar con mucho tiempo para alistar el producto, transportarlo y comercializarlo y, además, contar con gran cantidad de producto.

Al igual que en el caso de las ferias del agricultor, los productores que más participan en el CENADA son de la provincia de Alajuela, porque de sus 65 agricultores, seis lo utilizan al representar un 9,2%; mientras que de Cartago ese porcentaje es de solamente un 4,2% y de San José no asiste ningún productor. Por último, los mercados menos utilizados por los agricultores son: los mercados municipales, las ventas locales y otros.

Cuadro 4. Utilización de intermediarios y mercados utilizados por los agricultores de papa y cebolla por provincia

Producto	Datos	Alajuela	Cartago	San José	Total general	Porcentaje
Cebolla	Total de agricultores	22	33	13	68	100,0%
	Ferias del agricultor	16	4	4	24	35,3%
	CENADA	3	2	0	5	7,4%
	Mercados municipales	0	1	0	1	1,5%
	Ventas locales	0	1	0	1	1,5%
	Otro mercado	0	1	0	1	1,5%
	Usa intermediario	13	31	12	56	82,4%
Papa	Total de agricultores	43	55		98	100,0%
	Ferias del agricultor	29	9		38	38,8%
	CENADA	3	2		5	5,1%
	Mercados municipales	1	1		2	2,0%
	Ventas locales	1	1		2	2,0%
	Otro mercado	0	1		1	1,0%
	Usa intermediario	26	50		76	77,6%
Total papa y cebolla	Total de agricultores	65	88	13	166	100,0%
	Ferias del agricultor	45	13	4	62	37,3%
	CENADA	6	4	0	10	6,0%
	Mercados municipales	1	2	0	3	1,8%
	Ventas locales	1	2	0	3	1,8%
	Otro mercado	0	2	0	2	1,2%
	Usa intermediario	39	81	12	132	79,5%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a agricultores (2009).

Existen otros factores que inciden de manera importante en que el productor no tenga mayor participación en otros mercados aparte de la finca. Entre estos, como se muestra en el cuadro 5, el principal factor es el Costo de Oportunidad que se entiende como el hecho de tener que descuidar sus funciones en la finca para ocupar tiempo en la actividad comercial.

Al igual que en el caso de la utilización de mercados mostrada en el cuadro 4, los motivos por los que los productores los utilizan son diversos y en ocasiones un mismo agricultor indicó varios de ellos.

Muchos de los productores en el momento de la encuesta respondieron con la frase: “No se puede servir a dos señores a la vez, o me dedico a producir o me dedico a comercializar”, y según algunos de estos, se han dado muchos casos en que un agricultor inició en un determinado momento a alternar actividades entre

la agricultura y el comercio y al poco tiempo dejó la primera para dedicarse a tiempo completo a la segunda.

De los 166 agricultores entrevistados, 80 opinaron que este es uno de los motivos por los que utilizan intermediarios, de estos el 68,2% son de Cartago; el 38,5% de San José y solamente un 23,1% de Alajuela.

Como segundo motivo para que el productor no participe en otros mercados, se encuentra la necesidad de colocar el producto. Esto tiene que ver con lo perecedero de la papa y la cebolla, por lo que no puede dejarse mucho tiempo el producto, ya que como se indicó en la sección 3 del capítulo: si se deteriora no podrá obtener el suficiente dinero para poder iniciar otro ciclo de producción.

Por lo anterior, aunque algunos agricultores puedan asistir a los mercados, en su mayoría, la cantidad de producto que vende directamente en estos es muy poca en comparación con la que produce, lo que significa que tiene un exceso de oferta; por lo que para poder colocar toda la cosecha, el agricultor necesita del intermediario, quien vende al mayoreo, por lo que puede colocar en el mercado altos porcentajes de las cosechas de los agricultores. Del total de entrevistados, 54 indicaron la necesidad de colocar el producto como uno de los motivos para utilizar intermediarios, lo que representa un 33%, de estos la mayoría pertenece a la provincia de Alajuela con un 46,2%; en Cartago fue el 38,5%, mientras que en San José solamente el 21,6%

El tercer aspecto en importancia, para que el agricultor no acuda a los mercados, según 38 de los productores entrevistados se relaciona con barreras de entrada. Ellos afirmaron que por este tipo de barreras deben usar al intermediario para vender su producción. Esta percepción se da principalmente en Cartago y San José, donde del total de productores de cada provincia cerca de un 30% afirmó que este es un factor influyente para la utilización de intermediarios, lo destacable es el hecho de que en Alajuela ese porcentaje representó solamente el 10,8%, lo que significa que solamente 7 de 65 productores indicaron lo mismo. Esto puede explicarse en parte por el hecho de que muchos de estos agricultores tienen la oportunidad de asistir a otros mercados, como las ferias del agricultor o el mismo CENADA, a vender una parte de su producción.

Las barreras de entrada son generadas en muchos casos por los mismos intermediarios, debido a factores como el poder de mercado que ellos tienen, producto de mayor nivel de capital físico y financiero, de conocimiento y dos elementos fundamentales: los clientes y contactos. Los intermediarios en muchas ocasiones antes de asistir a las instalaciones donde se desarrollan los mercados ya tienen el producto vendido, debido a que al comercializar grandes cantidades, su clientela confía en que siempre lo va a poder proveer de lo que se necesita, lo que genera una especie de compromiso o contrato informal, similar al que se forma entre el agricultor y el intermediario en la finca.

Esa capacidad de suplir en todo momento a los clientes, el intermediario la logra por el hecho de que este les compra la producción a varios agricultores, con lo que se garantiza una cantidad de producto suficientemente grande para hacer frente a la demanda de sus clientes; el agricultor, al no contar con la cantidad de producto suficiente de forma constante, no puede crear ese tipo de relación con los compradores.

Los motivos menos importantes por los que los agricultores usan intermediarios son los que se relacionan con la falta de transporte, el desconocimiento del mercado y otros motivos, como lo indican un total de 16, 2 y 16 de los entrevistados, respectivamente.

Cuadro 5. Motivos por los cuales los agricultores utilizan a los intermediarios para vender sus productos

Producto	Datos	Alajuela	Cartago	San José	Total general	Porcentaje
Cebolla	Total de agricultores	22	33	13	68	100%
	Barreras de entrada	1	12	4	17	25%
	Costo de oportunidad	4	23	5	32	47%
	Falta de transporte	2	2	0	4	6%
	Necesidad de colocar el producto	9	8	5	22	32%
	Desconocimiento del mercado	0	0	0	0	0%
	Otro motivo	0	0	4	4	6%
Papa	Total de agricultores	43	55		98	100%
	Barreras de entrada	6	15		21	21%
	Costo de oportunidad	11	37		48	49%
	Falta de transporte	3	9		12	12%
	Necesidad de colocar el producto	21	11		32	33%
	Desconocimiento del mercado	0	2		2	2%
	Otro motivo	2	10		12	12%
Papa y cebolla	Total de agricultores	65	88	13	166	100%
	Barreras de entrada	7	27	4	38	23%
	Costo de oportunidad	15	60	5	80	48%
	Falta de transporte	5	11	0	16	10%
	Necesidad de colocar el producto	30	19	5	54	33%
	Desconocimiento del mercado	0	2	0	2	1%
	Otro motivo	2	10	4	16	10%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a agricultores (2009).

Luego de analizar los principales motivos por los cuales los agricultores utilizan intermediarios para poder vender sus cosechas, se debe destacar que ellos, en el momento de entablar relaciones comerciales con los intermediarios, toman en cuenta una serie de factores. Estos son mostrados en el cuadro 6, que muestra como el factor de mayor importancia para los productores es el nivel de confianza que se tenga con los intermediarios. Este fenómeno se da en las tres provincias donde fueron realizadas las encuestas y parece ser que el agricultor es consciente de su falta de información, por lo que trata de minimizar el riesgo de que su producto sea subvaluado por medio del establecimiento de relaciones de confianza con los intermediarios.

Lo anterior se reafirma al ver como de los 166 entrevistados, un total de 128 indica que a la hora de comercializar su producto con el intermediario, acuden a la confianza que tienen en él, porcentaje que representa un 77,1%. En la provincia de Cartago es donde más se da el fenómeno con 72 de sus 88 productores, luego sigue San José con 10 de sus 13, lo que representa un 77% y en la provincia que menor peso tiene la confianza al entablar relaciones comerciales es en Alajuela, donde 46 de sus 65 agricultores lo ponen como un factor influyente.

Lo anterior por lo general se debe, según conversaciones con los agricultores, a que ellos tienen relación con uno o muy pocos intermediarios, con los cuales mantienen una relación de confianza, al grado de que reciben el dinero de su cosecha dos o tres semanas después de habérsela vendido; también se debe a que en su mayoría los intermediarios les compran toda o por lo menos una gran parte de la cosecha al productor, indiferentemente de cómo se esté comportando el precio en los mercados, esto le garantiza que siempre va a vender su cosecha.

Este hecho indica que aunque no existan contratos formales donde se indiquen las condiciones de la operación de compra-venta entre productor e intermediario, de alguna manera se da la presencia de contratos informales entre ellos. En el caso de que no haya confianza, por razones como que el agricultor no conozca al intermediario o no tenga buenas referencias de este, los productores comentaron que igual le venden el producto que este requiera, pero con la condición de que se pague de contado, o sea, en el mismo momento en que se negocia, debido a que ha habido casos en que el agricultor confía en el comerciante y este nunca llega a pagarle.

Esto ha hecho que el agricultor prefiera tratar con intermediarios conocidos, aunque piense que ellos siempre resultan más beneficiados en la negociación.

El otro aspecto de importancia en el momento en que interactúan productores e intermediarios es el precio, pero uno de los aspectos más interesantes, en el caso de esta variable, es el hecho de que en el caso de la cebolla, el precio se estipula en la finca, por lo que el riesgo del mercado corre por parte del intermediario.

Lo contrario sucede en el caso de la papa, porque al comercializarla en la finca no se define un precio, situación de la cual el agricultor se queja, pero que no

cambia, debido a que estos se han convertido en una de las instituciones más fuertes entre estos agentes. El problema se da en el momento en que el intermediario va a pagar al agricultor, esto a causa de que según el productor pocas veces recibe el dinero equivalente a la cantidad real que este le dio al intermediario.

Cuadro 6. Condiciones comerciales en las cuales se relaciona el agricultor con el intermediario

Producto	Datos	Alajuela	Cartago	San José	Total general
Cebolla	Cantidad de productores	22	33	13	68
	Condición de pago	0	6	0	6
	Frecuencia de compra	0	0	0	0
	Crédito	0	0	0	0
	Información	0	2	0	2
	Precio	8	22	10	40
	Contratos	0	0	0	0
	Confianza	15	26	10	51
	Otra relación	0	0	0	0
Papa	Cantidad de productores	43	55		98
	Condición de pago	0	4		4
	Frecuencia de compra	0	0		0
	Crédito	0	0		0
	Información	0	2		2
	Precio	17	30		47
	Contratos	0	0		0
	Confianza	31	46		77
	Otra relación	0	0		0
Papa y cebolla	Cantidad de productores	65	88	13	166
	Condición de pago	0	10	0	10
	Frecuencia de compra	0	0	0	0
	Crédito	0	0	0	0
	Información	0	4	0	4
	Precio	25	52	10	87
	Contratos	0	0	0	0
	Confianza	46	72	10	128
	Otra relación	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a agricultores (2009).

En el caso del precio como condición para la negociación, se presenta la respuesta afirmativa de 87 agricultores, ello representa el 52,4% del total. Al ver los datos se puede apreciar que se da una mayor diferencia entre la opinión de los agricultores de las diferentes provincias en el caso del precio que con la confianza. Donde tiene mayor importancia el precio al que se negocie el producto es en las provincias de San José y Cartago, en las cuales el 76,9% y el 59,1% del total de sus productores opinan que el precio que se pague por el producto es un

factor determinante cuando se tiene comercio con el intermediario. Esta situación parece discrepar con los agricultores de Alajuela, ya que de sus 65 productores solo 25 le dan valor al precio para negociar, lo que equivale a un 38,5%.

Lo anterior puede deberse a que en el caso de los agricultores de Alajuela, un alto porcentaje tiene la posibilidad de asistir a la feria del agricultor, con lo que pueden obtener un mejor precio, por una parte, o toda su producción semana a semana. Mientras que en el caso de los productores de San José y Cartago, ellos en su gran mayoría para poder vender su producto necesitan del intermediario y solamente muy pocos tienen la oportunidad de usar otros mercados.

Con respecto a las otras dos condiciones de las que depende que los agricultores comercialicen con los intermediarios: la forma de pago, la cual tiene que ver con aspectos, por ejemplo, si el pago se va a hacer en uno solo o si se hace fragmentado, o también, cuál será el plazo en que se recibirá el pago, básicamente son aspectos que se negocian en el momento en que se contactan el agricultor y el intermediario. En este caso, solamente el 11,4% de los productores lo indicaron como factor determinante en la comercialización.

El otro factor es el relacionado con la información. Esta puede tener relación con el comportamiento de los precios en los mercados, así como también con la situación de la oferta en cuanto a dónde y cuándo se está sembrando el producto de interés, y en el caso de la demanda, en cuestiones como la tendencia en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores y que se suministra al comercializar. Este tipo de información fluye del intermediario hacia el productor, ya que es el primero el que mejor informado está de la situación en los mercados. Esta condición solo la indicó el 4,5% de todos los agricultores.

Un aspecto importante de recalcar es el hecho de que la condición de pago y la información son condiciones de peso solamente para los agricultores de Cartago; en el caso de la primera, puede ser un indicador de que en esta provincia se ha generado mayor cantidad de problemas y malos entendidos entre estos agentes.

La carencia en la capacidad organizativa es uno de los factores que afecta mayormente al agricultor para negociar, se debe a que este en su mayoría tiene una escala de producción muy pequeña, por lo que no ejerce presión alguna sobre el intermediario para concretar un precio. En la encuesta realizada se pudo demostrar que aunque una gran cantidad de productores pertenecen a alguna organización, el fin de estos de pertenecer a alguna no es poder mejorar sus condiciones económicas por la vía de obtener mejores precios, más bien son otros los factores que influyen en la decisión de pertenecer a alguna agrupación. Entre los tipos de organizaciones a los que pertenecen están: las asociaciones de agricultores, las cooperativas y los comités agrícolas cantonales y la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios de Costa Rica (UPANACIONAL).

De los 166 agricultores, el 65,1% se encuentra en alguna organización; Cartago constituye la provincia con menos productores organizados, con solamente un

50%, mientras que en Alajuela estos representan el 80% y en San José, el 92,3%. El principal factor que influye en el agricultor para que tome la decisión de afiliarse a alguna organización es el poder adquirir insumos para la producción, esta fue indicada por el 55,6% del total de agricultores, pero dicha justificación solo es importante para los productores que se desarrollan en Alajuela y Cartago.

El segundo motivo en orden de importancia es el plazo que otorgan las organizaciones para cancelar el costo de los insumos que se le venden al agricultor afiliado. Esto es necesario para el productor, ya que le permite iniciar su proceso productivo y poder pagar la deuda una vez que inicie el proceso de cosecha y con eso obtener el ingreso de dinero para el agricultor. De los 108 productores que pertenecen a alguna organización, solamente 33 ven el plazo para pagar los insumos como una ventaja de pertenecer a esta.

En el caso de los productores de Alajuela, estos son los que más deciden afiliarse a las organizaciones por esta razón (plazo para pagar los insumos), con un 42,3%, lo que significa 22 de los 52 entrevistados, seguidos por los de Cartago y los que menor peso le dan al plazo de pago son los de San José con un 22,7% y un 8,3%, respectivamente.

Estas organizaciones facilitan capacitaciones en diferentes temas a los afiliados y se encuentra en el tercer lugar de preferencia por los agricultores para decidir pertenecer a alguna organización. En este caso 13 de los 108 entrevistados, lo que significa un 12% pertenecientes a San José consideran mayormente importante el que se les pueda brindar capacitación, esto se afirma al representar el 25% de sus agricultores; la segunda provincia en darle importancia fue la de Alajuela con un 13,5% de sus productores y la que menos peso le dio fue Cartago con solamente un 6,8%.

Uno de los aspectos importantes por destacar es el hecho de que aunque son muchos los productores que se encuentran afiliados a alguna organización, algunos de ellos opinan que estas no funcionan, pues no brindan ningún beneficio que sea significativo para el agricultor y, principalmente para el pequeño, y la principal queja en cuanto a las organizaciones es la mala gestión que estas han tenido en el apoyo al sector agrícola, tanto las privadas como las estatales.

6. Conclusiones

Las cadenas comerciales de la papa y la cebolla son extensas y para poder lograr que los productos lleguen desde las fincas hasta los consumidores finales, en nuestro país, se utiliza una gran cantidad de intermediarios. Esto está inducido tanto por el efecto de localización de los productores con respecto a los puntos de venta, como por las características de los agricultores que se dedican a éstas actividades.

Esta participación de una gran cantidad de agentes comercializadores viene a provocar perjuicios a los consumidores finales, y al producto. Para el caso de

los consumidores finales, se incrementan los precios que se pagan por ambos productos y los productos que consumen sufren durante toda la cadena de comercialización un deterioro en su calidad y pérdidas en sus características.

En el caso de los productores, estos se afectan debido a que además de que existen pocos mercados en los que puedan vender directamente al consumidor final, lo cual hace que sea necesaria la participación de intermediarios, estos deben cubrir sus costos y obtener ganancias, por lo que la presencia de muchos en la cadena comercial genera que los precios que reciben los productores en la finca sean bajos y no permitan obtener grandes utilidades.

Asimismo, los márgenes de intermediación comercial que se dan en el ámbito nacional para la papa y la cebolla sobrepasan en algunos años el 200% y 100%, y en promedio durante todo el período para ambos productos sobrepasa el 95%. Cabe destacar que estos datos están subvalorando el margen, debido a que en algunos de los mercados que conforman el cuadro hubo carencia de datos en la finca.

Luego de observar el comportamiento de los precios en estos mercados, se podría esperar que el margen de intermediación fuese mayor si se pudiera calcular con los precios desde las fincas hasta otros mercados minoristas, como verdulerías y otros comercios detallistas, lo cual afecta directamente a los agentes ubicados en el último eslabón de la cadena comercial, los cuales terminan por sufragar la ineficiencia del sistema comercial de estos productos.

Aparte de lo anterior, existe un conjunto de situaciones que rigen estos mercados, que hacen que el productor tenga escaso poder de negociación. Por ejemplo, en el caso de la papa, el precio definitivo que recibirá el productor no se define por las partes negociantes en la finca, sino que es tiempo después, hasta el momento en que el producto es vendido en otros mercados que el intermediario llega a las fincas y paga en función de variables, como la calidad y cantidad neta del producto que recibió en la finca y el precio que le pagaron en los mercados.

De acuerdo con lo anterior, la expectativa de ingreso que tenía el productor no se cumple, y a pesar de su queja constante con respecto a este tema, esta práctica es tan fuerte que no se ha podido variar la forma como se ha venido comercializando hasta el momento este producto.

Por el contrario, en el caso de la cebolla, el precio final del producto sí se establece en la finca, con lo que el agricultor sabe exactamente cuánto dinero va a recibir en el instante en que el intermediario le pague; por lo tanto, en la comercialización de este producto, el riesgo es asumido por el intermediario, a diferencia de la papa, donde este lo asume el agricultor.

A pesar de que la intermediación comercial como fenómeno económico es, en algunas ocasiones, considerado como no deseable, y de lo cual se aprovechan muchos agentes comercializadores para obtener beneficios extraordinarios, en los casos de la papa y la cebolla esta afirmación no en todos los casos es correcta; en nuestro país estos bienes se producen en muy pocos lugares, pero pueden ser

consumidos en todo el territorio nacional, y en muchos casos de no ser por la participación de los intermediarios, muchas personas que desarrollan sus actividades en zonas distantes a las productoras, no podrían tener acceso a estos productos.

Adicional a ello, se debe afirmar que el uso de intermediarios en los mercados es necesario, porque sin ellos los productores no podrían vender toda su producción, lo que explica el hecho de que el 82,4% del total de cebolleros acude a los intermediarios, para poder comercializar al menos una parte de sus cosechas, mientras que en el caso de los paperos este porcentaje es un 77,6%, esto confirmando el temor de que, de no ser por estos agentes comercializadores, un alto porcentaje de esos productos no saldrían de las fincas.

La decisión de los productores de papa y cebolla para utilizar intermediarios está fundamentada principalmente en los costos de oportunidad al resaltar las siguientes razones:

- 1) El alto sacrificio que implica en términos de producción utilizar tiempo en comercializar los productos, argumento que es compartido por el 48% del total de productores de papa y cebolla.
- 2) La gran necesidad que tienen los productores de papa y cebolla de vender sus productos a la mayor brevedad posible, motivo que es indicado por el 33% de los productores.

En el caso del primer costo de oportunidad, este se debe a que si el agricultor quiere asistir a los mercados tiene necesariamente que sacrificar tiempo en la producción, actividad en la que está especializado, para dedicarse a algo en lo que no tiene experiencia ni mucho conocimiento.

Con respecto a la papa, para que los agricultores puedan comercializarla deben realizar varias tareas: transportarla hasta un lugar donde lavarla, seleccionarla, empacarla, transportarla y participar en los diferentes mercados.

En el caso de la cebolla, la situación es similar, aunque más compleja, ya que este producto aparte de esas tareas requiere de procesos adicionales; el primero tiene que ver con el secado, y el segundo, con la elaboración de las trenzas, lo cual implica un mayor uso de tiempo.

El segundo costo de oportunidad se relaciona con la gran necesidad que tiene el agricultor de recuperar el dinero invertido, porque inmediatamente después de cosechar su producto, debe iniciar con un nuevo proceso productivo, y para ello requiere lógicamente de un capital de trabajo proveniente de la realización de la cosecha anterior. Particularmente, en el caso de estos dos productos que en condiciones normales son muy perecederos, característica que influye aún más en la necesidad de venderlos pronto, porque de no ser así se corre el riesgo de perder parcial o totalmente la cosecha y con ello de no poder iniciar el siguiente ciclo productivo.

Resulta muy interesante como los resultados de este trabajo evidencian que el precio no es el principal factor que influye para que los agricultores establezcan relaciones comerciales con los intermediarios, y más bien es la confianza la que predomina en el momento de entablar este tipo de relaciones. Esto se puede afirmar al analizar que del total de paperos y cebolleros, el 77,1% basa su relación con los intermediarios en la confianza, mientras que solamente un 52% se fundamenta en el precio. Las diferencias de comportamiento en ambos mercados están inducidas por el hecho de que los precios en el caso de la papa no se negocian en la finca, mientras que en el caso de la cebolla sí.

CAPÍTULO 5

Estructura de mercado y cooperación para mejorar la calidad ambiental en las cadenas globales agroalimentarias

*Gerardo Jiménez Porrás
Wim Pelupessy*

En este capítulo se estudia el funcionamiento de los mercados agrícolas en cadenas agroalimentarias, con el fin de identificar la relación entre la estructura del mercado y la disposición, por parte de productores agrícolas y procesadores²⁰, hacia la cooperación para mejorar la calidad ambiental en las fases de cultivo y primer procesamiento. Se toman como casos de estudio los mercados agrícolas de dos cadenas de diferente complejidad: arveja china en Guatemala (cadena corta y sencilla) y café en Costa Rica (cadena larga y compleja), de acuerdo con la definición hecha por Jiménez (2011), donde la complejidad de la cadena está determinada en función del grado de transformación del producto desde que sale de la finca hasta que llega al consumidor final. La estructura de mercado se determina de acuerdo con el grado de coordinación horizontal y vertical existente en el mercado de estudio, y esta se puede ubicar en un rango que va desde operaciones de mercado abierto (coordinación no explícita y competencia plena) hasta la cooperación plena (coordinación total) (Hobbs, 1996: 19-20; Hobbs y Young, 2000; Van der Meer, 2006: 11).

20 En este capítulo nos referiremos a los “procesadores” como aquellos agentes ubicados en el eslabón que sigue inmediatamente a la etapa de producción agrícola en la cadena global. Estos procesadores tienen diferentes funciones dependiendo de la complejidad de las cadenas. En cadenas cortas y simples, el procesador usualmente solo realiza funciones relacionadas con el empaque del producto para que esté listo para la exportación, sin realizar ninguna transformación del producto en sí. En cadenas largas y complejas, el procesador realiza una primera etapa de procesamiento para que el producto pueda ser exportado como materia prima, pero una vez exportada, esta materia prima requiere otro u otros procesos de transformación antes de llegar al consumidor final. Los procesadores están vinculados, directa o indirectamente, con la actividad de exportación.

Los mercados locales de productos agrícolas actúan como enlaces entre agricultores y primeros procesadores. Estos mercados suelen presentar condiciones de competencia imperfecta con características oligopsónicas, ya que: i) el producto es perecedero, comercializado en grandes cantidades, y los agricultores se limitan a vender su producto a los compradores cercanos a las zonas de producción, ii) los procesadores no pueden sustituir el producto agrícola específico por otros insumos, iii) existen altas barreras de salida para los productores agrícolas debido a la especificidad de activos y la consiguiente baja elasticidad-precio de la oferta y, iv) las cooperativas de productores, asociaciones y otras instituciones con alto poder de negociación generalmente tienen una gran presencia en este mercado (Rogers y Sexton, 1994).

En estos mercados, agricultores y procesadores locales podrían coordinar acciones, con el fin de diferenciar sus productos en los mercados internacionales mediante la mejora de la calidad ambiental, y para ello, la organización del mercado puede jugar un papel relevante. En el mercado agrícola local de arveja china en Guatemala, los agentes negocian mayoritariamente a través de operaciones de mercado abierto. Estas transacciones son controladas, en su mayoría, por los intermediarios locales (conocidos como “coyotes”), quienes compran el producto a los agricultores –usualmente pagando en efectivo– y lo venden a los procesadores. Sin embargo, también existen otros canales de comercialización, donde se da una coordinación más estrecha entre los agricultores y los procesadores. En este tipo de transacciones donde existe mayor presencia de coordinación entre los agentes involucrados, los precios del producto transado se ven influenciados por el poder oligopsónico de los procesadores, que al mismo tiempo reciben la influencia de los agentes internacionales que se encuentran más adelante en la cadena.

El caso del café de Costa Rica es más complejo. El mercado de café cereza (producto intermedio transado en el mercado agrícola) muestra las características oligopsónicas presentadas por Rogers y Sexton (1994), pero con un mayor número de canales de comercialización entre los agricultores y los denominados “beneficios”, que son las empresas dedicadas a la transformación del café cereza en café oro, que es por excelencia el producto de exportación. Diversas variables afectan los precios del café cereza en Costa Rica, donde la más importante es el precio internacional de exportación del café oro, de acuerdo con la regulación nacional (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1961). En este sentido, el grado de influencia directa del beneficiador sobre el precio del producto en su fase agrícola es limitado, con lo cual, la competencia no basada en precios se vuelve una variable sumamente relevante.

Dadas las diferencias entre los dos casos de estudio, se aplican metodologías distintas para estudiar la relación entre la estructura del mercado y la cooperación entre agentes, con el fin de mejorar la calidad ambiental. Para analizar el caso de la arveja china, primero se caracteriza la estructura de la cadena global, para posteriormente estudiar la relación existente entre la competencia directa

de precios y los mecanismos de coordinación entre agricultores y procesadores en los mercados locales. Por el tipo de organización de este mercado específico, se encontró que los mecanismos de coordinación en este caso se pueden clasificar en dos formas: mercado libre y coordinación vertical completa. Esto justifica un análisis discreto. La disposición de los agentes a mejorar la calidad ambiental es estudiada para cada uno de estos dos tipos de organización.

Para el caso del café, la influencia de la estructura del mercado sobre la cooperación en favor del ambiente se analiza, en primer lugar, al estimar el grado de concentración del mercado; para esto se toman en cuenta el número de compradores y vendedores, así como la concentración de operaciones, especialmente de los compradores más relevantes, en los mercados de café cereza en esta zona. Posteriormente, a través de discusiones de grupo con agricultores y procesadores de café seleccionados, se evalúa la influencia de las variables no precio en las decisiones de productores agrícolas a la hora de decidir a quien venden su producto. Entre las variables no precio seleccionadas, se presta especial atención a los aspectos ambientales, debido a que las consideraciones ambientales son cada vez más importantes en el acceso a mercados. Una vez determinado el grado de concentración del mercado y la importancia de las consideraciones ambientales en las decisiones de los agricultores, la atención se centra en la relación entre estas dos variables. El estudio de caso se llevó a cabo en el mercado de café cereza en la Zona de Los Santos, Costa Rica, zona reconocida por producir un café de muy alta calidad en el país, debido a la altitud de las plantaciones, el tipo de suelo y las características del clima.

El capítulo está estructurado en tres secciones. Después de la introducción, las secciones 1 y 2 presentan los estudios de caso: la cadena de arveja china guatemalteca (Sección 1) y la cadena de café costarricense (Sección 2). La sección 3 brinda las conclusiones finales.

1. Concentración del mercado y cooperación ambiental en la cadena de arveja china de Guatemala

1.1. Guatemala en el mercado internacional de la arveja china

Guatemala ha producido arveja china desde finales de la década de 1980 (OECD, 2002: 57). En la actualidad, este producto se cultiva principalmente en las tierras altas, sobre todo en los departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango. Desde una perspectiva ambiental, estas áreas son especialmente relevantes en términos de humedales; desde el punto de vista socioeconómico, son áreas de alta densidad de población y consecuente presión del uso del suelo.

La arveja china ha venido ganando importancia en Guatemala como un producto de exportación no tradicional (Julian et al., 2001: 56). El país ha estado clasificado como el principal exportador mundial del cultivo, seguido de

México, Zimbabue y Zambia (Salazar, 2003: 86). También es el principal proveedor extranjero de arveja china para los Estados Unidos, y uno de los proveedores más importantes de Canadá y Europa.

Por razones culturales y socioeconómicas, este producto no tiene un mercado importante para el consumo local. La población local asocia el producto con los mercados internacionales y no con el consumo interno; la arveja china es prácticamente desconocida en la dieta guatemalteca, aunque se consumen sustitutos cercanos más tradicionales.

Por el lado de la oferta, la mayoría de los productores prefieren vender el producto de su finca a comerciantes independientes (intermediarios locales comúnmente conocidos como “coyotes”), los cuales venden el producto al procesador. Estos intermediarios pagan en efectivo y en ocasiones realizan contratos de compra con los agricultores, en los cuales se comprometen a comprar toda la cosecha desde el inicio hasta el final de la temporada. Otros agricultores venden directamente su producto en los mercados locales, y algunos son asociados a cooperativas o tienen acuerdos especiales con procesadores.

El cuadro 1 muestra la distribución porcentual de las exportaciones guatemaltecas de arveja china para años seleccionados entre 1995 y el 2007. Se puede observar que durante el período de análisis, el mercado combinado de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) ha sido el más importante, aunque ha venido disminuyendo en el tiempo. Del total de arveja china exportada por Guatemala, el 87,5% fue exportado hacia el mercado norteamericano en 1995, porcentaje que se redujo a 77,7% en el 2007. Aun así, este mercado continúa siendo el más importante para el producto guatemalteco en estudio. Si se analiza el caso específico de Estados Unidos, se puede observar una pérdida de relevancia mayor: del porcentaje total de arveja china guatemalteca exportado, el mercado estadounidense pasó de absorber el 85,5% en el año 1995 al 61% en el 2001; luego se recuperó en el 2007 al alcanzar el 77,5%. Europa es el segundo mercado más importante para el producto guatemalteco y presenta una dinámica ascendente de crecimiento, pasando de absorber el 10,2% del total de arveja china exportada por Guatemala en 1995 al 21,2% en el 2007.

Cuadro 1. Guatemala. Valor FOB de las exportaciones de arveja china 1995-2007

Por mercado de destino –Participación relativa, en %–					
Región	1995	1998	2001	2004	2007
EE. UU./Canadá	87,5	80,4	77,0	77,3	77,7
Europa	10,2	19,1	21,9	19,6	21,2
Otros	2,3	0,5	1,1	3,1	1,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Banco de Guatemala (1995-2007).

El mercado europeo es más exigente en términos de calidad. Las exportaciones a este mercado requieren superar mayores controles, tanto en las etapas de cultivo como de comercialización local; las empresas procesadoras que exportan a Europa trabajan en estrecha colaboración con los agricultores para cumplir con los requisitos y evitar los riesgos relacionados con un eventual rechazo del producto. Los precios más altos compensan los requisitos más estrictos del mercado europeo. El cuadro 2 muestra que este mercado ha pagado un mayor precio promedio por la arveja china guatemalteca en comparación con el precio pagado por el mercado norteamericano; además, con la excepción del año 2007, ha experimentado mayores aumentos periódicos.

Cuadro 2. Guatemala. Precios promedio de las exportaciones de arveja china por región 1995-2007

Por mercados de destino, US\$ por kilo					
Región	1995	1998	2001	2004	2007
EE. UU./Canadá	0,52	0,61	0,64	0,69	1,21
Europa	0,62	0,89	1,11	1,40	1,89
Otros	0,32	0,38	0,39	1,01	1,08
Promedio	0,53	0,65	0,70	0,77	1,31

Fuente: Banco de Guatemala (1995-2007).

Los precios en el comercio internacional de arveja china son generalmente muy volátiles, sobre todo en Estados Unidos y Canadá. Estos precios son más bajos durante la primavera y el verano, sobre todo, cuando se desarrolla la competencia originada por la arveja china cosechada en California. En Canadá, la volatilidad es aún mayor que en los Estados Unidos, mientras que el precio en el mercado europeo es más estable, gracias a los canales de distribución existentes (Ministerio de Agricultura de Ecuador e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2001: 6-7).

1.2. Estructura de la cadena guatemalteca de arveja china

La arveja china guatemalteca es un buen ejemplo de cadena corta y simple. El producto final listo para el consumo presenta características muy similares a las de la materia prima cuando sale de la finca, lo cual es resultado de la poca transformación que sufre el producto a lo largo de la cadena. En este caso, para garantizar la calidad del producto final, las prácticas de manejo poscosecha adquieren una gran relevancia. El agente local clave es el procesador, quien a su vez está a cargo de la exportación. Al igual que en el caso de todas las cadenas de frutas y hortalizas, las

posibilidades de diferenciación del producto para los agentes locales (agricultores y procesadores) en la cadena de arveja china son limitadas, lo cual es resultado de que los compradores internacionales, por lo general, no requieren características especiales del producto. Estos compradores pueden obtener fácilmente arveja china procedente de otros países, o incluso, desde el mismo país de importación, como en el caso de los Estados Unidos, donde grandes cantidades de arveja china se cosechan al utilizar mano de obra barata en California. La situación es similar en Europa, de donde la arveja china es originaria.

Para caracterizar la estructura de la cadena de arveja china guatemalteca, se utilizaron datos primarios y secundarios. Para obtener datos primarios, se realizó un trabajo de campo a través de entrevistas estructuradas con los siguientes agentes de la cadena:

- Treinta y tres productores ubicados en los departamentos de Chimaltenango y Sacatepéquez, cuyas plantaciones promedio de arveja china fue de 0,25 hectáreas. Para el período 2002-2003, el 90% de la cosecha total de arveja china de Guatemala fue producida en los departamentos mencionados.
- Ocho representantes de plantas de procesamiento y exportación. Tres de estas plantas exportan principalmente a los Estados Unidos, y las cinco restantes a la Unión Europea.
- Representantes de dos asociaciones de productores con fuertes vínculos con las plantas procesadoras que exportan principalmente a la Unión Europea.

Las entrevistas se llevaron a cabo en dos períodos diferentes para obtener información durante las estaciones seca y lluviosa: 23-30 de julio del 2004 y 25 de febrero-1 de marzo del 2005. A pesar del tamaño limitado de la muestra y su baja representatividad estadística, con la información y el criterio de expertos obtenidos, se pudo caracterizar la estructura de los mercados existentes a lo largo de la cadena de arveja china guatemalteca. Se pudieron identificar las siguientes actividades a lo largo de esta cadena: cultivo, comercialización local (agro), procesamiento y empaque, comercio internacional (incluido el transporte internacional), comercio al por mayor y al detalle y consumo final. Los tres primeros segmentos se producen en Guatemala, mientras que los segmentos restantes, en los países desarrollados.

La fase de cultivo consiste en la deshierba, siembra, fumigación para el control de plagas y la cosecha. El procesamiento comprende la recepción del producto, limpieza, secado, almacenamiento, clasificación, empaque y refrigeración. Las plantas de procesamiento y empaque inician la cadena de frío, para garantizar la conservación del producto (Salazar, 2003).

Los exportadores controlan el segmento del procesamiento. Ellos se abastecen de la materia prima (fase agrícola) a través de dos canales principales:

AGRICULTOR → COMERCIANTE LOCAL (“COYOTE”) → PROCESADOR / EXPORTADOR

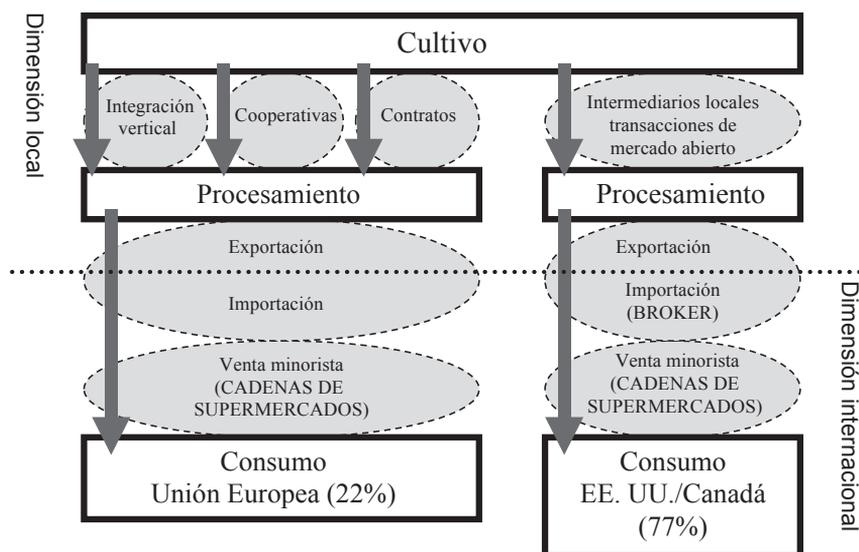
Un canal muy común de abastecimiento para el procesador son los mercados abiertos nocturnos. Se trata de mercados locales que operan habitualmente en la noche, donde los agricultores venden la cosecha del día a los comerciantes locales, o a veces, directamente al procesador. Los comerciantes locales compran el producto, por lo general, lo pagan en efectivo, y lo entregan al procesador, quien cubre los gastos relacionados con los pagos a los agricultores y el transporte, así como un monto fijo adicional por libra de producto vendido. En algunos casos, entre el agricultor y el “coyote” intervienen otros intermediarios locales más pequeños que obtienen producto directamente en las fincas, en la calle o incluso en las casas de los agricultores; son estos intermediarios quienes finalmente llevan el producto a los mercados abiertos.

AGRICULTOR → PROCESADOR

El otro canal común de abastecimiento para el procesador es directamente desde el agricultor, donde se pueden caracterizar tres formas diferentes de este canal de la siguiente manera, tomando como base a Julian et al. (2001):

- Integración vertical. Un grupo de negocios, a veces una finca grande o grupo de fincas, produce el 50% o más del producto que se procesa y exporta. Estos grandes productores suelen ser filiales de empresas multinacionales.
- Sistema cooperativo. Un grupo de productores forman cooperativas, es decir, organizaciones de pequeños productores que reúnen su producción para lograr un volumen exportable (Julian et al., 2001: 58).
- Contratos. Un procesador tiene contratos de producción con empresas independientes y acuerdan términos y condiciones acerca del volumen de producción, calidad y precios.

La figura 1 ilustra la secuencia de las actividades de producción, transformación y comercialización de la cadena de arveja china guatemalteca. Las flechas hacia abajo representan los flujos de materiales en las diferentes etapas de producción y transformación desde el cultivo hasta el consumo.

Figura 1. Cadena de arveja china guatemalteca: mercados y flujo de materiales

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo y Julian et al., 2000.

Se pueden identificar dos canales principales de producción y comercialización de la arveja china guatemalteca. El primero, en el lado derecho de la figura, se refiere a las exportaciones a Canadá y los Estados Unidos. Esta comercialización local se realiza a través de mercados abiertos (o nocturnos) y las exportaciones se desarrollan a través de intermediarios internacionales o *brokers*. El segundo canal se orienta hacia los mercados europeos. El procesador se integra con los productores locales a través de acuerdos de diferentes tipos; los mercados nocturnos no juegan un papel relevante en este canal de comercialización.

La organización de la cadena de producción y comercialización tiene implicaciones importantes para el precio final en los mercados locales, así como para los impactos ambientales generados. En la subsección 1.3, analizaremos las implicaciones para los precios del mercado local, mientras que las implicaciones sobre el impacto ambiental asociado se presentan en la subsección 1.4.

1.3. Estructura de la cadena y precios al productor agrícola²¹

El mercado nocturno local es un importante canal de abastecimiento entre el agricultor y el procesador, especialmente para los productos exportados al mercado norteamericano. Los proveedores son mayoritariamente los agricultores, quienes venden el producto cosechado durante el día, así como pequeños intermediarios que recogen el producto en las calles o en las casas de los agricultores.

²¹ Esta sección se basa en los resultados obtenidos del trabajo de campo descrito anteriormente.

Los compradores son, en su mayoría, comerciantes locales, que luego venden el producto a las plantas de procesamiento, y en menor medida, procesadores que deciden comprar la materia prima directamente en los mercados abiertos.

A primera vista, la estructura de mercado parece aproximarse a una situación de libre competencia: nadie sabe de antemano el precio resultante y, al final, dicho precio es prácticamente el mismo para todos los vendedores. Antes de establecer el precio final, hay margen para el regateo y la información fluye abiertamente entre los agentes del mercado. Además, el precio final se establece sin ningún tipo de intervención.

Sin embargo, tomando en cuenta la dinámica de la cadena global, a partir de las observaciones de campo y entrevistas realizadas se pudo observar que el precio final oscila alrededor de un precio de referencia determinado por los intermediarios internacionales. Esto significa que, incluso si no se observa directamente en la dinámica del mercado local, el intermediario internacional ejerce una influencia importante sobre los precios locales. Los intermediarios locales suelen ganar un monto fijo por libra (margen de intermediación), por lo que sus ganancias dependen del volumen de compra y venta, lo que implica que tengan márgenes prácticamente nulos para desarrollar sus propias estrategias de precios²².

En el caso del canal de producción y comercialización para Europa, los acuerdos entre agricultores y procesadores juegan un papel sumamente importante. A partir del análisis de la cadena de arveja china, se pueden identificar tres tipos de acuerdos (ver figura 1). El primero ocurre cuando un grupo de productores forma una cooperativa. La cooperativa adelanta semillas, abonos y otros insumos químicos y proporciona asistencia técnica a los productores. Los productores se comprometen a vender a la cooperativa y a pagar lo que esta adelantó; están sujetos al control y la vigilancia de la cooperativa, pero al mismo tiempo reciben informes sobre desempeño y actividades. El precio pagado por la cooperativa a los agricultores afiliados es generalmente más alto que el precio de mercado abierto²³; sin embargo, los productores no conocen el precio de venta final en el

22 Visto en detalle, el mecanismo de fijación de precios funciona de la siguiente manera: Los procesadores conocen previamente el precio de exportación del día pagado por los *brokers* internacionales. A este monto, el exportador resta los costos de procesamiento, empaque, transporte y otros costos necesarios para que el producto llegue al intermediario internacional. La cantidad resultante es el precio máximo de referencia que el procesador está dispuesto a pagar a los intermediarios locales.

El precio final pagado al intermediario local es a menudo el precio final determinado en el mercado agrícola más una cantidad fija por encima de este precio, el cual obviamente no será mayor que el precio de referencia del procesador. En el momento del trabajo de campo (julio de 2004), el monto fijo por encima del precio determinado en el mercado agrícola fue de Q 0.25 por libra (Q=Quetzales, moneda local guatemalteca). Es evidente que el mecanismo competitivo opera hacia la baja en los precios y nunca hacia el alza, en relación con los precios de referencia. (Fuente: trabajo de campo y entrevistas realizadas).

23 Cuando los agricultores participan en una organización cooperativa evalúan los beneficios por obtener y los contraponen al eventual mayor precio de contado que obtendrían si venden su producto en el mercado abierto, tomando en cuenta, por ejemplo, el apoyo técnico y la estabilidad del precio a lo largo de un período determinado. También pueden dar prioridad a los mayores precios finales, con independencia de la espera necesaria. Un agricultor que prioriza el flujo de efectivo inmediato realiza transacciones en el mercado abierto, aunque el precio final es inferior al obtenido a través del sistema cooperativo.

momento en que entregan su producto, sino que tienen que esperar varios días para recibir el pago.

El segundo tipo de acuerdo se produce entre agricultores independientes y procesadores, en el cual se le garantiza al agricultor un precio mínimo por su producto. El apoyo del procesador a los agricultores es básicamente el mismo que el del sistema cooperativo, pero los agricultores no participan en la toma de decisiones de la empresa. Este tipo de acuerdo funciona bien para controlar la calidad del producto.

Se puede identificar también un tercer tipo de acuerdo, y este es entre los agricultores y los intermediarios locales. Suele ser un contrato informal que permite a los agricultores garantizar la venta de toda la cosecha durante el ciclo completo de producción. El intermediario puede adelantar semillas u otros insumos y proporciona apoyo técnico en el proceso de producción.

Los contratos, en especial los que definen precios, tienen como objetivo reducir la competencia de corto plazo y el poder del mercado abierto para determinar los precios finales. Sin embargo, el sistema de contratos tiene algunos inconvenientes. Por ejemplo, la empresa exportadora a veces no respeta el precio acordado y/o se niega a comprar las cantidades pactadas, generalmente alegando problemas de calidad en el producto ofrecido por el agricultor. Además, los préstamos hechos a los agricultores por parte de las empresas procesadoras pueden darse a altas tasas de interés, lo que hace difícil su pago (Salazar, 2003: 87). También, desde la perspectiva de los exportadores, los agricultores no siempre respetan los acuerdos. Si los precios de mercado son más altos que el precio establecido en el contrato, los agricultores podrían romper el contrato e ir directamente al mercado abierto, en el tanto que si los precios de los contratos son superiores a los precios del mercado, algunos productores que no cuentan con contratos van a tratar de vender el producto a través de los agricultores que sí los tienen.

Adicionalmente, no existen incentivos suficientes para que los agricultores ingresen en el sistema de contratos. Los agricultores prefieren vender su producto a intermediarios locales y no adquirir obligaciones con el procesador o con una cooperativa, aun cuando el precio a obtener sea menor. La razón de este comportamiento puede ser que los agricultores son impulsados por el flujo de caja y no por las preocupaciones con respecto al destino final de su producto. Los intermediarios locales pagan en efectivo, lo que sin duda es muy importante para los agricultores, al tener en cuenta sus condiciones socioeconómicas y el alto descuento que aplican a los flujos de ingreso futuro. Si los agricultores están asociados a una cooperativa, deben esperar para recibir el pago final. Si los agricultores están muy lejos de los mercados, es posible que no cuenten con los medios para el transporte de sus productos, y el volumen de la cosecha puede no ser suficiente para justificar la contratación de terceros para el transporte. De esta manera, prefieren vender al intermediario local. Además, algunos agricultores

prefieren evitar el control por parte del procesador sobre la producción y los procesos de gestión de calidad.

Otro factor en contra del sistema de contratos son las ventajas adicionales que el procesador puede encontrar en la compra a los intermediarios locales, incluso si tienen que pagar un precio más alto que si comprara el producto directamente en el mercado libre. Mediante este mecanismo de compra, el procesador evita los costos y los riesgos asociados con el transporte del producto desde el mercado hasta la planta; además, puede aplicar controles de calidad más estrictos en la planta al producto que lleva el intermediario, que si compra el producto en el mercado abierto.

Estos inconvenientes del sistema de contratos fortalecen el papel del intermediario local. Los agricultores que no cuentan con contratos o compromisos previos con intermediarios o exportadores deben vender su producto en el mercado al mejor postor. Por estas razones, el mercado abierto asume una especial relevancia en la definición de los precios finales de corto plazo.

Los contratos informales entre los agricultores y los intermediarios locales pretenden reducir la competencia de precios a corto plazo, porque el agricultor suele aceptar el precio fijado por el mercado; sin embargo, existe una competencia de precios implícita, ya sea de corto o de largo plazo, entre los participantes del mercado. Dependiendo de la fidelidad que cada una de las partes tenga sobre la otra, se podría esperar un comportamiento futuro de represalia o de cooperación hacia la otra parte.

1.4. Implicaciones de la estructura de la cadena sobre la opción tecnológica seleccionada y el impacto ambiental asociado

Tal como ocurre con muchos productos agrícolas, el uso de plaguicidas aumenta la productividad y garantiza una apariencia adecuada del producto. Especialmente en el caso de la arveja china guatemalteca, el uso de plaguicidas en la etapa de cultivo es muy importante, ya que el producto no es originario de las zonas tropicales y, por lo tanto, está sujeto a numerosas plagas y enfermedades que deben ser controladas a través del uso de insumos químicos (Linares, 2009; Hart y Reisman, 2003). Esto explica por qué desde la introducción de la arveja china en Guatemala, el uso intensivo de plaguicidas ha caracterizado su etapa de cultivo (Hart y Reisman, 2003).

A pesar de los beneficios asociados con el control de plagas, el uso de plaguicidas produce impactos ambientales negativos y aumenta el riesgo de que los residuos en el producto final superen los límites establecidos por los países importadores, tal como ha ocurrido con la industria guatemalteca de arveja china, en especial para el mercado estadounidense, donde se ha experimentado el rechazo del producto en la puerta de entrada. Esto sin duda ha afectado

negativamente la industria (Julian et al., 2001: 56-57; Hart y Reisman, 2003: 4-5), provocando daños a la imagen del producto y graves pérdidas para los exportadores guatemaltecos^{24/25}.

En la sección anterior se han identificado dos canales de producción, procesamiento y comercialización de la arveja china guatemalteca, los cuales presentan diferentes implicaciones para la cadena. Cuando los procesadores tienen mecanismos explícitos de coordinación con los agricultores, es posible establecer y lograr el cumplimiento de controles de calidad en el cultivo. Además, cuando el mercado abierto domina, no es posible identificar la finca de origen del producto, lo cual hace que los controles de calidad sean muy difíciles de establecer.

Los agricultores, que producen para el mercado libre y con bajo control de estándares ambientales, no tienen incentivos para aplicar criterios ambiciosos de calidad ambiental, por ejemplo, reducción de insumos químicos. Al contrario, deben usar una gran variedad y cantidad de estos insumos para obtener una buena apariencia del producto. En las palabras de un agricultor a pequeña escala de la región de Patsún, Guatemala: “Existe una dura realidad para el agricultor. Se le exige no utilizar insumos químicos; sin embargo, los insumos alternativos son más caros y menos productivos. Además, al utilizar los insumos alternativos, el producto final a menudo tiene mal aspecto, y puede no ser bien aceptado. El mercado no compensa estos costos adicionales; por el contrario, castiga a los agricultores a través del rechazo de su producto o pagando precios más bajos” (Sicajá, 2004, entrevista personal durante el trabajo de campo).

La utilización del canal de mercado abierto como fuente de abastecimiento de la arveja china para los procesadores puede reducir la calidad general de la oferta exportable (Julian et al., 2001). Estos mercados presentan un gran potencial

24 En respuesta al aumento de las preocupaciones sobre los efectos de los residuos de plaguicidas en la salud pública, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) ha impuesto estrictas medidas de inspección y seguimiento para todos los productos agrícolas. La arveja china guatemalteca se ha reportado como el violador más importante de residuos permitidos. Por esa razón, Estados Unidos con frecuencia ha bloqueado la entrada de arveja proveniente de Guatemala y ha rechazado embarques de este producto, dando como resultado pérdidas económicas importantes para los productores guatemaltecos y exportadores (Hart y Reisman, 2003). La aplicación de estas medidas se hicieron más estrictas en 1998, cuando el Departamento de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS, por sus siglas en inglés) publicó una guía específica para la evaluación del contenido de plaguicidas en la arveja china (USDA, 1998). Esta guía detalla las principales plagas asociadas con el cultivo de arveja, los niveles máximos permitidos de residuos químicos, y otros relacionados como normas fitosanitarias. De acuerdo con Hart y Reisman (2003), niveles excesivos de Clorotalonil (fungicida) y metamidofos (insecticida) han aparecido con frecuencia en la arveja china producida en Guatemala.

25 En la aplicación de la evaluación del ciclo de vida de la arveja china guatemalteca, Flyjsö y Olhsson (2006) encontraron que la etapa de cultivo fue la que reportó la mayor carga ambiental, en relación con las otras etapas de la cadena. Esta fase es la fuente primaria del consumo de energía, impacto sobre el calentamiento global, eutrofización y acidificación. Estos impactos se explican principalmente por el uso extensivo de plaguicidas en la etapa agrícola. Puede observarse también que las arvejas producidas para el mercado europeo tienen un menor impacto ambiental en comparación con las producidas para el mercado estadounidense. Lo anterior se debe a que la regulación en relación con el uso de agroquímicos en el cultivo para el mercado europeo es mayor que en el mercado estadounidense (Hart y Reisman, 2003); por lo tanto, los agricultores desde el inicio deben ser más estrictos con las técnicas de cultivo utilizadas.

de impacto ambiental negativo, porque los procesos de control de calidad son débiles o inexistentes. Con el fin de satisfacer la demanda, los comerciantes locales usualmente mezclan arveja china de diferentes fuentes, de tal forma que si existe un lote potencialmente contaminado, se tendrá como resultado la contaminación del lote completo. Esta dinámica implica que el impacto ambiental de los cultivos de arveja china y la posibilidad de rechazos en el mercado internacional, no debe ser una preocupación solo de los compradores y vendedores en el mercado abierto, sino también de todos los agentes de la cadena. Queda clara aquí la importancia de establecer mecanismos de coordinación entre los agentes en las diferentes etapas de la cadena, con el fin de lograr una mejor calidad del producto en la fase de cultivo.

Los mecanismos de coordinación entre agricultores y procesadores ofrecen muchas ventajas para ambos agentes, pues aseguran buenos estándares de calidad del producto. Adicionalmente, los productores reciben asistencia técnica por adelantado, así como semillas, otros insumos y apoyo financiero para iniciar el ciclo de producción. Este apoyo también puede incluir asistencia en el transporte de los productos a las plantas de procesamiento. Para los procesadores, la coordinación con los agricultores representa una expectativa de obtener producto de buena calidad, lo que puede conducir a mayores precios y menor riesgo de rechazo del producto en el mercado internacional. En este sentido, el cumplimiento de estrictas normas de calidad puede convertirse en una barrera de entrada para los agricultores, pero al mismo tiempo, puede ser una oportunidad para ofrecer acceso a mercados más exclusivos.

Los dos canales de producción y comercialización para la cadena de arveja china de Guatemala se pueden relacionar con opciones tecnológicas, las cuales no solo consideran los insumos utilizados en la producción agrícola, sino también los canales de comercialización del producto a lo largo de la cadena y el impacto ambiental asociado (Jiménez, 2011). Así, podríamos tener una opción tradicional que tiende a ser insostenible en términos ambientales y una opción alternativa o sostenible. La tecnología tradicional incluye el uso intensivo de insumos químicos y está estrechamente relacionada con los canales de producción y comercialización hacia los Estados Unidos. La tecnología sostenible está relacionada con la utilización de una menor cantidad de insumos químicos y la existencia de controles de calidad ambiental más estrictos y está estrechamente asociada con los canales de producción y comercialización al mercado europeo. En el cuadro 3 se presentan las principales características e implicaciones de ambas tecnologías.

Cuadro 3. Guatemala. Tipos de tecnología en la producción de arveja china y canales de comercialización

Tecnología tradicional	Tecnología sostenible
Principales características	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La mayoría del comercio se da a través de mercados locales abiertos (mercados nocturnos) y los intermediarios locales (“<i>coyotes</i>”) juegan un papel clave. ▶ Influencia de agentes internacionales en la determinación del precio local; brokers internacionales actúan como agentes dominantes en la cadena. ▶ Ausencia de controles de calidad, incluyendo los ambientales, en la fase de cultivo. ▶ Pequeña escala y baja tecnología de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uso de convenios y contratos: las empresas de procesamiento proveen asistencia técnica, control de calidad y garantizan un precio mínimo; los agricultores aceptan las recomendaciones del procesador y se comprometen a entregar el producto de acuerdo con el contrato. ▶ La tendencia del precio medio internacional determina el precio establecido en el contrato. ▶ Estrictos controles de calidad, incluyendo los ambientales, en la fase de cultivo. ▶ Producción a mediana escala y productores organizados en cooperativas. ▶ Oportunidades para la organización y asociación de los agricultores. ▶ Acceso a sistemas de riego. ▶ La producción se lleva a cabo sobre todo en verano, cuando los residuos y el uso de insumos químicos son más bajos.
Impacto ambiental	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uso continuo y creciente de plaguicidas. ▶ Contaminación del agua, suelo y aire. ▶ Riesgos para el trabajador y la salud de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uso regulado de plaguicidas y otros insumos químicos. ▶ Reducción del riesgo de contaminación del agua, suelo y aire. ▶ Reducción de riesgos para los trabajadores y la salud del consumidor.
Implicaciones económicas	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Costos ambientales no se incluyen en las estructuras de costo privados, sino que son trasladados a la sociedad. ▶ Costos sociales crecientes derivados del uso de plaguicidas. ▶ Volatilidad de precios, precios promedio más bajos a lo largo del tiempo. ▶ Riesgo de rechazo del producto en el mercado con las consecuentes pérdidas económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Economías de escala. ▶ Altos costos y precios promedio, con baja volatilidad. ▶ Bajo riesgo de rechazo del producto en el mercado.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada y entrevistas de campo realizadas (2005).

A pesar de los inconvenientes del sistema de contratos explicado en el apartado 1.3 de este capítulo, los productores agrícolas y procesadores que hoy están utilizando la tecnología tradicional podrían encontrar ventajas en el cambio de tecnología, con el fin de moverse hacia tecnologías más sostenibles asociadas al cumplimiento de los estándares ambientales del mercado europeo (Jiménez y Pelupessy, 2006). Este cambio tiene un costo asociado con el retiro²⁶ y podría conducir también a mayores costos directos de producción, en caso de que los insumos asociados con las tecnologías sostenibles tengan precios más altos. Si este es el caso, la calidad ambiental se convierte en una barrera de entrada para el mercado europeo. Sin embargo, el cambio de tecnología indudablemente reducirá los riesgos de rechazo en el mercado internacional y podría permitir el acceso a sobrepuestos para los agricultores y los procesadores a través de la diferenciación del producto por una mayor calidad ambiental.

El agente clave en el proceso de cambio tecnológico es el procesador. Sin embargo, las regulaciones públicas también son importantes, porque generan presión para el cumplimiento de las normas ambientales en las diferentes etapas de la cadena.

1.5. Observaciones finales sobre la concentración del mercado y la cooperación ambiental en el caso de la cadena de arveja china guatemalteca

A partir del análisis de la estructura de la cadena de arveja china guatemalteca, y teniendo en cuenta tanto los impactos ambientales como los mercados involucrados, hemos identificado dos canales de producción y comercialización con sus respectivas opciones tecnológicas. Estos canales muestran una clara relación entre la estructura del mercado y la cooperación para el mejoramiento de la calidad ambiental en las etapas de cultivo y primer procesamiento. En el mercado agrícola encontramos que en la medida en que la estructura de mercado se acerque al mercado abierto, las condiciones para la cooperación en favor del ambiente no son favorables y los impactos ambientales negativos son mayores. Además, cuando existen mecanismos fuertes de coordinación entre productores agrícolas y procesadores (contratos, cooperativas o integración vertical), las condiciones para la cooperación, con el propósito de aumentar la calidad ambiental, son mucho mayores.

26 Dejar de hacer lo que tradicionalmente se ha venido realizando para llevarlo a cabo de otra forma implica un costo de aprendizaje y puede implicar también costos directos asociados con el cambio.

2. Concentración del mercado y cooperación ambiental en un oligopolio de precio regulado: el caso del café de Costa Rica

El mercado de café cereza²⁷ en Costa Rica no es un mercado completamente libre. En cada región cafetera existe un número limitado de compradores y la mayoría de estos son empresas beneficiadoras regionales o representantes de empresas que procesan el café fuera de la región. Los productores, por su parte, deciden libremente a quien entregan su producto, quienes generalmente reciben un pago parcial en el momento de la entrega, y deben esperar varios meses antes de recibir el pago restante, el cual también se puede realizar en varios tractos. El precio final se determina una vez que el producto de exportación —que se obtiene a partir del café cereza entregado— sea vendido.

Los productores agrícolas procuran recibir el precio más alto posible por su producto, pero este no es el único factor que tienen en cuenta al decidir a quien lo venden. Otras variables no precio, relacionadas con el marco institucional (Ayala, 1999: 88), también son relevantes para esta decisión. Entre estas variables se pueden mencionar las siguientes: la ubicación de la finca en relación con el punto de entrega, el acceso a información, los costos de transacción, la lealtad, la confianza, la existencia de acuerdos contractuales, la tradición y las relaciones personales. Cuando los productores eligen un beneficiador al cual entregar sus productos, ellos están haciendo una elección implícita de la tecnología (uso de insumos y eventuales mercados de destino y canales de comercialización), ya que cada planta individual puede tener su propio canal de comercialización y establecer requisitos especiales en cuanto a la calidad del producto, incluidos los requisitos ambientales.

En esta sección, se analiza la influencia de la estructura del mercado sobre la disposición de cooperación en favor del ambiente en la cadena de café de Costa Rica, a partir del estudio de caso del mercado del café cereza en la región de Los Santos. Se estima el grado de concentración del mercado teniendo en cuenta el número de compradores y vendedores y la concentración de las operaciones por parte de agentes particulares en los mercados de café cereza en esta zona. Se evalúa la influencia de las variables no precio a través de talleres de discusión con productores agrícolas y beneficiadores seleccionados y entre estas variables se pone especial atención a los aspectos ambientales. Con este ejercicio se obtiene un indicador de la influencia de la estructura de mercado en la disposición a cooperar para mejorar la calidad ambiental en la etapa de cultivo de la cadena de café de Costa Rica.

27 Tal como se indicó anteriormente, se le llama café cereza al producto de la finca, del cual, a partir de un primer procesamiento, se extrae el café oro, que es el producto de exportación. A ese primer proceso de transformación se le denomina “beneficiado” y a las empresas que lo realizan se les denomina “beneficios”.

2.1. Concentración en el mercado de café cereza: estudio de caso en la región de Los Santos, Costa Rica

► *Mecanismos de determinación del precio para café cereza*

Como ya se mencionó anteriormente, los agricultores reciben pagos parciales por su producto cuando entregan su café al beneficio. El precio final depende, entre otros aspectos, del valor del producto procesado en el mercado local e internacional y el pago final se realiza con un retraso de varios meses. Para el cálculo del precio final al productor, el beneficio resta los siguientes gastos derivados de la venta total de la cosecha: los costos de operación, la comisión sobre la venta y la contribución al Fondo de Estabilización Cafetalera (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1961). Tomando en cuenta las variables indicadas, el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) calcula el precio mínimo que cada planta procesadora individual debe pagar a los caficultores, en función de sus condiciones específicas. Lo anterior implica que el precio a pagar al productor es diferente para cada planta procesadora, por lo que los agricultores tomarán en cuenta dichos precios en el momento de decidir qué tecnología usar²⁸ y a qué empresa beneficiadora entregarán su cosecha. En este sentido, podemos decir que aunque el precio al productor agrícola del café cereza está regulado por el ICAFE, el precio final depende principalmente del precio de venta internacional y los costos de operación del beneficio.

El beneficio puede influir en el precio final al productor mediante la aplicación de procesos de gestión de calidad y estrategias de comercialización que permitan aumentar los precios locales e internacionales de su producto procesado, así como mediante la reducción de los costos de operación.

A pesar de que la legislación nacional exige el pago al productor agrícola en tractos (al menos un pago a la hora de entrega del producto y un pago final una vez que el producto procesado es vendido), algunas empresas, especialmente las vinculadas a exportadoras transnacionales, ofrecen altos montos en el primer pago, con el fin de incentivar a una mayor cantidad de productores agrícolas a que les entreguen su producto. Este mecanismo, muy cercano en esencia a una venta al contado (es decir, un solo pago), es en especial relevante en los casos en que existe una integración vertical entre empresas beneficiadoras y otros agentes ubicados más adelante en la cadena. Este método de compra genera alta competencia por el café cereza, sobre todo en la Zona de Los Santos, donde se produce café de muy alta calidad.

28 Los precios juegan un papel importante en relación con las decisiones sobre la tecnología a utilizar por parte del productor agrícola. La producción de café de una calidad ambiental específica podría implicar un sobreprecio por el café, con lo cual los productores agrícolas podrían verse incentivados al cambio tecnológico.

Del análisis anterior se puede concluir que el mercado de café cereza en la Zona de Los Santos presenta las características iniciales de una estructura oligopsonica, según lo descrito por Rogers y Sexton (1994), a pesar de que la influencia de los beneficiadores sobre el precio pagado a los productores agrícolas es muy limitada debido a la regulación existente.

► *Diferentes grados de concentración del mercado en la región de Los Santos, Costa Rica*

El café de Costa Rica se clasifica de acuerdo con su región de origen. El ICAFE identifica siete distintas regiones productoras de café, donde cada una tiene sus propias características de clima y suelo, las cuales están en función de la altitud y ubicación geográfica. Estas variables determinan en gran medida las características y la calidad de la taza de café.

El cultivo a gran altitud produce café de calidad denominada *Strictly Hard Bean* (SHB), el cual presenta un grano de fisura cerrada, alta acidez, buen cuerpo y aroma en la taza (Díaz, 2003: 106). Los Santos es una región de alta producción de café de altura, famosa por producir un tipo de café de reconocimiento internacional denominado café Tarrazú. Debido a la calidad del grano producido en esta región, el café de Los Santos recibe precios relativamente elevados en los mercados internacionales. Como se puede observar en el cuadro 4, los precios medios recibidos por los productores de café de Los Santos han sido los más altos del país durante las cosechas 2005/2006 a 2007/2008 (recuérdese que los precios finales pagados a los productores agrícolas están estrechamente relacionados con los precios de exportación del producto procesado).

Cuadro 4. Costa Rica. Precios finales al productor por café maduro (cereza) según región en US\$ corrientes

Cosechas			
Región	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Pérez Zeledón	109,47	118,28	131,18
Huetar Norte	114,84	124,40	135,00
Coto Brus	116,55	121,68	138,05
Turrialba	118,90	123,88	136,17
Valle Central	124,28	134,27	144,29
Valle Occidental	124,16	131,97	148,73
Los Santos	127,33	136,35	150,87

Fuente: Elaboración propia con base en el ICAFE (2007).

La región de los Santos produjo más del 30% de la producción nacional de café en el período 2006-2007, con aproximadamente el 22% de la superficie total cultivada dedicada a la producción de café en el país (ICAFE, 2007), lo cual indica que esta región posee un rendimiento más alto que el promedio nacional²⁹.

Tomando en cuenta el número de compradores y vendedores y la concentración de las operaciones en el mercado del café cereza en esta zona, podemos concluir que este mercado se acerca a una estructura oligopsónica. Para la cosecha 2004-2005, los 6,671 productores agrícolas vendieron su café a solo 19 compradores. La mayoría de los compradores procesan su café en la misma región, aunque parte del café producido en esta región es procesado fuera. En la Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Tarrazú, R. L. (Coopetarrazú), el comprador más relevante compró el 30% de la cosecha total de café en la cosecha mencionada, mientras que el primero y segundo compradores más importantes combinados (Coopetarrazú y la Cooperativa de Caficultores de Café de Dota R. L. –Coopedota–), alcanzaron el 45%. Considerando los cuatro mayores compradores de un total de 19, se añaden dos empresas transnacionales que no procesan el café en la región: Volcafé y F.J. Orlich. Estas dos empresas compraron el 23% del total de café producido en la región, lo que significa que los cuatro compradores más importantes concentraron el 68% del total de café cereza vendido durante el período indicado (los cálculos se basan en datos oficiales del ICAFE: <http://www.icafe.go.cr>). Esta concentración indica la existencia de un claro poder oligopsónico en este mercado, incluso cuando se tiene en cuenta que las empresas beneficiadoras no determinan los precios al productor agrícola a través de transacciones en el mercado abierto, como se mencionó anteriormente.

La Zona de Los Santos comprende los cantones de Dota, Tarrazú y León Cortés, los cuales presentan diferencias en cuanto al número de compradores de café (competidores) y las condiciones de competencia entre ellos. En el cantón de Dota, el actor principal es Coopedota, que recibe y procesa más del 85% de la cosecha local³⁰. La competencia es muy limitada, porque las empresas fuera del cantón no pueden establecer recibidores³¹, ya que no está permitido por acuerdo municipal (Hernández, Ricardo, 2007, entrevista personal de trabajo de campo). Teniendo en cuenta que en el momento del trabajo

29 El café es el cultivo más importante en la región de Los Santos. Según el Instituto Nacional de Estadística (INEC), para el año 2006, el 63% de la superficie total de la región se dedicaba a la producción de café, un porcentaje muy elevado teniendo en cuenta que el 14% de las tierras en la región tiene cobertura forestal (INEC e ICAFE, 2007).

30 Esta cifra se ha obtenido teniendo en cuenta la cantidad de café recibido por Coopedota como proporción del total de café recibido por esta cooperativa durante los últimos cinco años. En todos los casos, el resultado fue superior al 85%, con la excepción de la cosecha de 2005-2006, que fue del 84%.

31 Se les denomina "recibidores" a los puntos de recepción de café cereza que las empresas beneficiadoras ubican cerca de las fincas para facilitar la entrega del producto del café por parte de los agricultores. En este sentido, estos recibidores son una herramienta de competencia utilizada por los beneficios. Muchos de estos recibidores pertenecen a empresas procesadoras situadas fuera de la zona, lo que significa que la competencia por el café cereza va más allá de las empresas beneficiadoras existentes de la región.

de campo solo existían dos empresas beneficiadoras adicionales a Coopedota operando en el cantón –uno de estos beneficios que procesa café orgánico en muy bajas proporciones– se puede considerar que Coopedota opera prácticamente en condiciones de monopsonio.

La segunda subregión es el cantón de Tarrazú. En este cantón, Coopetarrazú es la empresa procesadora más importante. Según Zúñiga (2008, entrevista personal de trabajo de campo), esta cooperativa recibe y procesa el 75% de la cosecha del cantón. Sin embargo, existe un gran número de competidores locales, incluyendo filiales de empresas transnacionales, al generar una competencia de precios muy significativa, que a la vez sugiere que la cooperativa debe manejar sus estrategias de precios –hasta donde sus márgenes lo permitan– de manera muy cuidadosa.

La tercera subregión es el cantón de León Cortés. Esta subregión presenta el mayor número de compradores, los cuales actúan en las condiciones más competitivas de la zona. Aquí no hay una cooperativa local, a diferencia de lo que sí ocurre en los cantones de Dota y Tarrazú. La influencia de Coopetarrazú en este cantón, aunque importante, es limitada. Esta cooperativa recibe y procesa alrededor del 17% del café producido en este cantón (Zúñiga, Ricardo, 2008, entrevista personal de trabajo de campo). Los productores de café no confían en el sistema cooperativo, debido a experiencias negativas vividas en el pasado con una cooperativa local (Cooperativa de Caficultores de León Cortés –Coopeco–). Esto explica por qué las empresas transnacionales tienen una influencia importante en esta subregión, aun cuando en los últimos años ha tomado mucha relevancia la figura del microbeneficio, como iniciativa por parte de pequeños grupos de productores agrícolas para procesar y exportar su café directamente.

El cantón de León Cortés es también la subregión con la presencia más significativa de empresas transnacionales, lo cual refuerza las condiciones de competencia de precios, especialmente los precios de adelanto. Ello se presenta sobre todo porque las empresas transnacionales suelen hacer los pagos completos a la hora de la entrega del café cereza por parte del agricultor, con lo que el primer pago se constituye en el precio final.

En conclusión, si bien en general se identifica la existencia de una estructura de mercado de tipo oligopsonía en el mercado de café cereza en la Zona de Los Santos, también podemos diferenciar las condiciones de competencia en las tres subregiones de la siguiente manera:

- Dota: estructura de mercado que opera prácticamente en condiciones de monopsonio, con una competencia muy limitada. Una cooperativa (Coopedota) es líder.
- Tarrazú: mayor competencia en comparación con Dota. El precio es un factor importante en las decisiones de los agricultores y se debe considerar cuidadosamente. Una cooperativa (Coopetarrazú) es líder.

- León Cortés: mayor número de compradores y condiciones más competitivas. Ninguna cooperativa local o empresa privada concentra las compras y/o actúa como líder en este cantón.

2.2. Influencia de las variables distintas al precio en las decisiones de los caficultores e importancia de aspectos ambientales

Se indicó anteriormente que las variables distintas al precio influyen en la selección de la tecnología por parte de los agricultores, así como en la elección de la empresa beneficiadora a la cual venden su cosecha. En este apartado se estudia la influencia de las variables no precio en la toma de decisiones del agricultor, con especial atención a las regulaciones ambientales. Interesa ver en detalle si las consideraciones ambientales son o no tomadas en cuenta por los caficultores a la hora de elegir la tecnología a utilizar y a quién entregan su producto. Además, se concluirá acerca de la importancia relativa de las variables precio y no precio en las decisiones de los agricultores.

La influencia de las variables no precio en las decisiones de los productores se evalúa a través de talleres de discusión con caficultores, algunos de los cuales, en el momento del trabajo de campo, estaban incursionando en el procesamiento a través del microbeneficiado. Se realizó un taller de trabajo en cada una de las subregiones estudiadas. En todos los casos fueron invitados productores de café con amplia experiencia y conocimiento de la actividad, con el fin de ilustrar la situación global del sector en la región y no la situación del productor particular³².

En términos generales, se identificaron las siguientes variables no precio como las más importantes en las decisiones de los agricultores:

- i. Confianza en la empresa beneficiadora. En esta variable se consideran las siguientes acciones por parte de la empresa beneficiadora: a) respeta los compromisos financieros, incluyendo, por supuesto, los pagos a los agricultores, b) apoya a los agricultores mediante el adelanto de insumos, apoyo financiero y asesoramiento durante el proceso de producción, c) transmite información a los productores agrícolas, d) es innovador y está dispuesto a cooperar en los esfuerzos para aumentar la calidad ambiental de la producción en las etapas de cultivo y beneficiado.
- ii. Seguridad de ingresos para los productores agrícolas. A veces, la variable más importante para el productor agrícola no es solo el monto de dinero recibido por su producto, sino también, cómo se distribuyen estos a lo largo del tiempo. Una adecuada distribución de los montos a pagar permite a los agricultores disfrutar de cierta seguridad de ingresos durante todo el año.

32 El número de participantes en cada taller fue el siguiente: 9 en el taller realizado en el cantón de Dota; 6 en Tarrazú y 7 en León Cortés.

- iii. Distancia entre la finca y el receptor. Esta variable impacta directamente los costos de transporte. Por esta razón, los beneficiarios instalan receptores cerca de las fincas cafetaleras como una estrategia para obtener el café cereza.

Las dos primeras variables normalmente son resueltas en el sistema cooperativo. Este tipo de organización, además de jugar un papel importante en la dinámica de la industria del café, ejerce mucha influencia en los aspectos socioeconómicos de la región. En este sentido, los productores agrícolas tienden a identificarse con una cooperativa en particular y operan con los principios de confianza y lealtad. En términos generales, la cooperativa ofrece apoyo al productor (asistencia técnica de bajo costo y crédito preferencial, por ejemplo) y, como condición, el productor se compromete a entregar su producto a la cooperativa. Los productores suelen preferir las relaciones de largo plazo en el mercado, como una estrategia para cubrirse contra la pérdida inesperada de ingresos causada por la inestabilidad de los precios internacionales del café³³.

En este punto, surgen las siguientes preguntas: ¿qué tan importantes son las variables no precio en las decisiones de los agricultores? ¿Cuál de estas variables es más importante? ¿Cuál es la importancia relativa de las variables no precio en relación con los precios pagados por los beneficiarios (adelantos y precios finales)? ¿Cuál es la relevancia de los aspectos ambientales, como variable no precio, en las decisiones de los agricultores? Las respuestas a estas preguntas son diferentes para las tres diferentes subregiones estudiadas, tal como se explicará a continuación.

► *Dota: Área de influencia de Coopedota*

En esta subregión, como se mencionó anteriormente, alrededor del 85% del café producido es procesado por Coopedota. Este es un indicador claro del papel dominante de esta empresa en el cantón al reflejar que los productores agrícolas de esta zona tienen muy pocas opciones para entregar su producto³⁴. En este sentido, “la confianza en el beneficio” y la variable “garantía de rentas”, que se asocian con el sistema cooperativo, son las más importantes. Los altos precios finales al caficultor son también muy importantes, pero estos son por lo general el resultado de la dinámica misma de la cooperativa y las estrategias de comercialización desarrolladas. Estos factores motivan la lealtad del agricultor hacia

33 El sistema cooperativo también ofrece otros servicios, tales como préstamos, maquinaria y equipo pesado, opciones de empleo, formación, capacitación y otros servicios económicos, tales como restaurantes, supermercados, estaciones de servicio y el café tostado, entre otros. Esta multiplicidad de actividades aumentan las ganancias de la cooperativa, las cuales se transfieren a los asociados. En este sentido, una empresa cooperativa dedicada al beneficio de café es mucho más que un simple comprador de materias primas.

34 En el momento del trabajo de campo, aparte de Coopedota, solo existían otro beneficio pequeño (Montañas del Diamante) y un beneficio orgánico de muy poca cobertura.

la cooperativa. Algunas veces las cooperativas, como en el caso de estudio, pueden ofrecer montos bajos en el precio adelantado en el momento en el que el productor agrícola entrega su producto, y esto es compensado con los beneficios no precio adicionales mencionados anteriormente. Como nota importante, durante los talleres, algunos de los participantes mencionaron que consideraban que la presencia de otros compradores en la zona era un factor positivo, a pesar de que se mantendrían fieles a la cooperativa.

En este contexto, es de esperar que las iniciativas ambientales promovidas por el procesador sean implementadas por los agricultores. Los agricultores no tienen muchas opciones para la venta de sus productos, una gran mayoría prefiere la cooperativa por los beneficios que ofrece, confían en ella y apoyan sus procesos de innovación, incluyendo las iniciativas relacionadas con el aumento en la calidad ambiental. Las iniciativas para aumentar la calidad del ambiente es más probable que tengan éxito con estas condiciones. Además, tal como se mencionó en el taller, existe la voluntad de los agentes a cooperar en esta dirección.

En términos generales, la conciencia ambiental en esta zona es elevada. Muchas de las regulaciones ambientales actuales fueron promovidas por la cooperativa líder como parte de un programa apoyado por la Compañía Starbucks, uno de los compradores internacionales más importantes del café verde. Los productores agrícolas han seguido, en general, las regulaciones impuestas porque las consideran beneficiosas.

► *Tarrazú: Área de influencia de Coopetarrazú*

En Tarrazú, cantón en el que Coopetarrazú tiene su influencia más importante, el número de competidores excede los existentes en el cantón de Dota, pero no es tan alto como en León Cortés. Según los participantes en el taller, el precio final es una variable muy importante, pero los agricultores son conscientes de que esta variable está fuertemente correlacionada con la fortaleza del beneficio. Por lo tanto, la confianza en el beneficio es la variable más importante en el mediano y largo plazos. En otras palabras, precios de adelanto, o incluso finales, pueden ser aceptados por los agricultores en el corto plazo, ya que son compensados por otros beneficios obtenidos por formar parte de la cooperativa; pero esto solo es sostenible en el mediano y largo plazos si la empresa beneficiadora es estable y respeta sus compromisos con los productores agrícolas. Por el contrario, si el beneficio no es lo suficientemente fuerte como para que los productores le tengan confianza, los precios finales y adelantos pasan a ser los determinantes más importantes en la toma de decisiones de los agricultores en relación con la venta de sus productos. Es importante indicar que Coopetarrazú cuenta con la confianza de la mayoría de los productores agrícolas, aun cuando estos tienen varias opciones para vender su producto. La cooperativa, por lo tanto, debe continuar manejando con cuidado las variables relevantes para mantener la seguridad y retener a sus proveedores.

Fuertes regulaciones ambientales se han llevado a cabo en este cantón. Al igual que en el caso del cantón de Dota, la cooperativa local (Coopetarrazú) ha promovido la mayor parte de estas normas como un programa conjunto con la Compañía Starbucks. Según los participantes en el taller, la conciencia ambiental se ha convertido en parte de su cultura productiva: los productores utilizan la tecnología amigable con el ambiente, tanto para proteger los recursos naturales como para tener acceso a mercados con mayores regulaciones en este campo. En este sentido, los sobrepuestos no se consideran explícitamente como el motor para mover a los productores hacia el uso de tecnologías sostenibles³⁵.

En este contexto, los productores agrícolas afiliados a Coopetarrazú están dispuestos a cooperar en favor del ambiente; sin embargo, tienen la opción de no cooperar y vender su café a otros compradores que no impongan muchos requisitos ambientales. La cooperativa, sin embargo, es lo suficientemente fuerte para tener éxito y mantener la lealtad de sus proveedores.

► *León Cortés: Área de influencia secundaria de Coopetarrazú*

De acuerdo con lo expuesto por los participantes del taller, y teniendo en cuenta las condiciones de competencia expuestas anteriormente para esta subregión, la variable más importante en las decisiones de los agricultores es el precio, tanto el precio de adelanto como el final. Sin la presencia de una empresa beneficiadora local dominante, la presencia de muchos compradores internos y externos al cantón es muy relevante. En este caso, la competencia basada en precios es más importante que en los otros cantones estudiados y el principal mecanismo de competencia es la oferta de precios de adelanto altos. Las relaciones a largo plazo entre los productores agrícolas y las empresas beneficiadoras no son frecuentes³⁶.

Es importante indicar que los caficultores de este cantón manifestaron desconfianza con el sistema cooperativo y con las empresas transnacionales. Esta desconfianza es explicada por las experiencias negativas del pasado. Los participantes mencionaron la ausencia de información y la falta de compromiso hacia los productores agrícolas, como las fuentes más importantes de esta desconfianza para con las empresas compradoras. Por esta razón, algunos caficultores de la zona están desarrollando sus propias empresas procesadoras (microbeneficios),

35 Cabe mencionar que los productores están dispuestos a trasladarse a las tecnologías más sostenibles, pero no necesariamente en el extremo final del espectro: el cultivo orgánico. Esto se debe a que las características del suelo (altisoles), la topografía y los factores climáticos no son propicios para la producción orgánica, ya que esta alternativa implicaría enfrentar costos muy elevados que no serían compensados por el eventual sobre precio a obtener (Zúñiga, 2008 y Chacón, 2008, entrevistas personales de trabajo de campo). La mayoría de las experiencias locales de café orgánico no han sido exitosas (Calderón, 2007, entrevista durante el trabajo de campo).

36 La excepción a esto es la Cooperativa de Caficultores de Llano Bonito, R. L. (Coopellanobonito); sin embargo, su área de influencia es limitada.

con el fin de controlar las primeras etapas de la cadena (primer procesamiento o beneficiado y exportación).

En estas circunstancias, los agricultores de esta zona están relativamente poco dispuestos a cooperar en favor del ambiente. En ausencia de un incentivo claro promovido por la empresa beneficiadora para ayudar a reducir el impacto ambiental negativo, los productores agrícolas van a estar poco incentivados a aplicar tecnologías amigables con el ambiente por su propia cuenta, a no ser que estén lo suficientemente motivados por su conciencia. Como se mencionó durante el taller, un caficultor que no aplica tecnologías amigables con el ambiente va a encontrar algún comprador que le reciba su café.

2.3. Observaciones finales sobre la concentración del mercado y la cooperación ambiental en el mercado del café cereza en la región de Los Santos

En el análisis del mercado de café cereza en Los Santos se han identificado tres diferentes subregiones: Dota, Tarrazú y León Cortés; cada una presenta diferentes condiciones de concentración del poder de mercado y competencia. En el caso de Dota, la competencia está regulada por acuerdo municipal; los compradores externos no pueden establecer recibidores de café en el cantón. Como resultado, el número de opciones para los productores agrícolas es muy limitado. Aunque pudieran llevar su producto fuera del cantón, los costos en tiempo y transporte serían muy altos. El principal comprador en este cantón es la cooperativa local Coopedota, que opera prácticamente en condiciones de monopsonio.

En el cantón de Tarrazú, el principal comprador es Coopetarrazú, la cooperativa local. La mayoría de los productores locales están afiliados a esta cooperativa; sin embargo, otros beneficios privados –vinculados a empresas transnacionales– también operan en el cantón. Coopetarrazú es lo suficientemente fuerte para ejercer un alto grado de poder de mercado, donde variables distintas al precio (confianza, por ejemplo) juegan un papel importante en la determinación de este poder de mercado.

León Cortés presenta el más alto nivel de competencia de los tres casos estudiados. No existe una cooperativa local de gran influencia en todo el cantón y los actores principales son Coopetarrazú, algunas empresas transnacionales y pequeñas empresas beneficiadoras locales en surgimiento.

Se evaluó la influencia de las variables no precio en la toma de decisiones a través de discusiones de grupo. En general, los agricultores están dispuestos a aceptar menores precios finales en el corto plazo si esto se compensa con otros beneficios relacionados con la pertenencia a la cooperativa. Por lo tanto, la confianza en la empresa beneficiadora se convierte en una variable fundamental. En el caso de León Cortés, la competencia basada en precios es más importante que en los otros cantones estudiados, ya que no existe una empresa beneficiadora

local dominante y no son comunes los acuerdos de largo plazo entre los procesadores y los productores agrícolas.

También, se puede concluir que los agricultores están más dispuestos a cooperar en favor del ambiente cuando variables no relacionadas con precios, especialmente la confianza en el procesador, dominan la toma de decisiones. En nuestros estudios de caso, se concluye que la cooperación en favor del ambiente será más viable de lograr en los cantones de Dota y Tarrazú, donde existen mecanismos fuertes de coordinación vertical entre los agricultores agrícolas y procesadores y las variables no precio juegan un papel importante. Además, la cooperación sería más difícil en León Cortés, donde el precio es la variable más importante en las decisiones de los productores.

Con el fin de avanzar hacia una tecnología más sostenible, las empresas beneficiadoras deben iniciar el proceso de cambio a través del desarrollo y fomento de mecanismos de coordinación vertical. En este sentido, las variables no precio deben jugar un papel importante.

3. Conclusiones

Los mercados de productos agrícolas presentan características típicas de estructuras oligopsónicas, según las describen Rogers y Sexton (1994). Estas características son fáciles de encontrar, tanto en el mercado local de arveja china en Guatemala como en el mercado de café cereza en Costa Rica. Esta estructura de mercado determina el papel que el precio y las variables no precio pueden desempeñar en las decisiones de los agricultores con respecto a los compradores de su producto.

La conclusión principal de este capítulo consiste en que la disposición a cooperar en favor del ambiente en los dos estudios de caso es mayor cuando existe una fuerte coordinación vertical entre productores agrícolas y procesadores primarios. Cuando el canal de comercialización tiende a estar más cerca del sistema de mercado abierto y la competencia es mayor, la cooperación en favor del ambiente es más difícil de lograr.

Cuando un agricultor decide a quién vender su producto, el precio final juega un papel muy importante, pero no es el único factor determinante. Factores distintos del precio como la confianza, por ejemplo, son también relevantes. Esto implica que se deben reforzar los mecanismos de coordinación entre productores agrícolas y empresas procesadoras locales a través de varias formas, por ejemplo, apoyo financiero, asistencia técnica, garantía de compra de la cosecha completa, etc.; variables que en su mayoría están relacionadas con el funcionamiento del sistema cooperativo. Este tipo de relaciones de largo plazo en los mercados de los productos agrícolas es de suma importancia, sobre todo en tiempos de inestabilidad de precios y preocupaciones crecientes sobre la sostenibilidad ambiental.

TEMA II

**ORGANIZACIONES DE
PRODUCTORES Y SERVICIOS**

CAPÍTULO 6

El sector cooperativo y la prestación de servicios a los productores: el caso de la Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (COPELDOS R.L.)³⁷

*Estefanie Leandro L.
Ana Solano C.
Yuliana Monge A.*

La revolución de la información trae consigo una serie de características propias al crear una economía mundial orientada a la exportación, y de la que son partícipes las empresas en la actualidad. Esta situación provoca que haya una seria atención a las exigencias del mercado, los consumidores y las organizaciones de productores (Hope y Hope, 1998).

Ante este panorama, surge la necesidad de que las empresas u organizaciones realicen procesos de transformación en sus sistemas de gestión y producción, para hacerles frente a los retos generados por la apertura comercial y los avances tecnológicos. En este sentido, dichos procesos deben dar respuesta no solo al crecimiento económico de la organización, sino también contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas de sus miembros, en la medida en que estos sean oportunos y permitan solventar las diferentes necesidades. Por tanto, la organización debe enfocarse en un crecimiento integral, que a la vez contribuya a la implementación de actividades dirigidas al bienestar de la comunidad en la cual se ubica, asumiendo un papel dinamizador del desarrollo local.

37 Investigación realizada durante el año 2009 en el “Proyecto Regional de Apoyo a Organizaciones Rurales Empresariales en Centroamérica” (Honduras, Nicaragua y Costa Rica), componente Costa Rica, CIRAD, UTN-CR/RUTA, BM.

Uno de los aspectos claves de las organizaciones es la prestación de servicios estratégicos para el desarrollo. Si bien es cierto que el Estado ha disminuido su papel protagónico como prestador de servicios y la empresa privada ha empezado a asumir un papel más activo, la oferta de estos servicios es en muchos casos insuficiente y cara para pequeños y medianos productores (servicios privados), o bien, es poco oportuna y rígida (Gobierno a través de sus instituciones). Por esta razón, las organizaciones de productores se han visto obligadas a plantear nuevas alternativas de estrategias que contribuyan a brindar servicios de alta calidad, identificar y generar ventajas competitivas que les permita, a su vez, innovar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico y formar alianzas estratégicas con otras organizaciones y entes públicos y privados.

Dado lo anterior, la gestión de las organizaciones no se limita únicamente al ámbito local-nacional, pues el mercado actual es un mercado global, lo cual genera que estas se encuentren inmersas en un contexto altamente competitivo, que provoca amenazas y oportunidades que deben ser resueltas de manera constante.

En esta línea, en el país existen experiencias atractivas de la implementación de mecanismos novedosos en la prestación de servicios a sus asociados y otros productores de la región donde se encuentran ubicadas. Tal es el caso de la Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (COPELDOS R.L.), la cual actualmente ha generado alternativas de desarrollo, mediante el diseño de estrategias que contribuyan a la consolidación y permanencia en el mercado en que se desenvuelve.

En el presente capítulo nos interesa dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los nuevos mecanismos utilizados por COPELDOS R.L. para mejorar la prestación de los servicios y mejorar las condiciones socioeconómicas de sus asociados?, ¿cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de esta estrategia de prestación de servicios? y ¿cuáles pueden ser las acciones que se podrían implementar para fortalecer la prestación de servicios, con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de sus asociados?

En resto del capítulo se organiza de la siguiente forma. En la primera sección se revisa el concepto de servicios y su papel en las organizaciones de productores agropecuarios. En la segunda sección se describe brevemente el marco metodológico empleado, seguido por un recuento histórico de la cooperativa y un planteamiento de sus retos en el momento de hacer la investigación, en la tercera sección. La cuarta sección describe el sistema de servicios de la cooperativa y los factores externos e internos que condicionan este sistema de servicios. En la quinta sección se abordan las percepciones de los productores sobre los servicios prestados por la cooperativa, seguido por un análisis sobre el proceso de innovación en la oferta de servicios en la sexta sección. Finalmente, en la séptima sección, se establecen las conclusiones.

1. Los servicios de las organizaciones de productores

En términos generales, los servicios de una organización agrícola pueden concebirse como “los componentes no tangibles del proceso de producción–transformación–comercialización, que añaden valor agregado a los productos” (Pomareda, 1997). De esta forma, la implementación de servicios de calidad de una organización permite el mejoramiento de los procesos productivos, mediante la adquisición de nuevos conocimientos para un mejor desempeño, un uso más eficiente de recursos escasos y la generación de valor agregado al producto final. Según Pomareda (1997), es prácticamente imposible dedicarse a la agricultura si no se tiene acceso a servicios de algún tipo, como bien lo expresan los mismos agricultores y se refleja en las economías agrícolas más modernas de América Latina.

De acuerdo con lo anterior, es indudable que para una mejor productividad y buscar incursionar en nuevos mercados, resulta necesario promover un oportuno acceso a los servicios que den respuesta a las necesidades demandadas por los agricultores en las diferentes áreas en las que se desarrollan. Es de suponer que con servicios de soporte, los productores tengan mejor información sobre mercados, permitiendo así visualizar posibles alternativas de proyectos viables, mejorar y fortalecer las áreas productivas que lo requieran e innovar la tecnología productiva. De esta manera, es esperable que los productores puedan llegar más cerca de los mercados meta a los cuales aspiran colocar su producción (Pomareda, 1997). Estos servicios de soporte a la producción pueden venir de una gran variedad de proveedores, que pueden ir desde otro productor (conocimiento campesino-campesino) hasta transnacionales e instituciones públicas.

La provisión de servicios puede estar configurada en un sistema de servicios. Un sistema así se define como un “conjunto de servicios presentes en una zona, dentro de la cual los componentes tienen características propias e interactúan para responder a objetivos técnicos, económicos o sociales” (Albert, 2000). En este sentido, el sistema posee como modelo base, la relación entre la oferta y la demanda de los servicios, y se caracteriza principalmente por:

- Los tipos de servicios que se presentan y reciben en el sistema: incluye aspectos técnicos, económicos, calidad, efecto o impacto.
- Los actores del sistema de servicio: los cuales pertenecen a diferentes subsistemas:
 - subsistema de provisión de servicio (“service supply”)³⁸,
 - subsistema de usuario o cliente (“use of service”),

38 Los proveedores pueden ser instituciones u organizaciones públicas, organizaciones de productores, empresas privadas, ONG, proveedores informales (productores donantes, otros), cada uno tiene sus propios objetivos, estrategias, recursos, etc.

- subsistema de los reguladores, que consiste en los actores que organizan las interacciones entre proveedores y usuarios (definición de reglas, evaluación, seguimiento).
- Las relaciones funcionales en el sistema de servicio: en este aspecto se abordan tres elementos, que son: los componentes de la provisión de servicios; las interacciones entre los actores y los servicios; y la modalidad y mecanismo de los servicios.
- El nivel del sistema de servicio: local, regional o nacional.
- Las características del contexto: económicas, sociales, políticas, culturales, ambientales.

El sistema de servicios se encuentra estructurado por varios subsistemas entre los cuales se ubican los diferentes actores. Sin embargo, tradicionalmente, la provisión de servicios se ha basado en el modelo clásico, en el cual el Estado es el proveedor de servicios y quién define qué servicio se debe brindar y la forma como este será ofrecido. En este modelo, las organizaciones poseen un rol pasivo, reciben la ayuda (lo cual no requiere costos para la organización) y adaptan el apoyo a los objetivos del ente oferente. Sin embargo, la globalización económica y el retiro parcial del Estado de la agricultura han cambiado la anterior relación que determinaba los servicios, dando paso a una relación dual donde una organización captura recursos y servicios del entorno y los transforma en servicios a sus asociados (Le Coq, 2006). En este sistema dual hay una dinámica de innovación y de evaluación de los servicios por parte de los usuarios, así como factores internos y externos a la organización que condicionan el sistema de servicios.

2. Metodología

La presente investigación se puede definir como exploratoria y descriptiva, pues buscó identificar y describir los mecanismos utilizados por COPELDOS R. L. para mejorar la prestación de sus servicios. Simultáneamente, la investigación es explicativa y evaluativa, ya que, posterior a la identificación y descripción de los mecanismos, son analizados los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de estos. La investigación analizó las relaciones causa-efecto que permiten modificaciones en el ámbito organizacional, en el mejoramiento de la calidad de los servicios y en las condiciones socioeconómicas de los individuos pertenecientes y vinculados con la organización.

La investigación se ubica en el enfoque cuantitativo, sin embargo, utilizó elementos del enfoque cualitativo, al fundamentarse en variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones. De este enfoque se utilizan principalmente las técnicas experimentales

aleatorias, cuasi experimentales, test “objetivos” de lápiz y papel, estudios de muestra, entre otros (Meza, 2007). Por su parte, el enfoque cualitativo de acuerdo con González y Hernández (2003), “consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresados por ellos mismos y no como uno los describe”. Algunos de los métodos utilizados con este tipo de enfoque son: etnografía, los estudios de caso, las entrevistas a profundidad, la observación participante y la investigación-acción.

El abordaje de la investigación utiliza elementos tanto del enfoque cualitativo como cuantitativo. Por la naturaleza de la investigación, se utilizaron elementos propios de la investigación-acción, pues esta propone “una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por participantes sociales, para perfeccionar la lógica y la equidad de a) las propias prácticas sociales en las que se efectúan estas prácticas, b) comprensión de estas prácticas y c) las situaciones en las que se efectúan estas prácticas” (Barrantes, 2001). En este sentido, se utilizaron del enfoque cuantitativo las técnicas como cuestionarios y entrevistas, con el fin de poseer información primaria de las organizaciones, a la vez, se recurrió en el caso del enfoque cualitativo, a la observación y análisis de documentos y un taller de intercambio de experiencias de las organizaciones en estudio. La población consultada fue personal público vinculado a la cooperativa, miembros de la junta directiva de COOPELDOS R. L., personal administrativo clave (principalmente al gerente) y asociados en general.

3. Antecedentes y retos actuales³⁹

La Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (COOPELDOS R.L.) surge a raíz de una necesidad sentida por los productores de café de contar con un organismo dirigido a apoyar la producción y comercialización de este cultivo. Inicialmente, los productores fundadores aceptan la propuesta planteada por el señor Alberto (“Beto”) León de arrendar a los productores su beneficio personal. Sin embargo, poco tiempo después, los productores arrendatarios sintieron que las condiciones no eran ventajosas para ellos, por lo que empezaron a plantearse la posibilidad de crear una cooperativa de caficultores. Fue una lucha liderada principalmente por el señor José María Valenciano, más conocido como “don Charía”, quien junto con varios productores inicia las primeras gestiones para empezar la cooperativa. Como en todos los movimientos sociales de un único líder, el proceso se detiene con la muerte de don Charía en 1969.

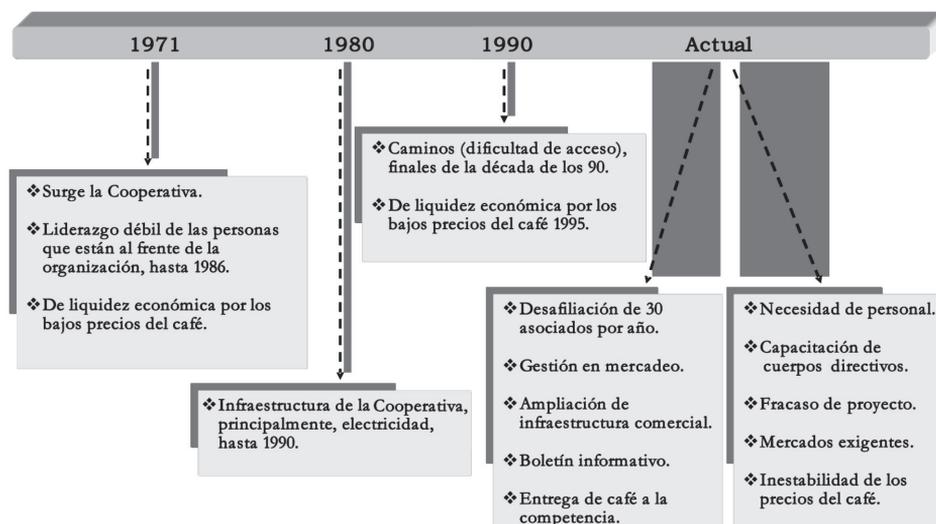
A principios de la década de los setenta, don Francisco Carranza Cubero empieza a reunirse con productores líderes de la zona y forman un Comité Procreación

39 Gran parte de la información de esta sección se obtuvo de: Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares. “Plan Estratégico, periodo 2005-2009”. Tilarán, abril del 2005.

de la Cooperativa, presidido por su persona, donde intervinieron otros productores dueños de cafetales, como don Fadrique Monge. Este grupo aportó dinero para comprar el beneficio de café anteriormente mencionado y dar inicio a la Cooperativa. Además, otro actor que intervino en la etapa de creación de la organización fue la Sección de Cooperativas del Banco Nacional, una de las entidades más importantes que contribuyó al proceso. Para el 31 de mayo de 1971 se creó COPELDOS R.L. con 79 asociados provenientes de la Meseta Central.

Durante las décadas posteriores a su fundación, la organización ha enfrentado diversos eventos o dificultades, que se resumen en la Figura 1, categorizados en las etapas de creación, crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

Figura 1. Eventos pasados y actuales de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la organización (2008).

Como se puede apreciar, el inicio no fue fácil. Por ejemplo, durante la década de los setenta, la cual se visualiza como una década crucial en la consolidación de la organización, se presentaron como principales dificultades el liderazgo débil de las personas que se encontraban al frente de la Cooperativa y la falta de liquidez económica, debido a los bajos precios del café. Ante estos dos problemas identificados, la organización dirige su mirada a la capacitación de la formación de líderes con elementos básicos administrativos. Para ello, establece una alianza con la Fundación Alemana Friedrich Ebert, la cual era financiada por el Partido Socialdemócrata alemán (fuerte impulsor del cooperativismo en el mundo) y que ofrecía apoyo en las áreas de capacitación, créditos, pasantías al exterior, entre otros.

En la década de los ochenta, la Cooperativa enfrenta dificultades en cuanto al espacio físico, producto del crecimiento que había alcanzado la organización, lo cual generó un reto importante en materia de infraestructura, con una limitante significativa en las instalaciones eléctricas. Ante ello, la organización continúa con el mecanismo de coordinación, implementado en los años anteriores, de establecimiento de convenios con entidades claves para su desarrollo, como lo fueron el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Banco Nacional, donde estos dos últimos otorgaron créditos con condiciones financieras favorables para la organización.

En los años noventa, es la infraestructura vial el problema principal, lo cual restringe el acceso a la zona; se perjudicó directamente a los productores, ciudadanos y miembros de instituciones públicas y privadas que visitaban a la organización. Por tal razón, la cooperativa decidió formar parte de una comisión comunal, la cual coordinaba con el gobierno para el desarrollo de trabajos de reparación y mantenimiento de caminos. Adicionalmente, en esta década, la Cooperativa vuelve a tener problemas de liquidez, por lo que la organización se concentra en mejorar su imagen y credibilidad económica con los principales entes financieros como el Banco Nacional. De esta forma, se presentan propuestas de proyectos rentables y respaldados por su capacidad de gestión. Así, la credibilidad fue mejorando hasta volver a ser clientes preferenciales del banco y evolucionar de una garantía hipotecaria a una garantía prendaria.

Actualmente, COPELDOS R. L. es una empresa de tipo agroindustrial cafetalera con alrededor de 800 hectáreas de cultivo, en alturas comprendidas entre los 800 y 1300 m.s.n.m. La organización se encuentra conformada por más de 400 pequeños productores de café, ubicados al noroeste de la provincia de Guanacaste. Su principal actividad sigue siendo el beneficiado y la comercialización del café. Sin embargo, la Cooperativa se caracteriza también por el apoyo que brinda a sus asociados y a la comunidad en general, a través de programas de crédito, asistencia técnica, capacitación, becas de estudio y programas de bienestar social. Además, destina una parte de sus fondos a comunidades vecinas con el fin de impulsar proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructuras y otras actividades.

La organización enfatiza en el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales, por lo cual cuenta con un sistema integrado de control de calidad y de protección del ambiente, respaldado por las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, Starbucks, UTZ y Fair Trade. Estas certificaciones le permiten garantizar un café de calidad y establecer cultivos basados en prácticas agrícolas amigables con el ambiente, entre ellas, la utilización de energía solar para el secado de café, la producción de fertilizante orgánico a partir de los desechos del café, así como la producción agroforestal, dirigida a mejorar las condiciones de los recursos del suelo, agua y belleza natural de la zona.

Como consecuencia de las nuevas exigencias del mercado del café, la organización en la actualidad se centra en fortalecer sus capacidades en materia de mercadeo, con la ampliación de la infraestructura comercial y de su capacidad de gestión para acceder a los mercados de café cada vez más exigentes. Por tal razón, la organización actualmente ha incorporado estos puntos en su Plan Estratégico para contratar a personal especializado en diferentes áreas, gestionar capacitaciones continuas y acordes con las necesidades, mejorar la infraestructura a través de proyectos específicos y garantizar la calidad del café mediante la certificación del producto.

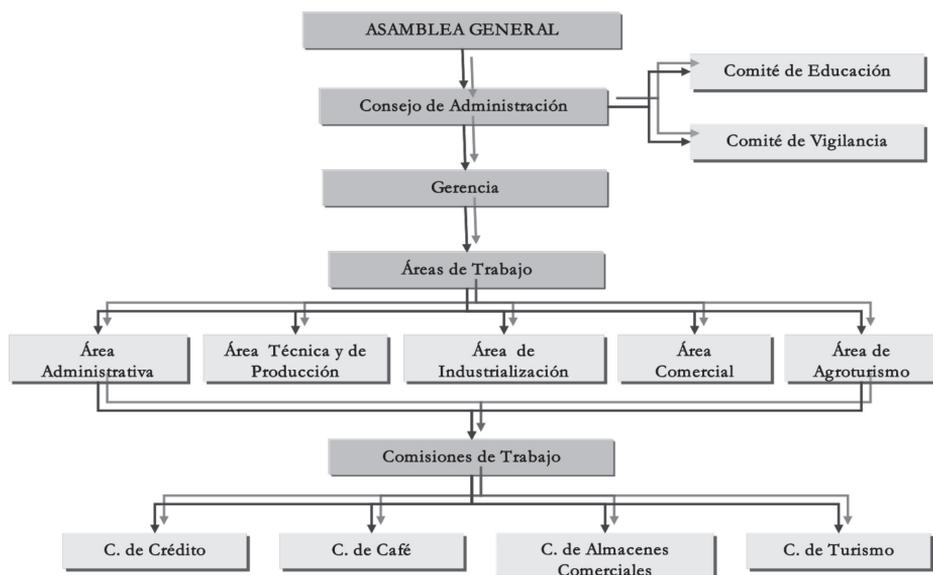
Una de las problemáticas que genera gran preocupación interna de la organización es el incremento en las desafiliaciones de asociados de la Cooperativa, debido al desarrollo de otras actividades como el turismo, la venta de las fincas y la venta de café a la competencia. Para enfrentar esta situación, la organización propone adelantos para la compra de café similares a los de la competencia, incursiona en nuevos y mejores mercados para tener precios más atractivos, genera espacios para concienciar al productor sobre los principios cooperativistas y los múltiples beneficios que la organización ofrece, promueve financiamiento para siembra sin interés y desarrolla actividades de diversificación para los productores.

Debido a la inestabilidad de los precios del café, la Cooperativa está enfocada en proponer otras actividades paralelas a este, que permitan a las familias diversificar sus fuentes de ingresos y minimizar su dependencia a la producción de café. La experiencia adquirida por sus asociados y personal ha facilitado brindar nuevos y mejores servicios a los socios de manera personalizada y oportuna para atraerlos.

3.1. Funcionamiento interno

La Figura 2 muestra la organización de COPELDOS R.L., con su estructura organizativa típica de una cooperativa, formada por la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Gerencia General, los Comités, las Áreas de Trabajo y las diferentes Comisiones.

Figura 2. Estructura organizativa, COOPELDOS R.L.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Gerente de COOPELDOS R. L. (2008).

La Asamblea General se constituye por la totalidad de productores asociados a la Cooperativa, encabeza la estructura organizativa y este es el principal nivel para la toma de decisiones de la organización, respaldado por la información que brinden los Cuerpos Directivos (Consejo de Administración y Gerente General).

El Consejo de Administración está conformado por los mismos asociados de la Cooperativa y son elegidos en la Asamblea por un período de cuatro años. Este se encarga de velar por el buen funcionamiento de la Cooperativa, a través de la información transmitida por el Gerente, las Áreas y Comisiones de Trabajo, en cuanto al seguimiento y control de actividades, estabilidad financiera y situación de los asociados. Este cuerpo directivo cuenta con la autonomía suficiente que la ley de cooperativas y los reglamentos internos le otorgan para la toma de decisiones. Presenta diagnósticos de la situación y propuestas a la Asamblea General para ser aprobados o rechazados.

El Consejo de Administración incluye un Comité de Educación y un Comité de Vigilancia. El primero se encarga de gestionar las capacitaciones requeridas por los asociados y el personal de la Cooperativa, así como de administrar el presupuesto destinado para el otorgamiento de becas. El Comité de Vigilancia está encargado de velar por la transparencia en los procesos administrativos de la organización como ente fiscalizador interno.

El Gerente se encarga de administrar la Cooperativa conjuntamente con las Áreas y Comisiones de trabajo, con el fin de tomar decisiones para el buen

desarrollo administrativo de la organización. Este mantiene una línea de comunicación constante con el Consejo de Administración y cumple un papel de asesor y facilitador para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

La Cooperativa cuenta con cinco Áreas de Trabajo, las cuales cumplen diversas funciones que sirven de apoyo para la toma de decisiones del Consejo y del Gerente. Cada una de estas áreas responde a los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa, cuyo avance es monitoreado a través de los cuerpos directivos y respaldado por informes. Las áreas son las siguientes:

- **Área Administrativa**

Se encarga de manejar los procesos administrativos de la Cooperativa y dar apoyo a los productores para el acceso a servicios. Actualmente, el área se encuentra desarrollando un proyecto dirigido al establecimiento de un programa de control integrado, el cual contiene información de cada asociado que permita tener un acceso fácil a los datos, con el fin de brindar un servicio más ágil. Como una fortaleza del área, se visualiza la capacitación en diferentes temas de procesos administrativos y el mejoramiento continuo de los sistemas informáticos. No obstante, se presenta una limitante en cuanto al acceso ágil a Internet que en algunos casos limita la prestación de los servicios.

- **Área Técnica y de Producción**

Se encarga específicamente de todos los procesos relacionados con la producción y la calidad del café. Está bajo la responsabilidad directa del ingeniero de la Cooperativa, el cual brinda soporte y asistencia a los productores en cuanto a manejo de cultivos, manejo de fincas, producción de abonos, control de enfermedades de las plantaciones, manejo de agroquímicos, acceso a certificaciones. En este caso, dicha área presenta un logro importante al contar con la certificación del 100% de sus productores.

A pesar de las metas alcanzadas, el Área Técnica cuenta actualmente con una limitante de recurso humano, que permita dar respuesta pronta y ágil a las necesidades de los productores en la actividad productiva, lo cual, en algunos casos, desmotiva al asociado. Para contrarrestar esta problemática, el área cuenta con productores capacitados y con alta experiencia que juegan el papel de personal de apoyo de la actividad y permiten así brindar un mejor servicio.

Asimismo, el área se encuentra desarrollando proyectos dirigidos a mejorar y fortalecer la producción y brindar nuevas y mejores opciones para los asociados y no asociados: venta de almácigos de café, venta de hortalizas en el ámbito local, elaboración y distribución de abono orgánico, siembra y distribución de árboles en el vivero forestal y asistencia técnica a productores orgánicos.

- **Área de Industrialización**

Se encarga del procesamiento y venta del café para dar valor agregado al producto, además, de todas las actividades dirigidas a mejorar las presentaciones del producto terminado. Esta área es una de las más importantes para la organización y representa un reto para esta, debido a la cantidad de empresas que incursionan en este sector. La Cooperativa presenta en la actualidad limitantes referentes a la falta de experiencia en aspectos como mercadeo y publicidad del producto, acceso limitado a servicios de telefonía celular e Internet, lo cual en algunos casos coloca en desventaja a la Cooperativa para desarrollarse rápidamente en el mercado. Con el fin de compensar la situación, la organización se encuentra realizando importantes alianzas con instituciones y entidades expertas en el tema que sirvan como apoyo y red de comunicación y coordinación para el desarrollo de la actividad.

- **Área Comercial**

Esta área está encargada de desarrollar una de las actividades más importantes de la Cooperativa, los Almacenes de Insumos y Consumo dirigidos a asociados y otros productores, los cuales se encuentran ubicados en las Oficinas Centrales y el Distrito de Cabeceras. Los almacenes venden diversos productos: insumo para la producción, consumo para las familias y materiales para la construcción. Cuentan con ubicaciones estratégicas, personal capacitado, surtido de productos y facilidades de crédito. Estas características les han permitido aumentar la credibilidad en la zona y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas, siendo estos los principales centros cercanos de comercio en la zona. Con el fin de mejorar sus servicios, el área se encuentra desarrollando proyectos como la ampliación del local comercial ubicado en las oficinas centrales y la disminución de los precios de algunos productos, mediante la coordinación con diferentes entidades que apoyen la iniciativa.

- **Área de Agroturismo**

Esta área está encargada de mejorar y fortalecer la actividad turística propuesta por la Cooperativa en la que intervienen algunos productores asociados. Representa una de las actividades más recientes de la organización. Cabe anotar que ha desarrollado la publicidad, la capacitación y la acreditación de los productores involucrados, convenios con la Cámara de Turismo y empresarios de la zona de Monteverde, y actividades como las cafeterías, el ECO *Coffee Tour* y el *Souvenir* como servicios relacionados con la actividad agroturística de la Cooperativa. Al ser una actividad reciente y un campo nuevo para la organización,

su crecimiento ha sido paulatino, pero con resultados importantes que han contribuido al desarrollo y fortalecimiento de la diversificación de actividades.

- **Comisiones de trabajo**

Al igual que las áreas de trabajo, en la estructura de la Cooperativa se visualizan comisiones de apoyo, conformadas por un miembro del Consejo, el Gerente, el encargado de cada área y un productor líder. Su objetivo primordial es el desarrollo y seguimiento de proyectos y actividades de manera conjunta con las áreas, con el fin de dividir el trabajo de forma articulada que beneficie a la Cooperativa y, por ende, a los asociados.

A pesar de que la estructura organizativa de la Cooperativa responde a un tipo tradicional de estructura, presenta la facultad y flexibilidad de trabajar de formas vertical y horizontal, de tal manera que los organismos que la conforman tengan acceso continuo a la información sobre los diferentes niveles de la organización y proyectos. La fluidez en cuanto a comunicación entre cuerpos directivos, asociados, áreas y comisiones de trabajo ha permitido promover un clima laboral aceptable para la realización de las actividades y obligaciones que cada uno tiene.

3.2. Proyectos actuales

Gracias a las capacitaciones coordinadas con el INA, la Cooperativa actualmente desarrolla acciones para el fortalecimiento de proyectos puestos en marcha recientemente. Tal es el caso de los proyectos *Eco Coffee Tour*, las cafeterías, el manejo del sistema de control integrado, el financiamiento de siembras de café sin intereses y el proyecto de ampliación del almacén central.

De igual forma, la organización se ha propuesto nuevos proyectos, los cuales se encuentran en etapas iniciales para su realización, como son: un servicentro, un minicentro de acopio de hortalizas y la planta de tostado y molido. Estos proyectos han surgido a raíz del crecimiento de la Cooperativa con nuevas posibilidades de inversión, de la generación de alianzas con entidades como el CNP, PIMA-CENADA, MAG, INA y el Banco Nacional y, por ende, de las necesidades de sus asociados para participar en nuevas actividades y acceder a mejores servicios.

3.3. Principales fuentes de financiamiento

Para alcanzar los logros antes mencionados, la organización se ha enfocado en la generación de alianzas que le han permitido acceder a diversas fuentes y mecanismos de financiamiento como crédito, donaciones e incentivos.

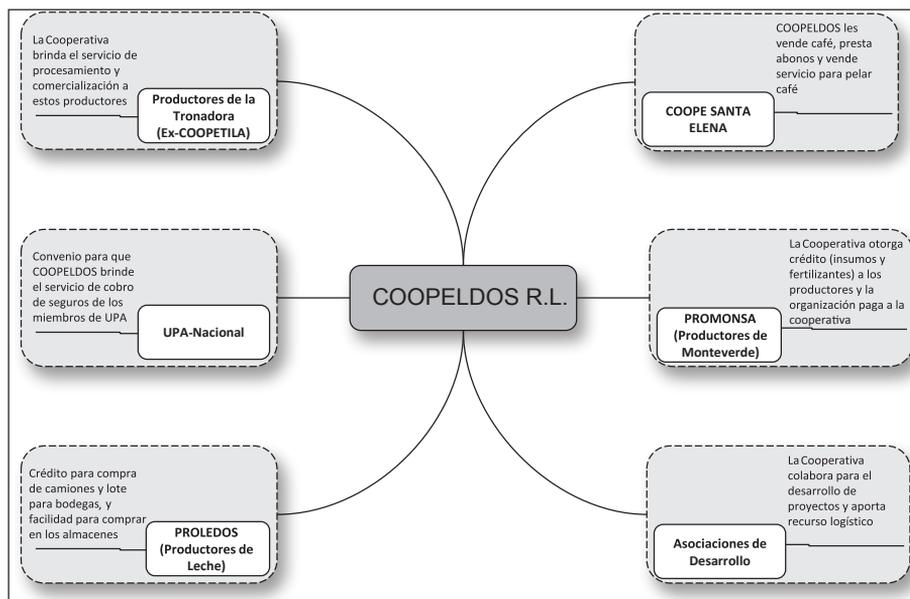
El Banco Nacional, el INFOCOOP, el Oikocrédito y el Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE R.L) son los principales actores que han intervenido en el otorgamiento de créditos para la Cooperativa, los cuales han sido destinados al parcelamiento de tierras, siembra y cosechas de café, y al procesamiento y comercialización del producto. Por su parte, las donaciones han sido otorgadas en su mayoría por actores internacionales, como el Ministerio de Recursos Naturales de Canadá y la Embajada de los Países Bajos. Estas han sido invertidas en proyectos como el secado solar y la gestión y otorgamiento de certificaciones.

De igual forma, la organización ha recibido incentivos de entidades, como la Asociación Cooperativa Canadiense y el Proyecto Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)-Banco Interamericano de Desarrollo (BID), destinados al desarrollo de proyectos para la producción de hortalizas, con el fin de eliminar los intermediarios, y en incentivos para el área ambiental.

3.4. Relación con organizaciones de productores de la zona

La Cooperativa ha centrado su gestión en la generación de convenios y alianzas que le han permitido el desarrollo de proyectos y actividades, lo cual ha repercutido en la generación de una buena imagen en los ámbitos local, nacional e internacional. En particular, la Cooperativa ha desarrollado una red de comunicación y coordinación con organizaciones de productores de la zona, las cuales se ven beneficiadas por los servicios que la Cooperativa ofrece (ver Figura 3).

Figura 3. Relación de la Cooperativa con las organizaciones de productores



Fuente: Elaboración propia (2008).

Según se observa en la Figura 3, La Cooperativa de Tilarán R. L. (COOPE-TILA), la Cooperativa de Ahorro y Préstamo (COOPE Santa Elena), la Unión Nacional Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (UPANACIONAL), Productores de Monteverde, Productores de Leche y las Asociaciones de Desarrollo de las comunidades de influencia de la Cooperativa, reciben servicios y apoyo de COOPELDOS R. L. para la realización de sus actividades a través de créditos, financiamiento, donaciones, procesamiento, comercialización y acompañamiento para el desarrollo de sus proyectos.

Lo anterior le ha permitido a la organización proyectarse en el ámbito local, en beneficio de las comunidades y sus familias. Así cumple con algunas de sus obligaciones sociales que indirectamente contribuyen a mejorar las condiciones de vida de sus asociados y la coloca como una de las organizaciones productoras más destacadas para el desarrollo de la zona.

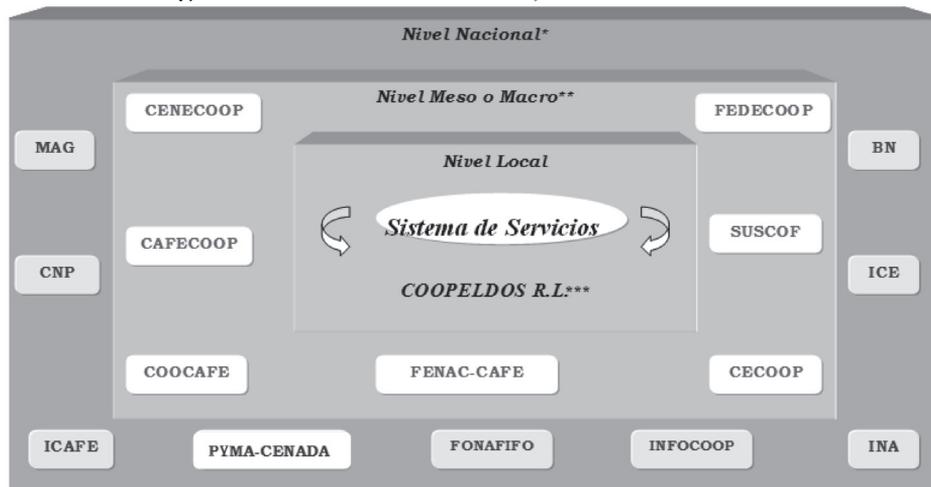
4. El Sistema de Servicios de COOPELDOS R.L.

4.1. Entorno institucional y funcionamiento del sistema

La Cooperativa ha desarrollado un sistema que le permite recibir y brindar servicios. En ese sentido, la Figura 4 muestra el entorno de actores públicos y

privados que gravitan alrededor de la Cooperativa y que funcionan como proveedores de recursos.

Figura 4. Entorno de servicios, COOPELDOS R.L.



* Instituciones estatales y semiautónomas con las cuales la Cooperativa mantiene relación.

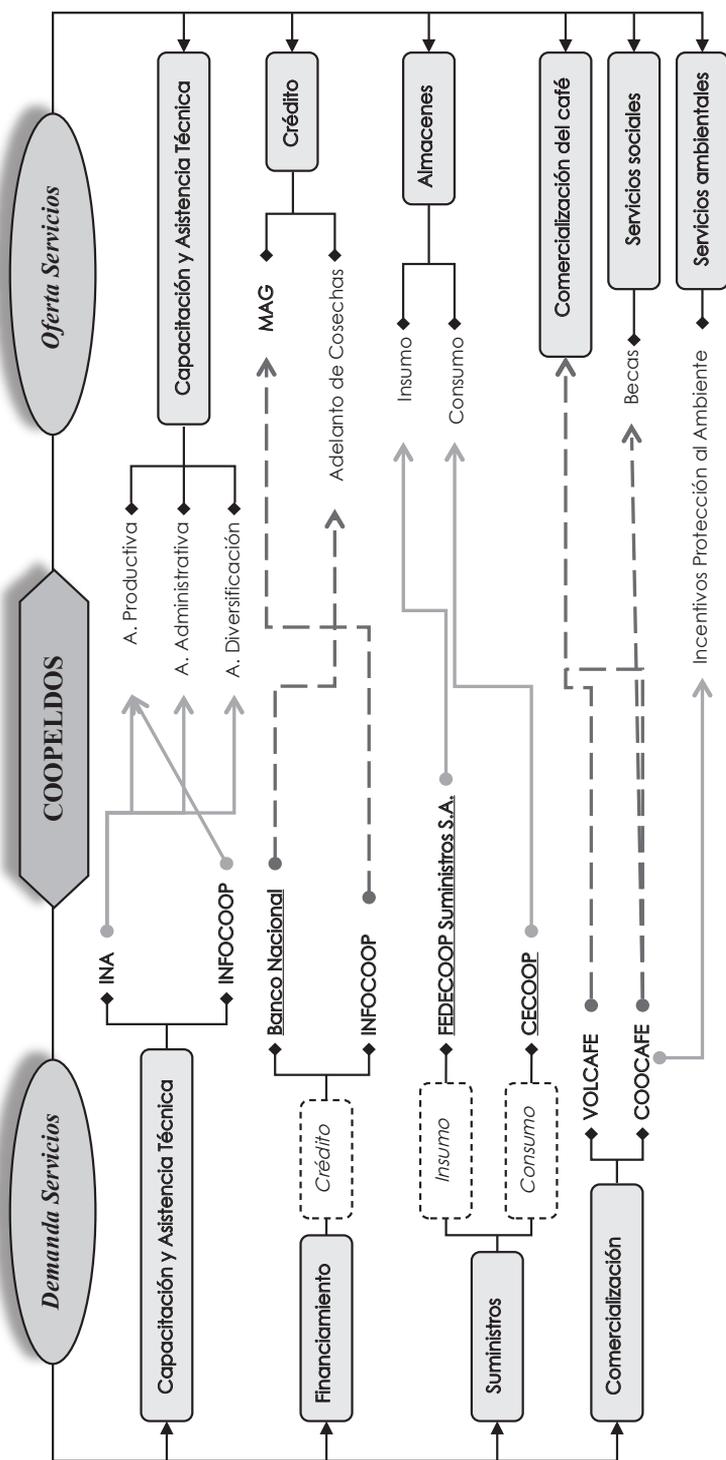
** Organizaciones con las cuales la asociación ha establecido alianzas para la prestación de servicios.

*** Proceso de monitoreo, negociación y gestión de los servicios requeridos por la asociación.

Fuente: Elaboración propia (2008).

Como se puede apreciar, el entorno se refiere a tres niveles de relación: el nacional, el meso o macro y el local. En el nivel nacional, los principales proveedores de servicios corresponden a instituciones del Estado dedicadas a áreas como el financiamiento, la capacitación, la asistencia técnica, los pagos ambientales y el acceso a servicios públicos. Por su parte, el nivel meso o macro es liderado principalmente por organizaciones privadas ligadas al sector cooperativo, en su mayoría, y desarrollan servicios de comercialización, suministros, insumos, financiamiento y capacitación, los cuales sirven como principales proveedores de las áreas comerciales y técnicas de la Cooperativa. A partir de estos dos niveles, el nivel local lo configura la oferta de servicios que ofrece la Cooperativa a sus asociados y otros demandantes locales. La Figura 5 muestra como se realiza el proceso de transformación entre los recursos capturados por la Cooperativa en los niveles nacional y meso y los transforma en servicios ofertados para atender las demandas del nivel local.

Figura 5. Diagrama del proceso de intermediación y transformación de los servicios recibidos por COOPELDOS R.L.



→ Servicios brindados por los entes, que son canalizados por la asociación para prestarlos al asociado.
 •→ Servicios que recibe la asociación y son transformados para beneficiar al asociado.

Fuente: Elaboración propia (2011).

Tal y como se observa en la Figura 5, los principales servicios demandados por la organización son los de capacitación y asistencia técnica, financiamiento, suministros y comercialización, los cuales son asumidos por proveedores públicos y privados, entre ellos, el Banco Nacional y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) como proveedores de financiamiento; el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) como principales capacitadores; el Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE) y VOLCAFE encargados de la parte de comercialización; y el Consorcio de Cooperativas de Consumo, R.L. (CECOOP) y la Federación de Cooperativas de Caficultores R.L.(FEDECOOP) proveedores de insumos y productos de consumo en los almacenes comerciales.

En el caso de la asistencia técnica y capacitación, el INA y el INFOCOOP desarrollan modalidades similares para brindar el servicio, a través de cursos participativos con prácticas de campo y evaluaciones del proceso. Cabe rescatar que, en el caso del INA, la Cooperativa tiene una mayor apertura para definir la demanda, pues esta tiene la facultad de gestionar el desarrollo de capacitaciones de acuerdo con las necesidades manifestadas por los asociados. Por otra parte, a diferencia del INA, el INFOCOOP brinda el servicio de acuerdo con su estrategia anual, la cual es definida por los funcionarios del instituto con una intervención mínima de la organización en la definición del servicio. Los procesos de control y seguimiento durante y después de la prestación del servicio permiten a la Cooperativa visualizar los resultados de los servicios prestados a través de una evaluación de las metas propuestas y los logros alcanzados. Aun así, la Cooperativa trata de mantener vigentes las prioridades de capacitación que hayan sido identificadas en función de las necesidades de los beneficiarios.

Los servicios de créditos son brindados por la Cooperativa en función de su propia política crediticia. Las líneas de crédito más comunes son personales para el consumo, compra de insumos y apoyo para la siembra de café. La Cooperativa normalmente se encarga de cumplir con los requisitos para captar recursos financieros del sistema bancario nacional y poder así definir su propia cartera de créditos. En este sentido, la Cooperativa actúa como intermediaria recibiendo un crédito del banco y distribuyendo su propia línea de crédito, con base en las necesidades de sus asociados.

En el caso de los almacenes comerciales, los productos que se reciben de los proveedores CECOOP y FEDECOOP son vendidos directamente a los usuarios locales. Esta actividad asumida por la Cooperativa es una forma de intermediación. De manera similar, el servicio de comercialización es gestionado por la Cooperativa y sus clientes principales, VOLCAFE y COOCAFE, los cuales se encargan de acceder a mercados internacionales competitivos, dependiendo de la calidad del café producido. Se puede observar que la Cooperativa actúa como encargada de la gestión del servicio, con la finalidad de brindar mejores

precios a sus asociados. COOCAFE, aparte de constituir uno de los principales entes comercializadores, también aporta recursos importantes para el desarrollo de servicios con impacto social y ambiental, a través del otorgamiento de becas educativas e incentivos ambientales. La Cooperativa actúa como un puente para dirigir los fondos, con la facultad de definir la forma en que estos recursos pueden emplearse en beneficio de la organización.

4.2. Oferta de servicios a los asociados

En este sentido, cada uno de los servicios que ofrece actualmente la Cooperativa a sus asociados y no asociados son producto de los procesos de transmisión y transformación de la organización. Por tanto, es preciso mencionar que la oferta de servicios de la organización depende de la definición y construcción de su demanda. Actualmente, la Cooperativa presenta una amplia gama de servicios dedicados a satisfacer diversas necesidades productivas, económicas, sociales y educativas de los asociados y de los no asociados también.

Como parte de los servicios se encuentran aquellos relacionados con las modalidades de créditos, los cuales pueden ser personales, para el consumo, para la remodelación y ampliación de vivienda, para la compra de insumos y para la renovación de siembra de café. Esta última modalidad se implementó como respuesta a la dificultad de muchos productores para renovar sus cafetales. Cualquier productor que sea socio de la organización y que cuente con los requisitos establecidos en el reglamento de créditos, definido por la Cooperativa, puede acceder a estos servicios.

Las áreas encargadas de regular este proceso de otorgamiento de créditos son: el Área Administrativa, la Comisión de Créditos y el Consejo de Administración, dependiendo del monto de los créditos⁴⁰. Este servicio presenta actualmente como dificultad principal, la falta de mecanismos de control del proceso, que garanticen la buena utilización de los recursos y el impacto positivo de sus asociados. Para enfrentar esta situación, la organización se encuentra en la etapa de implementación inicial de un sistema de información contable y datos económicos de los productores que le permita monitorear mejor el proceso y garantizar la eficiencia y eficacia del servicio en general.

En la parte productiva, la Cooperativa ofrece distintos servicios, entre ellos, la asistencia técnica, acopio, procesamiento y comercialización del café. Estos son llevados a cabo a través de visitas programadas a las fincas de los productores por el técnico de acuerdo con las dificultades que se presenten. Cabe rescatar que la Cooperativa cuenta con una limitante importante, la cual es contar con un solo técnico del área productiva, lo que dificulta la asistencia en el campo a los

40 Si es menos de 1 millón de colones, aprueba la Gerencia (inmediato). Si es más de 1 millón de colones, aprueba la Comisión de Créditos (período de 2 o 3 días). Si es más de 2 millones de colones, aprueba el Consejo de Administración (período de 15 días).

productores. Debido a esta situación, las visitas al productor son muy pocas al año y el tiempo de acceso es muy lento. La organización no está buscando una solución por la falta de recursos económicos para contratar más personal técnico. Para atenuar un poco la falta de asistencia técnica dirigida, se montan capacitaciones en un espacio físico adecuado, las cuales son realizadas por el Centro de Capacitación Regional del INA y el Centro de información del MAG en la zona, lo que permite evitar el traslado de productores hasta Tilarán y Abangares.

Con respecto al servicio de acopio del café, la Cooperativa proporciona una respuesta muy ágil a sus asociados. Cuenta actualmente con recibidores de café en todas las comunidades, lo cual facilita la entrega de café y contribuye a la disminución de los gastos de transporte de los productores. De igual forma, la Cooperativa ofrece el servicio de procesamiento del café, pero todavía no brinda el servicio de tostado y molido, por lo que está en gestión un proyecto con el CNP para la construcción de una planta de procesamiento.

Además, el servicio de comercialización se ha fortalecido en gran medida, puesto que el acceso a mercados internacionales atractivos ha crecido. Sin embargo, se presenta el reto de impulsar las ventas al mercado local y nacional a través de estrategias publicitarias más agresivas. La organización cuenta con cajeros automáticos en las oficinas centrales para el pago de los productores y así agilizar los procesos de liquidación.

La Cooperativa brinda servicios para la diversificación de las actividades de los socios. Esta acción ha generado grandes oportunidades a los productores y sus familias para incursionar en actividades paralelas al café, aprovechando el crecimiento turístico en la zona. Entre las alternativas que ofrece la organización, se encuentran la comercialización de artesanías y las ventas de productos locales a través de sus locales de *souvenir* y almacenes comerciales. Para ofrecer estos dos servicios, la organización efectúa una coordinación con otros actores para prestar servicios de capacitación, con el propósito de que los asociados conozcan el mercado en el que se desenvuelven y las oportunidades que este ofrece.

Los servicios sociales están expresados a través del otorgamiento de becas estudiantiles para hijos e hijas de productores, en los niveles de primaria, secundaria y educación superior. La Cooperativa ofrece varias alternativas para pagar estas deudas, ya sea a través de trabajo en la Cooperativa o por pagos de dinero. Ambas alternativas corresponden a un 50% de la beca, dado que el 50% restante es donado por la Fundación Hijos del Campo, organización anexa al Consorcio COOCAFE. Estos servicios presentan grandes impactos en el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados.

El servicio para la protección del medio ambiente se da a través de los viveros forestales que ofrecen oportunidades de pago a los asociados, con el fin de contribuir al mejoramiento y la protección de sus cultivos a través de la producción de árboles cítricos y forestales.

4.3. Oferta de servicios a los no asociados

La Cooperativa brinda servicios a la comunidad en general, es decir, a personas no asociadas. Por ejemplo, se brindan servicios en la parte financiera, a través de los almacenes comerciales, dando crédito para la compra de insumos y productos de consumo, contribuyendo así al acceso a productos necesarios para sus cultivos y hogar en general. En el aspecto productivo, la Cooperativa ofrece servicios de procesamiento y de comercialización a productores miembros de otras organizaciones que en la actualidad no están funcionando, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad exigidos por la Cooperativa. Al igual que los asociados, los no asociados cuentan con la posibilidad de comercializar sus productos en los locales comerciales y acceder a los servicios de vivero forestal con la misma asistencia que se le da a un asociado.

En general, como se puede observar, la organización brinda una importante oferta de servicios. La mayoría van dirigidos a atender las necesidades de sus asociados. Se aprovecha también la creación de espacios de discusión en actividades como charlas, asambleas, talleres y capacitaciones. De igual forma, como entidad propulsora y dinamizadora de la economía en la zona que conoce las necesidades de sus habitantes, la Cooperativa amplía su gama no solo a lo interno, sino también a lo externo, para lograr un mayor impacto en beneficio de las familias locales, a través del mejoramiento de sus condiciones de vida.

4.4. Los factores internos y externos que influyen en la prestación de servicios

Hay factores internos y externos en la organización que pueden contribuir o limitar la prestación de servicios que se desenvuelve en el sistema de servicios.

- **Factores internos**

En COPELDOS R. L. algunos de los factores que han contribuido a mejorar y fortalecer la prestación de servicios tienen que ver con el tipo de estructura organizativa con la que la Cooperativa trabaja, puesto que esta permite, de un lado, un control de cada una de las acciones ejecutadas por los diferentes niveles de gestión y, del otro lado, un cierto nivel de autonomía que faculte a los actores a tomar decisiones ágilmente.

De igual forma, la utilización de la herramienta de Plan Estratégico ha permitido a la organización plantearse metas y objetivos específicos para cada una de las áreas de trabajo encargadas de brindar los servicios propuestos. En este sentido, dicha herramienta ha contribuido a la definición de una línea de acción por seguir, donde se determinan las necesidades prioritarias de los productores y se responde a través de la creación de nuevos servicios o la

reestructuración de los ya implementados. Las revisiones semestrales realizadas al plan permiten a las áreas valorar su forma de trabajo contrastado con la consecución de lo propuesto.

Como eje fundamental en la organización, los cuerpos directivos centran su atención en la capacitación continua en temas requeridos y definidos por la Cooperativa y por los encargados de áreas y sus colaboradores. En la mayoría de los casos, ellos cuentan con conocimientos recientes, permitiendo así fortalecer sus capacidades para brindar servicios.

Aunado a lo anterior, cabe rescatar que un factor interno que ha contribuido a la prestación de servicios de calidad ha sido la implementación de las herramientas utilizadas para informar a los asociados sobre la oferta de servicios de la organización, tales como: el perifoneo, las convocatorias por escrito, llamadas telefónicas, boletines trimestrales, charlas comunales, asambleas anuales y pizarras informativas.

Así como existen factores que han contribuido, existen otros, que por su parte, han limitado la prestación de los servicios. Por ejemplo, es el caso de la falta de personal en el área técnica y administrativa, lo cual ha provocado un recargo de funciones y una mayor lentitud de los procesos; la falta de alta tecnología, que permita la medición en los cultivos de los niveles de agua presentes en el suelo de cada lote, con el fin de identificar lo requerido por cada área; y medios de transporte, que agilicen el traslado a diferentes lugares y que sirvan, a su vez, como apoyo para el área agroturística. Adicionalmente, en el área de almacenes comerciales, muchas veces la prestación del servicio se ve limitada por la falta de un camión que transporte a las fincas los productos adquiridos en los almacenes.

- **Factores externos**

En este sistema de servicios implementado por la organización existen factores del entorno que contribuyen y limitan la prestación de servicios. Entre los factores que han contribuido a la prestación de la Cooperativa se encuentran: el apoyo de entidades financieras, producto de la imagen consolidada de la Cooperativa por medio de la implementación de proyectos viables que beneficien al productor y no perjudiquen el estado financiero de la Cooperativa. Las necesidades sentidas en la zona, producto de los cambios en la economía local, han permitido que la Cooperativa incursione en la diversificación de actividades para los productores.

Asimismo, la inestabilidad de los precios del café ha provocado que la Cooperativa desarrolle su capacidad de gestión en cuanto a acceso a mercados competitivos a través de procesos de certificación del café de sus asociados y de procesos de promoción de la calidad del café. De igual forma, el crecimiento

poblacional en la zona en las últimas tres décadas ha contribuido al crecimiento de las ventas en los almacenes comerciales, por lo que se han incrementado la cartera de productos y los volúmenes de venta. Por su parte, este crecimiento ha promovido la actividad del turismo en Monteverde, lo cual ha motivado a la organización a incursionar en las actividades turísticas mediante la coordinación con agencias de viajes.

Como se pudo evidenciar, los cambios en el entorno han sido utilizados por la Cooperativa como impulso para desarrollar nuevas actividades y mejorar sus prácticas. La Cooperativa ha sabido mantenerse flexible ante las exigencias y ha tenido la capacidad de transformar los factores externos en oportunidades para el crecimiento de la organización.

A pesar de que existen factores que han fortalecido la prestación de servicios, hay también factores externos que perjudican la eficiencia en el flujo de recursos hacia la organización y en la prestación de servicios hacia sus asociados (y no asociados). Ejemplos de estos condicionantes externos son: la burocracia de muchas organizaciones e instituciones; la presencia de empresas que ingresan a la zona a comprar café de los productores a precios más altos, pero de forma temporal y sin un aporte de beneficios adicionales; y las entidades de crédito que ofrecen tasas de interés más accesibles que las de la Cooperativa. Adicionalmente, la inestabilidad de los precios del café genera incertidumbre en la organización, en sus asociados y en la zona en general. Esto ha provocado el abandono de la actividad y escasez de mano de obra para la recolección del café.

Existen cambios que han generado una cierta inestabilidad en la organización. Sin embargo, se está en una constante búsqueda de soluciones a las dificultades y en tratar de convertir esas dificultades en oportunidades para crecer, mediante la generación de alianzas, la priorización de necesidades, la incorporación de nuevas tecnologías, la capacitación continua de los socios y empleados, entre otros.

5. Percepción de los actores involucrados con respecto a los servicios

En esta sección se presentan los principales resultados de la evaluación llevada a cabo por los usuarios de los servicios de la Cooperativa. Se trata de percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios y en qué medida estos responden a sus necesidades y mejoran sus condiciones de vida.

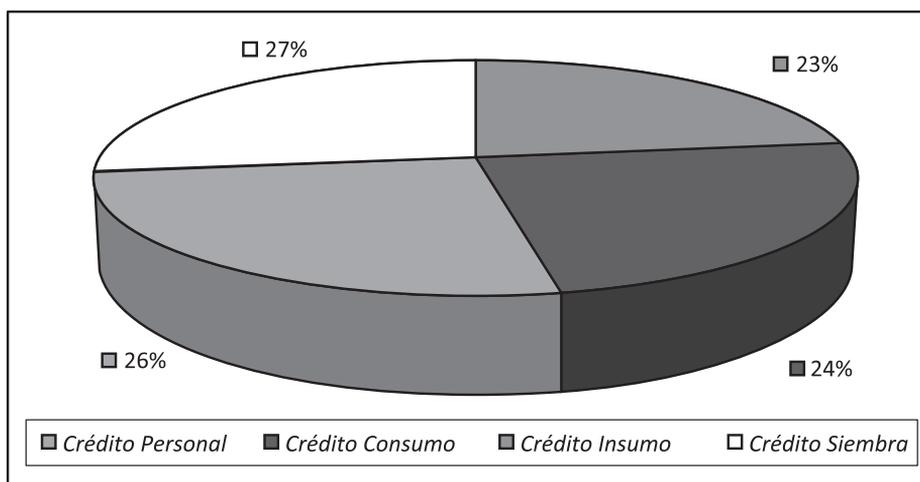
Evaluamos el contraste entre la percepción de cuerpos directivos y la percepción de los asociados. Es relevante mencionar que, según los 33 productores asociados a la Cooperativa que fueron entrevistados, el 87% indica que la organización consulta a sus asociados sobre los servicios prestados de acuerdo con sus necesidades por medio de charlas, asambleas e instrumentos de evaluación de servicios. Por su parte, el 13% restante opina que la Cooperativa no consulta a los asociados acerca de los servicios que necesitan, por lo que las decisiones son tomadas en el consejo y

únicamente se informa a los productores sobre las decisiones tomadas. El detalle de la percepción de los servicios ofrecidos se presenta a continuación.

5.1. Crédito

Tomando en cuenta que los servicios de crédito constituyen uno de los servicios mayormente utilizados, se consultó sobre la estructura del crédito demandado. El Gráfico 1 muestra el número de personas que acceden a los diferentes tipos de crédito ofrecidos actualmente por la Cooperativa a sus miembros.

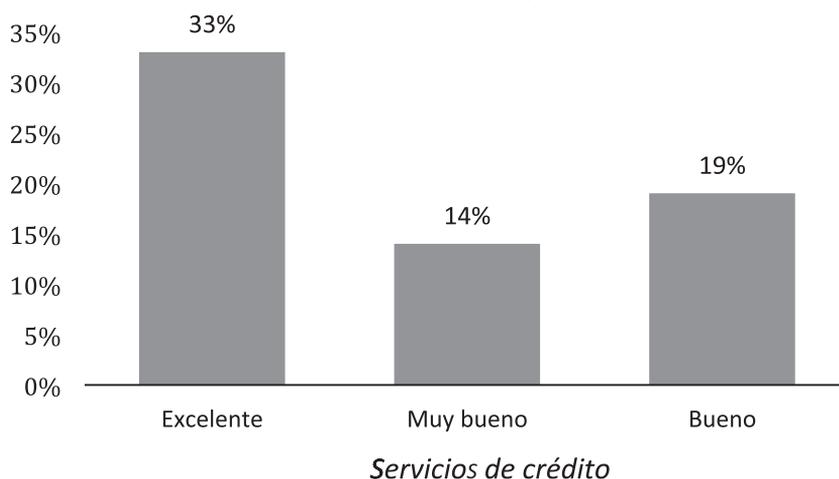
Gráfico 1. Cantidad de asociados que acceden a los servicios de crédito, COPELDOS R.L. (2007)



Fuente: Elaboración propia con información suministrada en las entrevistas (2008).

Como se puede observar, el crédito más utilizado por los productores es para siembra, representado por un 27%; seguido por el crédito para insumos con un 26%; posteriormente, el crédito de consumo con un 24% y, finalmente, el crédito personal con un 23%. En este sentido, se puede visualizar que, en general, los productores utilizan todas las opciones de crédito ofrecidas por la Cooperativa. El 67% de los asociados entrevistados que acceden a las alternativas de crédito ofrecidas por la Cooperativa evalúan los servicios como excelentes (ver Gráfico 2). Este grupo opina que los trámites para acceder a las líneas de crédito son bastante ágiles, lo cual les permite solventar sus necesidades inmediatas, situación que no sería posible con una entidad financiera externa. Asimismo, el trato al productor, la disponibilidad por parte del área administrativa y la gerencia para acceder a los créditos y las facilidades de pago, han contribuido a que los productores puedan utilizar más fácilmente este tipo de servicio.

Gráfico 2. Evaluación de los servicios de crédito, COOPELDOS R.L. (2007)



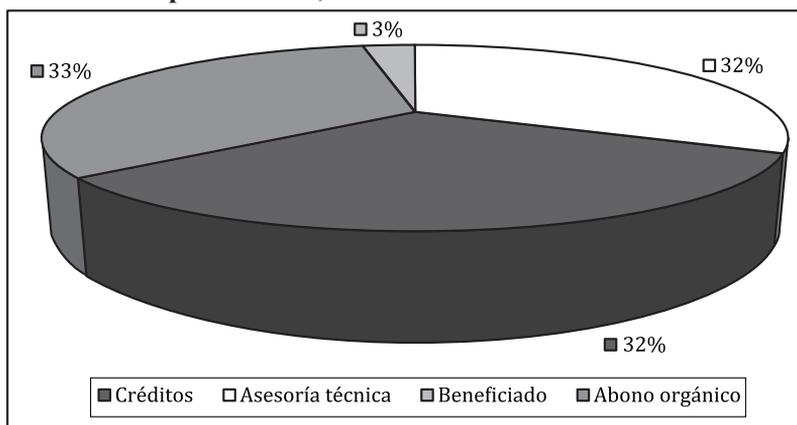
Fuente: Elaboración propia con información suministrada en las entrevistas (2008).

Además, un 14% del total de entrevistados evalúa los servicios de crédito como muy buenos y el 19% restante como buenos, pues ambos grupos indican que la Cooperativa debería mejorar las tasas de interés, y que las modalidades de pago sean más accesibles para el productor.

5.2. Económico-productivo

La segunda categoría de servicios ampliamente demandados se ha denominado económico-productivo y se relaciona con una serie de apoyos vinculados más que nada a la parte de producción y procesamiento del café. El Gráfico 3 muestra la distribución de estos servicios.

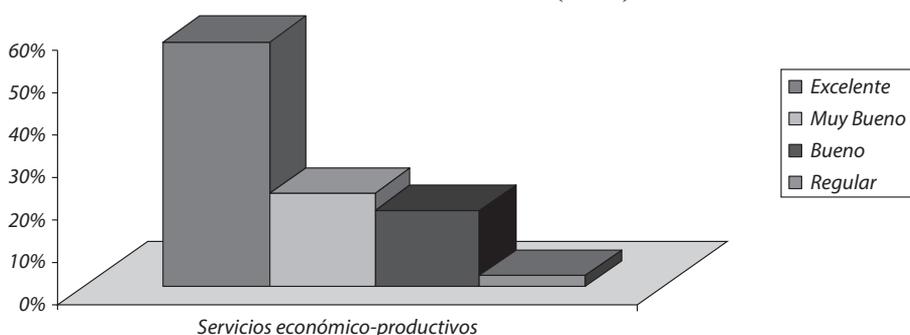
Gráfico 3. Cantidad de asociados que acceden a los servicios económico-productivos, COPELDOS R.L. 2007



Fuente: Elaboración propia con información suministrada en las entrevistas (2008).

El proceso de beneficiado es el servicio mayormente utilizado, pues un 33% de los entrevistados lo utilizan; seguido de los servicios de asistencia técnica (32% de los entrevistados), los cuales son ofrecidos por el único técnico de la Cooperativa, por medio de un plan de visitas anual a las fincas. Un 32% utiliza otras líneas de crédito vinculadas a la producción no cafetalera y apenas un 3% busca acceder abonos orgánicos. El Gráfico 4 muestra la percepción que tienen los usuarios de estos servicios.

Gráfico 4. Evaluación de los servicios económico-productivos, COPELDOS R.L. (2007)



Fuente: Elaboración propia con información suministrada en las entrevistas (2008).

El 58% de los entrevistados reportan que los servicios económico-productivos son calificados en su mayoría como excelentes. Estos productores justifican que, con respecto a la asistencia técnica, la calidad de las capacitaciones, la respuesta y

trato por parte del técnico de la cooperativa, y el respeto ante la experiencia y opiniones del productor, hacen que el servicio sea de calidad y oportuno. El servicio de beneficiado es calificado como excelente, principalmente por el trato que recibe el productor, por el asesoramiento y experiencia con que cuentan los empleados y por el control del técnico durante el proceso de acopio y procesamiento.

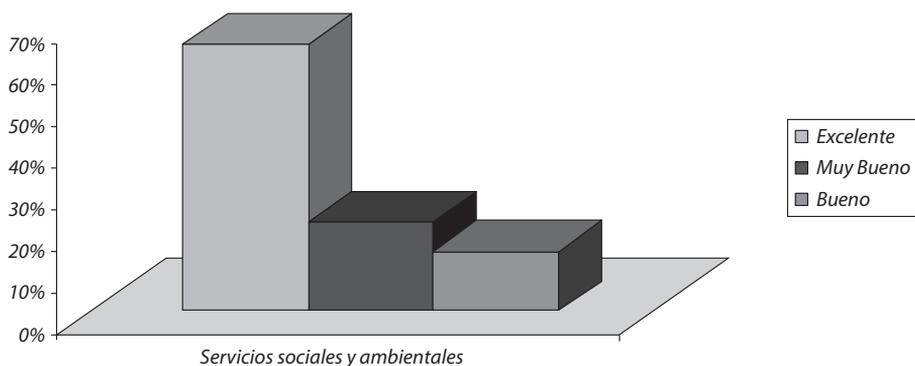
Un 22% de los productores entrevistados califican los servicios económico-productivos como muy buenos; un 18%, como buenos y un 2%, como regulares. Este último grupo señala que es necesario diseñar actividades de capacitación para que el productor mejore su producción, brindar más asesoría sobre manejo de plagas y para la utilización de nuevos abonos en los cultivos y gestionar la contratación de otro técnico, con la finalidad de agilizar el tiempo de respuesta a consultas técnicas. De igual forma, expresan que es necesario mejorar el trato del productor en el momento del acopio, separar el café de acuerdo con la zona de producción y fortalecer la producción de café de calidad, con el fin de mejorar los precios y los beneficios de los productores.

5.3. Sociales y ambientales

Un 40% de los entrevistados reportan utilizar los servicios de becas estudiantiles, mientras que un 60% utilizan los servicios del vivero forestal. En el primer caso, existen varias modalidades para reembolsar hasta un 50% del monto total de la beca. En el segundo caso, hay una oferta importante de árboles maderables y cítricos, que presentan precios accesibles y posibilidades de formas de pago, los cuales son utilizados como protección de los cultivos de café y como fuentes de ingreso y alimentarias para las familias de los productores.

La prestación de los servicios sociales y ambientales es calificada por un 64% de los productores entrevistados como excelente (ver Gráfico 5). Este grupo señala que en el caso de las becas, este servicio representa una alternativa significativa para que jóvenes de la zona inicien o concluyan sus estudios. Lo anterior constituye una gran oportunidad para la Cooperativa de generar empleo a estos jóvenes becados y aprovechar los conocimientos que estos puedan aportar a la organización, de acuerdo con las modalidades de pago que esta ofrece. Los servicios ambientales son calificados como excelentes, debido a la calidad de la atención, asistencia y prontitud, aunado a la calidad y diversidad de productos ofrecidos en el vivero, facilidades de pago y accesibilidad de precios. Un 21% de los entrevistados califican estos servicios como muy buenos, mientras que un 15%, como buenos. Estos productores creen conveniente mejorar los montos de las becas, con respecto al área social, y diversificar la gama de especies del vivero.

Gráfico 5. Evaluación de los servicios sociales y ambientales, COOPELDOS R.L. (2007)



Fuente: Elaboración propia con información suministrada en las entrevistas (2008).

En términos generales, es preciso mencionar que los productores entrevistados coinciden en que la prestación de servicios de las áreas de crédito, económico-productivas, sociales y ambientales es excelente (aproximadamente, un 61% del total), básicamente por factores como el trato, la calidad y la agilidad de los trámites, además de la experiencia de la Cooperativa en cada una de las áreas. El éxito de la prestación de servicios obedece, principalmente, a la implementación de mecanismos de diagnóstico y evaluación de los servicios. Los espacios de intercambio han permitido conocer la demanda y las necesidades reales sentidas por los productores en diversos ámbitos. La calidad de los servicios se da a través de la combinación de servicios en una misma actividad.

6. Innovación en la prestación de servicios

El sistema de servicios de la Cooperativa permite determinar la demanda de los productores y definir la oferta de servicios, a través de la participación dinámica de diferentes actores. En esta participación dinámica se logra un análisis del grado de innovación presente durante el proceso de interpretación de demandas y configuración de ofertas de servicios. La innovación generada en los sistemas de servicios está determinada por el tipo de servicio, la combinación de los papeles de los actores, la participación de los productores en la prestación de servicios y la combinación de diferentes servicios. A continuación, se detallan estos cuatro niveles que determinan el sistema de innovación de la organización.

6.1. Tipo de servicio

La innovación de un tipo de servicio hace referencia a aquellos servicios que la Cooperativa ha desarrollado a raíz de las necesidades sentidas de los productores y de los cambios generados en el entorno. Como se observa en el cuadro 1, la Cooperativa ha implementado nuevas actividades paralelas a la actividad cafetalera y nuevos servicios específicamente en el área turística, por medio del establecimiento de cafeterías, *souvenir*, *tours*, entre otras actividades.

La Cooperativa ha implementado, además, sistemas de indagación y monitoreo de los servicios, con el fin de determinar la demanda y oferta de estos, a través de charlas, diagnósticos y evaluaciones de forma conjunta con sus asociados. La Cooperativa ha logrado acceder a mercados más competitivos, a través de la coordinación con diferentes entes comercializadores, y la formulación de proyectos productivos, lo que representa una forma de innovación.

Asimismo, existen otros mecanismos utilizados por la organización para fortalecer su sistema de servicios, entre ellos, la participación en consorcios, organizaciones de productores con rango nacional e internacional y el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades del sector, lo cual ha permitido tener acceso a mayor información.

Cuadro 1. Innovación de servicios

Elementos innovadores	COPELDOS R.L.
1. Introducción de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de actividades turísticas. * Establecimiento de un área comercial (dos almacenes). * Establecimiento de dos cafeterías. * Comercialización de artesanías y productos de consumo. (Diversificación de actividades). * Vivero forestal.
2. Sistemas de información para determinar la demanda	<ul style="list-style-type: none"> * Cuestionario para evaluar los servicios actuales e identificar los requeridos por los asociados. * Preasambleas (comunidades) y Asambleas Generales.
3. Búsqueda de mercados	<ul style="list-style-type: none"> * Búsqueda de nuevas opciones de comercialización además de COOCAFE (primero): CAFECOOP, SUSCOF y VOLCAFE (último). * Comercialización del producto localmente (Supermercados PALÍ-Guanacaste). * Proyecto de ampliación para comercializar el producto en otros establecimientos de la zona e incorporarse paulatinamente en el mercado nacional.

Elementos innovadores	COPELDOS R.L.
4. Búsqueda de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar zona turística para desarrollar actividades ligadas: desarrollo de Eco <i>Coffee Tour</i>, cafeterías, <i>souvenir</i> y amplia capacitación a jóvenes asociados en el tema de turismo (INA – Agencias Turísticas). * Proyecto de actualización de pagos a los productores, a través de tarjetas electrónicas, y establecimiento de un Cajero Automático en las Oficinas Centrales. * Proyecto de construcción de la Planta de Tostado y Molido (CNP). * Proyecto de Minicentro de Acopio de Hortalizas (Asociación Canadiense). * Proyecto de Servicentro.
5. Información sobre el mercado	<ul style="list-style-type: none"> * La participación en juntas directivas de organizaciones de rango superior en Centroamérica permite tener información oportuna y anticipada del sector y el mercado. * Pertener a diferentes consorcios. * Establecimiento de alianzas con diferentes comercializadoras.

Fuente: Elaboración propia (2011).

6.2. Combinación de los papeles de los actores

Es bien sabido que la prestación de servicios supone tres funciones básicas: el financiamiento, el abastecimiento y la garantía, las cuales son realizadas tradicionalmente por un mismo actor (Albert, 2000). Sin embargo, hoy existen elementos innovadores que involucran a diferentes actores para la prestación de servicios, tal y como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Actores proveedores de servicios, COPELDOS, R. L.

Tipo de servicio	Financiamiento	Abastecimiento	Garantía/Regulación
Financiamiento para cosecha	Banco Nacional	Cooperativa	Banco Nacional/Cooperativa
Asesoría Técnica	MAG – Cooperativa – Coocafe (Café) Pyma-Cenada (Hortalizas)	MAG – Cooperativa – Coocafe (Café) Pyma-Cenada (Hortalizas)	Cooperativa (Café) Cooperativa (Hortalizas)
Capacitación	INA (Turismo y A. Administrativa) Cecoop (Almacenes) Infocoop (Cooperativismo) Coocafe – Icafe (Comercialización)	INA (Turismo y A. Administrativa) Cecoop (Almacenes) Infocoop (Cooperativismo) Coocafe – Icafe (Comercialización)	Cooperativa (Turismo) Cooperativa (Almacenes) Cooperativa (Cooperat.) Coocafe – Icafe (Comer.)
Comercialización	Coocafe – Cafecoop – SUSCOF – Volcafe	Coocafe – Cafecoop – SUSCOF – Volcafe	Icafe
Certificaciones	FLO – Ecológica – STARBUCKS – Utz Kapeh	FLO – Ecológica – STARBUCKS – Utz Kapeh	FLO – Ecológica – STARBUCKS – Utz Kapeh – Cooperativa

Fuente: Elaboración propia (2011).

Tal y como se observa en el cuadro anterior, la Cooperativa recibe sus principales servicios a través de una combinación de actores públicos y privados. Aún así, el Estado continúa siendo el proveedor principal de muchos de ellos como sucedía en el pasado. La diferencia es que actualmente el Estado debe coordinar sus actividades con otras organizaciones privadas del sector cafetalero, principalmente en los servicios de asesoría técnica y capacitación. En el servicio de financiamiento, el Estado no tiene un papel importante. En el caso del servicio de certificación, se da una intervención de diferentes actores y no existe la intervención directa del Estado. Es preciso indicar que en el sistema desarrollado por la Cooperativa existe una combinación de enfoques. Por ejemplo, para la prestación del servicio de financiamiento, el proceso sigue siendo con un enfoque tradicional, con un actor dominante, mientras que para la prestación de los servicios de asistencia técnica, capacitación, comercialización y certificación, el enfoque predominante es la combinación de actores.

6.3. Participación de los productores en la prestación de servicios

La innovación en los sistemas de servicios de las organizaciones, en general, está muy sujeta a la capacidad de actualización y flexibilidad que estos sistemas tengan, ante cambios en el entorno en el que se desenvuelven. Normalmente, los productores actúan como “*consumidores de servicios*” de acuerdo con sus necesidades. En la actualidad, la innovación se manifiesta a través de una

participación más activa de las organizaciones y los productores de sus sistemas de servicios para definir la demanda y evaluar los resultados. En el siguiente cuadro se muestra como se da la participación de los productores en la prestación de servicios de la organización.

Cuadro 3. Intervención de los productores en la prestación de servicios

Modalidad	COOPELDOS R.L.
<ul style="list-style-type: none"> * Participación * Diseño * Evaluación * Prestación de servicios a otras organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> * La Cooperativa por su estructura posee para mejorar su trabajo diferentes comisiones por áreas, integradas por miembros de las áreas y asociados, los cuales presentan en la comisión los requerimientos de los asociados y transmite a estos las resoluciones que se tomen. * Para evaluar la prestación de servicios, la Cooperativa aplicó un cuestionario a los asociados (25%), para evaluar los servicios actuales y determinar los servicios requeridos. * Mediante la Asamblea General, los asociados toman las decisiones más importantes; se desarrollan preasambleas durante el año, una en cada comunidad, se informa lo que se realiza y se analizan las consultas y sugerencias de los asociados. * La Cooperativa ayuda a otras organizaciones de la zona al brindar los servicios que requieran.

Fuente: Elaboración propia (2011).

Se puede apreciar que la Cooperativa asume cuatro papeles importantes en la prestación de servicios. El primer papel es conocer las necesidades de los productores a través de las áreas y comisiones de trabajo de la organización; el segundo papel consiste en evaluar los servicios ofrecidos de la organización; el tercer papel es como comunicar el sentir de los productores mediante charlas y asambleas, y se permite así el fortalecimiento y el mejoramiento de los servicios, y el cuarto papel es como proveedor de servicios a otras organizaciones locales, específicamente en áreas de créditos, procesamiento, transacciones, entre otras.

6.4. Coordinación entre actores proveedores de diferentes tipos de servicios

Actualmente, los mecanismos innovadores de prestación de servicios se relacionan con una combinación de servicios a través de la utilización de nuevas formas de coordinación entre diferentes proveedores (Le Coq, 2006).

En la Cooperativa, este tipo de innovación se implementa principalmente en los servicios de crédito, donde la coordinación se da principalmente con proveedores estatales: el CNP en la provisión de financiamiento, el MAG en la parte de asistencia técnica y el INA en el área de capacitación, la cual puede ser técnica o administrativa.

Finalmente, los elementos innovadores presentes en un mismo tipo de servicio están determinados por la implementación de nuevas modalidades de servicios. Esta innovación de un mismo tipo de servicio se encuentra definida por cuatro niveles de análisis, los cuales se pueden resumir en las siguientes palabras claves: calidad, recursos humanos, financiamiento y coordinación. Estos niveles o modalidades de innovación se desarrollan en los siguientes cuadros.

- **Mecanismos para asegurar o mejorar la calidad de los servicios (ver cuadro 4)**

Cuadro 4. Innovación en la calidad de los servicios

Modalidad	COOPELDOS R.L.
Definición de la demanda de servicios	
* <i>Por la organización:</i> organización a nombre de los productores	* La organización posee una estructura en la cual existen diferentes niveles de representación de los asociados, uno es el Consejo de Administración designado por la Asamblea con potestad para tomar las decisiones, y esta en conjunto con el Gerente, determinan de acuerdo con la demanda, la oferta de servicios.
* <i>Combinación de actores</i>	* Existe una coordinación, ya sea que la organización solicite los servicios o el ente presenta las opciones y la Cooperativa analiza cuáles servicios convienen más, de acuerdo con las necesidades.
Construcción de la demanda de servicios	
* <i>Estudios internos</i>	* La Cooperativa, mediante el instrumento aplicado a sus asociados, identifica varios servicios que requieren estos y, a la vez, permite identificar la percepción sobre los servicios brindados.
* <i>Estructura por comisiones:</i> permite intercambios	* La forma en que se encuentra estructurada le permite tener asociados en diferentes niveles de toma de decisiones, por lo cual el establecimiento de nuevos servicios o cambio en algunos es consultado a estos asociados que representan a la mayoría; además a través de actividades o intercambios como las preasambleas y la Asamblea General.
* <i>Evaluación:</i> interna-externa o por servicio global	* La Cooperativa utiliza instrumentos de evaluación de los servicios internos y por servicio global, con el fin de conocer la percepción de sus asociados, como usuarios directos del servicio.
* <i>Mecanismos para brindar conocimientos:</i> transferencia de conocimientos o técnicas y fortalecimiento de capacidades	* La Cooperativa transmite conocimientos a través de charlas, capacitaciones, asistencia técnica, talleres, en diferentes áreas. Asimismo, fortalece las capacidades de los productores a través de la realización de trabajo de campo, visitas a fincas, diagnósticos participativos y estudios de seguimiento, que involucren a los asociados.

Fuente: Elaboración propia (2011).

• **Modalidades para la Gestión del Recurso Humano (ver cuadro 5)**

Cuadro 5. Innovación en el manejo de recursos humanos

Mecanismos	COOPELDOS R.L.
* <i>Depende del servicio:</i> Contratación de servicios para brindar soporte	* Cuando hay mucho trabajo, sobre todo en el área de asistencia técnica, la Cooperativa ha optado por contratar por un período corto a una persona que brinde asistencia técnica y ayude al técnico que se encuentra fijo.
* <i>Depende del servicio:</i> Coordinación con entes externos para realizar el plan estratégico	* La organización ha coordinado con entes como el IDA para realizar la evaluación de los servicios brindados y la elaboración y revisión continua del plan estratégico.
* <i>Depende del servicio:</i> Capacitación para el personal de acuerdo con el servicio brindado	* La Cooperativa brinda capacitación al personal administrativo de acuerdo con los servicios que se requieren brindar, como financiera contable, atención al cliente, planificación estratégica, entre otros.
* <i>Incorporación de jóvenes profesionales de la zona</i>	* La Cooperativa brinda oportunidad a jóvenes de la zona para que realicen sus prácticas profesionales con la opción de seguir trabajando en la organización.

Fuente: Elaboración propia (2011).

- **Mecanismos de financiamiento del servicio (ver cuadro 6)**

Cuadro 6. Innovación en los mecanismos de financiamiento

Modalidad	COOPELDOS R.L.
Asistencia técnica y capacitación	
* <i>Por la Cooperativa</i> (recursos propios, un técnico asalariado)	* El técnico brinda asistencia técnica, cuando no es suficiente se contrata por un período a un técnico externo (6 meses).
1. <i>Asistencia técnica:</i> * Coordinación entre entes (MAG, CNP) y la Cooperativa	* El ente brinda las asistencias en coordinación con el técnico de la Cooperativa. No brinda asistencia sin coordinar con la organización.
2. <i>Capacitación:</i> * Combinación entre ente público-privado (INA, PYMA-CENADA, INFOCOOP, ICAFE, FENACAFE, CENECOOP, CNP, CECOOP, CAFESA, FERICA) y la Cooperativa	* Generalmente, los temas son solicitados por la Cooperativa de acuerdo con las diferentes necesidades que se presenten, el costo lo cubre la entidad y la Cooperativa brinda las instalaciones y algunas veces la alimentación. La asistencia es coordinada con el técnico.
Acceso a crédito	
* <i>Sistema interno de ahorro y crédito que genera ganancias</i>	* La Cooperativa tiene una dinámica que le permite ahorrar y brindar crédito con recursos propios a sus asociados.
* <i>Acceso a becas</i>	* Becas: donde el 50% es donado por la Cooperativa y el otro 50% es un crédito, el cual puede ser pagado a través de trabajo en la organización o con la cosecha por el productor.

Fuente: Elaboración propia (2011).

• **Modalidades de alianza y coordinación (ver cuadro 7)**

Cuadro 7. Innovación en la generación de alianzas para la prestación de servicios

Mecanismos	COPELDOS R.L.
* <i>Coordinación entre actores para brindar un conjunto de servicios:</i> (Estado-organización; ente privado-organización)	* La Cooperativa coordina tanto con entes públicos como privados para realizar la prestación de varios servicios. * En el caso del Estado con menos participación, es un proceso coordinado en el cual se determina la participación del Estado y de la Cooperativa, hay servicios coordinados, como Reconversión Productiva del CNP, que incorpora al INA y al MAG.
* <i>Mecanismos de coordinación entre actores:</i> por el Estado	* La Cooperativa coordina proyectos productivos con instituciones del Estado, los cuales muchas veces son planificados por entidades públicas y gestionados a través de distintos ministerios. En este proceso, la Cooperativa regula la realización de proyectos, de acuerdo con las prioridades y necesidades que tenga.

Fuente: Elaboración propia (2011).

7. Conclusiones

Es preciso mencionar que en el caso de COPELDOS R. L., el Estado continúa siendo un proveedor de servicios importante. Sin embargo, la organización ha logrado implementar mecanismos innovadores en la prestación de servicios, a través de la combinación del enfoque tradicional (Estado proveedor-un solo proveedor) y el actual (coordinación de diferentes actores), lo cual le ha permitido incursionar en nuevos y mejores mercados, desarrollar otras actividades productivas paralelas al café, la implementación de proyectos propios de la organización y mejorar su gama de servicios.

Partiendo de lo anterior, y como se mostró en el cuadro 5, las modalidades para definir la demanda de servicios se da a través de la organización y mediante la combinación de actores. Es importante recalcar que en el momento de construir la demanda, la Cooperativa realiza una amplia utilización de estudios participativos, seguimiento y control en la prestación de servicios, lo cual le permite a esta contar con información real de las necesidades de los productores.

Aunado a lo anterior, la estructura organizativa de la organización y los mecanismos para transmitir información a sus miembros han permitido contar con elementos importantes, que sirven de insumos para identificar la demanda de servicios y configurar una oferta de estos, con el objetivo primordial de

fortalecer la calidad de sus servicios. Para llevar a cabo sus actividades, la organización ha prestado una gran atención al perfil de sus agentes. Se observa que existen tres modalidades: la contratación de profesionales para soporte, la capacitación continua de sus miembros y la incorporación de jóvenes de la zona.

Además de cuidar los aspectos de calidad y recursos humanos, la organización presta una gran atención a los mecanismos para el financiamiento y las modalidades de alianzas y la coordinación entre actores para brindar los servicios. En cuanto al servicio de capacitación y asistencia técnica, la Cooperativa lo financia a través de tres modalidades: por la organización, por la coordinación entre instituciones del Estado relacionadas con el sector y por la combinación de actores públicos y privados de acuerdo con el tipo de proyecto o servicio que se requiera implementar.

Con respecto al servicio de acceso al crédito, COPELDOS R. L. cumple un papel bastante completo, en el sentido de que actúa como encargada de gestionar recursos, con el fin de fortalecer su sistema interno de ahorro y crédito, de acuerdo con las opciones de crédito que ofrecen a sus productores. Aunado a lo anterior, la Cooperativa ofrece becas en coordinación con el consorcio al que pertenece.

Ante este panorama, se puede decir que la Cooperativa es innovadora en la medida en que fortalezca su sistema de servicios a través de un enfoque donde esta asuma un papel de creadora y reguladora de los procesos de prestación de servicios, donde exista un mayor involucramiento de los productores. La Cooperativa es innovadora por medio de la generación de alianzas estratégicas en el sector, sean públicas o privadas, la atracción de recursos tecnológicos y económicos y la definición y construcción integral de la demanda de la organización; lo anterior a través del fortalecimiento de las capacidades de los asociados y miembros en general de la organización.

CAPÍTULO 7

Provisión de servicios por parte de una organización forestal: el caso de la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA)⁴¹

Julie Lalanne

Desde los años 1970, Costa Rica ha desarrollado acciones para enfrentar la deforestación (Camacho et al., 2000). En esta larga historia de utilización de herramientas forestales, a partir de los años 1980 empiezan a tomar importancia las organizaciones forestales al ser el enlace entre las políticas forestales y la promoción de los pequeños productores (Barrantes, 2009). Como parte de estas organizaciones rurales forestales, se encuentra el caso de la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA), creada en el año 1987.

Esta organización rural ha desempeñado un papel importante en el Área de Conservación Tortuguero (ACTo) para proveer servicios a los dueños de bosques que quieren reforestar, o mantener su bosque, y acceder a los instrumentos de la política forestal, tales como los Certificados de Abono Forestal (CAF), creados en 1986, y los Pagos por Servicios Ambientales (PSA) derivados de la ley 7575.

Este capítulo analiza tanto el caso de dicha organización como el papel específico que juega en los procesos de fomento forestal. Para el análisis del caso, se utilizó una metodología de análisis de sistema de servicios dirigida a una organización, derivada de Huppert y Urban (1998), Albert (2000) y Ruys (2006). En este enfoque, un sistema de servicios es definido como el conjunto de servicios en una zona determinada, en el cual los componentes tienen características

41 Este capítulo retoma de manera sintética los contenidos de la tesis de maestría de Julie Lalanne referenciado: Lalanne J. (2008), *L'importance des services agricoles dans le Programme de Financement des Services Environnementaux au Costa Rica*. Mémoire de fin d'étude d'ingénieur, defendida el 10 de julio del 2008, ISTOM, Cergy Pontoise, France, 66 p.). La adaptación del material fue realizada por Estefanie Leandro y Jean-François Le Coq.

propias y que interactúan entre ellas para alcanzar objetivos técnicos, económicos y sociales (Albert, 2000). Es un sistema compuesto de varios elementos relacionados entre ellos, como los tipos de servicios, los actores, las relaciones funcionales entre ellos, las escalas de intervención y las condiciones del entorno político, económico y sociocultural.

El estudio del caso de ASIREA se realizó de la manera siguiente: Después de una revisión de la literatura disponible sobre la organización, se realizaron entrevistas cualitativas a los técnicos de la organización, así como entrevistas a socios y beneficiarios de esta. Se analizó el funcionamiento de la organización y sus proyectos, seguido de la percepción de los beneficiarios en cuanto a la organización y los servicios que brinda.

Este capítulo está estructurado de la manera siguiente: Después de la presentación de la historia de ASIREA, se analiza el funcionamiento interno de la organización. Luego, se analizan la oferta de servicios de ASIREA y los mecanismos de coordinación. Finalmente, se presenta el análisis de la percepción de los beneficiarios de ASIREA y se extraen lecciones aprendidas del caso.

1. Historia de la organización

Fundada en junio de 1987, ASIREA (inicialmente, Asociación de Industriales, Reforestadores y Dueños de Bosque del Atlántico) se crea para gestionar permisos de aprovechamiento de madera en la zona y apoyar a los industriales forestales de la zona de Tortuguero. Además, de acuerdo con la Segunda Ley Forestal N.º 7032 de 1986, ASIREA facilita el acceso de los dueños de bosque a los incentivos forestales, en particular a los Certificados de Abono Forestal (CAF).

Con el paso de los años, la organización ha enfrentado diversas situaciones debidas a la evolución de la política forestal del país. Con 17 asociados en su inicio, la organización conoce un aumento importante en el número de afiliaciones al inicio de los años noventa, el cual asciende a 40 asociados y a 240 beneficiarios en 1992, gracias a una extensión de su cobertura a la Región Atlántica del país e incorporación de sus obligaciones y regulaciones de las directrices dictadas por la tercera Ley Forestal 7174 (1990).

Cuatro años más tarde (1996), se produjo una disminución considerable en el número de afiliados, debido a que los incentivos de las leyes antes mencionadas desaparecen, al igual que los intereses. Ante tal situación, la organización sustituyó la pérdida de estos incentivos por el nuevo incentivo: Pago por Servicios Ambientales, lo cual provoca un cambio en los principios organizativos propios de ASIREA hasta ese momento.

Por esta razón, en el 2005 la organización emprende nuevos caminos, con el fin de contribuir fuertemente a la recuperación, manejo y conservación de la biodiversidad del ACTo. Esto mediante la ejecución de dos programas: Programa

de Biocomercio y Programa de Gestión de los Recursos Hídricos, ambos dirigidos a desarrollar actividades en el campo medioambiental, y así no depender de un eventual cambio legislativo.

A partir del año 2007, ASIREA con 120 beneficiarios (pequeños y medianos productores) y 83 asociados se esfuerza por consolidar las herramientas forestales y diversificar sus actividades; para ello ha establecido una plataforma técnica y comercial, destinada a una infraestructura para la madera, oficina y tienda de comercialización, tanto para productos amigables con el ambiente como para otro tipo de productos, como los turísticos.

2. Objetivo y funcionamiento de ASIREA

ASIREA tiene como objetivo: “ser la organización líder en la Región Atlántica en la implementación de políticas y el desarrollo de estrategias y programas que fomenten la sostenibilidad de los recursos naturales para el bienestar humano”, y su visión es: “ser una organización que mejora el ambiente en la Región Atlántica para favorecer el bienestar humano, mediante la recuperación, preservación y aprovechamiento sostenible ambiental, social y económico de los recursos naturales”.

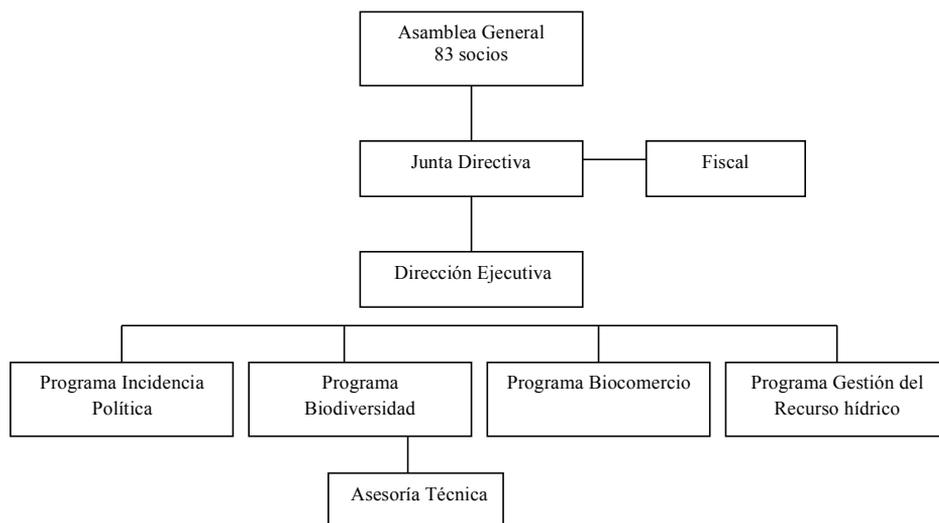
No es una organización de productores clásica, en el sentido de que los asociados/miembros sean los únicos beneficiarios de la organización. Más bien, ASIREA presta no solamente servicios a sus asociados, sino a todos los interesados. Así la organización se acerca más a un Centro de Servicios que a una organización de productores. ASIREA propone un panel de servicios, remunera sus servicios, tiene una visión muy clara de la importancia de la sostenibilidad y de las ganancias, propone servicios a otras organizaciones o asociaciones (Eco-pymes) y no solamente a productores independientes.

2.1. Funcionamiento interno

Al ser una asociación según la ley 218, ASIREA posee una estructura organizativa compuesta por tres principales órganos: Asamblea General, Junta Directiva y una Dirección Ejecutiva de donde se despliegan todos los diferentes programas desarrollados por la organización (figura 1).

La Asamblea General es el principal órgano encargado de tomar las decisiones, el cual se reúne anualmente. Sin embargo, la Junta Directiva mensualmente tiene la facultad de tomar sus propias decisiones, de acuerdo con lo expuesto por la Dirección Ejecutiva, la cual toma información de los responsables de cada uno de los programas. Esta forma de estructura es una fortaleza de la organización interna y su gestión.

Figura 1. Organigrama de ASIREA (2007)



Fuente: Elaboración propia (2007).

Existen dos estructuras, la Fiscal y la de Asesoría Técnica, que provienen de la contratación de profesionales externos a la organización: un abogado para los elementos jurídicos y un ingeniero forestal para la parte técnica de los expedientes de PSA, entre otros.

2.2. Programas y actividades

En términos operacionales y con la responsabilidad del Director Ejecutivo, se encuentran varios programas que estructuran las actividades operacionales de las organizaciones (cuadro 1).

Cuadro 1. Programa y actividades de ASIREA (2007)

Programa	Objetivo	Actividades
Programa Biodiversidad	Restaurar y conservar la biodiversidad de la región del Área de Conservación de Tortuguero (ACTo) mediante proyectos de reforestación y la promoción del Pago por Servicios Ambientales (PSA).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de PSA 2. Intermediación de PSA (modalidades: Reforestación, Sistemas Agroforestales y Protección). 3. Venta de servicios: cursos a pequeños y medianos dueños de fincas. 4. PSA – Privado: plataforma técnica y comercial (intermediación de PSA, intermediación de madera: con y sin certificación, implementación de prácticas de manejo para los pequeños y medianos dueños de fincas). 5. Intermediación de venta de árboles.
Programa Biocomercio	Propicia la recuperación, manejo y conservación de la biodiversidad por medio de actividades productivas regidas por criterios de equidad y sostenibilidad ambiental, social y económica, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los y las habitantes del ACTo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento competitivo y comercial de Ecopymes. 2. Fortalecimiento organizativo y administrativo de las Ecopymes. 3. Consolidación de la oficina de comercialización.
Programa Gestión de Recursos Hídricos	Recupera, maneja y conserva el recurso hídrico del ACTo con un enfoque de cuenca.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de acueductos rurales: técnico, político y administrativo. 2. Protección de agua: siembra de árboles, producción alternativa y manejo de desechos. 3. Festival ambiental.
Programa de Sostenibilidad Institucional	Fortalecimiento institucional e incidencias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de recursos económicos para el conjunto de actividades. 2. Búsqueda de cooperantes para las actividades.

Fuente: Elaboración propia (2007).

2.3. El financiamiento de ASIREA

Mientras el tema de financiamiento de las actividades es difícil para muchas organizaciones rurales, ASIREA ha logrado desarrollar un sistema de financiamiento que le permite autofinanciarse en un 70%. Provieniendo únicamente un 30% de su presupuesto de la cooperación internacional, a través de proyectos o donaciones, la mayoría de su financiamiento viene de la actividad de servicios. Según los datos de la contabilidad de ASIREA, para el año 2006 el 75% del financiamiento proviene de la venta de servicios como la intermediación en el PSA, 15% de la venta de árboles y 10% de la venta de productos mediante su programa de biocomercio.

2.4. Las alianzas estratégicas

Mediante el Programa de Sostenibilidad Institucional, ASIREA maneja alianzas con actores locales o nacionales (cuadro 2).

Cuadro 2. Alianzas estratégicas de ASIREA y sus intereses por la organización

Alianzas	Intereses
1. Comisión de Manejo del Acuífero Pococí y Guácimo	- Información sobre las reglas y marco institucional.
2. Comisión de Manejo del Refugio Privado de Vida Silvestre	- Posibilidad de incidencia política. - Reconocimiento por parte de los actores públicos regionales (prestigio social).
3. Consejo Regional del ACTo	- Facilita acceso a proyectos y contratos.
4. Oficina Nacional Forestal	

Fuente: Elaboración propia (2007).

Estas alianzas son relativamente estables en el tiempo, y a diferentes escalas. La alianza forestal es más importante con la Oficina Nacional Forestal (ONF), que es el órgano de consulta de más alto rango en el sector forestal. La participación de ASIREA en este órgano le permite: gestionar condiciones político-institucionales favorables para el sector forestal; generar, recopilar y transferir información relevante; gestionar recursos financieros para el sector forestal y promover el desarrollo estratégico del sector forestal. Asimismo, existe la alianza regional con el Consejo Regional del ACTo.

3. Tipos de servicios

ASIREA está inmersa en un sistema de servicios, donde al mismo tiempo recibe y presta servicios tanto a sus asociados como a los no asociados.

3.1. Servicios recibidos

Para desarrollar sus actividades, ASIREA echa mano de servicios ofrecidos por otros actores (cuadro 3). La asociación tiene que pagar por estos servicios, pero después la organización tiene que pagar por la mayoría de ellos.

Cuadro 3. Servicios recibidos por ASIREA en sus diversos programas

Programa y actividad	Actores	Servicio recibido	Cobra/Costos anuales (colones)*
Biodiversidad (intermediación PSA)	Ingeniero forestal	Establecimiento del SIG	Sí (400 000 colones)
	Abogado	Validación de la parte legal	Sí (750 000 colones)
	Regentes forestales	Realización del Plan de Manejo	Sí (900 000 colones)
	Viveros	Abastecimiento de árboles	No. Se pagan solo los árboles y no el servicio
Biocomercio	PNUD	Financiamiento	No
	COOPRENA	Tour operador	Sí (2 000 000 colones)
	Consultor (turismo)	Consultaría y estudios	Sí (n.d.)
	Ministerio de Salud y de Producción	Permisos	Sí (1 900 000 colones)
Recursos Hídricos	MAG	Apoyo en fincas integrales	Sí (5 000 000 colones)
	Actor público	Capacitaciones en acueductos rurales	Sí (100 000 colones)
Sostenibilidad Institucional	Varios profesionales privados	Comunicación	Sí (1 500 000 colones)
	Varios profesionales privados	Mercado	Sí (600 000 colones)
Administración	Instituciones públicas	Servicios públicos	Sí (1 500 000 colones)
	Privado	Alquiler (oficina)	Sí (800 000 colones)
	Privado	Apoyo administrativo	Sí (900 000 colones)
	Earth	Capacitaciones	Sí (250 000 colones)
	Consultor financiero	Auditoría anual	Sí (300 000 colones)

n.d. datos no disponibles.

* Estimación del costo anual por la organización con base en el presupuesto de la organización el 2007.

Fuente: Elaboración propia (2007).

3.2. Servicios prestados

ASIREA ha desarrollado una amplia gama de servicios que aseguran un complejo más o menos completo de los servicios dirigidos al apoyo a la reforestación y al mantenimiento de bosques. Este complejo de servicios va desde la prestación de servicios de intermediación para acceder a PSA en un sentido amplio, lo que corresponde al

Programa Biodiversidad abarcando el servicio de gerencia (trámites, estudio técnico), hasta la venta de árboles para la reforestación y asesoría técnica (cuadro 4).

Cabe recalcar que los servicios de intermediación para actividades forestales se cobran al cliente, mientras que los servicios de gestión empresarial (Programa Biocomercio) no se cobran. En efecto, ASIREA recibe financiamiento para apoyar a pequeñas y medianas empresas (Ecopymes) y, por ello, estos servicios por el momento se brindan gratuitamente.

Cuadro 4. Oferta de servicios por parte de ASIREA en sus diversos programas

Programa	Servicios ofrecidos	¿A quién?	¿Se cobra?
Programa Biodiversidad (intermediación, conservación de bosque y reforestación)	Trámites y asesorías del PSA	Pequeños y medianos propietarios	Sí (entre 12% y 18%)
	Venta de árboles	Clientes PSA	Sí (comisión de 20%)
	Asesorías y capacitaciones	Clientes PSA u otros	Sí (ha tenido demanda solo para cursos)
Programa Biocomercio (apoyo a Mypimes)	Diseño del producto (envase, etiqueta, concepto)	Ecopymes ⁴²	No
	Asesorías en trámites (permisos)	Ecopymes	No
	Manejo de la calidad	Ecopymes	No
	Capacitación en gestión empresarial	Ecopymes	No
	Comercialización	Ecopymes	No

Fuente: Elaboración propia (2007).

4. Perfiles y percepción de los clientes sobre los servicios de ASIREA

4.1. Perfiles de clientes y necesidades de servicios

ASIREA cuenta con 120 miembros, de los cuales 101 tienen acceso a un PSA. Sus clientes movilizan varias modalidades de PSA. En el 2006, sus miembros que acceden a PSA se repartían de la manera siguiente: 53 tenían PSA-protección, 7 PSA de reforestación y 41 PSA de Sistemas Agroforestales (SAF).

Con base en sus características, en términos de extensión de la tierra y de uso de la modalidad de PSA, se identificaron 4 grupos de clientes, de los cuales se han podido identificar las necesidades en términos de servicios a través de entrevistas (cuadro 5).

42 Las Ecopymes incluyen también los viveros.

Cuadro 5. Tipología de clientes y sus necesidades

	Grupo 1: grandes propietarios de bosques	Grupo 2: grandes productores	Grupo 3: pequeños y medianos productores	Grupo 4: productores sin PSA
Características	<ul style="list-style-type: none"> - grandes propietarios - viven en la ciudad, de actividad no agrícola - acceden a PSA protección 	<ul style="list-style-type: none"> - grandes productores - viven en la finca - actividad agrícola - acceden a PSA protección, reforestación o SAF 	<ul style="list-style-type: none"> - medianos productores agrícolas - acceden a PSA SAF 	<ul style="list-style-type: none"> - pequeños productores - postulan a PSA SAF
Necesidades en términos de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - apoyo para trámites de PSA - asistencia técnica - seguimiento y asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> - apoyo para trámites de PSA - asistencia técnica - seguimiento y asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> - financiamiento - apoyo para trámites de PSA - asistencia técnica - acceso a vivero forestal 	<ul style="list-style-type: none"> - información - financiamiento - transporte - ayuda en trámites de PSA

Fuente: Elaboración propia (2007).

El grupo 1 está conformado por grandes propietarios que viven en su mayoría en la ciudad, donde tienen en general un empleo no agrícola. Consideran la modalidad de PSA protección como interesante, porque les permite sacar provecho de sus tierras con una inversión de tiempo mínima y sin mucha presencia en la finca. Además, esta modalidad no necesita mucha inversión.

El grupo 2 corresponde a grandes productores que pueden usar el PSA protección, reforestación y/o Sistema Agroforestal (SAF). Se encuentran 3 subtipos: 1) los que usan el PSA protección y que son productores que viven en la finca, tienen una producción agrícola, pero dejan parte de su finca como bosque, 2) los grandes productores que han desarrollado parcelas de reforestación como una inversión productiva complementaria de sus ingresos agrícolas, 3) los que practican la ganadería y movilizan el PSA SAF para hacer cercas vivas alrededor de sus pastos.

El grupo 3 está conformado por pequeños y medianos productores. Ellos movilizan la modalidad de PSA SAF que les conviene más para diversificar su producción.

El grupo 4 corresponde a los asociados sin PSA. Ellos son generalmente los más pequeños y pobres, en general, han empezado trámites para acceder a la modalidad SAF, pero no la tienen todavía.

En términos de servicios, los productores y los dueños de los dos primeros grupos tienen necesidades parecidas en términos de servicios para

desarrollar sus actividades y acceder a PSA. Sin embargo, los de los grupos 3 y 4 tienen una necesidad de servicios financieros, que les permite manejar su finca y actividades.

4.2. Percepción de los clientes

Las entrevistas realizadas permiten capturar la percepción de los diferentes tipos de clientes sobre los servicios prestados por ASIREA. Los clientes del grupo 1, los terratenientes, transmiten más dudas en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos por la organización. En general, son quienes más utilizan los servicios de ASIREA (de todos los tipos). Viven en la ciudad, ellos tienen más acceso a información (en general, tienen Internet). Así, de todos los clientes son los más informados sobre el sistema de PSA (el concepto de los servicios ambientales, los tipos de modalidades de PSA, las modalidades de los contratos y pagos, el papel de FONAFIFO, de los regentes y organizaciones, los trámites y el Manual de procedimiento, así como la comisión por intermediación que retiene la organización). Son los más sensibles a la calidad de la asistencia técnica y a la posibilidad de negociar las comisiones. Sin embargo, las encuestas muestran que en general los productores se encuentran satisfechos. En efecto, sobre una escala del 1 al 10 en cuanto al nivel de satisfacción en la calidad de los servicios profesionales de producción ofrecidos por ASIREA, este grupo se encuentra en 7.

Los clientes del grupo 2, los grandes productores, están al igual que los del grupo 1 bien informados y también son muy exigentes en términos de calidad de los servicios. Así como los terratenientes, los grandes productores caracterizan la calidad de la prestación de los servicios con los adjetivos siguientes: rápido y útil. Rápido en el sentido de que el personal está bien organizado y da respuestas a sus expectativas. En efecto, para ellos el interés de pasar por una organización estriba en que es un medio de aliviarse del tiempo y la energía que requieren los trámites para acceder al PSA, y se puede así concentrarse exclusivamente en sus actividades económicas.

Los clientes del grupo 3, los pequeños y medianos productores están más satisfechos de los servicios de ASIREA y otorgan un nivel de satisfacción que alcanza los 9 sobre 10. Los clientes de este grupo solicitan servicios profesionales de producción y financieros. Sin embargo, a través de las encuestas se evidenció que algunos productores no tenían conocimiento de la oferta de algunos servicios que presta ASIREA. En particular, algunos no tenían conocimiento de la posibilidad de tener acceso a un servicio financiero, un adelanto del PSA a través de la organización.

De manera general, los pequeños y medianos productores entrevistados están mal informados en comparación con los más grandes. Esto puede resultar de un problema de transferencia de información y de sensibilización, y cuestionar

la calidad de los servicios de información de la organización. Sin embargo, los productores no se quejan y caracterizan la calidad de las prestaciones de la organización como rápida y eficaz, en el sentido de que el personal es competente y logra finalizar los expedientes y llevarles ingresos complementarios (el PSA). Así, mientras que los grupos precedentes son sensibles a la calidad de la asistencia técnica, los pequeños y medianos productores son más sensibles a la finalidad del servicio (el pago) que a la calidad del servicio por sí misma.

5. Lecciones aprendidas

5.1. La provisión de servicios ambientales, un campo innovador para los mecanismos de servicios

A través de la ley 7575 y del desarrollo del programa de pago por servicio ambiental, se logró que los servicios del bosque se visibilizaran de cara a la sociedad y se justificara una remuneración de los dueños de bosques por conservar, reforestar y manejar el bosque de manera sostenible. También, tuvo un papel en este sentido a partir del 2003, la plantación de árboles en Sistemas Agroforestales (SAF).

Con este esquema, que permite un ingreso alternativo a la agricultura y la ganadería para los productores, se genera una nueva necesidad de servicios, en particular, los servicios de intermediación para acceder a los pagos por servicios ambientales.

Estos servicios de intermediación son muy importantes para el acceso de pequeños y medianos productores, que no tienen la capacidad técnica necesaria para preparar los expedientes requeridos. Además, es un servicio complejo, compuesto de varios subservicios. De hecho, este servicio de intermediación se complementa con servicios técnicos forestales, como los de un ingeniero forestal (en general, un regente forestal que tiene la fe pública para verificar el estado del bosque y validar los planes de manejo), con los servicios de un ingeniero con capacidad para realizar levantamientos de las fincas y bosques, y con servicios jurídicos de abogados para realizar expedientes o resolver problemas legales de catastro. Así, las organizaciones que brindan este servicio de intermediación tienen un papel importante de coordinación entre diferentes tipos de servicios y profesionales con habilidades específicas distintas.

Además de la innovación en términos de servicio complejo y de coordinación de las organizaciones, este servicio de intermediación es una innovación en términos de financiamiento, ya que es pagado por el beneficiario al cual se le rebaja del PSA recibido (con el principio de que el beneficiario paga el servicio una vez que este es exitoso, porque el productor recibe el PSA). Así, es también una fuente de financiamiento para las organizaciones, que pueden cobrar, según el Manual de procedimiento del PSA, hasta un 18% de lo que reciben sus clientes por los trámites de los expedientes en FONAFIFO.

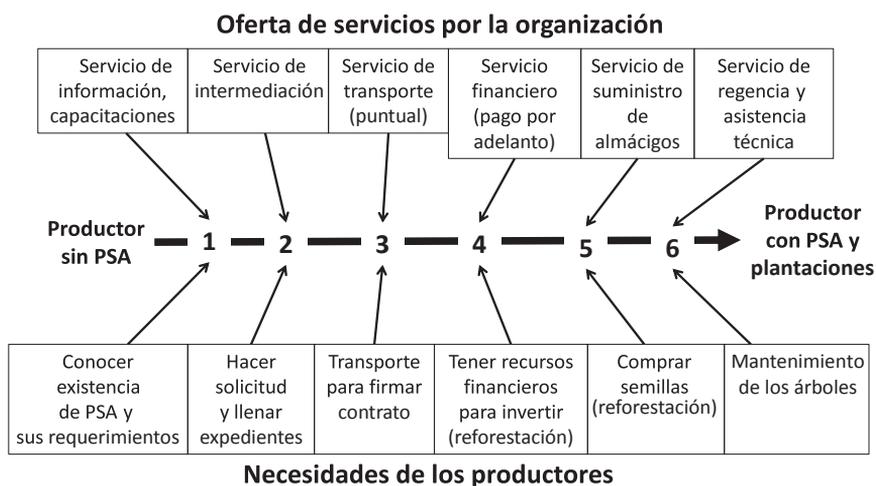
5.2. La adaptación de los servicios a la situación de los productores y la creación de una cadena de servicios

Para facilitar el acceso al PSA, ASIREA adapta el contenido de sus servicios en función de las necesidades del beneficiario. Muchas veces por falta de un servicio, un beneficiario no puede lograr realizar una actividad. Por ejemplo, los pequeños y medianos productores están limitados por no tener medios de transporte, lo que es necesario para hacer algunos trámites. Sin un servicio de transporte para estos beneficiarios, no se logra finalizar los expedientes de solicitud de PSA, y se pierde la oportunidad. Por eso, ASIREA ha desarrollado una “cadena de servicios” alrededor de la función de servicio de intermediación. Por ejemplo, ASIREA propone a sus clientes:

- Un servicio financiero con el pago por adelantado (antes del desembolso normal de FONAFIFO), con el fin de que los propietarios puedan comprar las semillas o árboles para reforestar.
- Un servicio de facilidad de transporte para ir a firmar el contrato en la oficina de FONAFIFO.
- Un servicio de abastecimiento de los árboles o semillas a través de su vivero.

El desarrollo de una “cadena de servicios” permite proveer de manera sistemática y ordenada todos los servicios que puede requerir un beneficiario para pasar de un estado a otro, en particular de no tener un PSA a tenerlo (figura 2).

Figura 2. “Cadena de servicios” para acceder a PSA, y adaptación a necesidades de beneficiarios



Fuente: Elaboración propia (2007).

5.3. Apoyo a Mipymes y formas de “encadenamiento” de servicios

ASIREA no solamente presta servicios a individuales, sino que también lo hace a organizaciones: Mipymes. Así, en su Programa Biocomercio, ASIREA propone dos tipos de servicios a las organizaciones (Ecopymes). En muchos casos, las Ecopymes, necesitan servicios de diferentes tipos para poder comercializar. En general, estos servicios se brindan por oferentes diferentes. Aplicando el mismo principio que para el PSA, ASIREA asume una coordinación entre diferentes oferentes.

También, apoyando organizaciones, ASIREA genera “encadenamiento de servicio”, es decir, una sucesión de servicios de un proveedor a otro para fomentar un servicio final a un beneficiario.

Varios ejemplos de apoyo a Ecopymes y comunidades pueden ilustrar esta coordinación y encadenamiento. Por ejemplo, la Asociación Agroforestal Esperanza Verde es una organización local que fomenta actividades productivas sostenibles entre sus miembros, que son propietarios campesinos. La Asociación maneja un vivero forestal con el apoyo de ASIREA y del proyecto Conservación del Bosque y Desarrollo Sostenible (COBODES), a través de servicios de asesoría técnica. La planta obtenida en el vivero se distribuye entre los propietarios, que eventualmente pueden aplicar a PSA en la modalidad de SAF, utilizando el servicio de intermediación de ASIREA.

La Asociación Mixta de Productores y Artesanos Las Estrellas del Carmen (AMPALEC) se originó con miembros de la comunidad de El Zota. Sus principales actividades incluyen: la exportación de semillas de palma, la reproducción y venta de plantas silvestres, un laboratorio de cultivos in vitro, la producción de artesanía en mimbres, el apoyo a sus socios en gestión del desarrollo agrícola orgánico, certificación y mercadeo, así como turismo rural. Para fomentar las actividades turísticas en las comunidades donde está AMPALEC, y así apoyarla en su servicio de promoción de actividad turística en las comunidades, ASIREA construye paquetes turísticos para venderlos directamente a clientes o a través de la red de Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA).

6. Conclusiones

El caso de ASIREA ilustra un caso innovador de prestación de servicios en el campo de la provisión de servicios ambientales y turismo. ASIREA no es una organización de productores clásica, porque presta servicios al estilo de un centro de servicios, que apoya tanto a productores individuales como a organizaciones.

Además, siendo la coordinación de los servicios un reto importante para la adecuación a las necesidades de los productores, ASIREA muestra un ejemplo de la gestión de un encadenamiento de servicios alrededor de la conservación de los bosques y de la reforestación.

En términos de modelo económico, ASIREA posibilita mantener la prestación de servicios privados gracias a los ingresos públicos, generados por una función de intermediación en el acceso a incentivos de una política pública (en este caso el PSA forestal). Este constituye un ejemplo interesante de gestión de financiamiento para prestación privada, donde, por un lado, el sector público reconoce el papel de organización intermediaria en la política y regula sus actividades, y por otro, el sector privado (prestador de servicios) se beneficia de una fuente de financiamiento que le permite también desarrollar actividades complementarias a la realización de los objetivos de la política.

CAPÍTULO 8

Provisión de servicios por parte de un ente interprofesional: el caso de la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA)⁴³

Aurelie Naudé

La ganadería tiene en Costa Rica un alto impacto económico y social, especialmente en las zonas rurales, donde es una de las más importantes fuentes generadoras de riqueza. Así, la ganadería alcanza más de 40 000 productores y más de 500 000 personas dependen de la actividad en toda la cadena. Dado que un 40% del territorio está cubierto por pastos, la ganadería bovina tiene un gran potencial y permite al país ser autosuficiente en carne y, además, contar con ventajas de exportación, porque tiene los estándares internacionales de producción.

Sin embargo, la ganadería se ha visto afectada por la disminución del apoyo institucional público en el nuevo contexto económico-político de liberalización. Esta evolución se refleja en una disminución anual del presupuesto del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), una reducción de la investigación y transferencia de tecnología, una reducción de la asistencia técnica y extensión, debilidades de los programas nacionales de salud animal sanitarios, la ausencia de un sistema de crédito adaptado al ciclo de producción por parte de los ganaderos, tomando en cuenta que la creación reciente de la banca de desarrollo no responde a las necesidades de los productores.

Asimismo, la orientación de la agricultura costarricense hacia mercados de exportación propició la utilización de los servicios privados para la mejora de la

43 Este capítulo retoma de manera sintética los contenidos de la tesis de maestría de Aurelie Naudé referenciada como: Naudé A. (2008), *L'interprofession: une approche adaptée pour répondre aux besoins en services des producteurs et renforcer les filières durablement*. Mémoire de fin d'étude d'ingénieur, defendida el 15 de julio del 2008, ISTOM, Cergy Pontoise, France, 86 p.). La adaptación del material fue realizada por Estefanie Leandro, Guy Faure y Jean-Francois Le Coq.

competitividad de la agricultura. Sin embargo, el problema de esta situación —donde el gobierno reduce su implicación en los servicios agrícolas y su financiamiento para dejar espacio a los servicios privados— consiste en que los pequeños productores se encuentran obligados a pagar servicios, a pesar de no estar históricamente acostumbrados a ello, o no contar con los recursos suficientes para hacerlo.

Además, los problemas de producción y competitividad demandan un mayor esfuerzo por parte de las organizaciones, esfuerzos que muchas veces no son suficientes, porque los ganaderos continúan sufriendo la baja rentabilidad de la actividad, y se ven en muchos casos obligados a vender sus tierras y animales (*el hato se ha visto reducido en más del 40% en estos últimos años*), lo que provoca que los jóvenes se orienten a otras actividades más prometedoras.

En reacción a lo antes mencionado, algunos actores del sector agropecuario costarricense se organizaron formando organizaciones de tipo “interprofesiones”, como es el caso de la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA), creada oficialmente por la Ley 7837, de octubre de 1998. Como otras organizaciones de tipo interprofesional, tales como el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE), la Corporación Bananera Nacional (CORBANA), la Liga Agrícola Agroindustrial de la Caña de Azúcar (LAICA), la Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ), y la Corporación Hortícola Nacional (CHN), CORFOGA tiene entre sus objetivos estructurar la cadena y prestar apoyo al sector a través de servicios públicos o privados y sirven de lugar de encuentro, comunicación y concertación entre los actores de la cadena. También, se busca ayudar a los productores a mejorar sus estrategias de comercialización para aprovechar las oportunidades de acuerdos comerciales y satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores.

El estudio del caso de CORFOGA y de su sistema de servicios tiene como objetivos entender dónde radican las fortalezas y los desafíos de este esquema de organización, y ver en qué medida responde a las necesidades y las limitaciones de los pequeños y medianos ganaderos. Es importante identificar cuáles son las lecciones aprendidas sobre cómo una organización interprofesional puede ser un modelo organizativo pertinente y viable para proveer servicios a productores y dinamizar una cadena.

Para el análisis del caso, se utilizó una metodología de análisis de sistema de servicios dirigida a una organización, desarrollada por Le Coq (2006), y derivada de Huppert y Urban (1998), Albert (2000) y Ruys (2006). En este enfoque, un sistema de servicios es definido como el conjunto de servicios en una zona determinada, en el cual los componentes tienen características propias e interactúan entre ellos para alcanzar objetivos técnicos, económicos y sociales (Albert, 2000). Es un sistema compuesto de varios elementos relacionados entre ellos, como los tipos de servicios, los actores, las relaciones funcionales entre ellos, las escalas de intervención y las condiciones del entorno político, económico y sociocultural.

En el caso de CORFOGA, la metodología se implementó de la siguiente manera: Después de una revisión de la literatura disponible sobre la organización, se realizaron entrevistas cualitativas a los técnicos de la organización, así como observaciones directas del funcionamiento en sus oficinas. Luego, se entrevistó a ganaderos y sus organizaciones en tres regiones: Choroteга, Huetar Norte y Brunca. En cada región se realizaron entrevistas a las cámaras locales para analizar sus actividades y se realizaron entrevistas a unos 30 ganaderos siguiendo un muestreo no probabilístico, es decir, cuidando de obtener un panel de ganaderos con distintas características en cuanto al nivel socioeconómico, el tipo de ganadería y la afiliación a una organización. Después, los datos se agrupan en tres categorías de actores: CORFOGA central, cámaras y ganaderos, los cuales fueron analizados y presentados en talleres ante los mismos actores y CORFOGA para su respectiva validación y ajuste.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: En el punto 1 se presenta una breve historia de CORFOGA, seguida por el punto 2, donde se analiza el funcionamiento interno de la Corporación. En el punto 3 se analiza la oferta de servicios provista por CORFOGA, mientras que en el punto 4 se presentan los mecanismos de coordinación. En el punto 5 se presenta un análisis de la percepción de los beneficiarios en relación con el funcionamiento de CORFOGA. Las principales conclusiones del análisis de este estudio de caso se presentan en el último punto.

1. Historia de CORFOGA

El sector ganadero costarricense carecía de una organización interprofesional y contaba en su lugar con una entidad constituida por un decreto ejecutivo, en 1987, con decisión unilateral y carente de una ley específica y, por tanto, desprovista de peso legal. Ante este panorama, los ganaderos se unificaron, y representados por las cámaras y federaciones, empezaron a presionar para crear una organización dirigida tanto a la consolidación de la cadena bovina como a la mejora de las condiciones de vida de los ganaderos, con su propia ley y representatividad necesaria. Su propuesta fue presentada ante la Asamblea Legislativa, y se creó como resultado la Ley 7837 referente a CORFOGA, en octubre de 1998, con la ambición de unificar los dos sectores (producción e industria) y tener políticas y proyectos comunes, beneficiando a las dos partes.

A partir del año 1999 y hasta el 2003, la Corporación empezó a constituirse. Comenzó a desarrollar diferentes proyectos y actividades y para ello solicitó apoyo financiero al Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y al Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT). La Corporación empezó rápidamente a crear alianzas estratégicas y convenios de proyectos con otras instituciones para fortalecerse. En el año 2000, la primera acción fue elaborar el censo ganadero, conjuntamente con el MAG y el Programa

de Erradicación del Gusano Barrenador (PEGB). Esto permitió contar con un diagnóstico de la situación de la ganadería nacional, que a su vez sirvió de base para el desarrollo de proyectos. Durante ocho meses en el 2003, CORFOGA organizó la creación de su plan estratégico con los diferentes representantes del sector. El objetivo de dicho plan se centraba en realizar un diagnóstico de la situación ganadera y definir tanto las prioridades de la organización como sus líneas de acción, con el fin de lograr diferentes objetivos. Este plan se desarrolló mediante un proceso participativo con todos los actores (ganaderos, carniceros, industriales y consumidores) a través de talleres de reflexión y reuniones sobre diferentes temas referentes a los alcances futuros de CORFOGA, como el mercado mundial y regional, la comercialización, la producción y calidad de la carne, el valor agregado, la promoción y las oportunidades de mercado.

2. Funcionamiento de CORFOGA

La Corporación se presenta como un sistema público/privado, porque es un ente de derecho público no estatal que se rige en sus actuaciones ordinarias por el derecho privado.

2.1. Generalidades de la organización

CORFOGA tiene definida como misión: “Desarrollar una plataforma de servicios estratégicos que fortalezcan la capacidad competitiva de la cadena cárnica bovina de Costa Rica de forma sostenible”. En tanto, su visión es: “Ser la institución líder en la generación de políticas, planes y proyectos para el fomento, modernización e incremento de la productividad del sector cárnico bovino en Costa Rica” (sitio web CORFOGA).

Los objetivos principales de la Corporación son los siguientes⁴⁴:

- Fomentar el desarrollo, la modernización y el incremento de la productividad de la ganadería bovina al emplear los recursos intensiva y racionalmente del concepto de sostenibilidad.
- Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos tanto para el fomento de la ganadería sostenible como para la generación y aplicación de la tecnología ligada al sector de la producción.
- Promover y apoyar la transformación tecnológica y empresarial de la ganadería y de los segmentos de la cadena agroindustrial de la carne.

44 Según Artículo 3, Ley 7837, presentado en el sitio web CORFOGA: http://www.corfoga.org/mision_y_vision.php, consultado el 20 de agosto de 2012 a las 4:00 p.m.

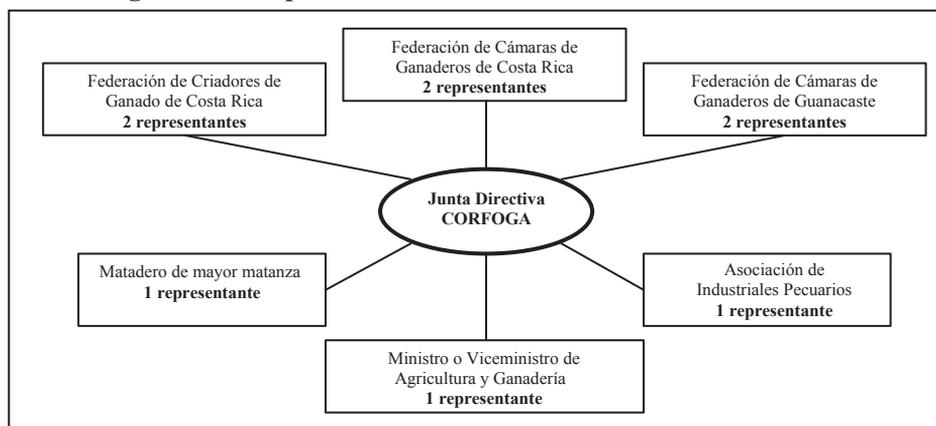
- Velar por el cumplimiento y el seguimiento de los acuerdos, tratados, convenios y negociaciones, nacionales e internacionales, sobre el ganado bovino que afecten directa o indirectamente a la actividad ganadera.
- Procurar que el país se mantenga abastecido de carne vacuna y fomente las exportaciones de carne y sus subproductos.

2.2. Gobernanza interna

Es importante comprender los mecanismos de toma de decisiones y la repartición del poder de decisión para entender la estrategia de CORFOGA y su oferta de servicios.

La toma de decisiones pasa por una junta directiva que se renueva cada dos años, compuesta por nueve miembros que representan los principales actores de la cadena (ganaderos, industriales y gobierno) y los diferentes intereses del sector (Figura 1). Los ganaderos tienen la mayoría de representación en la Junta Directiva, pues están representados por las tres federaciones de ganaderos del país, y cada una elige dos representantes y sus suplentes, con el único requisito de que todos deben ser ganaderos. Adicionalmente, la Junta Directiva cuenta con un representante de la industria, uno del matadero con mayor número de matanzas durante el año y un representante del gobierno. Se realizan dos sesiones mensuales para tomar las decisiones estratégicas y operacionales.

Figura 1. Composición de la Junta Directiva de CORFOGA



Fuente: Elaboración propia, con base en la Ley 7837 (2007).

Los ganaderos han jugado un papel muy importante tanto en la creación de la Corporación como en la de su propia ley, por lo que esta última tiene influencias en este sentido; está orientada al cumplimiento de los objetivos de fomento del sector, tomando en cuenta los intereses de los pequeños y medianos productores.

Además, las federaciones tienen una base en CORFOGA, donde pueden reunirse y consultar documentos e información relevante.

Esta repartición de poder es determinante cuando la toma de decisiones de la junta se realiza en votación por mayoría simple. Aunque los intereses de los diferentes miembros pueden ser contradictorios, el objetivo de una buena gobernanza es que se llegue a acuerdos por consenso, siempre que sea posible, por medio de plazos. El papel del presidente y del director es facilitar las discusiones de la junta directiva y gestionar de la mejor manera posible los intereses divergentes. El director abre espacios para que las personas expongan un tema y para buscar una solución beneficiosa para todos, donde la idea es alcanzar una situación del tipo ganar-ganar. CORFOGA maneja esta situación mediante un proceso de diálogo al evitar conflictos de naturaleza política.

Además, la representatividad de los ganaderos de las federaciones es cuestionable, porque seis miembros deben representar los intereses de los ganaderos de todo el país, lo que es una misión muy difícil frente a la diversidad existente. Los representantes de las federaciones son elegidos igualmente por la junta directiva de cada federación. Las federaciones están compuestas únicamente por ganaderos, en su mayoría medianos y pequeños productores que pertenecen a las diferentes cámaras (las cámaras son 18 en total y se encuentran distribuidas desigualmente por el país: con una gran mayoría en la provincia de Guanacaste, donde existen 11 cámaras). Sin embargo, aún existen discusiones sobre la representatividad de los ganaderos, porque algunos sienten que sus intereses no están defendidos, por lo que resulta difícil llegar a un consenso de las federaciones y de CORFOGA.

El intercambio de información se desarrolla a diferentes niveles, empezando por la junta directiva, las federaciones, las cámaras y llegando hasta los ganaderos. A este respecto, se dice que el flujo de información no es siempre el mejor, debido a que no fluye a todos los niveles, sino que la información se suele parar en algún punto, en la junta o en las federaciones. Así, es un sistema en el cual la intermediación es muy alta (federaciones, más todas las cámaras, hasta los ganaderos), por lo que carece de fluidez a la hora de informar a los ganaderos o de recoger información sobre sus necesidades.

2.3. Recursos humanos disponibles

En el año 2007, la Corporación contaba con un equipo de 21 asalariados, divididos en áreas de dirección (4), administración (4) y proyectos (13 personas). El área de proyectos contaba únicamente con 3 responsables de proyectos, que coordinaban directamente con los ganaderos. Además, existía un responsable del proyecto de “Extensión”, un responsable del proyecto de “Mejora Genética”, apoyado por tres técnicos encargados del tema de las semillas, y un responsable de clasificación de canales, apoyado por cinco técnicos que se encargaban

de la recogida de datos de las plantas. Además, dos técnicos encargados del seguimiento del proyecto crediticio correspondiente a la reactivación ganadera.

En el momento de la contratación, todos los empleados contaban con un nivel de estudios acorde con el puesto a desempeñar. Por esta razón, se afirma que la Corporación cuenta con una buena capacidad de gestión empresarial, estando todos sus empleados capacitados con formación universitaria. Se menciona lo siguiente⁴⁵:

- Asistente de dirección: maestría en administración de empresas.
- Director de proyecto anterior: economista agrícola, maestría en administración empresarial.
- Director de proyecto actual y responsable del proyecto de clasificación de canales: ingeniero en agronomía y en proceso de una maestría en extensión agrícola.
- Responsable del proyecto de extensión: ingeniero en agronomía con especialidad en zootecnia y en extensión agrícola y con una maestría en proceso.
- Responsable del proyecto de mejora genética: ingeniero en agronomía con especialidad en zootecnia.

La Corporación presenta la ventaja de que la gran mayoría de sus asalariados son jóvenes, motivados y altamente comprometidos en su misión, en un ambiente de confianza dentro del equipo. Esto permite una buena comunicación al facilitar la toma de decisiones en el seno del equipo. Sin embargo, a través de entrevistas realizadas a diferentes asalariados, se identificó una falta de agilidad en los procesos de comunicación entre la Junta Directiva y el resto del equipo.

Como parte de su estrategia, CORFOGA propone contar con un equipo pequeño de técnicos eficientes y bien capacitados, debido a que prefiere invertir más recursos en funcionamiento y proyectos. La Corporación destina únicamente un 15% de los recursos financieros a cubrir gastos administrativos.

2.4. Financiamiento de los servicios

Por la ley que la rige, más del 90% de los gastos de la Corporación se financian mediante una contribución parafiscal obligatoria de US\$2, impuesta a las personas jurídicas y físicas por:

- Cada animal sacrificado para la exportación o consumo interno.
- La exportación de cada animal en pie.
- Por cada doscientos kilogramos de carne vacuna, despojos o derivados de esta que se importen.

⁴⁵ Según entrevistas realizadas a los asalariados de CORFOGA en el 2007.

Además, una pequeña parte del financiamiento procede de donaciones estatales, instituciones públicas y las municipalidades. En el momento de su creación, para la Corporación era necesario solicitar recursos a entidades externas como el MICIT y el CONICIT. Actualmente, aún reciben apoyo financiero para las capacitaciones de los técnicos de CORFOGA.

De acuerdo con la Ley 7837, los recursos de la Corporación serán utilizados para lo siguiente:

- Apoyo directo a actividades de difusión, información, fomento, capacitación e investigación de la actividad ganadera.
- Gastos administrativos, los cuales no podrán superar el 15% del total de los ingresos.
- Establecimiento de una reserva de previsión, constituida hasta por el 50% de los ingresos, que permita crear un mecanismo anticíclico para atenuar los períodos de precios bajos. La Junta Directiva de la Corporación debe definir en el mes de enero de cada año el porcentaje de aporte a la reserva. Estos recursos deben administrarse por medio de un contrato de fideicomiso con un banco comercial del Estado.

3. Proyectos y servicios

La Corporación cuenta con una planificación anual de las actividades, que se afianzó a través de un plan estratégico elaborado en el 2003. Este plan se actualiza cada cuatro años, y coincide con el cambio de gobierno, el cual define nuevos acuerdos y políticas. En el plan se ubican proyectos y actividades que responden tanto a las necesidades planteadas por los ganaderos como a las políticas de gobierno.

3.1. Los proyectos

Para lograr sus objetivos, CORFOGA implementa diferentes proyectos con financiamiento procedente de diversas fuentes. Desde el 2002, los proyectos diseñados e implementados por CORFOGA son pertinentes y coherentes con los objetivos fijados por la Corporación, incluyendo temas como la mejora genética, la clasificación de canales, la mejora de pastos, los métodos de manejo de finca y el bienestar animal (Cuadro 1).

Cuadro 1. Proyectos de CORFOGA durante el período 2002-2007

Proyectos	Objetivos	Beneficiarios	Actores
Clasificación de canales (2002)	“Caracterizar los canales de bovino y la composición de las piezas provenientes de animales criados en la Región Huetar Norte”	<ul style="list-style-type: none"> - Ganaderos: va a ser pagado por criterios de calidad y no por criterios de peso como se hace en la planta - Industria: control de calidad, comercialización - Consumidor: aumento de la confianza (conoce procedencia y paga según categorías de calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> - CORFOGA: director de proyecto, 5 técnicos asalariados de planta (recogen datos) - Industria: permite el trabajo en sus instalaciones - ITCR: investigación
Mejora genética (2001)	“Programa para promover una mejora continua de las características de mayor importancia económica del ganado bovino nacional destinado a carne ”	<ul style="list-style-type: none"> - Ganaderos de cría: podrán adquirir sementales y hembras probadas genéticamente superiores para características importantes - Sector: la mejora genética lograda se podría difundir a todo el hato nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - UNA, MCT: investigación - CORFOGA: responsable proyecto
Proyecto extensión (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar capacitaciones y transferencia de información. - Difusión de la organización, alcanzar una mejor cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganaderos: capacitaciones e información - Sector: (carniceros, personal de matanza, transportistas, estudiantes), información 	<ul style="list-style-type: none"> - CORFOGA: responsable del proyecto - Instituciones académicas y universidades extranjeras - Gobierno - Cámaras
Suplemento mineral (2007)	“Programa para aumentar el uso de los suplementos minerales por los ganaderos y mejorar sus prácticas de suministro, de manera que se produzca un impacto positivo sobre el comportamiento animal, tanto en términos de reproducción como de crecimiento”. Efecto multiplicador capacitando a los “capacitadores”	<ul style="list-style-type: none"> - Ganaderos: crecimiento y mejora de la producción (a través de capacitaciones e información) - Ganadería 	<ul style="list-style-type: none"> - CORFOGA: responsable del proyecto de extensión. - “Capacitadores”: MAG, CNP, INA, IDA, Cámaras, Técnicos del “gusano barrenador” - Administración por la cámara de ganaderos
Reactivación ganadera (sept. 2005)	“Lograr una reactivación ganadera en Costa Rica, mediante la mejora de la calidad genética del hato nacional, y a través del uso de Toros Puros Registrados en los hatos comerciales”. Programa para la repoblación de la ganadería de carne y doble propósito, a través de una línea de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Ganaderos (cría y doble): creación de una línea de crédito para que los pequeños y medianos ganaderos tengan acceso a crédito blando en la adquisición de sementales de Toros Puros Registrados y hembras aptas para la reproducción - Sector: reactivación ganadera 	<ul style="list-style-type: none"> - CORFOGA - BNCR - MAG

Proyectos	Objetivos	Beneficiarios	Actores
Ley de Robo	Propuesta de ley para luchar contra el robo de ganado en Costa Rica	Ganaderos: disminución del robo y por consiguiente de las pérdidas	CORFOGA - Gobierno, subastas, organización de ganaderos
Censo ganadero (2000)	Primer censo realizado en el 2002. Ahora quieren actualizar el censo	Base de datos indispensable para todo tipo de estudios y proyectos	- CORFOGA - MAG - PEGB
Producción y hábitos de consumo de la carne	Estudio de mercado realizado para conocer los hábitos de consumo de carne de res de la población costarricense y para desarrollar nuevos mecanismos de comercialización que ayuden a aumentar el consumo de carne de res en el país	Investigadores Comerciantes Sector: fortalecimiento y mejora	- CORFOGA - CONICIT - ITCR
Promoción de la carne	Promover la divulgación de las cualidades de la carne e incentivar la mejora de la producción de carne	Consumidores Sector	- CORFOGA
Encuesta ganadera 2004	Permitió estimar indicadores técnicos de producción y evaluar el uso de algunos de los recursos en diferentes escalas de planta y sistemas ganaderos, esperando que con los resultados, se puedan tomar medidas correctivas que mejoren la rentabilidad económica de la ganadería de carne	Investigación Sector Ganaderos	CORFOGA MAG PEGB
Bienestar animal (2004-)	Programa de educación y valoración de sistemas de la cadena del sector cárnico bovino con capacitaciones sobre temas relacionados con el trato humanitario y el rendimiento económico	Ganaderos: mejora del manejo del animal, mejor rentabilidad Transportistas y carniceros: mejor rentabilidad Industria Consumidores: ternura, calidad...	- CORFOGA: responsable extensión. - Human Society of the United States (Apoyo técnico y financiero) - Alianza Global para el Desarrollo Humanitario - Universidad de Bristol

Proyectos	Objetivos	Beneficiarios	Actores
La cadena de carne bovina 2001	Identificación de puntos críticos de costes para cada uno de los participantes de la cadena y así disminuir los costos de producción, para impulsar su modernización , eficiencia y competitividad	Sector Ganaderos Investigación, Estudiantes Políticos...	- CORFOGA - ILRI - CIAT
Plan Estratégico para el Desarrollo de la Agrocadena de la Ganadería Bovina de Carne en la Región Chorotega (2005-2007)	Propuesta con el enfoque de agrocadenas, que permitirá organizar, integrar, relacionar a los actores que participan de la actividad ganadera y optimizar los recursos productivos. Además, plantear soluciones a debilidades económicas, técnicas y organizacionales de la ganadería bovina de carne de la región	Toda la cadena Ganaderos de la región Chorotega Organizaciones de Ganaderos de la región	CORFOGA MAG INA Cámaras de Guanacaste Federación de Guanacaste Ganaderos independientes

Fuente: Elaboración propia (2007).

Lo que resulta igualmente importante es el grado de articulación entre los proyectos. Se evidencia que cada uno está vinculado con el otro, con el fin de alcanzar los objetivos globales. Por ejemplo, los proyectos de capacitación de los ganaderos están vinculados a muchos proyectos, como las acciones de mejora genética, crédito, suplemento mineral, bienestar animal o promoción de carne (existen más de 25 temas). Asimismo, la línea de crédito del proyecto de reactivación ganadera fue creada con el objetivo de mejorar los hatos de los ganaderos del país al darles la posibilidad de comprar toros puros, lo cual se enmarca claramente en el marco del proyecto de mejora genética, además del fomento de la calidad de la carne (proyecto de clasificación de canales con criterios de calidad y no de peso).

3.2. La oferta de servicios de la Corporación

Entre sus proyectos o a partir de sus propios recursos, CORFOGA ofrece cinco diferentes tipos de servicios para los ganaderos, que presentamos a continuación.

- **Servicios de formación y educación**

Los servicios de formación y educación están enfocados en el fortalecimiento de las capacidades de los ganaderos al permitirles la mejora de la producción y con ello su calidad de vida, o al menos su seguridad alimentaria y

sus ingresos. Tienen también un objetivo más amplio, que es el de difundir el papel de la Corporación al acercarse a las organizaciones de base. Algunas charlas pueden estar dirigidas a instituciones relacionadas con la ganadería, como los carniceros o los miembros del sector industrial, con el fin de mejorar toda la cadena a través de una mejor producción y calidad de la carne. Este servicio consta de tres tipos de actividades.

Charlas de capacitación para los ganaderos. Es una charla realizada generalmente en dos horas, por la mañana o al final de la tarde. Estas charlas son abiertas y las cámaras eligen el tema a tratar en función de la demanda de los ganaderos y de la lista de temas propuesta por CORFOGA. Los técnicos de la Corporación preparan y presentan las charlas o pueden solicitárselo a un técnico o un especialista externo. Estos tratan de realizar charlas lo más adaptadas posibles a las necesidades de los ganaderos, muchas veces ilustradas con fotografías específicas. También, los técnicos de la Corporación imparten charlas que permiten presentar la organización y sus proyectos. Para limitar los costes, se realizan giras para efectuar charlas en una zona, por ejemplo, durante una semana, durante la cual la Corporación está a cargo de la logística, aporta el material necesario y ofrece un refrigerio a los participantes.

La programación de las charlas se hace en su mayoría a través de las cámaras y las federaciones. Sin embargo, muchos lugares carecen de cámaras y, por tanto, el acercamiento a los ganaderos es más complejo. Ante este problema, CORFOGA suscribió un convenio con el programa “Gusano Barrador”, con el objetivo de llegar a los ganaderos que nunca habían sido capacitados por CORFOGA.

Seminario. Es una forma más reciente de capacitación, que se realiza a lo largo de un día entero y sobre un solo tema. Esta forma fue desarrollada para evitar un problema que surge en las charlas “clásicas”, y que es la imposibilidad de profundizar en un tema y lograr un impacto real sobre los conocimientos de los ganaderos en el tiempo de dos horas. Para atraer y motivar a la gente, CORFOGA invita a especialistas nacionales o extranjeros para que desarrollen los temas durante estos seminarios.

Día de campo. El día de campo es una capacitación que combina teoría y práctica. Se realiza a lo largo de un día entero, donde la mañana está dedicada a una charla sobre un tema técnico, y la tarde se destina a actividades prácticas en la finca de un ganadero o aula de un colegio o universidad. Este tipo de actividad permite alcanzar una mayor eficacia en la capacitación del ganadero al aprovechar la experiencia de los ganaderos y permitir una transmisión de *ganadero a ganadero*. Sin embargo, en general, se realizan menos días de campo que otros tipos de actividades de formación y educación, concretamente cuatro días de campo al año.

- **Servicios de transferencia de información**

En este segundo tipo de servicio, CORFOGA trata de difundir la información dirigida al ganadero sobre el estado del sector bovino. La Corporación lo hace a través de cinco medios diferentes:

- ▶ **El boletín de mercado.** En este boletín se exponen algunos datos como los precios de la carne vacuna, entre otros. Presenta una modalidad de difusión de información bimensual, donde CORFOGA coordina su distribución en las subastas, cámaras, mataderos y sus oficinas. Asimismo, se inserta en el periódico de tirada regional.
- ▶ **Los informes de labores de la Corporación.** Los informes de labores tratan los temas corporativos, los avances de los proyectos de CORFOGA y las nuevas tecnologías para fortalecer la productividad de la ganadería. Su distribución se hace en las oficinas de cámaras, federaciones y mataderos. En el 2007 se inició una difusión electrónica, con el objetivo de difundir entre ganaderos y centros de investigación una serie de artículos nacionales e internacionales sobre temas como los resultados de la encuesta ganadera del 2004, los indicadores de producción, el censo ganadero 2000 y datos sobre los hábitos de consumo de la carne.
- ▶ **La revista de CORFOGA.** La revista de CORFOGA presenta un tema de “primera página” vinculado siempre a la ganadería como, por ejemplo, el tratado de libre comercio, la actualidad en la industria cárnica, el robo de ganado, la organización del sector bovino, la evolución del mercado de carne y temas de investigación.
- ▶ **Los boletines técnicos.** Los boletines técnicos son pequeñas publicaciones que tratan de un tema técnico puntual como, por ejemplo, el suplemento mineral, la mejora de los pastos o las enfermedades, entre otros. A menudo se entregan durante las charlas de CORFOGA, con el fin de que el ganadero obtenga información general. Se distribuyen también en las cámaras y se entregan a los técnicos para que los repartan entre los ganaderos cuando visitan fincas.
- ▶ **La web.** La página web de CORFOGA abarca toda la información general de la organización, sus actividades, proyectos, etc.

- **Servicios de investigación**

La Corporación carece de un centro de investigación propio. Sin embargo, mantiene vínculos con varios centros de investigación, que le permiten ejecutar investigaciones a través de técnicos especializados. Los principales temas de investigación son los siguientes: mejora genética, estudios de mercado y estudios de trazabilidad⁴⁶.

46 Una comisión se encarga de recoger los datos en las plantas procesadoras, con el fin de establecer en el futuro la trazabilidad de la carne y una mejor distribución de los ingresos procedentes de la venta de carne entre ganaderos e industriales.

- **Servicios de financiamiento**

CORFOGA trata de facilitar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores a través del programa de reactivación ganadera. Para este fin, se creó una línea de crédito con el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), y con el objetivo de reducir la tasa de interés, se crea un fondo con el aporte del MAG (465 millones de colones) y CORFOGA (700 millones de colones). Los intereses generados por este fondo permiten cubrir el pago de una parte de la tasa de interés de los préstamos otorgados por el Banco. El auxilio temporal a la tasa de interés de los créditos se hace durante los primeros cinco años del plazo del préstamo. Este servicio viene acompañado tanto por capacitación ofrecida por CORFOGA como por un servicio de asistencia técnica para el seguimiento del buen cumplimiento del objetivo de este crédito, es decir, la reactivación ganadera y, además, facilitar los trámites al ganadero. Este último servicio de asistencia técnica es parte del convenio entre CORFOGA y el MAG, que dedica tiempo de sus técnicos a este seguimiento.

- **Servicios de apoyo a organizaciones**

Un porcentaje de los ingresos de CORFOGA se utiliza para apoyar a las organizaciones de ganaderos que presenten proyectos. Los beneficiarios pueden ser cámaras u otros grupos organizados. Estos pueden solicitar hasta el 100% del financiamiento de su proyecto. En el 2007 se creó una comisión de proyectos sectoriales, que sirve de filtro para que los proyectos que llegan a la junta estén lo más preparados posible. La comisión hace recomendaciones a la organización para mejorar el proyecto y, además, otorga el aval para que se presente ante la junta. La comisión está constituida por la asesora legal de CORFOGA, la asistente de dirección, el director de proyectos, dos ganaderos de la junta y el representante de la industria. Al final, el director ejecutivo propone el presupuesto de los proyectos a la junta, que es quien lo aprueba o desaprueba.

4. Los mecanismos de coordinación

4.1. Mecanismos de coordinación entre CORFOGA y otros actores

CORFOGA supo desarrollar una red de actores diversificada y amplia. En el año 2007 se identificaron más de 25 instituciones estatales y privadas que trabajaban con la Corporación, tales como instituciones académicas, colegios técnicos, ministerios, BNCR, escuelas privadas y universidades extranjeras.

Una de las grandes fortalezas de CORFOGA es su capacidad de diálogo con esas instituciones, tanto estatales como privadas, lo que le permite mantener contactos en diversos campos y construir alianzas estratégicas para brindar sus

servicios y aplicar su plan operativo. Estas relaciones son de colaboración y cooperación, y se manejan a través de convenios firmados por ambas partes, donde se definen el papel de cada involucrado, los objetivos y el destino de los resultados. Es el caso, por ejemplo, del MAG, el BNCR, la Universidad de Costa Rica (UCR), el Instituto de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Algunas veces las relaciones se construyen sin contratos, con el fin de que los procesos sean más ágiles y rápidos, donde CORFOGA juega el papel de coordinadora.

La corporación ganadera, con sus relaciones entre las diferentes instancias, actúa como reguladora. Tiene la capacidad de firmar convenios, con el objetivo de transferir funciones a entes públicos/privados con una mayor capacidad para cumplir con la provisión de servicios de manera satisfactoria. La Corporación conoce sus propias fortalezas y limitaciones y sabe que no cuenta con los recursos suficientes ni con la capacidad de llevar a cabo todas las actividades necesarias del sector.

4.2. La interacción entre los diferentes servicios

La combinación de los diferentes servicios brindados por CORFOGA y de los actores prestadores de servicios es un mecanismo novedoso que se ilustra bien en la oferta del servicio de crédito: el servicio de capacitación brinda información sobre el crédito y explica a los ganaderos cómo obtenerlo; mientras tanto, el servicio de financiamiento concede el crédito y el servicio de asistencia técnica da el seguimiento del crédito para garantizar la rentabilidad de la inversión. Así, actúan de manera coordinada diferentes actores como el BNCR que brinda el crédito, los técnicos del MAG y de CORFOGA que se encargan de las capacitaciones y de la asistencia técnica. Todo esto se maneja por convenios entre CORFOGA, el MAG y el BNCR.

Otro ejemplo es el del “servicio de mejora genética”, que combina los servicios de investigación en genética, capacitación sobre la mejora genética, difusión de información sobre el tema y asistencia técnica a los ganaderos participantes. Esta “red de servicios” es posible gracias a la combinación de diferentes actores a través de convenios con el MICIT y CORFOGA para el financiamiento. Esta última aporta los técnicos de campo para la difusión de la información y las capacitaciones, la Unidad de Métodos Cuantitativos y Análisis de Datos de la Universidad Nacional (UNA) aporta el apoyo técnico de recogida de datos, capacitación, evaluación y divulgación, y el ITCR, la investigación.

5. Percepción de los ganaderos sobre CORFOGA

A partir de las encuestas realizadas a ganaderos, se analizó la percepción de los productores sobre CORFOGA y los servicios que presta. Cabe recalcar que las percepciones varían según las zonas, dependiendo del contexto agroclimático,

del grado de apoyo organizacional y del entorno institucional de las zonas. La percepción del ganadero también varía en función de si está o no involucrado en una organización, de su nivel socioeconómico (tamaño de la finca), y de si lleva su producto directamente al matadero pagando o no los US\$2 de impuesto.

Según la zona, los ganaderos enfrentan diferentes problemáticas. En la Región Chorotega existe una cultura ganadera muy fuerte. La ganadería es implementada en fincas extensivas, que enfrentan una estación seca difícil, con una sequía importante que ocasiona problemas para alimentar al ganado. Además, el alto nivel de desarrollo turístico de la región hace subir los precios de la tierra y acapara la mano de obra. También, en la Región Huetar Norte nos encontramos con una ganadería más diversificada, con un número importante de explotaciones destinadas a la producción de leche y doble propósito. Aunque las fincas son más pequeñas que en la Región Chorotega presentan una carga animal más alta, lo que la convierte en la zona de mayor población bovina. Este hecho se mantiene aun cuando se observa un crecimiento importante de ganaderos que abandonan la actividad para dedicarse a la producción de piña. También, la Región Brunca padece sequías estacionales y mayoritariamente es una región más dedicada a la producción de carne.

Asimismo, es preciso mencionar que los pequeños y medianos productores no tienen la misma percepción que los grandes ganaderos. Según el censo del 2000, el 91% de las fincas son menores de 80 hectáreas, es decir, que pertenecen a pequeños y medianos productores, aunque el 9% restante posee el 42% del ganado. Al mismo tiempo, aproximadamente el 10% del ganado se encuentra en fincas menores de 10 hectáreas, que corresponden al 40% del total de fincas. La percepción varía porque el trabajo de CORFOGA está mayormente dirigido a pequeños y medianos productores, dado que estos actores representan la mayoría de los ganaderos del país y carecen de las capacidades necesarias para mejorar su producción. Muchos grandes ganaderos están descontentos por no recibir servicios directos de CORFOGA, aunque son quienes más aportan a la Corporación en términos financieros (a través de los impuestos que se pagan en los mataderos). En resumen, la percepción de los grandes ganaderos es que la Corporación parece prestar una atención insuficiente a sus necesidades y a menudo expresan desconocer cómo se utilizan en CORFOGA los fondos generados por este impuesto en los mataderos.

Las encuestas han mostrado que por el momento hay muchos ganaderos que no conocen a la Corporación, pues la información no llega a todos los rincones. Dado que la difusión de información se hace por medio de las federaciones y de las cámaras, es difícil que llegue a los ganaderos que no están afiliados a ninguna organización ganadera. Para subsanar esta situación, CORFOGA también trata de enviar información durante las subastas, porque a ellas asiste todo tipo de ganaderos, carniceros e intermediarios. Sin embargo, no todos los ganaderos van a vender su ganado a la subasta y tampoco las subastas ni las cámaras parecen ser muy eficientes para difundir esta información.

El desconocimiento por parte de los ganaderos se debe también a la falta de involucramiento de estos en las actividades de la organización. La mayoría destinan su tiempo y esfuerzo a resolver las dificultades inmediatas. De igual forma, este desconocimiento puede provenir de la falta de credibilidad de los ganaderos hacia CORFOGA por situaciones anómalas del pasado, que continúan generando una mala impresión entre los productores. Estos ganaderos piden un proceso más amplio de comunicación y difusión de información sobre el papel y las actividades de CORFOGA, y piden más servicios e investigación para el fomento de la ganadería.

Por parte de las cámaras, existe una diversidad de situaciones que afectan a la influencia que puede tener CORFOGA sobre los ganaderos. En Costa Rica hay zonas donde no existen cámaras y otras con mayor presencia de organizaciones. Por ejemplo, en la Región Huetar Norte, la cámara de San Carlos es la única que existe activamente⁴⁷, lo que debilita el fomento de la ganadería de la región y el apoyo al ganadero. Por su parte, la Cámara de Ganaderos Unidos del Sur es la única que se encuentra activa en la Región Brunca. Aunque esta organización es muy fuerte, todavía carece del apoyo de los ganaderos que no están afiliados a ella. Además, en la Región Chorotega, el desarrollo organizacional es mucho más fuerte, ya que existen 11 cámaras, aunque no todas están en capacidad de brindar el mismo apoyo. En efecto, algunas organizaciones ni siquiera tienen oficinas o gente capacitada para fortalecer la organización (como la de La Cruz, por ejemplo). Por el contrario, hay cámaras grandes, como la de Cañas que tiene una subasta, vende insumos, organiza ferias de ganado y brinda apoyo financiero a sus ganaderos.

En este sentido, se puede observar que existe una desigualdad de capacidades a la hora de brindar servicios de apoyo a los productores. Primero, porque el servicio de CORFOGA al ganadero pasa por la cámara y, segundo, porque no todas las cámaras pueden brindar la misma atención a los ganaderos. En efecto, hay cámaras que no han pedido ninguna charla, no por falta de interés, sino porque carecen de la capacidad para organizarse. La Corporación no puede ir a convocar a la gente por dos razones básicamente; por un lado, porque no tiene la capacidad humana para hacerlo directamente en todo el territorio y, por otro, porque no dispone de una política enfocada a fortalecer las cámaras, de tal forma que el ganadero tiene que entender que los servicios llegan a través de las cámaras.

6. Conclusiones

El análisis de caso de una organización de tipo interprofesional permite obtener diferentes lecciones aprendidas, tanto en términos de relaciones entre organizaciones como de servicios.

47 A partir del 2007, se estaba empezando a establecer una nueva cámara en Upala.

6.1. Construcción y definición de la demanda

La demanda de servicios está al mismo tiempo definida por la Corporación y por las cámaras en nombre de los ganaderos. A largo plazo, la demanda se construye a través del plan estratégico que se realizó según un diagnóstico de la situación de la ganadería y con la participación de todos los actores por medio de diversos talleres y negociaciones. Por tanto, la planificación está basada en la demanda de todo el sector. A corto plazo, la demanda se transmite a través de las cámaras hacia la Corporación. Cada año, CORFOGA envía una lista de temas de capacitaciones a todas las cámaras (charlas, seminarios, día de campo, etc.). Las organizaciones eligen tanto el tema que les interesa como el día de la charla. Además, la Corporación puede, según el tema, adaptarlo a la situación de la zona. Por ejemplo, con el tema de “pastos”, la charla va a ser diferente si se imparte en San Carlos o en la Zona Sur, debido a la existencia de distintas condiciones agroclimáticas.

6.2. Evaluación de los resultados e impactos

La evaluación de los resultados y de los efectos del servicio al productor permitirían tanto analizar el beneficio real y las limitaciones del servicio en cuestión como identificar detalladamente las necesidades de los productores y adaptar la oferta de servicios. El problema consiste en que por el momento no existe un proceso de seguimiento por parte de CORFOGA. Esto provoca que el impacto del servicio ofrecido al productor y al sector no se conozca realmente, lo que limita bastante las posibilidades de mejora de la oferta de servicio. Sin embargo, se están realizando seguimientos de algunos ganaderos que han obtenido crédito con la ayuda de los técnicos del MAG, pero no se trata de una evaluación de impacto sistemática e integral, sino que forma parte del convenio entre el MAG y CORFOGA.

6.3. Manejo de los recursos humanos

La calidad de los recursos humanos influye directamente sobre la oferta de servicios del ente proveedor. En el caso de CORFOGA, los responsables de proyectos tienen buena relación con los ganaderos, debido a que están altamente capacitados, abiertos, conocen muy bien las problemáticas de la producción y saben adaptarse a las necesidades. Durante las encuestas, estos elementos fueron confirmados por los ganaderos. Esta calidad del equipo determina también una parte importante de la calidad del contenido del servicio. Por ejemplo, en lo referente al servicio de capacitación, los responsables de proyectos son capaces de conseguir que las charlas sean atractivas mediante la utilización de materiales

adecuados, vocabulario fluido, dominio del tema y del equipo, lo cual genera participación y calidad en la pedagogía.

CORFOGA capacita de manera permanente a sus técnicos para que estos participen en cursos sobre temas de actualidad impartidos por universidades extranjeras e instituciones académicas nacionales. El director ejecutivo y el presidente pueden participar en algunas capacitaciones. CORFOGA es un ente en constante aprendizaje, lo que le permite evolucionar y actualizar sus modalidades de servicio y la sostenibilidad del ente.

Asimismo, de forma más informal se intercambia mucha información y conocimientos entre los responsables de proyectos, los técnicos del MAG o las instituciones con las que mantienen relación (como los colegios técnicos). Estos intercambios aumentan las capacidades de los técnicos.

6.4. Financiamiento global del servicio

Los servicios son pagados a través de la organización, lo que quiere decir que son los beneficiarios quienes pagan indirectamente por medio de un mecanismo parafiscal. Estos mecanismos financieros dan sostenibilidad a los servicios brindados a los ganaderos. De esta manera, CORFOGA puede definir de forma independiente su oferta de servicios.

CAPÍTULO 9

Análisis de la realidad de los servicios territoriales: el caso de la Región Huetar Norte⁴⁸

Oihane Guruceta Aizpurua

Con la liberalización económica, la agricultura de la Región Huetar Norte ha sufrido una evolución rápida, que ha provocado fuertes transformaciones en las explotaciones familiares. Los mercados nacionales e internacionales imponen nuevas condiciones a los agricultores. Por un lado, en lo referente al volumen, regularidad y seguridad del aprovisionamiento del producto y, por otro, del respeto de normas de calidad e inocuidad de este. Para poder adaptarse a este cambio y poder entrar en el mercado nacional e internacional, respetando estas nuevas condiciones, los productores están obligados a cambiar sus hábitos de producción y comercialización. Muchos agricultores producen productos para la exportación (raíces y tubérculos, plantas ornamentales, piña, naranja, palmito, etc.). Otros continúan produciendo para el mercado nacional (frijoles, carne, leche, etc.) con niveles de beneficio muy variables. También, se están desarrollando actividades fuera de la agricultura como el turismo rural, y cada vez son más los productores sensibles a la protección de los recursos naturales y mantener la biodiversidad como parte de su identidad como pueblo.

Por otro lado, las condiciones económicas son cada vez más difíciles, el número de explotaciones familiares se reduce en algunos cantones (Los Chiles, Guatuso, Upala) y muchos jóvenes se desinteresan por la agricultura (CRAEZN, 2000). Con la apertura de fronteras debida a diferentes acuerdos comerciales, los alimentos de base entran en el país a precios relativamente bajos al tener en cuenta que son

48 Este capítulo retoma de manera sintética los contenidos de la tesis de maestría de Oihane Guruceta referenciada como Guruceta O. (2008), *Analyse de l'offre et de la demande des services d'appui aux organisations paysannes de la région Huetar Norte (Costa Rica)*. Mémoire de maîtrise IAMM, CIHEAM. Montpellier, France, 97 p.

producidos en el extranjero, en sistemas en los que la productividad es más alta que en la agricultura familiar de Costa Rica y en muchos casos subvencionada. Esta situación no es una casualidad, porque es la base de la nueva política económica; las políticas públicas actuales favorecen indirectamente a través de ciertas actividades a las grandes empresas (generalmente de capital extranjero) que exportan y realizan inversiones importantes en los cultivos de exportación.

Asumiendo el sistema actual y las políticas en las que está inscrita la agricultura de Costa Rica en este momento, su problema económico es sobre todo la competitividad. Esto sirve tanto para los productos destinados al mercado interior por las razones citadas anteriormente como para los productos destinados a la exportación, que son igualmente expuestos a la competencia por productos provenientes de una agricultura capitalista interna, o bien, externa a Costa Rica.

Para que la agricultura familiar sea competitiva, tiene que poder vender el producto a sus clientes —sean internos de Costa Rica (mercado interior) o externos (exportación)— a un precio que les asegure un beneficio aceptable. Este beneficio tiene que permitir un buen nivel de vida, atractivo para los jóvenes y adultos de las zonas rurales.

Para esto tendríamos tres alternativas compatibles entre ellas:

- la mejora técnico-económica de los sistemas de producción, que aumentaría la productividad y haría bajar los costes de producción,
- aumentar los precios a la producción (precio pagado al productor), organizando mejor el sistema de mercado, mejorando y asegurando los circuitos de aprovisionamiento del producto.
- aumentar el valor agregado del producto mediante calidad y especialización (transformación y certificación).

Los agricultores buscan aumentar su margen de ganancia, es decir, su beneficio, al bajar los costes de producción gracias a una mejora del aprovisionamiento del producto y capital, lo que baja el precio al cliente, pero aumenta sus precios de venta, mejorando para ello los circuitos de comercialización. Esta alternativa no es fácil para los agricultores familiares, y para adaptarse y continuar produciendo, necesitan más que nunca servicios adaptados para responder a los nuevos desafíos.

Es esperable que estos servicios ayuden a los agricultores a bajar sus costes de producción y a aumentar sus propios precios de venta al tener en cuenta que las condiciones de mercado siguen su curso y no las podemos cambiar.

En Costa Rica, con las evoluciones del entorno económico e institucional durante los últimos veinte años, los productores y sus organizaciones tienen nuevas necesidades en términos de servicios y de manera de recibirlos (Faure et al., 2008; Le Coq et al., 2010). Pero todos los agricultores y sus organizaciones no tienen las

mismas necesidades. Dependiendo del tipo de agricultura que practiquen, el tipo de organización de la que formen parte o de su nivel de desarrollo, las necesidades de servicios pueden ser diferentes, así como la potencialidad de generarlos.

En diferentes encuentros realizados por organizaciones entre el 2004 y el 2007 (Uni-Crese, 2004; Faure y Vargas, 2005) se ha hablado del problema de servicios en el contexto de la apertura de mercado de Costa Rica. En este contexto, se propuso la formulación y la puesta en funcionamiento de un mecanismo para proveer servicios a los productores de tres cantones de la región norte: un centro de servicios (CIRAD y BM, 2006; Rodríguez, 2006). Para apoyar esta iniciativa y ampliarla a nuevos cantones, se hizo necesario tener más información sobre la oferta y la demanda de servicios en la Región Huetar Norte, por lo que se propuso realizar un estudio para conocer la oferta y la demanda y transmitir la información a los actores involucrados de la región, para facilitar la planificación en cuanto a la oferta de servicios.

A través del estudio se podrían conocer tanto los servicios existentes y no existentes como los mecanismos innovadores ya utilizados. No solo a través de entrevistas y estudios de caso, sino también de reflexiones personales de aquello que se escapa a la percepción de los productores. En este estudio se busca dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la nueva demanda de los productores y sus organizaciones para responder a los nuevos desafíos de la agricultura?
- ¿En qué medida la oferta de servicios responde a las nuevas necesidades de los productores y sus organizaciones?
- ¿En qué medida las organizaciones de productores permiten mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios al productor?
- ¿Cuáles mecanismos innovadores de servicios son llevados a cabo para responder a las necesidades de los productores y sus organizaciones?

Al plantear estas cuestiones se generan las siguientes hipótesis: 1) el fin del modelo de provisión de servicios llevado a cabo por el Estado genera nuevos espacios de demanda de servicios no cubiertos; 2) los servicios ofrecidos no están adaptados a la demanda o necesidad de los usuarios; 3) existen problemas de acceso al servicio por inadaptación a las condiciones de los usuarios, por lo que los productores y sus organizaciones se ven excluidos por no cumplir ciertos requisitos o que; 4) los servicios ofrecidos son incompletos: la falta de un servicio reduce la eficacia de otro.

En este capítulo se pretende presentar, por un lado, una caracterización de las organizaciones y la oferta y la demanda de servicios para los productores y las productoras y sus organizaciones de la Región Huetar Norte y, por otro, proponer la modalidad de un sistema de servicios regional.

1. Procedimiento del estudio

Centrándonos en el caso de la Región Huetar Norte, para realizar el estudio fue necesario analizar las organizaciones de productores de la Región Huetar Norte, su situación y dificultades. A partir de este análisis se ha podido identificar la demanda (necesidades) de los productores y sus organizaciones con respecto a los servicios que los apoyan, crear una tipología de organizaciones en función de su demanda de servicios, identificar la oferta de servicios de instituciones públicas, privadas, empresas, organizaciones y las alianzas entre ellas, comparar la demanda y la oferta y hacer un balance para identificar los espacios no cubiertos y los problemas que estos provocan.

Para todo ello se siguió una metodología en la que se dieron diferentes pasos como:

- Revisión bibliográfica de la literatura existente sobre servicios en Costa Rica.
- Encuentros con diferentes personas claves del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG), de organizaciones, productores, Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) etc., por un lado, para identificar en la zona las organizaciones y los organismos proveedores de servicios y, por otro lado, para llegar a caracterizar las relaciones entre los diferentes actores en términos de flujos de información, recursos y caracterizar las zonas.
- Muestreo: A través de este trabajo se quiso conseguir una información de tipo cualitativo, por lo que se entrevistó a una muestra que incluía todas las diferentes posibilidades existentes de organizaciones e instituciones. Donde el énfasis se dirigió al hecho de que la muestra abarcara toda la gama de posibilidades, y no tanto la cantidad de entrevistas realizadas. Todo ello para tener una idea global de los servicios demandados y ofrecidos en la región seleccionada.
- Entrevistas a organizaciones, productores y productoras y organismos oferentes de servicios.
- Presentación de los resultados.

Para seleccionar los cantones de la Región Huetar Norte se realizó un análisis de las características de los cantones en términos de situación de los servicios. Se tuvieron en cuenta varios criterios, como la distancia a Ciudad Quesada, donde se encuentran la mayoría de instituciones proveedoras de servicios de la zona y donde se toman también la mayoría de las decisiones de la zona en el ámbito institucional, la accesibilidad en función del estado de las carreteras y caminos a través del cantón y el acceso a él, el nivel socioeconómico de la zona según el “Estado de la nación en desarrollo humano sostenible”, el tipo de fincas prevalecientes (talla, tipo de producción), la cantidad de organizaciones o el nivel de cobertura posible de un centro de servicios a medio plazo.

Se descartaron Sarapiquí y San Carlos Norte porque la producción es llevada en su mayoría por grandes productores y porque es poco probable el apoyo del centro de servicios. Entre los restantes, se escogió, por un lado, Los Chiles por ser el más alejado, con menos recursos, poco desarrollo de organizaciones y más diferente del resto. Por otro lado, se escogió San Carlos Sur, por ser una zona en la que los productores son bastante dinámicos, en plena diversificación de agricultura (por tanto, hay mucha necesidad de servicios) y con muchas organizaciones. Entre los restantes cantones, Upala y Guatuso, que podríamos situarlos “entre medio” de los anteriores y también son más parecidos entre ellos, se escogieron los dos como si fueran uno solo para el muestreo. Una vez realizado el muestreo, se realizaron entrevistas a cuatro tipos de actores (un total de 65 entrevistas).

Un total de 30 entrevistas fueron aplicadas a personas claves de las organizaciones (presidente, gerente, etc.). Estas entrevistas tenían dos partes. La primera parte consistía en recoger información sobre las características de la organización, tales como su estatus jurídico, las actividades que realizaban, el número y características de sus miembros, el funcionamiento, el sistema de gestión de recursos (personal, material, información, etc.) y sus objetivos. La segunda parte se concentraba en las relaciones entre los servicios utilizados por la organización: se caracterizaban los servicios recibidos y prestados por la organización a sus miembros y a las comunidades en general, así como las necesidades percibidas de servicios no cubiertos por el momento (demanda de servicios).

Las restantes 15 entrevistas se realizaron a productores de las organizaciones divididas en cuatro partes: la caracterización del productor o de la productora (tipo de producción, área, relación con la organización, etc.), la caracterización de los servicios recibidos por la organización y su evaluación, los servicios recibidos por otros prestadores y las necesidades no cubiertas. Por último, se entrevistaron 20 responsables o representantes de proveedores locales de servicios públicos o privados. Estas entrevistas permiten caracterizar las prestaciones de servicios, las relaciones con las organizaciones o la forma de financiación.

2. Tipología de organizaciones

A través de la información de las entrevistas realizadas a 27 organizaciones repartidas en los cuatro cantones mencionados, se ha podido evidenciar que las organizaciones se pueden clasificar en cuatro tipos bien diferenciados en término de estructura de la organización (su objetivo y su nivel de desarrollo organizacional) y el tipo de actividad realizada a grandes rasgos. Una vez clasificadas las organizaciones según estos criterios, se han podido identificar otras características comunes a cada grupo, aunque no siempre se den en el cien por ciento de los casos. Algunas de estas características se han utilizado también para formar subgrupos. Las características serían: el tamaño de la organización

en cuanto a número de afiliados, su base social, el tipo de producción agrícola y el tipo de apoyo recibido.

Identificamos, por tanto, cuatro tipos de organizaciones que se diferencian en términos de características y de relación entre los servicios utilizados.

Las **tipo 1** son organizaciones de acción colectiva, es decir, que realizan un proyecto productivo común entre todas las afiliadas. En la mayoría de los casos han surgido con el apoyo técnico y financiero de alguna institución y poco a poco se van independizando de estas instituciones para realizar el trabajo autónomamente. Su objetivo en especial es mejorar el nivel de vida de sus afiliadas y sus familias, que suelen pertenecer a una misma comunidad y en la mayoría de los casos son mujeres. El beneficio obtenido de la actividad se suele repartir entre las afiliadas y esto les permite contribuir al ingreso familiar. También, tiene un papel social importante, pues cuando las mujeres se unen para realizar la actividad, crean espacios para compartir e intercambiar inquietudes. Son participativas en la toma de decisiones y se sienten unidas y con ganas de crecer. Tienen proyectos claros, con objetivos y metas por alcanzar, pero tienen poca intención de tomar riesgos financieros para llevarlos a cabo. Se siente el miedo para pedir créditos, por lo que sus ideas de nuevas actividades quedan destinadas a que cierto organismo las financie sin necesidad de devolver el dinero. Por tanto, si se encuentra financiamiento surgen nuevas actividades y si no, se quedan en el camino sin llegar a realizarse. Suele haber buena armonía y motivación entre las afiliadas, pero en ciertos casos no tanto con los hombres de la comunidad. Suele haber reticencia por parte de los hombres para que las mujeres realicen actividades productivas fuera del núcleo familiar. Esto provoca que las organizaciones de mujeres, aunque surjan con un número importante de afiliadas, poco a poco algunas vayan abandonando la actividad.

Las organizaciones de **tipo 2** están formadas por productores de cultivos tradicionales, normalmente para la venta en el país. Dentro de cada organización están unidos para lograr un objetivo común; cada afiliado suele producir por su cuenta y a través de la organización se realiza una actividad concreta, que normalmente es la venta del producto. Suelen llevar a cabo siempre las mismas actividades, sin que haya grandes variaciones, pues la junta directiva (que tiene un buen nivel técnico), suele estar motivada para crecer e innovar, pero en la mayoría de los casos no hay una respuesta importante por parte de los afiliados, que sienten que la actividad no tiene futuro. Los beneficios y bienes son fijos, sin que haya demasiada capacidad para ahorrar y reinvertir en nuevas actividades, a no ser que reciban ayuda financiera de alguna institución para realizar inversiones, que se da en muy pocos casos. Se puede decir que no tienen mucha visión de futuro, pues los problemas de incertidumbre para el futuro son graves. Sin embargo, la actividad que realizan es tradicional, con un gran aporte a la seguridad alimentaria del país, ambientalmente sostenible y que da trabajo a un

número importante de familias del medio rural. Por todas estas razones, es importante mantener esta actividad, por lo que habría que buscar soluciones para aumentar su productividad.

Las organizaciones de este tipo se pueden clasificar en dos subtipos, en función del tipo de agricultura que practican, lo que las diferencia también en el tipo de servicios demandados. Por un lado, tendremos aquellas organizaciones en las que sus afiliados producen granos básicos y, por otro lado, aquellas que producen en variedad y venden a pequeña escala en pequeñas ferias.

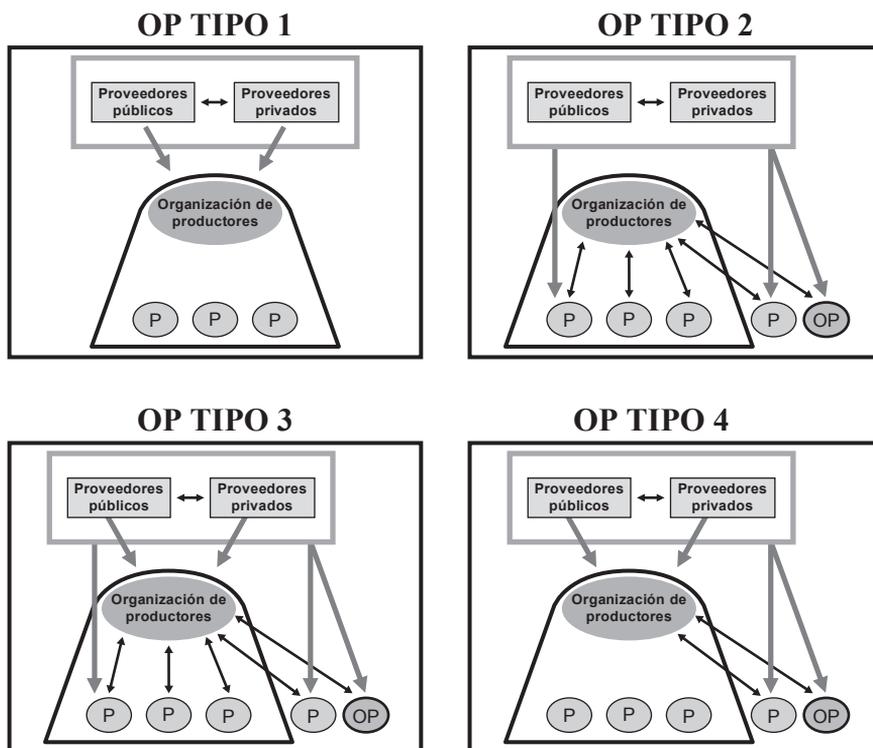
En las de **tipo 3** entrarían las organizaciones que producen productos para la exportación. En cada caso, el papel de la organización es diferente, pero todas coinciden en que son productoras de piña o plantas ornamentales, que tienen proyectos claros con objetivos y metas por alcanzar, que van surgiendo nuevas actividades adaptándose a la demanda del mercado, que hay buena armonía y motivación entre los afiliados y la junta directiva y que los beneficios van en aumento cuando la organización realiza una buena gestión. Otra de las características que se puede apreciar en este tipo de organización es que aquellas que realizan todo el proceso, desde la producción hasta la exportación, reciben bastante ayuda por parte de diferentes instituciones para que la actividad funcione; es decir, que no se ha visto ninguna organización que por sí sola realice todo el proceso.

Finalmente, tenemos las organizaciones de **tipo 4**, que no llevan a cabo una actividad productiva, sino que tienen un carácter más bien voluntario o vocacional y su objetivo es la divulgación de valores, la formación o representación de otras organizaciones o ciertos estratos de la sociedad. Estas organizaciones, para poder sobrevivir económicamente, realizan en algunos casos pequeñas actividades generadoras de ingresos, o bien, reciben ayudas no reembolsables de diferentes instituciones de cooperación. Las actividades que llevan a cabo suelen variar en el tiempo, dado el carácter voluntario de sus afiliados, ya que según la disponibilidad de estos tendrán más o menos capacidad de trabajo. Hay buena armonía y motivación entre los integrantes de las organizaciones.

3. Mecanismos de flujo de servicios

Para cada tipo de organización, los mecanismos de flujo de servicios son diferentes, pues cada uno utiliza mecanismos diferentes para recibir y ofrecer servicios. Algunas organizaciones ofrecen servicios a sus afiliados, otras a productores que no pertenecen a la organización, otras no ofrecen servicios, sino que los reciben. Según el tipo de organización mencionado, vemos diferencias en cuanto a este flujo (Figura 1).

Figura 1. Flujo de servicios según tipo de organización de productores (OP)



Fuente: Elaboración propia (2008).

En el caso de las OP **tipo 1**, al participar todas las afiliadas en el mismo proyecto productivo, no hay una oferta de servicios de parte de la organización a sus afiliadas, sino que todas juntas acceden a servicios en nombre de la organización. Tampoco suelen ofrecer servicios a otros productores no miembros de la organización, pues se dedican únicamente a su proyecto productivo. Por tanto, el esquema de flujo de servicios es bastante simple.

Las organizaciones de **tipo 2** tendrán un esquema de flujo de servicios diferente, pues ellas sí ofrecen servicios a sus miembros y en algunos casos también a productores no miembros de la organización o a otras organizaciones. Además, los servicios ofrecidos por los proveedores tanto públicos como privados los suele recibir directamente el productor sin pasar por la organización.

Las organizaciones dedicadas a los cultivos de exportación (OP **tipo 3**) tienen un flujo de servicios parecido al anterior, pero habría que sumarle también el flujo de servicios dirigido desde los proveedores públicos y privados hasta la organización.

En el caso de las organizaciones de carácter vocacional (OP **tipo 4**), no hay un flujo de servicios de la organización a los afiliados, sino que la organización, gracias

al trabajo de sus propios afiliados, ofrece servicios a productores no miembros de la organización y a otras organizaciones. La organización como tal recibe pocos servicios, raramente, pero no se puede decir que no reciba ninguno.

4. Servicios demandados y recibidos por tipo de organizaciones

De forma generalizada, las OP clasificadas en un mismo tipo demandan y reciben de forma parecida los servicios, por lo que lo más sencillo es analizarlos por tipos de OP. Las organizaciones de **tipo 1** demandan diferentes servicios y lo hacen en nombre de la organización, pues como se mencionó más arriba, realizan proyectos productivos comunes, en los que participan todas las afiliadas juntas. Por tanto, los servicios son recibidos y financiados de manera grupal.

La asistencia técnica demandada normalmente está cubierta por parte del MAG. Para el MAG no es demasiado difícil brindar el servicio a este tipo de organizaciones, pues al realizarse de manera grupal, con una visita se puede completar todo el trabajo; es decir, no tendría que realizar una visita a cada afiliado del grupo como ocurre en otros tipos de organizaciones. El tipo de asistencia suele ser de manera más continua al inicio de la actividad de la organización, pues el tipo de actividades suelen ser nuevas para las integrantes del grupo y suelen necesitar de apoyo técnico para aprender a llevar a cabo la producción de manera correcta. Una vez que la organización aprende a llevar a cabo la actividad y puede realizarla por sí sola, las visitas de los técnicos del MAG suelen ser mucho menos frecuentes y por demanda explícita de la organización; es decir, llaman a los técnicos del MAG para resolver un problema concreto o porque necesitan un consejo de algún tema, ya sea técnico o administrativo (necesidad de certificaciones y permisos o cómo rellenar demandas de subvenciones). Este servicio es gratuito para las organizaciones, las cuales en general están satisfechas con la disponibilidad y calidad de la asistencia.

Otro de los servicios que demandan la mayoría de las organizaciones de tipo 1 y que lo demandan a entes privados es la realización de la contabilidad. Ellas mismas se ponen en contacto con contables privados que les llevan la contabilidad de la organización, a cambio de un precio que considere asequible. En algunos casos, en los que las organizaciones han recibido capacitaciones en contabilidad, es la misma junta directiva de la organización la que la realiza, y se ahorra así el coste correspondiente. Muchas de las organizaciones transmiten la voluntad de realizar capacitaciones de este tipo para así disminuir sus costes.

Para poder financiar sus proyectos y realizar las inversiones iniciales, este tipo de organizaciones no suele pedir créditos, sino que son instituciones públicas, privadas u ONG las que las financian en la mayoría de los casos. Esto es positivo para las organizaciones desde el punto de vista de que pueden comenzar con una actividad productiva sin tener nada *a priori*, pero tiene un inconveniente:

una vez que la actividad está en marcha y la organización realiza el trabajo correctamente, se suele requerir de nuevas inversiones para reparar estructuras, ampliar el negocio o introducir innovaciones para aumentar la productividad. Al haber recibido todo el apoyo necesario para la actividad de manera gratuita, los miembros de la organización no están dispuestos a arriesgarse pidiendo un crédito para la inversión. No están acostumbrados a asumir riesgos financieros y tampoco tienen clara la idea de que para obtener nuevos beneficios hace falta invertir. Por tanto, no asumen la actividad como un verdadero negocio, sino que la ven como una actividad que les genera ingresos, pero muy ligada a posibles donaciones de algún organismo para poder crecer en su nivel de productividad.

Las capacitaciones son un servicio muy recibido por este tipo de organizaciones. Normalmente, por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), pero por personal experto en temas específicos contratado en cada caso por el organismo que financia el proyecto de la organización. Las capacitaciones son consideradas como un insumo, que entra en el paquete de apoyo a la organización, para que la actividad financiada tenga éxito. De la misma manera que la asistencia técnica, las capacitaciones suelen ser más abundantes al principio de la actividad, y con el tiempo se van dejando de recibir o se reciben en casos puntuales. La modalidad suele ser la tradicional, los temas son propuestos por ciertas instituciones y la organización decide si le convienen o no. Para las organizaciones es difícil proponer un tema concreto y que alguna institución organice una capacitación para ellas. La mayoría de estas organizaciones consideran que en temas técnicos están servidas y bien servidas de capacitaciones, pero sienten la necesidad de recibir capacitaciones en temas de gestión de la organización y contabilidad, y también en temas de género y autoestima, pues suelen tener problemas de aceptación de su actividad de parte de los hombres de las comunidades. Por tanto, aunque las capacitaciones recibidas son normalmente de buena calidad, muchas veces no son las requeridas por las organizaciones. La demanda debería venir de las propias organizaciones según sus necesidades y no ser impuesta por los intereses de las instituciones de oferta.

Un tema en el que se siente cierta deficiencia es la obtención de títulos de propiedad de la tierra. Parece ser que en otras épocas fue más fácil obtener estos títulos por parte del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), pero ahora tienen dificultades. Esto dificulta el acceder a créditos, reduce la credibilidad de la organización al presentar proyectos y crea tensiones con los hombres de las comunidades, en los casos en los que las tierras están a nombre de ellos o de su asociación.

Otros dos servicios que la mayoría de organizaciones tipo 1 tienen dificultades para obtener y que son importantes para ellas, son los estudios de mercado y la formulación de proyectos. El primero porque muchas veces producen con satisfacción y cubren el mercado local con sus productos (tilapia, champú, hierbas medicinales, mariposas, etc.), por lo que quieren vender en otros mercados, a un nivel

mayor. Sin embargo, desconocen en cuáles mercados tendrían éxito, a qué tipo de clientes podrían vender, el volumen de producto que venderían, los medios de transporte que tendrían disponibles o los certificados o permisos que requerirían. Otro de los servicios de los que hablábamos es la formulación de proyectos. Cuando una organización se decide por realizar una inversión en su negocio, precisa un proyecto serio y bien escrito para poder demandar su financiación. Un proyecto que presente claramente la actividad a realizar, sus objetivos, sus costes detallados y su rentabilidad. El contratar una persona o una empresa que realice este trabajo requiere un coste considerable, por lo que las organizaciones no se suelen arriesgar, abandonando su idea o dejándola de lado hasta que alguna institución decida escribirle un proyecto de manera gratuita, lo que muchas veces no ocurre.

En las OP **tipo 2** como decíamos más atrás, la manera de recibir servicios no suele ser grupal, sino que cada productor recibe servicios por su lado. La asistencia técnica la reciben de empresas vendedoras de insumos como el MAG, pero en la mayoría de los casos, los productores no reciben ningún tipo de asistencia técnica. La asistencia técnica que dan las empresas vendedoras de insumos suele girar en torno a cómo utilizar dichos insumos, y la suelen recibir los productores más grandes, dejando de lado a los pequeños productores, pues a las empresas vendedoras de insumos no les sale económicamente rentable atenderlos. En cuanto a la asistencia pública de parte del MAG, los productores sienten que en otra época han estado más atendidos en este sentido, pero al ver que su actividad no tiene un futuro muy claro en el sistema capitalista en el que se está sumergiendo el país, la asistencia es cada vez más escasa. Por un lado, existe la falta de personal de las instituciones públicas y, por otro, el sentido en el que están dirigidas las políticas actuales. Las políticas favorecen más a los productores de cultivos de exportación por un lado y a las pequeñas organizaciones formadas por los sectores más pobres de la sociedad, por otro. Las organizaciones de tipo 2 quedan de lado, pues no entran en los sectores más favorecidos por las políticas públicas.

El crédito o financiación de proyectos para este tipo de organizaciones suele ser en muchos casos complicado. El Consejo Nacional de Producción (CNP) ha financiado y financia algunos proyectos a través de su programa de reconversión productiva, pero fuera de estos casos, pedir un crédito no suele ser fácil. Cada productor, según sus posibilidades, puede pedir créditos a bancos para su propia plantación, pero a nombre de la organización y para una inversión comunitaria, los bancos no suelen ofrecer créditos. Esto se debe, según los bancos, a que al estar la responsabilidad de la devolución del crédito repartida entre varios productores, en caso de que los resultados productivos no sean satisfactorios, los créditos no se devuelven. Esta situación podría superarse, por un lado, mejorando la rentabilidad de sus producciones, lo que daría cierta seguridad a los bancos y, por otro lado, a través de créditos con cierto respaldo, como en los proyectos de reconversión productiva o el Proyecto de Crédito y Desarrollo Rural para

Pequeños Productores de la Zona Norte (PPZN). A través de estos proyectos, las OP además de recibir créditos tienen cierto respaldo de las instituciones públicas como el MAG o el CNP en cuanto a asistencia técnica, capacitaciones o apoyo para la gestión de las organizaciones y proyectos. El problema de esta última opción consiste en que el CNP no llega a gran número de organizaciones por sus escasos recursos, y el PPZN se ve en muchas ocasiones restringido, pues la utilización de sus fondos está destinada a productores con unos requisitos determinados, que en la zona muchas veces son difíciles de cumplir.

Las capacitaciones recibidas por estas organizaciones normalmente son recibidas por los miembros de las juntas directivas, pero no por los productores. Los miembros de las juntas directivas están satisfechos y ven necesarias las capacitaciones para llegar a gestionar bien las organizaciones, pero en el caso de los productores es diferente. Los temas de estas capacitaciones suelen ser la gestión de organizaciones, contabilidad o temas más técnicos sobre producción. La opinión de los productores en cuanto a este tema es que ellos tienen mucho trabajo en el campo y que no tienen tiempo de desplazarse para recibir capacitaciones. Además, las capacitaciones en temas de producción, que son las que les interesarían, suelen ser muy teóricas y después no se ven capaces de aplicar las técnicas aprendidas a la realidad. Visto así, al no servirles de mucho las capacitaciones recibidas de este tipo, no están dispuestos a dejar un día o unas horas de trabajo de campo para dedicarse a recibirlas. Las capacitaciones mencionadas suelen ser en la mayoría de los casos ofrecidas por el INA y en menor medida por el MAG o el CNP. Para mejorar las capacitaciones a los miembros de estas organizaciones, habría que realizarlas en la medida de lo posible en el campo, para que los productores no tengan que desplazarse demasiado y para que las técnicas mostradas se puedan aplicar en el terreno, lo que daría confianza a los productores y se animarían más a aplicarlas.

En el caso de las OP tipo 2, productoras de granos básicos, podemos hablar de otro servicio muy necesario para ellas, como es la negociación. Como decíamos, el futuro de estas organizaciones no está del todo claro, pues el producto de su actividad no tiene un espacio cómodo en el mercado. Por un lado, el frijol producido en el país tiene que competir con el frijol importado, que además de tener un precio bajo, las industrias lo pueden comprar durante todo el año, a diferencia del nacional, que tiene una temporalidad determinada. Por otro lado, está el maíz, por el cual se está pagando un precio muy bajo. Estando así la situación, las organizaciones ven necesaria una nueva ley que proteja el frijol nacional del extranjero, y también se ven obligadas a unir sus fuerzas para negociar un precio digno para el maíz. De aquí ha venido la formación de la Comisión Nacional del Frijol, de la que forman parte la mayoría de las organizaciones de este tipo y en la que se intentan obtener los objetivos arriba mencionados. Las organizaciones tienen mucha confianza en este ente y mantienen la esperanza de obtener buenos

resultados. Aunque se enfrentan también a otro problema bastante preocupante, que es la falta de semilla de frijol para siembra.

En el caso de las OP tipo 2 que producen en variedad y venden a pequeña escala en ferias locales, se ha identificado un servicio al que en este momento no tienen acceso, pero el cual les parece necesario y por el que estarían dispuestas a pagar si fuera necesario. Este servicio es la realización de estudios de mercado para nuevos productos. A diferencia del grupo anterior, que requerían estudios de mercado para introducir sus productos en nuevos mercados, en el caso de estas organizaciones, los estudios serían para empezar a producir y comercializar nuevos productos, pues los actuales no les permiten, en muchos casos, obtener ingresos mínimos. En algunos casos han intentado producir raíces y tubérculos para exportar, pero se han encontrado con una barrera a la hora de llegar al puerto y encontrar compradores. Están interesadas en conocer qué tipo de cultivo puede ser rentable y en qué mercado se vendería bien. Esto tendría que ir acompañado de una correcta asistencia técnica para empezar con la nueva actividad, es decir, apoyo práctico en técnicas de cultivo, calidad y obtención de certificaciones, si fueran necesarias.

El último servicio para las OP tipo 2, el cual lo ven muy necesario pero poco accesible es la investigación. La investigación sería necesaria para obtener frijol para siembra, por un lado, y para aumentar la productividad de los granos básicos y otros productos, por otro. Como decíamos, el futuro de los granos básicos no está muy claro en el país, pues tienen que competir con otros productores para los cuales, según parece, la producción es más rentable. Los miembros de estas organizaciones hablan de la necesidad de investigar en estos cultivos, para sacarles más rentabilidad y poder igualarse a sus competidores, que aunque son productores más grandes y tienen acceso a otros insumos, como maquinaria, mano de obra contratada, no tienen la especificidad o calidad que pueden obtener los pequeños productores. Pero para poder explotar este potencial que tienen los pequeños productores, demostrarlo y darlo a conocer, ven la necesidad de invertir en investigación, lo que ven difícil, pues no identifican ningún ente que pueda proporcionarles este servicio. La institución pública que podría apoyar a estas organizaciones sería el Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (INTA), pero tiene también poco personal, lo que hace que aunque realicen diferentes investigaciones y de buena calidad, no se transmitan después estas informaciones suficientemente a las organizaciones. Faltaría, una vez más, coordinación entre las instituciones para optimizar los resultados de los servicios ofrecidos.

Entre los servicios recibidos por las OP **tipo 3** está la asistencia técnica. Esta asistencia la da el MAG, o bien, personas contratadas por la misma organización para este fin, dependiendo del caso. Cuando los técnicos están contratados por la misma organización, la asistencia suele ser de mejor calidad, pues los técnicos se dedican exclusivamente a esto, en lo que están bien especializados, además

de que la asistencia es constante y dirigida a cada productor de la organización, siendo especializada para cada uno de ellos. En el caso del MAG, no se realiza un seguimiento tan continuado y especializado para cada productor, sino que la transmisión de información se hace de manera más generalizada, ya sea a la junta directiva o a los productores, pero en este último caso se realiza de manera grupal y en una zona común, no tanto en cada explotación. También, hay que decir que en el caso del MAG, la asistencia es gratuita para el productor, y en el caso de técnicos contratados, esta asistencia requiere ser pagada. En todo caso, al ser cultivos con una rentabilidad importante, aquellas organizaciones que contratan técnicos disponen de los recursos necesarios para pagarles y están satisfechas de la calidad y la mejora de la productividad que les aporta. Uno de los riesgos para estos técnicos es que si el cultivo no da un resultado adecuado y el productor no obtiene beneficios, se suele achacar a la escasa calidad de la asistencia técnica, y se deja sin pagar al técnico, cuando en realidad las pérdidas de cosecha pueden darse por diversas razones.

El apoyo al mercadeo o comercialización es otro de los servicios que suele dar la organización a sus miembros. Hay organizaciones que venden el producto localmente a empresas exportadoras y hay otras que lo exportan ellas mismas. En todo caso, la organización por sí sola, con la junta directiva y los productores, normalmente no puede realizar todo este trabajo (buscar los compradores, negociar el precio, organizar el transporte, controlar la calidad) además de dedicarse al cultivo, pues es mucha carga de trabajo además de requerir un cierto nivel técnico. Por tanto, para gestionar la compra-venta, se suelen contratar técnicos (gerente, administrador/a, secretario/a). La actividad siempre funciona mejor cuando en el grupo de trabajo de gestión hay un miembro de la organización, ya sea de la junta directiva, o bien, un afiliado. Si esta persona es un afiliado histórico de la organización conoce bien a los productores, conoce bien los objetivos y finalidad de la organización y respetará en todo momento las preferencias de los afiliados. Al contrario, cuando el grupo de gestión es contratado y ajeno a la organización acaba “apoderándose” de esta, marca sus propias reglas y hace perder un poco la esencia de la organización y se convierte, en muchos casos, más en una empresa privada que en una organización colectiva. En algún caso en el que la organización funciona correctamente y sin contratar personas del exterior, en este caso el MAG da un apoyo fuerte y constante en este aspecto, lo que crea cierta dependencia entre el técnico y la organización. Este apoyo del MAG no se limita a la comercialización, sino que es un apoyo más global, en el que se colabora en la realización de la contabilidad, gestión de la organización, contactos para compra-venta, capacitaciones, certificación, etc. De esta manera, como decíamos, la organización se siente protegida para realizar la actividad. Esto ocurre en las organizaciones más bien pequeñas. La Promotora del Comercio de Costa Rica (PROCOMER) apoya a productores medianos y, sobre todo,

grandes con capacidad de exportar, en diferentes ámbitos de comercialización y promoción. Las organizaciones podrían beneficiarse en teoría de estos beneficios, pero según requisitos impuestos por PROCOMER, la mayoría de las organizaciones actuales no tienen el nivel empresarial suficiente para exportar de manera constante y seria y, por esta razón, no las apoyan.

Para los servicios de contabilidad y precertificación, podemos realizar un comentario parecido al anterior, cuando hablábamos de comercialización, porque este trabajo lo suele realizar el equipo técnico de gestión cuando la organización tiene un tamaño considerable y un monto importante a gestionar. Cuando la organización es más pequeña, es la junta directiva la que realiza este trabajo y cuenta con el apoyo del MAG. La contabilidad consiste en llevar al día las cuentas de la organización. La precertificación es realizar los contactos necesarios con empresas certificadoras, transmitir a los productores los requisitos impuestos por la certificación en cuestión, controlar su cumplimiento y asegurarse de que el pago a la empresa certificadora se realizará correctamente (cantidad, plazos, etc.). La certificación, según el tipo, se puede realizar de manera individual o grupal. La empresa en cuestión certificará el producto, la explotación o la organización. Cuando se trata del producto, lo más aconsejable es certificarlo de manera grupal, pues es mucho más barato para cada productor. La dificultad de realizarlo de esta manera consiste en que el producto debe ser homogéneo, y no puede haber diferencias dependiendo de la explotación de la que provenga. Esto requiere un funcionamiento organizacional importante y un control constante. Cuando se trata de certificar la organización siempre se realiza de manera grupal, pues es un único certificado para toda la organización. Por último, la certificación de la explotación puede ser individual o también grupal. Individual cuando un productor certifica su explotación para demostrar ciertas características de producción, como suele requerirse para la certificación ecológica. También, se puede realizar de manera grupal, pues en algunas certificaciones de organización, como la de comercio justo, las explotaciones deben tener también ciertas características que, aunque se controlen realizando visitas esporádicas a las explotaciones, se conceden de manera grupal.

El crédito en este tipo de organizaciones suele darse de dos formas: cada productor pide un crédito al banco por su cuenta o el crédito se pide en nombre de la organización, ya sea para prestarlo a los productores o para utilizarlo en necesidades comunes a toda la organización (maquinaria de embalaje, de refrigeración, instalaciones, certificación grupal). La financiación de manera grupal suele ser a través de un fideicomiso o del CNP. En el caso del CNP, una parte de la financiación es reembolsable y la otra no. Esto ocurre, como mencionamos más atrás, porque los bancos privados no tienen confianza en las organizaciones y prefieren dar los créditos a particulares.

Según los objetivos de la organización, uno de los servicios que algunas organizaciones demandan y otras ofrecen es el empaque del producto. La

organización obtiene la maquinaria a través de un crédito o financiación de alguna institución y ofrece el servicio de empaque a un precio acordado. En algunos casos, la misma organización pone el material (p.e., cajas) y en otros no. También, la misma organización comercializa el producto una vez empacado, en otros casos no. De todo esto dependerá el precio del servicio. Por lo que se ha visto en la zona analizada, para piña no hay problema de empaque, es decir, que existen empacadoras suficientes para empacar todo el producto de la zona. Las empacadoras suelen tener un inspector de calidad propio de la organización, que se paga a través del beneficio obtenido con la venta del servicio y reciben también visitas continuas de los inspectores de las empresas compradoras de piña.

Las capacitaciones para este tipo de organizaciones vienen en función de la actividad de cada organización. En las pequeñas organizaciones que decíamos trabajaban sin contratados y con apoyo del MAG o el CNP, las capacitaciones suelen venir de estas dos últimas instituciones además del INA. Los temas suelen venir propuestos por los técnicos de estas instituciones o por sugerencia de las juntas directivas de las organizaciones. En las organizaciones más grandes, las capacitaciones suelen contratarse y los temas suelen ser sugeridos por los técnicos de asistencia técnica y calidad.

La investigación es uno de los servicios que según los miembros de las organizaciones es muy necesario, pues requieren nuevas técnicas de producción, para reducir las pérdidas de productividad provenientes del monocultivo. Las organizaciones más grandes tienen la capacidad de contratar técnicos para este fin y realizar ensayos en las parcelas de los mismos productores, pero hablan de la necesidad de un apoyo público en este sentido, pues no es suficiente con sus propias investigaciones. Las organizaciones más pequeñas, sin embargo, no tienen ninguna capacidad de realizar investigación, por lo que piensan también que el apoyo público sería indispensable.

Como decíamos anteriormente, las **OP tipo 4** son un poco especiales en este aspecto, pues no pretenden realizar actividades generadoras de ingresos, sino que tienen un carácter más vocacional, divulgando valores, ofreciendo formaciones y representando a otras organizaciones. Por tanto, no requieren de los servicios como de los que hemos mencionado hasta el momento. Lo que sí requieren y de lo que hablan todas las organizaciones de este tipo es de su integración en la toma de decisiones. Ellas representan a una buena parte del campesinado de la Región Huetaar Norte, además de defender valores como el medio ambiente, la biodiversidad y la defensa de la cultura del propio pueblo. Por estas y otras razones, consideran que habría que tomarlos en cuenta en la toma de decisiones de las instituciones públicas, sobre todo en la planificación de programas, proyectos y formaciones.

Aquellas organizaciones de tipo 4, que participan en la concienciación social en cuanto al ambiente, suelen normalmente realizar formaciones en escuelas, pues consideran que son valores a interiorizar desde la infancia. Para esta actividad,

creen imprescindible ser integrados en el currículo escolar, pues así ocuparían el lugar merecido en la educación y podrían también aprovechar los recursos utilizados en las escuelas, pues en este momento les es muchas veces difícil realizar actividades (salidas al campo, actividades con material específico) por falta de medios. También, creen necesario organizarse y planificar en conjunto con instituciones, como el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), que realiza actividades similares. De esta manera, no solaparían las mismas actividades y podrían hacer que las de una y otra fueran complementarias.

5. Opciones para renovar el sistema de servicio

La situación y las opciones futuras para cada organización se pueden también clasificar según el tipo de organización, al tener en cuenta las debilidades y las fortalezas que tienen en cuanto a servicios en cada caso y proponer diferentes modelos de servicios apropiados para cada tipo de organización.

De las organizaciones de tipo 1, podemos decir que en general realizan actividades generadoras de ingresos, pero que estos ingresos no los toman como modo de vida, sino como un aporte extra a otras actividades familiares más importantes. Sin embargo, en muchos de los casos, las actividades realizadas podrían ampliarlas para profesionalizarlas y generar ingresos mucho más importantes que los obtenidos en la actualidad. Para ello, en algunos casos se puede ampliar el marco de comercialización y pasar de una venta local a una venta más ampliada. En otros casos se requerirían ampliar las superficies de cultivo, certificar el producto o mejorar las tecnologías utilizadas. El aceptar socialmente su actividad como profesional y apoyarla puede mejorar también, en muchos casos, la productividad, pues la constante presión masculina y comunitaria, en general, provoca desmotivación y sentimiento de inferioridad, lo que está limitando el esfuerzo y la productividad.

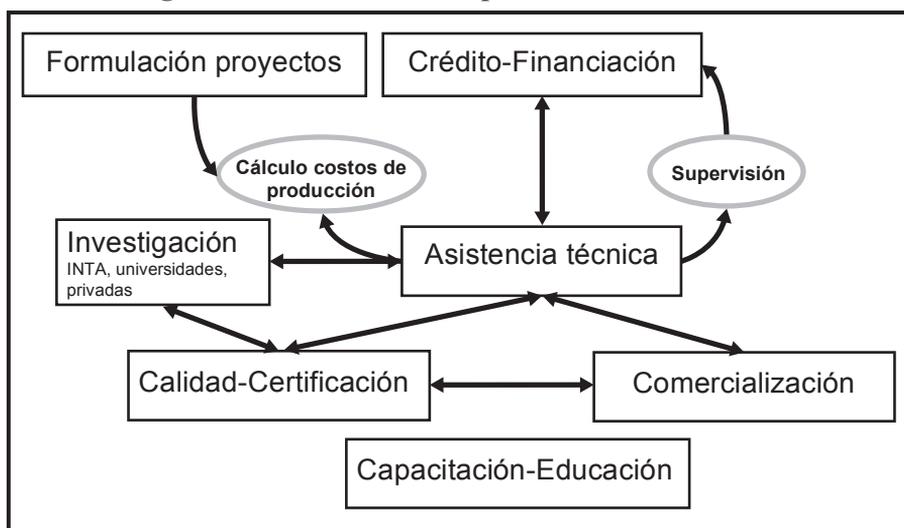
Para profesionalizar la actividad y aumentar los ingresos, en la mayoría de los casos, es necesario realizar alguna inversión en la actividad. Para ello, pocas organizaciones disponen de los medios necesarios, por lo que se ve necesaria la demanda de créditos. Sin embargo, hay poca intención de las organizaciones de asumir riesgos financieros, porque no la ven como una actividad profesional y por miedo a fracasar y tener que enfrentar una deuda. Aquí tendría un papel muy importante, el que la inversión a realizar venga acompañada de una correcta formulación del proyecto, que incluya la viabilidad económica de la mejora a realizar. Esto cumpliría una doble función; por un lado, los proyectos formulados servirían para presentarlos a organismos financiadores y demandar créditos y, por otro lado, la viabilidad financiera calculada daría la credibilidad a la organización para animarse a realizar la inversión. Sería positivo que quien ofreciera el servicio de formular el proyecto cobrara una vez que se consiguiera el crédito (si es el caso) para que estas organizaciones se animaran a innovar.

Ya que estas organizaciones reciben bastante apoyo de organismos públicos, pueden recibir de ellos consejo en cuanto a cómo mejorar la productividad de sus actividades, aunque la mayoría de las organizaciones tiene bastante claro cómo hacerlo. Los organismos públicos podrían ayudarles también a acceder a diferentes servicios como certificación, crédito, obtención de títulos de tierra, capacitación o comercialización y a mejorar su imagen en la comunidad, como comentábamos más arriba.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, hay que tener en cuenta que el objetivo de este tipo de organizaciones no es siempre aumentar su productividad y obtener más beneficio económico. En algunos casos, la actividad productiva que llevan a cabo es únicamente un medio para obtener otro tipo de beneficios, como tener un espacio para reunirse e intercambiar inquietudes, visibilizarse en la comunidad, aumentar su autoestima o relacionarse con sectores de fuera de su entorno o comunidad. Por tanto, una vez más nos damos cuenta de la importancia de poner atención a los objetivos fijados por la propia organización, y de hacer un seguimiento de sus preferencias en el tiempo.

Vistas las debilidades y lecciones aprendidas de los servicios ofrecidos por organizaciones e instituciones se podrían proponer tres diferentes sistemas de servicios que parecen funcionar para las organizaciones de tipo 2 y 3. Los tres tendrían en común el factor de éxito observado en aquellas OP que consiguen funcionar de manera satisfactoria, que es el que los servicios estén conectados entre ellos y se planifiquen, teniendo en cuenta el uno al otro. La realidad consiste en que independientemente de las debilidades o las fortalezas que presente cada servicio por sí solo, el principal problema encontrado en los sistemas de servicios es la descoordinación entre los diferentes servicios u oferentes. Para obtener buenos resultados, además de ofrecer servicios de buena calidad, estos tienen que ser complementarios entre ellos. Por ejemplo, para cumplir con los requisitos de la certificación se requiere una asistencia técnica de calidad y que conozca bien los requisitos por cumplir. Para que el crédito tenga éxito requiere una formulación del proyecto de calidad, con un buen estudio de viabilidad, lo que depende también del estudio de mercado. La comercialización estará fuertemente unida a la certificación y calidad del producto y, por consiguiente, a la asistencia técnica. Para mejorar la productividad de las explotaciones es necesaria la investigación, pero esta tiene que ir también unida a la asistencia técnica o formación, pues los resultados de las investigaciones tienen que ser transmitidas a las organizaciones y sus miembros. En la siguiente figura podemos observar las relaciones que existen entre los diferentes servicios y, por consiguiente, la coordinación que debería existir entre los proveedores de dichos servicios.

Figura 2. Interacción entre proveedores de servicios



Fuente: Elaboración propia (2008).

Pero vista la realidad de la zona y la actual oferta de servicios, se dificulta que diferentes instituciones estén en contacto tan directo como para planificar los servicios en conjunto. Por ello, la opción sería que un mismo proveedor ofreciera la mayoría de los servicios y se convirtiera este en un centro de servicios. Este centro podría verse como una institución pública, como una fundación, o bien, como una empresa privada o una organización. Otra de las variables sería de a quién estaría dirigido este centro de servicios: ¿a una sola organización, a un tipo de organizaciones o a un sector determinado? Este aspecto dependería del tipo de proveedor, por lo que las dos cuestiones planteadas estarían en relación directa. Dependiendo de esta relación, se proponen los tres posibles sistemas de servicios.

Una de las posibilidades sería el sistema de servicios formado por una organización o conjunto de varias organizaciones. En este caso, lo ideal sería que las organizaciones se especializaran en un único sector y que pudieran ofrecer la mayoría de servicios necesarios para llevar a cabo la actividad. Este podría ser el sector de los granos básicos, el sector de la piña, el de la ganadería, el de las plantas ornamentales, etc. Sería una buena opción para las organizaciones de tipo 2, productoras de granos básicos (tanto oferentes como receptores de servicios), pues se encuentran hoy en un momento difícil por problemas de incertidumbre de mercado, además de existir una falta de apoyo público en comparación con otras épocas, lo que hace que no tengan claras opciones futuras. Si la organización oferente se capacita y contrata técnicos para ofrecer los servicios necesarios, se podría convertir en el centro de servicios mencionado. En un centro común podrían planificarse y coordinarse todos los servicios, siendo así este centro el punto

de referencia para las organizaciones del sector. Este centro podría servir también de punto de encuentro del sector, donde se podrían realizar intercambios y se podrían representar los derechos, reivindicaciones, iniciativas, demandas y ofertas del sector hacia la sociedad e instituciones. Las organizaciones demandantes de servicios podrían contratar un conjunto de servicios complementarios entre ellos, que se pagarían también en conjunto (crédito, asistencia técnica, certificación, comercialización, capacitación, etc.).

Siendo la demanda de servicios a nivel de organización, se tomaría más fácil para el centro de servicios recibir las demandas, objeciones, proposiciones, etc., que si cada productor hiciera la demanda por su cuenta, aunque se podría analizar también la posibilidad. Finalmente, quedaría por verse cómo podría financiarse el centro de servicios, pues se requeriría una inversión inicial para capacitación, oficinas, promoción y una vez en funcionamiento habría que pagar a cada técnico y los medios necesarios para dar los servicios. La inversión inicial podría ser a través de un crédito, pero podría realizarse también una proposición al conjunto de instituciones públicas para financiar este proyecto, pues daría la posibilidad a muchas organizaciones de producir exitosamente y se reduciría también, en buena parte, la sobrecarga que tienen las instituciones en este aspecto, pues les es imposible atender a todas las organizaciones de manera satisfactoria. Para el funcionamiento del centro, habría que realizar un análisis de costes y beneficios bien profundo, pero la idea sería que pudiera funcionar con los pagos que realizarían las organizaciones a cambio de los servicios recibidos.

Otro tipo de sistema de servicios posible es el ofertado por las instituciones públicas. Claro está que con la actual capacidad económica y de recursos humanos que tienen las instituciones públicas, no pueden ofrecer sus servicios a todas las organizaciones de la zona. Además, que los servicios ofrecidos por estas son gratuitos y no todas las organizaciones lo requieren, pues muchas de ellas tienen la capacidad de pagar por los servicios requeridos. Visto esto, se podría dirigir el apoyo de las instituciones públicas a un tipo concreto de organizaciones, aquellas que tienen más necesidad y no pueden pagar todos los servicios requeridos a una empresa privada o a un centro de servicios como el propuesto anteriormente.

Al introducir las organizaciones de tipo 2, hablábamos de organizaciones o productores que realizan actividades diversificadas, tradicionales de la zona, respetuosas con el medio ambiente, que favorecen la biodiversidad, y que siendo actividades que no aportan tanto beneficio como pueden aportar otras, favorecen el trabajo en zonas algo aisladas. El producto obtenido por actividades de este tipo suele venderse localmente en pequeños mercados, además de servir de sustento también para las propias familias productoras. Este es, asimismo, el caso de fincas integrales. El problema de este tipo de actividades es lo que decíamos en el párrafo anterior, que no obtienen el beneficio suficiente para

pagar servicios y esto hace que la rentabilidad económica sea menor, y se crea un círculo vicioso del que los pequeños agricultores no pueden salir.

Para que el apoyo de las instituciones públicas a este tipo de organizaciones fuera rentable económica, social y ambientalmente, todas ellas deberían planificar el apoyo conjuntamente, y se genera así que cada servicio sea complementario de los demás y entre todos poder hacer la actividad llevadera.

La última opción sería un centro de servicios destinado a dar servicios a una sola organización. Claro está, que la organización tiene que tener una cantidad de afiliados considerable para que la oferta de servicios sea rentable. Para ello, se podría ver la posibilidad de unir varias organizaciones de un mismo sector, lo que se transformaría en la primera opción que se ha propuesto: la organización que funciona como centro de servicios de un mismo sector. Esta sería una buena opción para las organizaciones de tipo 3, pues en este momento no tienen la capacidad de realizar por sí solas todo el proceso, desde la producción hasta la exportación, y es difícil encontrar una oferta de servicios completa y en la cual los servicios estén sincronizados entre ellos.

Tanto para el primer caso como para este, previamente habría que realizar un cálculo de costes y beneficios completamente minucioso para la actividad del sector. Al ser una sola actividad, se puede buscar la manera de producir y comercializar más beneficiosa tanto económica, social como ambientalmente y organizar los servicios para esta opción. Hoy, en la mayoría de las organizaciones no se realiza un cálculo de costes de producción, lo que provoca el poco conocimiento de la rentabilidad y fracasos en los créditos.

La demanda de servicios para los productores se haría en la organización para facilitar la transmisión de información, pero dado que algunos servicios, como la asistencia técnica, se dan a cada productor individualmente, también habría un contacto directo entre el oferente de servicios y el productor, pudiendo trasladar así directamente sus inquietudes.

Las organizaciones de tipo 4 requerirían, como mencionamos, su integración en la toma de decisiones. Al representar estas organizaciones a una buena parte del campesinado de la Región Huetar Norte, además de defender valores como el medio ambiente, la biodiversidad y la defensa de la cultura del propio pueblo, habría que tomarlos en cuenta en la toma de decisiones de las instituciones públicas, sobre todo en la planificación de programas, proyectos, formaciones, etc. De esta manera, se tendrían en cuenta las opiniones e intereses del campesinado a la hora de tomar decisiones, lo que aumentaría la probabilidad de éxito de los programas y proyectos.

TEMA III

**APOYO A ORGANIZACIONES
Y LECCIONES APRENDIDAS**

CAPÍTULO 10

Empoderamiento de las organizaciones: la importancia de conocer su percepción sobre el entorno económico

*Élodie Maître d'Hôtel
Emilie Coudel Emilie
Jean-François Le Coq*

A partir de finales de los años ochenta, la implementación de las políticas de liberalización económica provocó cambios importantes en el sector agrícola y puso en riesgo la supervivencia en el sector de muchos productores agrícolas. En la literatura empírica y teórica se insiste sobre el papel que las organizaciones de productores agrícolas (OPA) pueden tener a la hora de garantizar el acceso de los productores a los mercados (Stockbridge, 2003; Faure et al., 2010). Así, estas organizaciones están recibiendo el apoyo de actores privados y públicos para fortalecer sus capacidades. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades para enfrentar la liberalización económica, particularmente porque no todas comparten la misma percepción acerca de la liberalización, sus debilidades y fortalezas. En este capítulo destacamos la importancia de adaptar los programas de apoyo a las organizaciones de productores agrícolas: a las percepciones de estas mismas organizaciones.

Las preguntas que tratamos de responder aquí son las siguientes: ¿Se podría mejorar el apoyo a las organizaciones de productores agrícolas tomando en cuenta su percepción sobre el contexto económico de liberalización? ¿Cómo se podría hacer? Para contestar estas preguntas, nos apoyamos en un estudio empírico realizado en Costa Rica sobre el papel de las organizaciones agrícolas en el contexto de la liberalización económica (Maître d'Hôtel, 2007). Este estudio analizó tanto el papel que han tenido las organizaciones de productores agrícolas en la evolución de las estructuras de las agrocadenas costarricenses (Maître d'Hôtel et al., 2008) como el papel que tuvieron en la evolución de su entorno político (Maître d'Hôtel y Bosc, 2011).

En la primera sección de este capítulo presentamos los programas de apoyo a las organizaciones de productores agrícolas en el contexto de la política y la evolución de los programas públicos de Costa Rica. Después, formulamos algunas preguntas a partir de una clasificación de los procesos de aprendizaje subyacentes a dichos programas de apoyo, cuestionando cómo adaptar estos programas a las necesidades de las organizaciones. Para fundamentar estas propuestas, caracterizamos en la tercera sección las percepciones de las organizaciones de productores acerca de la liberalización económica: explicamos la metodología utilizada para caracterizar estas percepciones y presentamos los resultados del estudio empírico llevado a cabo. Por fin, ofrecemos pistas para integrar las percepciones de las organizaciones en los programas actuales de apoyo a las capacidades de las organizaciones.

1. Evolución de los programas de apoyo a las organizaciones en Costa Rica

El análisis de la evolución de los programas de apoyo a organizaciones en Costa Rica muestra que estos programas siguen los objetivos de desarrollo macro de cada época: empezando por la necesidad de aumentar la producción, siguiendo por la adaptación a la demanda de los mercados y llegando a responder a las preocupaciones de la sociedad de hoy, como son las relacionadas con el medio ambiente.

1.1. Años sesenta-setenta: el Estado crea organizaciones para facilitar la provisión de servicios

Al igual que muchos países del sur, en los años sesenta Costa Rica adoptó una política orientada hacia la autosuficiencia alimentaria, con la promoción de un modelo de desarrollo basado en un fuerte apoyo estatal al sector agrícola a través de numerosas instituciones públicas. Así, el Estado se encargaba de la gestión del abastecimiento de insumos agrícolas, la asesoría técnica, el crédito rural y la comercialización de ciertos productos. Aun así, antes de este período ya habían surgido algunas organizaciones de productores, principalmente cooperativas, en los sectores del café y la leche, que realizaron inversiones en el campo de los servicios agrícolas privados, que iban desde la gestión del abastecimiento en insumos, hasta estrategias de exportación, pasando por servicios de crédito y de extensión agrícola.

Durante este período, la mayoría de las organizaciones fueron creadas por el Estado, con el objetivo de llevar a cabo los servicios públicos de tipo extensión agrícola más eficazmente a través de las organizaciones de productores (Rodríguez y Maître d'Hôtel, 2004). La lógica de los programas de apoyo a los productores agrícolas en sí misma cambió en los años setenta, al pasar de una lógica de intervención directa en la finca a una lógica de intervención a través de las organizaciones, que proponen a partir de aquí servicios a los productores,

como crédito para las inversiones, asistencia técnica o comercialización colectiva. Para apoyar este cambio de lógica, se llevaron a cabo acciones dirigidas al desarrollo de capacidades de las organizaciones, que tenían como objetivo la identificación de puntos críticos en su funcionamiento, además de la formulación de planes estratégicos de los productores. En el ámbito internacional, este cambio de lógica responde a las repetidas críticas realizadas hacia la prestación de servicios agrícolas por parte de las instituciones públicas. Las principales limitaciones señaladas eran: la poca eficacia, los altos costes, la escasa adaptación a las necesidades reales de los productores, etc.

1.2. Años ochenta-noventa: autonomía de las organizaciones en el contexto de la liberalización

En el ámbito internacional, a partir de los años ochenta, numerosas instituciones de financiamiento empezaron a proponer la implementación de servicios agrícolas guiados por la demanda y basados en una coordinación entre los destinatarios y los prestadores de servicios, con el fin de responder de la mejor manera a las demandas de los productores. A partir de finales de los años noventa, varios estudios comenzaron a poner en evidencia los inconvenientes asociados a los sistemas de servicios basados en una coordinación de mercado, resaltando particularmente, las fallas de mercado y los procesos de exclusión de los pequeños productores en cuanto al acceso a los servicios agrícolas (Stringfellow et al., 1997; Dorward et al., 1998; Kidd et al., 2000; Farrington et al., 2002).

En Costa Rica, los programas de apoyo a las organizaciones de productores agrícolas han conocido cambios importantes con la implementación de los programas de ajuste estructural. Primero, se ha dirigido con un mayor énfasis al fomento de subsectores agrícolas orientados hacia mercados de exportación, como por ejemplo, la piña o las plantas ornamentales. Los apoyos de las instituciones públicas a las organizaciones se han enfocado a la mejora de la competitividad de los finqueros y la voluntad de consolidar las habilidades de los líderes de las organizaciones para manejar los problemas de comercialización de los productores. Al mismo tiempo, el apoyo público a los productores orientados hacia el abastecimiento del mercado nacional ha sido reducido, como ha sido el caso de los subsectores de los granos básicos (frijol, maíz). Segundo, muchos servicios públicos fueron desmantelados, lo que provocó la aparición de operadores privados en los mercados, en los cuales las organizaciones de productores no tenían ninguna relación formal con el Estado. A este respecto, se observa un proceso de repliegue del Estado en la prestación de la mayoría de los servicios a los productores, en particular, se liberalizaron la distribución de los insumos y la comercialización de los productos agrícolas (Maître d'Hotel et al., 2008). Si bien, el Estado permaneció activo en materia de extensión agrícola, surgieron nuevos actores en el sector de

los servicios para la agricultura. Los bancos comerciales asumieron la actividad de los servicios financieros (crédito rural), nuevas empresas privadas desarrollaron redes de venta de insumos y se crearon nuevas organizaciones de productores agrícolas en este período, la mayoría de ellas enfocadas a la comercialización de productos. Considerando que el sistema privado de servicios no estaba adaptado especialmente a la situación de los pequeños productores (precios muy elevados, modalidades de pago inadaptadas, problemas de garantías, etc.), algunas de estas organizaciones comenzaron, a finales de los años noventa, a ofrecer otros servicios a sus miembros en diferentes áreas, tales como crédito, aprovisionamiento de insumos, programas de formación, etc.

1.3. Hoy: hacia nuevos retos para las organizaciones

A partir de finales de los años noventa, se desarrollaron nuevas necesidades en materia de servicios, debidas, por una parte, al desarrollo de las normas públicas y privadas sobre los mercados, que obligaron a los productores a entrar en procesos de certificación. Y, por otra parte, al desarrollo de políticas y programas ambientales (Faure et al., 2007).

Aunque las instituciones públicas siguen siendo proveedoras de servicios agrícolas y los servicios privados se siguen desarrollando, los investigadores, las instituciones y las OPA, consideran que la prestación de servicios es un reto importante para el desarrollo de la agricultura costarricense (Trejos et al., 2004).

2. Cuestiones para concebir un apoyo adaptado a las organizaciones

Los modelos de apoyo que hemos presentado en las secciones anteriores han evolucionado a través de la combinación de fuerzas diferentes: paradigmas políticos, expectativas de las organizaciones de productores, demandas del mercado y las críticas de los modelos anteriores. Pero hoy, ¿qué formas de organizaciones de apoyo se podrían desarrollar? Probablemente, no hay un modelo único, sino más bien un modelo basado en la diversidad en función de las circunstancias de cada organización.

2.1. Teoría de acción-aprendizaje

El marco de la teoría de acción-aprendizaje (*action-learning theory*) permite trazar algunos elementos para la reflexión. Esta teoría postula que aprendemos con la acción, corrigiendo nuestros errores en un proceso continuo de la retroacción (Argyris y Schön, 1996).

En el ámbito del sentido común, el aprendizaje se califica como de circuito único (*single loop learning*). Esto significa que el aprendizaje ocurre cuando se adquiere

nueva información en una nueva práctica y se transforma individualmente o dentro de un grupo, con el objetivo de mejorar la eficacia en las rutinas ya existentes. Este concepto es central en los sistemas de extensión agrícola en general.

Sin embargo, en algunas situaciones de bloqueo, puede ser necesario otro tipo de aprendizaje. En estas situaciones puede ser fundamental que los individuos tomen conciencia de las debilidades y fortalezas que presentan al buscar la manera de salir adelante. De esta manera, suelen aparecer nuevos valores en el grupo. Se conoce como proceso de aprendizaje de “circuito doble” (*double-loop learning*). Según Argyris y Schön (1996), este tipo de aprendizaje es mucho menos frecuente y no puede ocurrir en cualquier condición, porque es necesario un proceso de reflexión colectivo dentro de un grupo estable.

Más recientemente, algunos autores han desarrollado el concepto de aprendizaje en “circuito triple” (Foldy y Creed, 1999; Nielsen, 1993; Turcotte et al., 2007), para explicar la dinámica de aprendizaje, que ocurre cuando surge una nueva estructura colectiva en un entorno en proceso de cambio. Estas dinámicas de aprendizaje aparecen principalmente en organizaciones sin jerarquía o poco estables, como movimientos de la sociedad civil, áreas de discusión o iniciativas multiactores. En estas estructuras no estables, partiendo de que no existe una autoridad implicada, los actores tienen que “aprender a aprender” juntos y definir las reglas colectivas que rigen la nueva estructura. Como estas estructuras son a menudo permeables (es decir, los actores son libres de marcharse o permanecer en ellas), ellos pueden tener una gran influencia sobre otros actores y organizaciones, y así hacer frente a las reglas sociales (Foldy y Creed, 1999).

De acuerdo con esta teoría de aprendizaje-acción, el aprendizaje ocurre gracias a “un estímulo” que se vincula al contexto: pérdida de eficiencia, bloqueo por causa de problemas y/o cambios permanentes. La posibilidad de desarrollar estos circuitos de aprendizaje (*learning loops*) en respuesta a un estímulo depende principalmente de las relaciones entre los actores (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Características de los diferentes “circuitos de aprendizaje”

Tipo de aprendizaje	“Circuito único” (<i>Single-loop</i>)	“Circuito doble” (<i>Double-loop</i>)	“Circuito triple” (<i>Triple-loop</i>)
Estímulo	Pérdida de eficiencia	Dificultad en resolver problemas	Necesidad de adaptarse a cambios permanentes
Relaciones entre actores y sus organizaciones	Individual o grupal	Organización estable	Organización inestable (sin límite para definir los actores involucrados)
Cambios ligados al aprendizaje	Cambio en rutinas (hacia una mejora en la eficiencia)	Innovación para encontrar soluciones, cambio en valores internos	Creatividad para definir nuevas referencias, pueden afectar también los valores externos (cambio de paradigma)

Fuente: Elaboración propia (2011).

2.2. Tipos de métodos de apoyo

A la luz de esta teoría, se pueden clasificar los diferentes métodos de apoyo desarrollados en distintas épocas. Dependiendo de los estímulos que se generan en un contexto determinado, dichos métodos de apoyo buscan desarrollar condiciones específicas que den paso a los aprendizajes necesarios (Coudel et al., 2011).

Los sistemas de extensión fueron desarrollados para mejorar la productividad. Su objetivo fue bien definido: permitir a los agricultores cambiar sus prácticas para un mejor uso de los insumos agrícolas (Anderson y Feder, 2003; Black, 2000; Rivera y Qamar, 2003). Generalmente, la creación de capacidades en las organizaciones también tenía un objetivo bien definido: aumentar la eficacia económica a través de la mejora de las prácticas internas y así ser más competitiva. En ambos enfoques, el reto es desarrollar aprendizaje de “circuito único”. Según la teoría de los circuitos de aprendizaje, este puede ser alcanzado tanto por individuos como por grupos, gracias a la adquisición de nuevos conocimientos y la puesta en práctica de estos. Este es el objetivo de los métodos sugeridos en estos enfoques.

Al tomar en cuenta una perspectiva más amplia y compleja, vemos que se desarrollaron ciertos enfoques alternativos, incentivando a grupos alentadores y comunidades a pensar en los problemas desde una escala más local, pero con un prisma más amplio, a menudo dirigido a cambiar los valores a través del

aprendizaje de la comunidad (Chambers, 1994; Dasgupta y Beard, 2007; Van de Fliert et al., 2007). La complejidad de los problemas también proviene de la necesidad de tomar en cuenta un entorno que cambia en términos de liderazgo (Fabricius et al., 2007), de empoderamiento (Lincoln et al., 2002) o de enfoques de capacidades (Sen, 1989; Nussbaum, 2000). Los individuos sienten la necesidad de adaptar sus valores para actuar conforme a su entorno. En ambos enfoques, para solucionar un problema complejo, los actores deben desarrollar un aprendizaje de “circuito doble”. Según la teoría de circuitos de aprendizaje, esto es mucho más difícil de alcanzar y solo procesos de aprendizaje colectivos pueden conllevar un cambio de valores necesario. Para incentivar este aprendizaje colectivo, estos enfoques deben avanzar en la línea de estimular reflexión y construcción de conocimiento nuevo, más que métodos estándares.

En algunos casos, el problema o el objetivo aún no han sido identificados (por ejemplo, ¿cómo alcanzar más sostenibilidad?): en enfoques de gobernabilidad (Degnbol-Martinussen, 2002; Scott, 2004; Helling et al., 2005), es necesario que se reúnan actores muy diversos y superar sus diferencias para ser capaces de aprender juntos y quizás desarrollar proyectos en común. Esto se denomina aprendizaje social (*social learning*) (Roling y Wagemakers, 1998), y corresponde al aprendizaje de “circuito triple”, es decir, construir marcos comunes para aprender. Las condiciones que facilitan este tipo de aprendizaje no están aún bien definidas, pero parece que ayudar a los actores a analizar las dinámicas de aprendizaje es fundamental.

Así, conociendo mejor las necesidades de los actores en un contexto determinado, es posible identificar qué tipo de enfoque será el más adecuado a cada situación. En un contexto de liberalización, el discurso común es el de apostar por un acompañamiento que debe responder a la demanda de los productores. Esto puede permitir más fácilmente adaptarse a la pluralidad de las necesidades. Sin embargo, el acompañamiento depende de la capacidad de los productores para solicitarlo. Esta capacidad depende, por supuesto, de sus capacidades financieras, también de sus capacidades de identificar sus propias necesidades y de negociar la forma del acompañamiento. Así, estamos frente a una paradoja: para negociar un acompañamiento, falta una buena capacidad de análisis de sus necesidades y del contexto, y para tener esta capacidad de análisis, es a menudo necesario tener un acompañamiento. El primer paso de un programa de acompañamiento es comprender la relación entre la organización y su entorno:

- ¿Cómo perciben su entorno? ¿Lo perciben como una amenaza o como una oportunidad?
- ¿Tiene ganas de cambiar? ¿Es capaz de analizar sus necesidades para este cambio? ¿Qué tipo de aprendizaje supone?
- ¿Cuáles métodos están mejor adaptados para desarrollar estos aprendizajes?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se puede usar la clasificación de metodologías expuesta previamente para definir qué tipo de método permite desarrollar los aprendizajes necesarios. Para lograr un acompañamiento adaptado, antes es fundamental conocer la percepción de los actores sobre su propio entorno. Eso nos lleva a interesarnos por las percepciones de los líderes de las organizaciones en Costa Rica.

3. Las percepciones de las organizaciones de productores agrícolas

3.1. Método de caracterización de las percepciones

Para caracterizar las percepciones que tienen las organizaciones de productores agrícolas sobre su entorno, o más bien, para caracterizar las percepciones de sus líderes, hemos utilizado un método de análisis estadístico de datos textuales. En Costa Rica, hemos aplicado este método a las entrevistas realizadas a doce líderes de organizaciones, involucradas en cuatro diferentes agrocadenas: café, piña, frijol y leche. Estas agrocadenas tienen características diferentes, dado que unas están orientadas hacia la exportación (café y piña), mientras otras están orientadas hacia el mercado doméstico (leche y frijol). Además, unas lograron mantener su actividad en el contexto de la liberalización económica (leche y piña), mientras otras sufrieron mucho como consecuencia de esta liberalización (café y frijol). Durante las entrevistas, realizadas en el 2006, los líderes fueron consultados sobre cómo veían el proceso de liberalización económica. Sus respuestas han sido transcritas antes de ser analizadas con un *software* lexicométrico llamado ALCESTE⁴⁹.

El análisis estadístico, mediante el enfoque lexicométrico, se desarrolló en los años ochenta y está basado en la hipótesis de que las palabras utilizadas por los actores revelan mensajes subyacentes, como representaciones mentales de estos actores acerca del mundo en el cual se ubican (Reinert, 1986). El análisis mediante el enfoque da una definición cuantitativa de la especificidad lexical, basada en cálculos de ocurrencia (¿qué palabras? ¿Cuáles conceptos se encuentran subyacentes?) y, a la vez, proporciona información cualitativa estructural, basada en cálculos de concurrencia (¿cómo se relacionan las palabras? ¿Cómo se articulan los conceptos?). El *software* utiliza herramientas estadísticas del tipo chi-cuadrado y de los principios del análisis jerárquico de clúster para establecer diferentes clases lexicométricas. Estas clases están definidas de la siguiente forma:

49 Del francés, “Análisis de las Concurrencias Escritas en un Texto”.

- Por palabras representativas (cálculos de ocurrencia), una palabra resulta ser representativa de una clase lexicométrica si tiene una estadística chi-cuadrado⁵⁰ elevada.
- Por la manera de cómo estas palabras están relacionadas estructuralmente (cálculos de concurrencia), siendo las asociaciones entre las palabras reveladas por el análisis jerárquico de clúster.

Mediante el método ALCESTE utilizado en el análisis de las respuestas de los doce líderes, se pudieron obtener cuatro clases lexicométricas. La interpretación de estas clases permite cierta caracterización de las percepciones mentales de los líderes.

3.2. Percepciones diferentes según las agrocadenas y los líderes

El análisis lexicométrico llegó a la definición de cuatro clases lexicométricas (ver Cuadro 2). Las cifras entre paréntesis indican las estadísticas chi-cuadrado asociadas a las palabras: cuanto más alta es esta cifra, más importante es la representación de esta palabra en la constitución de la clase lexicométrica.

Cuadro 2. Resultado del análisis lexicométrico de los discursos de los líderes

	Palabras representativas	Agrocadenas correspondientes
Clase 1	Libre(90), Negociar(69), Comercio(69), Arancel(59), Policías(35), Defender(12)	
Clase 2	Exportar(22), Empacar(16), Ensayar(14), Pagar(13), Coste(13), Contrato(13), Acuerdo(9)	Piña (128)
Clase 3	Desarrollar(27), Poder(16), Decir(16), Procesar(16), Pensar(7)	Leche (66), Café (27)
Clase 4	Estado(18), Retirar(17), Ayuda(9), Luchar(9), Decidir(8)	Frijol (144)

Fuente: Elaboración propia (2008).

Cada clase está basada en diferentes palabras representativas, que se refieren a familias lexicales diferentes, de hecho, cada clase puede ser interpretada como un tipo de percepción particular.

Clase 1. El hecho de que ninguna de las agrocadenas se encuentre en la clase 1 indica que esta clase corresponde a un tipo común de percepción. De manera general, todos los líderes —que pertenezcan al sector de la piña, frijolero, cafetalero o lechero— se refieren en sus discursos a las políticas públicas en el contexto

50 Esta estadística chi-cuadrado corresponde a la probabilidad de considerar una palabra como representativa de una clase lexicométrica cuando en realidad no resulta ser representativa de esta clase.

de apertura económica, siendo estas políticas abordadas por medidas (aranceles, libre comercio) y acciones (negociar, defender). En otras palabras, la clase 1 corresponde más a las percepciones generales del entorno político y económico que a lo que las diferentes agro cadenas tienen en común.

Clases 2, 3 y 4. Más allá de esta similitud, las percepciones de los líderes son diferentes según las agro cadenas a las que pertenecen, lo que puede ser interpretado por el hecho de que en cada agro cadena, los discursos de los líderes tienden a diferenciarse (clases 2, 3 y 4), al tener estos discursos más similitudes en el caso de los líderes de los sectores lecheros y cafetaleros (clase 3).

Tres tipos de percepciones acerca de la liberalización pueden ser destacados a partir de la interpretación de las clases 2, 3 y 4:

- Tipo 2, la liberalización es percibida como una oportunidad (clase 2).
- Tipo 3, la liberalización es percibida como una realidad que uno tiene que enfrentar (clase 3).
- Tipo 4, la liberalización es percibida como una amenaza (clase 4).

En la clase 2, parece que las organizaciones aceptan la liberalización. Una parte importante de su atención está enfocada a coordinar las actividades económicas que llevan a cabo a través de acciones (exportar, empacar, realizar ensayos, pagar) y de medidas económicas relacionadas (acuerdo, contrato). Los discursos de los líderes de la agro cadena de la piña son los más cercanos a esta clase, con un chi-cuadrado bastante elevado, que indica una fuerte correspondencia entre la clase 2 y los discursos (chi-cuadrado = 128). Esta agro cadena nació en los años noventa, en el contexto de la apertura económica, por lo que los productores de piña están “acostumbrados” a este contexto (más bien ven la apertura de los mercados como una oportunidad para acceder a nuevos mercados de exportación) y no expresan opiniones negativas acerca de la posición del Estado.

En la clase 3, la liberalización está asumida por las organizaciones como una realidad, y aun cuando algunas organizaciones están en contra de los principios de la liberalización económica, todas adoptan posiciones que les permiten adaptarse a este nuevo entorno. En este tipo de percepción, los líderes se sitúan en la importancia del juego de las organizaciones, ya que tienen un papel importante en el desarrollo de los sectores (poder, desarrollar). Los discursos de los líderes de las agro cadenas lecheras y cafetaleras son los más cercanos al tipo de percepción, en el cual el papel que deben tener las organizaciones en el entorno de la liberalización está muy valorado. Tanto en el sector cafetalero como en el sector lechero se trata de organizaciones antiguas, que nacieron en los años cuarenta y cincuenta en Costa Rica, y que son producto de la voluntad de productores de unirse para llevar a cabo actividades económicas en común. Este tipo de percepción es más importante en los discursos de los líderes de organizaciones

lecheras (chi-cuadrado = 66) que en los líderes de organizaciones cafetaleras (chi-cuadrado = 27), lo que corresponde al hecho de que las organizaciones tienen un papel económico y político muy amplio en el caso de la leche, con sistemas de integración vertical muy avanzados (abastecimiento de insumos, extensión agrícola, crédito, recolección y procesamiento de la leche, distribución) y participación muy activa en los foros de negociación política (aranceles, etc.).

En la clase 4, la liberalización es percibida por las organizaciones como una amenaza, y es de alguna manera “rechazada” (Tipo 4, el rechazo utópico). Las organizaciones muy frecuentemente hablan sobre la coordinación por parte del Estado, y sobre el hecho de que el Estado se “retiró”, lo que en los discursos de algunos líderes se manifiesta como responsable de las dificultades económicas que sufren hoy los productores agrícolas (lucha, problemas). Los discursos de los líderes de organizaciones de productores de frijol son los más cercanos a este tipo de percepción. Corresponden a organizaciones que nacieron en los años setenta, en el contexto de una fuerte intervención del Estado, que se beneficiaron de los servicios públicos de apoyo a los productores en esta época. Pocas de estas organizaciones sobrevivieron. A la mayoría de las que siguen de pie, les cuesta aceptar el entorno liberal y siguen pidiendo ayuda al Estado.

En parte, los diferentes tipos de percepciones corresponden a las agrocadenas y a las trayectorias de las organizaciones de estas agrocadenas. En cierta manera, esta correspondencia es lógica. Los productores de frijol tienen una posición muy defensiva acerca del entorno económico (percepción de tipo 3), porque están acostumbrados a recibir servicios del Estado y no llegan siquiera a definir los servicios que necesitan. Al contrario, los productores de café, piña y leche siempre han sido proactivos en relación con el Estado, y aunque unos lamenten el entorno liberal (café, leche: percepción de tipo 2) y otros lo vean como una oportunidad (piña, percepción de tipo 1), todos siguen manteniendo una posición muy activa.

4. ¿Cómo definir y ajustar el acompañamiento a cada caso a partir de estas percepciones?

Estos resultados sugieren que las organizaciones tienen necesidades de apoyo bastante diferentes. A partir de este análisis, tenemos elementos para responder a las preguntas y ayudar a concebir programas de apoyo adecuados: ¿Cómo percibe su entorno una organización? ¿Es capaz de analizar sus necesidades como herramienta para cambiar? ¿Cuáles métodos están adaptados para desarrollar los aprendizajes necesarios?

En el caso de las percepciones de tipo 2 (liberalización vista como una oportunidad), los líderes de las organizaciones tienen una buena percepción sobre los programas de apoyo basados en asistencia técnica directa, que corresponden según ellos, a las necesidades de las organizaciones, porque las organizaciones

perciben retos ligados a la liberalización, estos programas pueden directamente tratar temas de producción, transformación, comercialización o gestión. Son programas que pueden realizar un aporte de información técnica, de nuevas prácticas, llevando a un refuerzo de los conocimientos que ya tienen, y no a lo que llamamos proceso de aprendizaje de circuito único. Para un mejor desempeño, es importante que estos programas se basen en el reconocimiento e intercambio de experiencias. También, puede ser importante realizar ejercicios de prospectiva, para visualizar posibles situaciones límite o extremas, que aunque las organizaciones no las perciban ni imaginen por el momento, pueden llegar a tener que enfrentarlas en el contexto de esta liberalización. En el caso de productos favorables para la exportación, como la piña, es importante simular posibles cambios de valor en los mercados para ayudar a los líderes a construir una capacidad de adaptación a posibles eventos futuros.

En el caso más alejado, que es el de las percepciones de tipo 4 (liberalización como una amenaza), puede ser contraproducente que los programas de apoyo consten únicamente de informaciones técnicas o prácticas ligadas a la mejora de la producción y comercialización, porque las organizaciones no se sienten confiadas en el contexto de liberalización. Hay una necesidad de debatir más sobre las realidades de la liberalización, para que las organizaciones puedan construir una opinión más equilibrada y comprender mejor las amenazas reales (reconsiderando las amenazas antes imaginadas o prejuiciadas), así como las posibles oportunidades. Los programas de apoyo tienen que concentrarse primero en la definición de los objetivos estratégicos de las organizaciones, para intentar llegar a un tipo de aprendizaje de “doble circuito”. Este proceso de definición es bastante complejo y lento, porque implica que los miembros de la organización obtengan una percepción común de su entorno y también de lo que la organización debe y puede hacer para beneficiar a sus miembros. La obtención de esta visión colectiva requiere acciones específicas, como el fomento de capacidades de autoanálisis, que pueden movilizar el reconocimiento de las trayectorias históricas de productores miembros de diferentes organizaciones (Faure et al., 2007).

Sin embargo, es difícil imaginar que solamente un cambio de postura de la organización vaya a resolver sus problemas. En el caso de los productores de frijol, o de otros productos de poco valor agregado en relación con el mercado exterior, hay pocas estrategias que pueden valorizar su producto. Se puede trabajar para mejorar el valor añadido del producto en el mercado interno a través de la diferenciación, con productos orgánicos o tradicionales, pero, por supuesto, no puede atender a toda la producción. En este caso, tal vez es preciso pensar en una estrategia más allá de la organización, incluso un proceso que conlleve cambios políticos. Por ejemplo, se puede pensar en constituir un movimiento o fórum de productores de cultivos alimentarios, para facilitar negociaciones sobre los mercados con el gobierno. En el contexto de liberalización puede ser

bastante difícil, pero poco a poco se puede ir girando hacia un tipo de aprendizaje de circuito triple. En Brasil, por ejemplo, hoy existen mercados garantizados para los agricultores familiares, a través de compra de alimentos para escuelas y obras sociales.

Así, cruzando las percepciones de los líderes con una clasificación de la metodología, se pueden intuir algunas perspectivas sobre el tipo de proceso de acompañamiento adaptado a cada tipo de organización. Pero hay que tomar en consideración algunas reflexiones, para no ser un “aprendiz de brujo” jugando con ingeniería social. Es importante no instrumentalizar el proceso de acompañamiento: el objetivo no es convencer a las organizaciones de que la liberalización es algo bueno, sino más bien dotarlas de las capacidades para defenderse en este contexto y poder adaptarse en el sentido que estas decidan.

Otro punto por destacar es la representatividad de los líderes y del foco del acompañamiento. Prestando atención solo a la capacidad de la organización o de los líderes, haciendo caso omiso de los actores individuales que la componen, en realidad se puede debilitar la capacidad de la organización. Por ejemplo, en las organizaciones de agricultores, el personal capacitado para desarrollar las actividades principales de la organización puede inconscientemente tomar el poder, sin cuestionar sus verdaderas capacidades de liderazgo. Si los productores, quienes son la razón de la existencia de la organización, tampoco están capacitados, pueden continuar con la línea general de la organización sin darse cuenta que a largo plazo esta estrategia no será la adecuada para obtener resultados exitosos (Mercoiret, 2006).

5. Conclusiones

En este capítulo se ha tratado de proporcionar elementos de reflexión acerca del apoyo a las organizaciones de productores agrícolas en Costa Rica, en un contexto de liberalización económica. En este contexto, la responsabilidad del empoderamiento de las organizaciones tiende a estar en gran parte en manos del mercado, a través de las agrocadenas. Estas agrocadenas suelen llevar un soporte técnico-comercial, mediante la transferencia de información o tecnología, que por lo general corresponde a lo que hemos caracterizado como el aprendizaje de circuito único. Sin embargo, la caracterización de las percepciones de los líderes muestra que las diferentes agrocadenas necesitarían diferentes formas de apoyo para no encontrarse progresivamente excluidas del sistema por falta de capacidad adaptativa. En el caso de las organizaciones que rechazan la liberalización económica, sería necesario trabajar en un proceso de construcción colectiva de nuevas normas y valores para hacer frente a la liberalización. De esta manera, las organizaciones de este tipo serían más capaces de interactuar con los líderes políticos que toman las decisiones y de negociar los términos de la liberalización económica.

Estos resultados han sido obtenidos en el marco de un estudio que analizaba la posición de las organizaciones con respecto al proceso de liberalización económica, pero podrían ser aplicados a otros campos de análisis. Por ejemplo, con la creciente importancia de las políticas medioambientales, de la misma manera que con la globalización, sería importante entender mejor las percepciones de las organizaciones con respecto al ambiente, para definir la mejor forma de acompañarlas en los crecientes desafíos que se generan en este sentido. En este caso, aunque muchas veces piensan que los proyectos ambientales impiden desarrollar actividades productivas agrícolas, será importante no solo pensar en las prácticas medioambientales, sino también utilizar metodologías más amplias para apoyar un cierto cambio de valores que les permita superar nuevos retos y aprovechar nuevas oportunidades.

CAPÍTULO 11

Relaciones y tensiones de las organizaciones campesinas frente al Estado: el caso de la Región Huetar Norte de Costa Rica hasta el 2005⁵¹

Nadia Margarita Rodríguez

Las relaciones de participación tanto dentro de las organizaciones campesinas como entre ellas y otros actores relacionados con el desarrollo rural son complejas y no están exentas de conflictividad, asimetrías, luchas de intereses y una serie de representaciones diversas sobre el desarrollo y los actores que en él intervienen. En este capítulo nos concentraremos en revisar una de estas relaciones, que tienen las organizaciones con actores externos, aquellas que establecen con el Estado. No se trata de un análisis estructural de las relaciones que el Estado y las políticas públicas han construido sobre las organizaciones, ejercicio desarrollado en otros textos (Maître d'Hôtel y Rodríguez, 2005); se trata más bien de una aproximación microsociológica, en la cual reconstruiremos la relación desde la perspectiva de las organizaciones, de sus miembros y de los individuos que promueven el desarrollo rural. Se tratará de entender las diferentes interpretaciones y estrategias que se han creado para comprender lo público e interactuar con él en escenarios específicos. Creemos que este análisis puede aportar elementos valiosos que podrían interesar a las instituciones para clarificar sus posturas frente a las organizaciones en acciones colectivas futuras o de apoyo. Sobre todo, consideramos que puede ser un aporte a las organizaciones para posicionarse frente al desarrollo rural e incidir en las políticas e instituciones públicas. Para nuestro propósito empezaremos por presentar la perspectiva analítica que orientó nuestro análisis, para luego profundizar en las relaciones que estas organizaciones y sus miembros establecen con la

51 Este documento es la reelaboración del fragmento de una investigación doctoral desarrollada entre el 2003 y 2006, con organizaciones en la Región Huetar Norte, en el marco de un convenio entre el MAG y el CIRAD (Rodríguez, 2006).

institucionalidad pública. Todo esto mediante la puesta en diálogo con los testimonios de las personas que fueron entrevistadas en la investigación y nuestras interpretaciones etnográficas. Finalmente, retomaremos también sus opiniones sobre la manera en que las organizaciones se aproximan o participan en la articulación de las políticas públicas y cómo las reciben.

1. Marco de análisis

Partiremos de una premisa fundamental para entender el papel de las organizaciones en el desarrollo rural, al entender que su rol es primordial para apoyar a los pequeños productores, al enfrentar una serie de condiciones adversas en el mundo globalizado e industrializado, al desarrollar acciones colectivas, y facilitar el acceso a los mercados, y cuestionando o incidiendo en las políticas públicas (Rondot y Collion, 2001; Banco Mundial, 2008). En este sentido, entendemos las organizaciones campesinas como una interface articuladora de la economía familiar campesina con la economía capitalista, industrializada y global (Forero, 2002), *“las organizaciones de productores tienen la función de regular las relaciones con la sociedad global, es decir con la economía capitalista y con el Estado”* (Haubert, 2002: 4; 1999). En este sentido, una de sus funciones es mantener una estrecha relación con los actores que intervienen en distintas dimensiones del desarrollo rural, como ministerios e instituciones públicas, representantes políticos de niveles nacional y local, así como cooperantes internacionales promotores del desarrollo y otras organizaciones de productores o gremios de grandes productores y empresas privadas dedicadas a actividades tanto agrícolas como extractivas. Frente a este diverso panorama, las organizaciones están llamadas a coordinar acciones, negociar y representar estratégicamente y, en definitiva, a incrementar el poder de incidencia de sus representados (Bosc et al., 2002; Mercoiret, 2006), esto sumado a nuevos retos, como suministrar servicios a los socios, brindar apoyo técnico o financiero y comercial. Frente a este panorama resulta muy interesante preguntarse por la estructura de todas estas relaciones, para saber el alcance que pueden tener las organizaciones campesinas frente a esta diversidad de funciones y responsabilidades. Esto sin mencionar las numerosas dificultades que tienen aún las organizaciones para cumplir algunas de estas funciones, y la falta de desarrollo de algunas capacidades estratégicas que les permitan posicionar sus demandas y necesidades (Rondot y Collion, 2001; Faure et al., 2011).

Para entender las relaciones que las organizaciones y sus miembros establecen con su entorno, y en particular con el Estado (instituciones y los funcionarios), partiremos de comprender las estructuras de poder y asimetría que se sitúan en el núcleo del análisis de las relaciones sociales (Foucault, 1988). En este sentido, las organizaciones campesinas también están inscritas en un sistema donde algunas de las condiciones que les son impuestas en el nivel macro favorecen o limitan su capacidad

de participación, en relación con los otros actores de la escena social. Siguiendo a Crozier y Friedberg diremos que: “*Todo análisis serio de la acción colectiva debe por tanto situar al poder en el centro de sus reflexiones. Pues la acción colectiva finalmente no es nada diferente a la política cotidiana. El poder es su materia prima*” (1977: 25). Para comprender con cuáles fortalezas y debilidades entran los actores a negociar una relación lo abordaremos desde la noción de Bourdieu (1984) de *habitus*⁵², pues reagrupa una parte importante de las capacidades y saberes que posee un actor social (un grupo, en este caso) para entrar en relación con los otros y para desarrollar estrategias para mantener, aceptar o subvertir una relación. Como el *habitus* es limitado y particular, el actor recurre a él para generar una respuesta que determina su margen de libertad en relación con los otros (para nuestro caso, el Estado). Según Crozier y Friedberg, el asunto es conocer “*las relaciones materiales, estructurales y humanas del contexto que limitan y definen esta libertad y racionalidad, y también el sentido de sus comportamientos empíricamente observables. Este procedimiento... puede definirse alrededor del concepto central de estrategia*” (1977: 55). Con esto, un análisis de las estrategias nos permitiría, por lo tanto, aproximarnos a la racionalidad con respecto a la que opera cada uno de los actores estudiados, al margen de la respuesta que se establece en la relación; en este caso, el grado de participación de las organizaciones campesinas en el desarrollo rural frente al Estado.

Ahora bien, hemos dicho que las organizaciones campesinas y su *habitus* son particulares. En este sentido, existe una gran diversidad en las organizaciones campesinas y de productores, que nos impiden generalizar. En este texto, intentaremos dar cuenta de esta diversidad a partir de las estrategias que adoptan unas y otras para relacionarse con el Estado frente al desarrollo rural. Otro aspecto que tendremos en cuenta consiste en que las organizaciones y sus miembros no siempre están aislados, por el contrario, ellos pertenecen a redes políticas, de innovación, clientelas, etc. (Jacob, 1998: 262), y están enfrentados a otras relaciones que trascienden la esfera pública. Por lo que nuestro objetivo en el presente texto es comprender las motivaciones de las distintas articulaciones.

Aproximación metodológica

Tomando en cuenta el abordaje metodológico⁵³, nuestro análisis será presentado desde una perspectiva etnográfica, entendida en dos sentidos. Primero,

52 El *habitus* es un sistema de disposiciones adquiridas mediante el aprendizaje implícito o explícito, que funciona como un sistema generador de estrategias conforme a los intereses objetivos de los actores, que no son concebidos expresamente para este fin (Bourdieu, 1984: 120).

53 Para esta investigación se trabajó con 33 organizaciones dispersas por toda la Región Huetar Norte, en los cantones de Sarapiquí, Los Chiles, Upala, Guatuso y San Carlos. Entre estas organizaciones, 13 fueron objeto de un diagnóstico participativo, de una duración variable según cada caso de 3 a 18 meses. Con tres organizaciones se realizó una etnografía detallada. También, fueron entrevistados: 4 dirigentes nacionales, 11 dirigentes regionales, 15 funcionarios de distintos niveles y 10 productores.

como un instrumento de recolección de datos; y segundo, como herramienta analítica y reflexiva de la complejidad de los fenómenos sociales que se describen, o “*una ciencia interpretativa en busca de significados*” (Geertz, 2001: 20). Nuestros resultados parten de una observación participante y de un ejercicio interpretativo, que solo puede darse si el etnógrafo conoce a profundidad aspectos de contexto de la realidad descrita. Su fortaleza metodológica radica en la implicación directa que el investigador desarrolla con el medio y los actores investigados a partir de una experiencia extensa en el tiempo y compleja en sus funciones, que van desde saber ganarse la confianza, hasta una toma de notas tan precisa que permita reproducir la realidad en su complejidad (Cefaï, 2010: 7-12). Esto significa que naturalmente se establece entre el investigador y su campo de estudio un grado de compromiso y relación que ningún otro método de investigación genera⁵⁴. Finalmente, el material que privilegia la observación etnografía es la acción y la interacción entre los individuos, motivo por el cual para analizar las prácticas de los actores y entre ellos y las fracturas con respecto al discurso, la etnográfica se convierte en un método privilegiado: este es el caso de mucho de lo que ocurre en el contexto de las prácticas del desarrollo (Rist, 1996). Al elegir una mirada microsocia, solo la etnografía aporta el detalle de las relaciones entre los individuos que representan tanto a las organizaciones como a las instituciones del Estado. Asimismo, en el estudio de los intercambios en el contexto del desarrollo, es insuficiente un análisis de la ideología y los discursos, por lo que mediante la etnografía se puede desentrañar la naturaleza de los regímenes de representación que se encarnan en las prácticas (Sachs, 1992; Escobar, 1998). En este sentido, el texto intentará reproducir y contrastar discursos y prácticas, evocando repetidamente las voces de sus protagonistas⁵⁵.

2. Las relaciones entre las organizaciones y las instituciones del sector agrario

Las relaciones más fuertes y antiguas de las organizaciones estudiadas se establecen con las instituciones públicas. Estas relaciones están definidas por una serie de lineamientos de política nacional e internacional con los cuales se han definido las políticas y programas de apoyo a las organizaciones (Maître d’Hôtel y Rodríguez, 2005). En este contexto y con distintos objetivos y tendencias según las orientaciones macropolíticas, el Estado costarricense desplegó un amplio aparato institucional relacionado estrechamente con las organizaciones, dado que este aparato fue en gran medida su precursor de forma directa o indirecta. El asunto es complejo, porque el andamiaje institucional está compuesto por un

54 El trabajo etnográfico efectuado para esta investigación tuvo una duración de dos años (2003 y 2004) en la Región Huetar Norte en un trabajo continuo con el MAG, las entrevistas se realizaron entre el 2004 y el 2005 en la Región Huetar Norte y en San José.

55 Por las limitaciones de extensión de este formato hemos extraído testimonios y viñetas etnográficas que ilustran algunos aspectos analizados; las versiones completas se encuentran disponibles en Rodríguez (2006).

número importante de instituciones (i.e., MAG, CENADA, SENARA, INTA, MINAE, CNA, CNP, IMAS, INA, INBIO, IDA-ITCO, hoy INDER, entre otras), todas con objetivos distintos, pero de algún modo relacionados con las organizaciones. En ciertos casos, las organizaciones se benefician de esta dispersión para entablar sus demandas a varias instituciones, a veces sin informar a las demás. Pero es inusual que las organizaciones conozcan exactamente el rol e incluso a veces la existencia de todas ellas, por lo que con frecuencia se ven perdidas en las estructuras burocráticas y no saben bien a quién dirigirse. En vista de este panorama, para nosotros igualmente confuso, privilegiaremos en el análisis las relaciones que conocimos más de cerca en nuestro trabajo etnográfico. Así, una parte importante de nuestros comentarios tratarán sobre la relación entre las organizaciones y el Ministerio de Agricultura, sin embargo, pudimos observar en la experiencia de campo y entrevistar a funcionarios del CNP, IDA y del INA.

2.1. Un paternalismo de difícil deconstrucción

Las relaciones entre el Estado y las organizaciones tienen una larga tradición histórica caracterizada por un paternalismo institucional. Este se origina en el surgimiento de la institucionalidad rural en los años 1960 y 1970, mantenido durante los 1980 y paulatinamente desmantelado desde la segunda mitad de los años 1990. Estas políticas, de corte proteccionista en beneficio de los agricultores y la fuerte presencia institucional regional y local, contribuyeron de manera significativa a reforzar este tipo de relaciones. Las agencias de extensión agrícola, localizadas en las comunidades, se hicieron cargo de servicios de asistencia técnica mediante la promoción de grupos y la eficiencia de esta labor se ha medido tanto por el número de grupos asistidos como a través de la calidad de los servicios prestados. Igualmente, las agencias y ciertos funcionarios han asumido roles de responsabilidad frente a grupos que anteriormente ayudaron a formar. Después de los años 1990, desde las lógicas de las reformas comprometidas en los programas de ajuste estructural, las políticas nacionales cambian y las visiones y misiones de las instituciones se transforman para promover modelos productivos empresariales orientados hacia una mayor autonomía de los productores y sus capacidades de inserción en mercados internacionales; pero las prácticas no se transforman tan rápidamente; veamos los detalles:

“La actitud de ciertos técnicos, sobre todo de aquellos que trabajan en las agencias de extensión sigue siendo protectora. Con frecuencia se verá que los técnicos hacen los proyectos, les explican a los productores lo que hay que hacer. Pero es una relación que difícilmente puede cambiar, primero porque los técnicos tienen esa formación y

luego porque los productores de cierta manera esperan ese comportamiento...” (Director Nacional de la Oficina de Desarrollo Rural).

“Yo le dije a JM [el agente de extensión], que no hay que comprometerse mucho con las organizaciones. Incluso yo mismo he sido víctima de esta actitud, y después usted es el culpable de todos los males de la organización, después es usted el que los incitó a hacer esto o aquello... Ahora trato de tomar distancia, porque sé que las cosas ya no se hacen así...” (Extensionista 1, MAG).

Por su parte, los productores dicen:

“Yo no estoy de acuerdo con la forma en que FP [un técnico del MAG] hace las cosas. Con el proyecto de la piña él decía todo lo que había que hacer, y ahora hace lo mismo con la gente de la XX (empresa que quiere promover un proyecto productivo): habla, escribe cartas. Pero nosotros no estamos seguros de que lo que dice sea cierto. Yo se lo digo ahora, pero después va a decir que por qué no hablamos antes. Pero yo pienso que, cómo decirlo, él no escucha...” (Agricultor, Santa Elena).

Los programas de extensión agrícola han intervenido de manera importante la estructura interna de las organizaciones, a veces de forma positiva, pero a veces han creado limitaciones. En efecto, el personal de campo de estos programas fue formado en un contexto político que favorecía la intervención del Estado y resulta que ahora se encuentra con una dinámica marcada por un espíritu participativo y de fortalecimiento a la autonomía. El problema tiene múltiples aristas, por una parte, un relevo generacional reducido, por no decir inexistente, en las instituciones y, por otra, desactualización de los procedimientos de intervención; todo ello ligado a restricciones presupuestales en un contexto de liberalización. Además, los encargados de los programas con presencia en las comunidades son funcionarios con veinte o treinta años de experiencia que ya se están yendo a la jubilación, con lo cual sus posibilidades de romper con los lazos afectivos y personales que han construido con las organizaciones y los productores son muy reducidas. Varios de ellos al jubilarse siguen vínculos a las organizaciones.

Sin embargo, las prácticas paternalistas no proceden únicamente de los técnicos, también se evidencian fuertemente en las expectativas de los productores. Si bien, como en el testimonio, los productores se quejan de estas actitudes, en la mayoría de los casos estas intervenciones no solo se aceptan, sino que, además, se agradecen y promueven. En nuestro trabajo en asocio con técnicos del MAG, fuimos objeto de numerosas peticiones para realizar tareas como redactar proyectos y cartas, así como participar en la toma de decisiones o buscar soluciones a problemas personales y financieros en las organizaciones.

Esta relación técnico-organización, que ha generado dependencias de las organizaciones frente a las instituciones públicas, parece ser también una estrategia de supervivencia. En el caso de un centro agrícola cantonal con el que trabajamos muy de cerca, los productores adoptaron de manera reiterativa una actitud pasiva y no comprometida, reflejo de sus expectativas frente a las instituciones: *“Es claro que nuestra organización tiene dificultades. Necesitamos proyectos (se refiere a proyectos de las instituciones). Una vez que los tengamos, podremos comenzar a salir adelante. Ahí está nuestro futuro”* (Productor Centro Agrícola Cantonal). El testimonio muestra que la relación de dependencia es total, porque el futuro de la organización depende de la financiación del Estado⁵⁶. Mientras otro productor agrega: *“Fuimos abandonados por el MAG. Ya es tiempo de que el gobierno comience a llevar a cabo una política más para la gente de este país. Nosotros tenemos esta organización pero carecemos de medios para trabajar ¿qué podemos hacer con una organización como esta?”* (Productor Centro Agrícola Cantonal).

No se trata solamente de una actitud. Los productores afirman explícitamente que las instituciones deben garantizar la permanencia de las organizaciones. En el caso de los centros agrícolas, la cuestión es fácil de entender, porque se trata de organizaciones con más de 20 años en su mayoría, que fueron creadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y durante muchos años en los estatutos de estas organizaciones estaba estipulada la participación de los funcionarios en los cargos de dirección y coordinación de la organización. A pesar de que los estatutos cambiaron a finales de los años 1990, en la práctica algunos funcionarios se quedaron en las organizaciones y todos siguen esperando las tan anheladas ayudas del Estado. Otro caso ilustrativo fue el de la organización Los Campesinos⁵⁷, respaldada por UPA Nacional, donde también con una financiación del CNP se desarrolló un proyecto de reconversión productiva⁵⁸ para la transformación y exportación de yuca. Cuando conocimos esta organización, sus dirigentes ya se veían en dificultad para responder al préstamo y seguían esperando una ayuda más para alcanzar su objetivo:

“Es cierto que no hemos podido pagar la deuda que teníamos con reconversión productiva. Por eso pedimos una nueva financiación y luego nuevos recursos para verdaderamente tener acceso a la tecnología

56 La entrevista realizada en el 2004 no podía prever lo que pasaría. Pero en una visita más reciente en el 2012 supimos que la organización desapareció, tras el fracaso de un proyecto financiado por el CNP. La organización se mantuvo un tiempo con este financiamiento, pero al ser un préstamo no pudo responder a la deuda y se cerró.

57 También desaparecida.

58 Los proyectos de reconversión productiva son uno de los logros de las organizaciones campesinas a finales de los años 1990, cuando frente al posible desmantelamiento de la institucionalidad agraria, y en particular del CNP (Centro Nacional para la Producción, quien se encargaba de garantizar la compra de la producción agrícola), las organizaciones pidieron que se invirtieran fondos para preparar a los productores para ingresar a los mercados de exportación. Es así como el gobierno le encarga al CNP abandonar la compra y encargarse de administrar estos fondos, mediante proyectos-préstamo y acompañamiento técnico para realizar la “reconversión productiva” de las organizaciones. Se crea mediante la Ley N.º 7742, publicada en el Diario Oficial *La Gaceta*, el 15 de enero de 1998 (Ureña y Russo, 2005).

necesaria. Ahora hay un montón de nuevas normas, las Buenas Prácticas Agrícolas y las Buenas Prácticas Industriales, y nosotros no tenemos la capacidad de responder a esas demandas... Creo que es deber del gobierno y por lo tanto del CNP y de todas las instituciones encargadas de la agricultura darnos los medios para satisfacer estas nuevas necesidades, si quieren que nosotros de verdad entremos en buenas condiciones en las exportaciones... El gobierno tiene recursos reducidos. Sabemos que las instituciones no tienen muchos medios. Pero reconversión los tiene. Para eso se creó. Le recuerdo que nuestra organización contribuyó a crear esa propuesta⁵⁹. Ahí están los recursos y creo que no hay muchos proyectos tan desarrollados como el nuestro... El CNP tiene miedo de financiar organizaciones que fracasan. Ya lo han hecho. Pero ese no es el caso... igual nadie puede garantizarlo. Lo seguro es que si no obtenemos el nuevo préstamo, ahí sí fracasaremos y eso no le conviene a nadie” (Vicepresidente, Los Campesinos).

Los productores saben que el Estado ha dejado de proteger la producción, argumentando que los recursos son limitados. Sin embargo, el mantenimiento de ciertos programas de apoyo, les hace pensar que aún hay recursos disponibles. Además, en el pasaje arriba citado, parecería que este productor, al igual que otros que conocimos, piensa que pasar a la agricultura de exportación es una responsabilidad del gobierno, que ha propuesto esa transformación. La dependencia se caracteriza, entonces, por el hecho de que los productores realizan las transformaciones siempre y cuando tengan financiación para hacerlo, y no porque estén convencidos de los resultados positivos que les va a traer.

Otro aspecto característico de esta relación es la sobrevaloración del saber técnico o profesional en comparación con los saberes tradicionales de los productores. Para algunos productores, las opiniones de los técnicos y de los encargados del programa de extensión agrícola son más importantes. Estos productores piden, con frecuencia, el consejo y la autorización de los técnicos y los integran a su proceso de toma de decisiones. Evidentemente, este es el caso de los CAC, donde el agente de extensión es parte de la dirección y anteriormente fue también su administrador. También, lo hemos observado en las demás organizaciones:

“El proyecto de Reconversión Productiva es muy interesante pues ha sido muy trabajado. Todas las semanas nos reunimos con Juan⁶⁰ [funcionario del CNP], Pedro [funcionario del MAG], Javier [funcionario del INA] y los demás, Carlos [el administrador], y ellos aportan

59 Se refiere al hecho de que fue gracias a la presión política ejercida por UPA Nacional para la creación de este programa, cuando el programa se crea, la organización cuenta con un representante ante la Asamblea Legislativa.

60 Todos los nombres han sido cambiados para mantener el anonimato de los testimonios.

todos sus conocimientos para que este proyecto sea casi perfecto y para obtener financiación... ¿Se imagina este proyecto con toda esa gente y todas esas capacidades? Y todavía nos piden más ¿Pero los productores aportan? Sí, todas las directivas trabajan en ello. Pero usted comprenderá que sin el trabajo de estos funcionarios este proyecto no sería nada. Son ellos los que saben cómo formular, calcular y hacer previsiones para el proyecto” (Presidente, Los Campesinos).

Es de resaltar que sobre algunos tipos de conocimiento, los productores valoran más los suyos, sobre todo lo relacionado con la producción. Su experiencia de años en algunas actividades productivas y su estrecha relación con los encargados del programa de extensión agrícola les ha permitido acumular aprendizajes importantes que validan sus prácticas. Sin embargo, en lo relacionado con la gestión de las organizaciones, los productores siempre asumen una posición de inferioridad. Eso se pudo observar ampliamente en nuestra experiencia de trabajo con ellos sobre el fortalecimiento organizacional, en el cual siempre se atribuía un mayor valor a nuestros aportes, aun siendo un equipo de extranjeros en unos casos, y jóvenes en otros. Creemos que la causa reside en un restringido contacto con profesionales de disciplinas sociales o administrativas, lo cual desfavorece sus conocimientos en esas áreas. Si aceptamos esta explicación, resaltaríamos el aprendizaje que los productores pueden adquirir a través de sus relaciones.

A pesar del peso de estas relaciones tradicionales, también pudimos observar algunos cambios y trabajar con organizaciones que establecían relaciones de fuerza diferentes. Habitados a observar el paternalismo y la dependencia entre unos y otros, nos sorprendimos cuando en ciertas reuniones un grupo de productores pedía a los técnicos que los dejaran tomar decisiones sin intervenir. Incluso, se pidió abandonar el recinto a funcionarios a la hora de tomar una determinación. Algunos técnicos parecen estar cada vez más abiertos a este tipo de interpelaciones y dicen estar de acuerdo con un trabajo más participativo. Sin embargo, rara vez la iniciativa de tomar distancia viene de ellos. Esto ocurre porque también los funcionarios han establecido relaciones de compromiso tan estrechas con los grupos que les cuesta separar su trabajo de estas relaciones. Para citar un ejemplo, en una ocasión un funcionario se refirió a la organización como su “hija” y evocó como la vio nacer, crecer, etc. También, si nos detenemos en los aspectos microsociales de esta relación, otros funcionarios usaban las organizaciones para intereses personales al nombrar a familiares y amigos en los cargos administrativos o valorizando los logros de las organizaciones como logros personales.

Sea como fuere, estos testimonios y observaciones nos muestran la dificultad de transformar desde lineamientos de políticas nacionales, relaciones que están ya establecidas y que pasan por personas comprometidas con lógicas de trabajo y de intervención anteriores. Persiste la idea entre muchos productores, o más

bien, la esperanza de la existencia de una suerte de mesianismo de Estado, según el cual las organizaciones siguen esperando el apoyo. También, se asume la responsabilidad del Estado en garantizar el sostenimiento de la producción campesina y se reclama su apoyo para insertarse en mercados internacionales; de igual forma se sigue culpando al Estado de los fracasos de las organizaciones. Todo ello muestra un sector productivo consciente de las dificultades que tiene para enfrentarse por su cuenta en los mercados internacionales, y muestra un campesinado organizado en torno a sus necesidades, también muestra un grado de dependencia, el cual las instituciones mismas tienen dificultad para deshacer.

2.2. La participación en la relación de las organizaciones con las instituciones estatales

A pesar de que las relaciones sobre el terreno siguen marcadas por el paternalismo, las orientaciones de las instituciones han cambiado:

“Todas las políticas tienden a la transnacionalización de la agricultura. Hay que comprender esto bien. La idea es que nosotros debemos desaparecer como pequeños y medianos productores. Es tan simple como eso, pues la alimentación de nuestros países es un gran negocio en manos de transnacionales... es una mentira que el TLC trate de libre comercio. Es más bien un comercio administrado por los países desarrollados para engullir a las economías más frágiles” (Socio, UPA).
“Hace doce años yo fui por primera vez viceministro, y la agricultura era otra cosa. En ese entonces, el CNP compraba el frijol, el arroz y el maíz. Incluso había huelgas de productores de maíz. Hoy ni siquiera hay productores de maíz... Ahora el que manda es el mercado y como decía un dirigente campesino, los programas de ajuste estructural modificaron enormemente la agricultura y la política” (Viceministro de Agricultura, junio del 2004).

Tanto los productores como los funcionarios de las instituciones tienen nostalgia del pasado, pues ambos grupos han perdido con los planes de ajuste estructural. Esta problemática hace mucho menos eficaces a las instituciones, que debido al ajuste han visto como se reducen sus recursos. Sin embargo, hay que subrayar que ninguna institución del sector fue eliminada hasta el 2005⁶¹:

61 Sin embargo, a casi todas se les redujo el presupuesto, el personal y se les modificaron sus funciones como lo mostramos en el caso del CNP. En los años siguientes a la investigación y con el gobierno del Dr. Óscar Arias Sánchez, se acentuó la política de liberalización, afectando al Ministerio de Agricultura que abandona el apoyo a la agricultura familiar y se cierra temporalmente el IDA (encargado de la distribución y legalización de tierras). En una entrevista realizada en el 2012 con un funcionario del MAG, nos confirmó, por ejemplo, que los extensionistas no están siendo reemplazados cuando se jubilan.

“Antes las instituciones tenían recursos para trabajar. Hoy en día todos nuestros gastos son limitados, materialmente no tenemos recursos, las agencias tienen muy poco personal, que además no tiene la formación para orientar una empresa que quiera exportar; los vehículos se dañan, no tenemos gasolina para movilizarnos a los asentamientos... en fin, trabajamos con las uñas pero seguimos. A veces incluso yo aporto de mis propios medios para una reunión de la organización...” (Funcionario, MAG, Sarapiquí).

“Está por ejemplo el INTA, que podría hacer un trabajo importante en cuanto a la investigación, pero no tiene presupuesto ni siquiera para comenzar un proyecto de investigación. Tenemos un retraso de al menos treinta años en investigación...” (Presidente, UPA). *“El frijol viene de Nicaragua, y nos dicen que el CNP no tiene medios para controlar la entrada de esos productos que nos dañan el mercado”* (Socio, UPA). *“El MINAE, que debe trabajar sobre todos esos temas medioambientales, gasta todos sus recursos en pagar yo no sé qué. Pero los productores no tenemos acceso a esos recursos, cuando realmente somos nosotros los que protegemos los recursos del país”* (Presidenta, Aprovegúa).

Para responder a esta ineficiencia en el suministro de servicios, las instituciones están tratando de cambiar sus estrategias para seguir funcionando. Algunas, como el Programa para el Desarrollo Rural, optan por un cambio de orientación hacia una visión ya no sectorial, sino territorial.

“El nuevo concepto de desarrollo rural ya no se basa en el desarrollo agrario y el crecimiento de la productividad como ocurrió en el pasado. Ahora partimos de la noción de desarrollo territorial, que incluye la visión multisectorial de la vida rural, es decir, incluye los recursos naturales, sociales y culturales... En esta nueva visión, la producción agrícola sigue desempeñando un papel importante, pero intervienen nuevas variables como el paisaje, la conservación de los recursos hídricos, forestales, etc.” (Director, PDR-MAG, marzo del 2004).

“Es bien sabido que Costa Rica es un país precursor en asuntos medioambientales. Desde hace más de diez años tenemos una legislación favorable a la protección. Evidentemente, esto hace que haya recursos y proyectos importantes aquí y allá... pero no creo que esto sea suficiente para garantizar la supervivencia de los pequeños productores. Muchas organizaciones se crean o transforman para acceder a esos recursos y eso está muy bien, pero es otra cosa... incluso el MAG es el primero en promover esas organizaciones y fomentar eso” (Presidente, Asociación de Plantas Ornamentales de La Tigra).

En estos dos testimonios tenemos la visión de un funcionario y de un líder campesino. La primera confirma la segunda, en el sentido que vemos efectivamente el MAG en el 2004 promoviendo la visión sobre la multifuncionalidad del medio rural⁶². Lo paradójico a los ojos del productor es que el ministerio encargado de la producción agrícola oriente a los agricultores hacia un tipo de servicio que, desde su punto de vista, no pertenece propiamente a su campo de acción. En este sentido, se ve como las corrientes cambian, pero no obedecen a una lógica propiamente agrícola, sino que obedece a otras lógicas que van más allá de las esferas locales. Lo interesante es, entonces, ver como estas políticas nacionales aterrizan de manera diferente en realidades concretas locales. Para el caso citado por los oradores, la nueva visión territorial en el momento de la investigación no había llegado a los funcionarios de base, que como lo vimos, se quedan en lógicas anteriores, ni a los productores que no ven como esa nueva visión aporta a sus problemáticas productivas concretas. Este no es un fenómeno exclusivo de este caso, de hecho, los lineamientos políticos pueden cambiar de un gobierno a otro, sin que esto tenga un correlato claro en las prácticas locales.

Otras instituciones, como el CNP o la Dirección Nacional del MAG, tienen un discurso que afirma que deben fortalecerse las organizaciones productivas y están dispuestas a acompañar solicitudes de este tipo ante nuevas instancias de decisión:

“Nos interesa que a ustedes se les tenga en cuenta, para que puedan tener un Ministerio de Agricultura fuerte. Porque son ustedes los que exigen un Ministerio fuerte, de lo contrario ustedes son frágiles. Quien los representa es el Ministerio frágil. Tenemos que unirnos y olvidar. Hoy me reuní con Javier (presidente de MNC), y mañana me veré con Abelardo (Secretario General de UPA), pasado mañana me reuniré con alguien más. Tenemos que unirnos y avanzar así unidos como sector... Necesitamos de todos ustedes para hacer política, para luchar juntos. Los invito a participar en el “Foro del Ministerio”. Atenderemos sus críticas...” (Viceministro, MAG, 2004).

“El objetivo del programa (Reconversión Productiva) es promover la capacidad de los productores para que ellos mismos desarrollen la capacidad de procesar y comercializar sus productos. Es un trabajo que evidentemente debe hacerse en grupos. Para hacer esto el programa también tiene un programa de formación para el fortalecimiento de las capacidades de administración de organizaciones. Sabemos que esta es la mayor dificultad de la mayoría de organizaciones. Es por esto que los proyectos se hacen con una gran participación de dirigentes, productores

62 En el 2007, esta visión de la agricultura multifuncional se cambia, y se fortalece la idea de la inserción en agro cadenas, al mostrar la progresividad del discurso empresarial y el desmantelamiento del apoyo a la pequeña producción.

y empleados de las organizaciones. Somos muy estrictos en la forma en que se crean estos proyectos, pues si los miembros de la organización no se comprometen a hacer un trabajo participativo, con nosotros el proyecto no saldrá adelante... La participación también ocurre con el compromiso de cada productor con el proyecto, y por lo tanto está obligado a responsabilizarse por él” (Director regional, CNP, 2004).

Así, podemos ver que los discursos de las autoridades nacionales giran en torno a la participación. El Programa de Reconversión Productiva es un ejemplo de ello, pues es promovido y financiado por instituciones públicas. Este programa otorga financiación⁶³, que en un 39% son recursos no reembolsables que deben invertirse en la formación de los productores o en el financiamiento de estudios o investigaciones sobre aspectos de la producción. El resto, el 61%, se le presta a la organización, que debe administrar ese dinero y reembolsar la deuda adquirida por los productores de manera individual. Así, la participación se ve como un medio para comprometer a los productores a participar en la organización. Esta participación se da en la construcción colectiva del proyecto y luego en la repartición de la responsabilidad por la deuda. También, está la participación de los representantes de los productores en el comité de dirección del programa, que define las orientaciones estratégicas y acepta o rechaza las solicitudes.

A pesar de los esfuerzos de las instituciones para extender esos discursos sobre la participación, las prácticas siguen aún lejos de ese propósito. Por ejemplo, el servicio de extensión agrícola adoptó en 1996 el nombre de “Servicio de Extensión Participativa”⁶⁴ con un manual⁶⁵ sobre los métodos que debía aplicar. Esto, sin embargo, no modificó algunas prácticas y relaciones que escapan al manual. Durante un congreso de organizaciones organizado por el MAG a finales del 2005, pudimos constatar los numerosos esfuerzos que hicieron los funcionarios para hacer el encuentro más participativo y para hacer participar a los dirigentes en el comité organizador⁶⁶. Sin embargo, durante el congreso, los productores no se sentían libres para apropiarse de los espacios disponibles para ellos y según algunos, el encuentro estuvo dominado por las intervenciones de las instituciones. Esto se debió al alto número de técnicos que participaron en el encuentro, algunos de ellos representando simultáneamente a su institución y a alguna organización, así como también a la actitud de algunos productores, quienes habían venido con

63 El Programa de Reconversión Productiva ha financiado al sector agropecuario hasta el año 2004 con una suma de €14.827.135.959 (Ureña y Russo, 2005).

64 Hoy se llama Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria.

65 Dirección Nacional de Extensión Participativa. *Manual para la aplicación de herramientas participativas en la extensión agropecuaria*. Documento de trabajo interno del MAG.

66 “El comité de organización incluía líderes de organizaciones diferentes, sus representantes participaron en tres reuniones preparatorias que condujeron a la creación de talleres y grupos de trabajo propuestos por ellos. Además, se realizó una reunión organizada por los tres OP sin nuestra presencia, para definir una posición común, a la que finalmente no pudieron llegar debido a ciertas divergencias” (Investigador, CIRAD, 2005).

la esperanza de obtener favores de la institución y no con un espíritu crítico, combativo o negociador con respecto al congreso y las instituciones.

Sin embargo, el congreso es un ejemplo que hay que considerar con mesura, pues con una asistencia cercana a las 300 personas, las instituciones se encargaron de toda la preparación y, de alguna manera, de mantener el control. Por esto, las agencias de extensión agrícola escogieron a las organizaciones participantes y, como consecuencia, también la participación de las organizaciones de base se vio muy limitada. Pero durante este encuentro, un productor nos expresó su descontento al ver la falta de cambio en la actitud de los productores: *“No sirve de nada darles espacios, hay que luchar para que realmente comiencen a participar”*⁶⁷. Según esta observación, el que la participación siga siendo promovida por las instituciones públicas es una muestra de la falta de autonomía de las organizaciones y también una fortaleza de las organizaciones, que al ser promovidas también por el Estado, no han logrado legitimar sus propias demandas. Además, nuestra experiencia replicó esta dinámica: al fomentar la participación de los productores en las organizaciones se puede transformar fácilmente su discurso, pero las prácticas cambian solamente cuando la participación se convierte en una preocupación propia, y esto solo ocurre cuando la organización está articulada y posicionada frente a otras y frente a las instituciones. Esto nos remite a una discusión de fondo que es lo que en otros textos hemos denominado la paradoja de la participación (Rodríguez, 2006). Al tratarse de la lógica dominante en los proyectos de intervención, se han desarrollado clasificaciones de lo que significa participación (Lammerink y Wolffers, 1998), pero al promoverla se están limitando otras formas de entender la participación y, por lo tanto, se convierte en un proceso poco participativo, porque es impuesto. No es posible pensar, entonces, en consensos al respecto, más cuando las relaciones están marcadas por una estructura de poder ya muy anclada en las prácticas. La participación en el desarrollo es una premisa limitada y debe pensarse en dimensiones más amplias que van más allá de construir lineamientos generales en manuales y políticas. El Programa de Reconversión Productiva es una buena muestra de la transformación de una política de apoyo adaptada a un discurso sobre la participación, pero con un impacto limitado por estructuras sociales complejas (Ureña y Russo, 2005).

2.3. Una dependencia recíproca como estrategia de supervivencia

Otra característica de las relaciones entre los productores y las instituciones públicas es el carácter siempre abierto y cordial de la relación:

67 Conversación con dirigentes de la Región Huetar Norte que participaron en el Primer Congreso Nacional de Organizaciones de Pequeños y Medianos Productores. Tres Ríos, 23, 24 y 25 de noviembre de 2005.

“Me ha gustado escuchar todas las reflexiones que han surgido en este taller, pues sabemos que no es posible continuar así. Hay que avanzar hacia algo más grande, necesitamos más comunicación entre nosotros. En la calle no vamos a resolver los problemas. La mejor forma es hacer una propuesta estructurada juntos y tener un diálogo como siempre lo hemos tenido...” (Director Regional, MAG, taller 2003). *“Soy productor de leche, limones y uvas, y también crío animales. Conozco los riesgos. Hay actividades riesgosas pero estamos juntos. Y con placer, en todo lo que pueda ayudarles, que sea razonable y que lo pueda hacer; estoy dispuesto a acompañarlos. Pueden venir a mi oficina o también puedo venir yo como lo hice hoy”* (Viceministro de Agricultura, 2004).

Estas dos intervenciones de altos funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería muestran que efectivamente las relaciones entre las autoridades de esta institución y las personas del sector son cordiales. Tal como lo constatamos en innumerables encuentros y talleres entre representantes de los productores y autoridades de las instituciones regionales y nacionales. Los funcionarios tienen una buena comunicación con los líderes, e incluso, una relación de amistad. Este carácter conciliador como el de las citas anteriores ha caracterizado las relaciones con los productores desde hace muchos años. Los productores rara vez han recurrido a medios violentos o contestatarios para defender sus intereses, salvo en un período en los años 1980 enmarcado en luchas por la tierra. Queda por resaltar la mención del Viceministro de Agricultura y Ganadería a sus actividades como productor, pues es un argumento que todos los políticos y funcionarios que conocimos utilizan para mostrarse solidarios o identificarse con los productores. Este argumento no convence a los productores sobre las intenciones de los políticos: durante un taller, un productor le dijo a otro que trabajaba como consejero de un diputado: *“es fácil hablar cuando uno sabe que a finales de mes recibe su cheque”* (Productor, UPA Nacional).

Aunque las relaciones sean cordiales, los productores no dudan en enumerar las fallas de las instituciones en cuanto a los servicios que les ofrecen y a veces hacen exigencias al respecto:

“La gente de las instituciones no hace sino hablar de la importancia de la igualdad de género, pero ellos son los primeros responsables de las inequidades, porque las mujeres no tienen acceso directo a la tierra. O por ejemplo, ahora hay programas para las mujeres, pero tampoco se trata de crear una división entre hombres y mujeres, se trata de crear una visión de familia en la que todos los miembros puedan trabajar de manera conjunta” (Presidenta, CNMTC, 2003). *“Para mí, la actividad (agricultura) tiene futuro si tomamos en cuenta el valor de la distribución de la riqueza y si hay un Estado que crea las condiciones adecuadas. Yo creo que el Estado*

no debe hacer el trabajo por nosotros, sino darnos las garantías, crear las condiciones, porque hoy en día no hace ninguna de estas dos cosas. Las instituciones responden por los productores pero los pocos servicios que suministran están muy mal organizados..." (Presidente, MNC, 2004).

Estas exigencias muestran el carácter siempre dependiente de los productores, pero también reflejan otra dependencia: las instituciones también dependen de los productores. Los productores lo saben y por eso las critican duramente. En efecto, una estrategia del Ministerio de Agricultura y Ganadería consiste en justificar su existencia gracias al apoyo de los productores; es decir, en un marco en el que las instituciones del sector tienen dificultades para sobrevivir, el ministro procura desarrollar acciones colectivas con los productores para valorizar su propio trabajo, pero para obtener el apoyo de los productores para que defiendan la permanencia de la institución ante los demás actores políticos. Esto está cuando menos implícito en los discursos de los altos funcionarios, y a nuestro modo de ver, es el objetivo que tiene la participación de los líderes campesinos en los foros del Ministerio. La institución también da a entender esto durante los congresos de organizaciones que ha promovido. Durante el mencionado encuentro se evidenciaron las fricciones entre las diferentes instituciones del sector, pues con el gobierno del Dr. Arias Sánchez (2006-2010), en el 2005 ya se presentía el endurecimiento de la política neoliberal, estas instituciones peligraban. De este modo, el encuentro le sirvió al Ministerio, por una parte, como plataforma para mostrar su voluntad para trabajar con las organizaciones y, por otra, para buscar el apoyo de los productores. Además, el hecho de haber escogido a organizaciones que han tenido logros importantes gracias al acompañamiento del Ministerio procuraba mostrar que la institución todavía tiene un papel por desempeñar como promotora del desarrollo empresarial de las organizaciones de productores; cosa que es cierta en muchos casos.

Sin embargo, en el ámbito regional, la lectura de esta problemática es distinta. Un ejemplo es la actitud reticente de la Dirección Regional del MAG frente a la iniciativa de fortalecimiento de organizaciones de segundo nivel como la UNICRESE⁶⁸. Mientras que la iniciativa contó con apoyo nacional, la Dirección Regional nunca la apoyó, tampoco acompañó las actividades en las que esta naciente organización convocaba a los distintos actores del sector y llegó a expresar, incluso, su oposición a este tipo de iniciativas. La interpretación ante esta reacción se relaciona también con la supervivencia de las oficinas regionales y las agencias de extensión agrícola, para quienes la fragilidad, fragmentación y falta de autonomía de las organizaciones justifican la persistencia de un servicio de extensión. Para la mayoría de los funcionarios

68 Durante el período en que se desarrolló esta investigación, se consolidó esta organización de segundo nivel, la cual buscaba construir una plataforma de negociaciones de las organizaciones de la Región Huetar Norte con otros actores políticos y sociales; esta organización fue apoyada ampliamente por el convenio MAG-CIRAD, pero el Ministerio de Agricultura y Ganadería siempre mantuvo sus reservas sobre este aspecto. La iniciativa desaparecerá en el 2006.

de campo, una organización fuerte o alianzas entre las organizaciones podría complicar la relación (ya descrita) que tenían hasta ese momento con organizaciones que ellos mismos ayudaron a conformar, por lo que creemos que era preferible trabajar con pequeñas organizaciones aisladas y no apoyar movilizaciones grandes:

“Yo creo que el trabajo que ustedes desarrollan⁶⁹ al interior de las organizaciones es muy útil, considero que hay que apoyar las capacidades de las organizaciones para desarrollar sus propios proyectos de microempresas... La intervención política no es de nuestra competencia, no nos corresponde a nosotros en tanto que funcionarios públicos dar esa pelea...” (Planificador, MAG).

El testimonio sostiene que el rol principal de las instituciones es apoyar las organizaciones en sus proyectos productivos. La gestión política de las organizaciones no corresponde a las instancias del sector público; asumir esta posición no solo implica un riesgo político, además, compromete la continuidad del trabajo cotidiano con las organizaciones de productores.

Así, parece que la dependencia es una estrategia recíproca, de la que tanto las organizaciones como las instituciones obtienen ventajas. Lo anterior genera que las dos partes (instituciones del agro / MAG y organizaciones de productores) hagan lo posible por preservar relaciones de mutua dependencia, como lo hemos analizado para casos específicos (Rodríguez, 2006: capítulos 6 y 7). Sin embargo, la dependencia no es la única estrategia que adoptan las organizaciones; algunas han emprendido un proceso de autonomía desarrollando vínculos con otros actores, sin que ello signifique abandonar su relación con las instituciones públicas. Así, estas organizaciones no limitan sus actividades a buscar financiación y/o apoyos provenientes del Estado, porque mientras exista la posibilidad, continúan beneficiándose de los servicios que todavía les ofrecen. Por ejemplo, este es el caso de asociaciones de productores de plantas ornamentales de La Tigra y Apropiña (Rodríguez, 2006: capítulo 5), que hemos descrito previamente.

3. Interacciones entre las organizaciones campesinas y las políticas públicas

3.1. Los efectos de las políticas en las organizaciones

Las instituciones estatales contribuyeron a crear un número importante de organizaciones en concordancia con las orientaciones de la política sectorial anterior en el momento en que se lleva a cabo esta investigación (2003-2005): durante

69 Refiriéndose al apoyo organizacional que realizábamos en el marco del convenio MAG-CIRAD, específicamente el que hacíamos con las organizaciones de base, ya cuando se trataba de organizaciones de segundo nivel, siempre existía la duda de si se estaba apoyando a una movilización campesina.

los años 1950 se promovieron cooperativas; en los años 1960 y 1970 a través del desarrollo de la política de distribución de tierras; luego en los años 1980 con la “agricultura de cambio” se fomentan la asociaciones de productores y, finalmente, en la década de los 90 se valieron de la reconversión productiva, para intentar convertir las organizaciones en empresas agroprocesadoras y agroexportadoras. De igual forma, políticas sobre la equidad de género y la protección del ambiente tuvieron un correlato en la formación de grupos para llevar al campo proyectos que favorecieran estos lineamientos de política pública (Maître d’Hôtel y Rodríguez, 2005). Entre las organizaciones estudiadas, vimos que el MAG, al pasar de una atención individual a una atención grupal, fomentó la formación de organizaciones. Esta orientación generó que incluso cuando los productores no se sentían atraídos por el trabajo en grupo, se vieran en todo caso obligados a adoptar formas asociativas para acceder a los servicios de extensión. Otro ejemplo es la política de distribución de tierras, que generó un número importante de organizaciones con la idea de que estas coordinaran la gestión local de los asentamientos:

“Durante esa época⁷⁰ había una gran actividad en la región Huetar Norte, había recursos, personal enviado a la región, incluso crédito... El cultivo de yuca fue el boom de exportación de esa época. Todo el mundo se puso a cultivarla. Había recursos. Nosotros acabábamos de abandonar el café porque nos arruinaba, y nos metimos a la yuca” (Productor, La Tigra). “En ese período, los agentes de extensión eran calificados por el número de organizaciones que tuvieran a cargo y se les decía que ‘los grupos eran la mejor forma de funcionar’. Los agentes hicieron su trabajo, pero después muchas de esas organizaciones se convirtieron en conchas vacías” (Funcionario, MAG, 2004).

Entre las organizaciones que estudiamos, Los Campesinos⁷¹ constituye un buen ejemplo de esta relación entre políticas públicas y organizaciones. Esta organización no fue creada por las instituciones, sino por UPA Nacional, para dar una salida comercial a los asociados que comenzaron a cultivar yuca en la región. En efecto, durante el período de la “agricultura de cambio” (de 1985 a 1995), los productores de la región introdujeron masivamente el cultivo de yuca con el apoyo técnico del MAG. Pero, comenzaron a tener dificultades para la comercialización de este producto. Así, comenzó a plantearse el problema de la “reconversión productiva” y con la presión de los productores se crearon

70 Se refiere a la época de la agricultura de cambio, cuando se intenta en los años 1980 modernizar la agricultura.

71 Organización de productores asociada a la seccional regional de UPA Nacional en la Región Huetar, Norte fue creada para desarrollar un proyecto de reconversión productiva. La organización alcanzó, con relativo éxito, su propósito inicial y empezó a exportar, sin embargo, a la vuelta de algunos años no pudo responder al préstamo y en la entrevista de 2012 supimos que al poco tiempo de terminada la investigación, la fábrica cerró y la organización desapareció (desconocemos la fecha exacta de estos acontecimientos).

líneas de financiación para ese propósito (Masís y Rodríguez, 1994). Fue, entonces, cuando se creó la organización Los Campesinos, como una iniciativa de los productores, para entrar al proceso de transformación y comercialización, también para acceder a financiamiento propio. El ejemplo es significativo, pues muestra como la política influye en la formación de grupos y, a la inversa, como se crean organizaciones para tener acceso a los recursos disponibles. Además, este ejemplo muestra cómo comenzó a concebirse la política sectorial a partir de este período: una política fragmentada y que únicamente busca responder a los efectos negativos de las políticas anteriores.

Pero la relación entre políticas públicas y organizaciones también se evidenciaba en el período estudiado (2003-2005) en tres campos particulares⁷²:

- Las organizaciones y la política de exportación: la mayoría de las organizaciones que se enfocan en la producción con fines de exportación fueron creadas entre 1985 y el 2000, cuando el Estado promovió, primero, la “agricultura de cambio” y, luego, la reconversión productiva, como en el caso de Los Campesinos (1998) o Aproale⁷³ (1996). En 1998, el CACSA⁷⁴ obtuvo financiamiento para cultivar palmito. Estas tres asociaciones contaron con apoyos importantes del MAG. El CACSA es un caso particularmente ilustrativo, pues sus orientaciones han cambiado con cada nueva orientación de la política sectorial (Rodríguez, 2006: capítulo 7). Finalmente, estas tres organizaciones fueron beneficiarias de préstamos del Programa de Reconversión Productiva.
- Las organizaciones y la política ambiental: de forma paralela, hacia finales de los años noventa⁷⁵, las consecuencias de la legislación ambiental comenzaron a tener efectos en las comunidades locales, por los pagos por servicios ambientales (PSA) y los fondos provenientes de la cooperación internacional. En esos años se crearon organizaciones como Ascomafor⁷⁶ (1998) y Alianza Garabito (1999), orientadas exclusivamente a actividades ambientales. Posteriormente, organizaciones como la Organización de Productores de Santa Elena (2001) y Aprodegua⁷⁷ (2002) comenzaron a reorientar sus actividades productivas hacia acciones relacionadas con el ambiente.

72 Queda por decir que también existen relaciones entre la política de promoción de la igualdad de géneros y la formación de grupos de mujeres, también entre la política de protección a los niños y la formación de grupos de jóvenes. Estos dos casos son evidentes tanto en el medio urbano como en el rural.

73 Asociación de Productores Agrícolas de la Legua.

74 Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí.

75 La primera Ley Forestal es la número 4465 (de 1969), que permite la creación de los primeros parques nacionales. Esta ley se fortaleció a lo largo de la década de los 70. Solamente, durante los años ochenta, las comunidades comenzaron a darse cuenta de los resultados de esta política, gracias a la promoción de proyectos ambientales (González, G., funcionario de planificación del MAG: entrevista hecha en marzo de 2005).

76 Asociación Comunitaria para el Manejo Forestal.

77 Asociación de Productores de Guatuso.

- Las organizaciones y la promoción del turismo: a Costa Rica se le conoce en el exterior como un paraíso de biodiversidad, que tiene una enorme riqueza de paisajes en un territorio reducido. Por esta razón, el gobierno inició⁷⁸ el fomento de una política enfocada a la promoción turística del país, política que favoreció la inversión extranjera en un primer momento, y luego se interesó por el desarrollo del turismo comunitario. Así, algunas ONG empiezan a realizar proyectos de turismo ecológico y rural con organizaciones campesinas. Sobre todo aquellas que ya habían integrado el tema de la protección del ambiente empezaron a interesarse también en estos proyectos y fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas. Así, entre el 2002 y el 2005, las organizaciones de Santa Elena, Aprodagua, Alianza Garabito, Ascomafor, Aprosama⁷⁹ y, finalmente, Jazon⁸⁰, comenzaron a desarrollar proyectos de turismo rural al integrar un discurso interesante de patrimonialización de los significados de la vida campesina, articulados con los discursos sobre la protección medioambiental.

La relación entre las organizaciones y las políticas públicas no siempre se manifiesta en lo que dicen los productores. Ellos afirman que, efectivamente, la existencia de financiamiento para ciertas actividades quizás contribuyó a orientar las actividades de las organizaciones, pero no consideran que la formación de las organizaciones haya sido una consecuencia directa de una política determinada.

3.2. Incidencia y participación de las organizaciones en la política pública

La relación entre las organizaciones y la política pública no se da en un solo sentido. Las organizaciones también tienen medios para incidir en el proceso de elaboración de las políticas. Vamos a realizar esta reflexión analizando los espacios de interacción, y por tanto de participación, que las organizaciones campesinas tienen en la formulación de las políticas, así como el contenido de las intervenciones y demandas que realizaban los productores hasta el 2005.

Uno de los primeros aspectos por señalar se relaciona con la existencia de formas de clientelismo político asociadas a las relaciones entre las organizaciones, las instituciones y los políticos, que también tienen que ver con influencia de las instituciones en la constitución de los grupos. En efecto, cada institución tiene organizaciones “clientes”, lo que hace que las organizaciones se dirijan siempre, en primer lugar, a las instituciones que las vieron nacer. Además, este clientelismo se refleja también en relaciones personalizadas. Como lo vimos

78 Durante el período comprendido entre 1985 y el 2001, una serie de legislaciones se crean, con el propósito de incentivar la promoción del turismo por parte del ICT (Ley 6990 del 5 de julio de 1985, reformada por la Ley N.º 7293 de 1992 y Ley N.º 8114 del 2001).

79 Asociación de Productores de San Marcos.

80 Jóvenes Agroecologistas de la Zona Norte.

en el caso de La Tigra y del CACSA, los líderes tienen relaciones directas con los altos funcionarios de las instituciones públicas y con ciertos diputados, relaciones que en varias ocasiones se transforman en votaciones a la hora de las elecciones democráticas de diputados. Según lo que pudimos constatar, las organizaciones y, en particular, los líderes han tejido estas relaciones de diversas maneras. Además, durante el desarrollo del movimiento campesino, primero, de la lucha por la tierra en los 1980 y, luego, del enfrentamiento contra la política liberal en los 1990; algunos líderes tuvieron acceso a las instancias de negociación y pudieron relacionarse con las autoridades del sector (Edelman, 2005). Asimismo, en esa época algunos partidos políticos apoyaron a los productores, quienes desde entonces establecieron relaciones con los dirigentes. Posteriormente, en la Región Huetar Norte, algunos directores de las instituciones del sector usaron sus cargos como plataforma para lanzarse a la política nacional y buscaron el apoyo de los productores. Cuando llegaron al poder, las organizaciones pudieron recurrir a ellos en forma directa. Finalmente, y como lo mencionamos en otros espacios, algunos líderes de organizaciones han sido parte en el pasado de las instituciones estatales (Rodríguez, 2006: capítulo 8).

Sin embargo, el grado de incidencia de las organizaciones, gracias a estos medios personalizados, es muy relativo: a veces se obtienen resultados muy concretos, como cartas de recomendación o en el mejor de los casos apoyo para un proyecto o financiamiento; a veces las peticiones se toman en cuenta en el interior de proyectos institucionales o a veces dan lugar a promesas que rara vez se cumplen. Evidentemente, los resultados de estas relaciones varían según el peso de la organización, sobre todo cuando se trata de diputados que buscan de apoyo electoral o que tratan de pagar favores políticos:

“Con los diputados tenemos buenas relaciones. Por ejemplo, Don XX, que está en la Comisión Agrícola de la Asamblea. Él sí ha apoyado mucho al Centro Agrícola. A nivel personal también XX, la representante de Heredia, que viene de vez en cuando y al menos trata de recoger nuestras inquietudes” (Productor, CACSA, 2004). *“El diputado XX es muy favorable al diálogo. Yo me reúno con él con frecuencia en su oficina. Nos conocemos desde hace años. Él es de San Carlos y fue Director Regional del MAG. Es un tipo simpático al que le gustan la ganadería y la agricultura. Me parece que está comprometido a apoyarnos...”* (Productor, La Tigra).

En cualquier caso, estas formas de negociación siguen siendo muy desiguales e inestables. Primero, porque los apoyos que se obtienen solamente responden a peticiones puntuales que no permiten que la organización resuelva dificultades estructurales y, luego, porque estas formas de negociación alimentan la

fragmentación de las organizaciones. Esta personalización de las relaciones va en contra de la participación, pues la multiplicación de las iniciativas individuales limita el surgimiento de mecanismos de presión más consolidados. Además, provoca que las relaciones personales que mantienen los líderes se vuelvan casi más importantes que algunos de los objetivos defendidos por las organizaciones. Eso, a su vez, reduce las acciones de la organización a negociaciones personales y no les permite desarrollar una estrategia de objetivos más complejos y a más largo plazo. En tales circunstancias, la participación se limita a la inclusión en las redes, a lazos de amistad, o bien, a favores políticos.

Sin embargo, además de estas relaciones, existen espacios formales de participación para las organizaciones campesinas. En el 2004, un “Consejo Medioambiental”, constituido por las autoridades cantonales y por ciertas organizaciones, funcionaba en el ámbito regional. En este Consejo se formulaban iniciativas regionales para la protección del ambiente. Ascomafor⁸¹ participaba muy activamente en esta iniciativa, pero debido a su reciente incorporación, el Consejo todavía no había generado resultados concretos. Esta iniciativa podría ser el reflejo de un proceso de descentralización política, en la cual la participación de las organizaciones podría verse fortalecida. También, existe un “Consejo Sectorial Agrícola”, que agrupa a los representantes de las instituciones públicas del sector y a los representantes de las organizaciones de la sociedad civil⁸²:

“Las reuniones del sector se hacen una vez por mes. En ellas tratamos de diseñar una estrategia para las acciones con una visión sectorial, es decir, tratamos de coordinar algunas acciones entre el CNP, el MAG, etc. Pero se trata de un comité sectorial ampliado pues hay otras instituciones que no pertenecen al sector... También, hay un representante de una organización que tiene que ver con el tema de la caña de azúcar, otro de la Zona Económica Especial⁸³ y uno más de la Agenda de la Mujer, que no son instituciones. A veces convocamos o solicitamos la participación de otras organizaciones como la Dos Pinos o Conacoop” (Funcionaria, PDR).

Sin embargo, se trata de un espacio creado por las instituciones y liderado por ellas. De las organizaciones con las que trabajamos, muy pocas sabían de la existencia de este Comité Sectorial Agrícola y ninguna de ellas había recurrido

81 Organización de segundo nivel promotora de proyectos ambientales.

82 Formalmente, solo participan los representantes de las instituciones públicas que dependen del MAG. Pero en un taller en junio de 2005 en Ciudad Quesada, la Dirección Regional aceptó la presencia permanente de un miembro de UNICRESE (Unidad de Comunidades en Restauración Ecológica, Económica y Social).

83 Iniciativa colectiva de los sectores productivo, industrial y financiero de la región Norte de Costa Rica que agrupa a las organizaciones más importantes de la región, como la cooperativa Dos Pinos, Coopelesca, Coocique, entre otras. Su objetivo es desarrollar una estrategia regional multisectorial. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de varias instituciones públicas, gracias a un mecanismo de destino provisional que permite que el personal de las instituciones trabaje con esta entidad.

a él. Como lo muestra la narración de esta funcionaria, se trata, sobre todo, de una instancia de comunicación entre las instituciones para tratar de realizar acciones coordinadas. En efecto, la iniciativa nació debido a que se constató la duplicación de esfuerzos por parte de las instituciones que, además, tienen cada vez menos recursos regionales. La participación de las organizaciones en esta instancia todavía es muy limitada, y pareciera que solamente las organizaciones con mucho poder, como la reconocida cooperativa lechera Dos Pinos, pueden acceder a ella y, además, con una invitación de las instituciones. Por consiguiente, en el ámbito regional, los espacios para la participación de las organizaciones no son muy importantes y tienen muy poca incidencia. Las relaciones con las autoridades políticas de la región también son de tipo personal y los municipios no tienen un impacto importante en el ámbito agrícola, que es más de la responsabilidad de la dirección regional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En el ámbito nacional también hay instancias de negociación entre las instituciones del sector. Las organizaciones, pueden recurrir a estas instancias para intentar participar en las decisiones políticas. Estos espacios se abrieron gracias a la presión de las mismas organizaciones fruto de las movilizaciones tanto de 1980 como de 1990. En dichas instancias está, en primer lugar, el “Foro Mixto Agrícola” creado en el 2003⁸⁴, coordinado por el Ministerio de Agricultura, donde participan otras instituciones y algunos representantes de organizaciones campesinas nacionales. Se trata de un espacio que abre el Ministerio para escuchar a las organizaciones de productores, para junto a ellas, además de las autoridades de las otras instituciones del sector, tratar de encontrar soluciones o mecanismos de negociación para ciertos aspectos de la política pública. A sabiendas de que estas instituciones no formulan una verdadera política sectorial, este espacio se ha convertido en un lugar más para reflexionar y hacer propuestas que para decidir; por ello, la UPA Nacional dejó de participar en este espacio. Otras organizaciones como la MNC siguen participando.

Del mismo modo, la “Comisión Agrícola” de la Asamblea Legislativa está abierta al público y, en particular, a los representantes de los productores. Esta comisión también se creó gracias a la presión de los productores y, principalmente, gracias a la participación en la Asamblea de un diputado elegido por el partido PALA, un partido creado por UPA Nacional. La elección del diputado fue uno de los resultados más importantes que han tenido las organizaciones en la escena política. En efecto, también fue gracias a la participación de este diputado en la Asamblea y en la Comisión Agrícola que se implementó el Programa de Reconversión Productiva (Chaves, 2003).

Sin embargo, la eficacia de estos espacios de negociación es relativamente débil. Según lo que observamos hasta el 2005, las instancias de decisión no

84 Posteriormente, tiene un período en el que no funciona, entre el 2006 y el 2007; pero luego se reactiva cambiando varias veces de estructura.

estaban realmente presentes en el MAG. Una gran parte de la política sectorial se encontraba ya debilitada a causa de la imposición de medidas macroeconómicas y del recrudescimiento de las políticas transversales. Es, entonces, en el Ministerio de Comercio Exterior donde se definen las orientaciones políticas que afectarán de manera directa o indirecta a los otros sectores de la economía, la agricultura incluida. Por esto, negociar con las instituciones, o con ciertos diputados, no es una garantía de participación política real para los productores:

“En el pasado teníamos un camarada en la Asamblea Legislativa, pero después él no supo mantenerse. Hoy en día la UPA como sindicato no tiene filiación política... Somos independientes. Pero aún si no tenemos representantes seguiremos...” (Abelardo, UPA, 2004). “Hay que buscar otros medios de influencia integrales... Me refiero al sector. En este país hoy en día los que toman las decisiones por nosotros son el Presidente, el Presidente del Banco Central, el Ministro de Finanzas y el Ministro de Comercio Exterior; eso es todo. El Ministro de Agricultura tiene un papel decorativo, no tiene nada que ver con nosotros. Es necesario que él actúe con nosotros. Ahora el viceministro acaba de decir que él nos acompaña, bueno entonces negociemos todos juntos nuestros asuntos” (Productor, UPA, 2004).

Ante esta nueva situación, los productores y las instituciones nacionales contemplaron soluciones colectivas que, sin embargo, están lejos de concretarse. El Congreso Nacional de Organizaciones de 2005 fue un avance en este sentido, pues el Ministerio de Agricultura y Ganadería manifestó su deseo de acompañar una propuesta de negociación que surgió como resultado del encuentro⁸⁵ (Rodríguez y Vargas, 2005).

Quedan por mencionar otros espacios de participación de las organizaciones, como los que se crearon para financiar sus iniciativas en 1998 (Programa de Reconversión Productiva y Fideicomiso-Agrario):

“Hay que fortalecer los programas que nosotros mismos creamos presionando al gobierno, para que sean programas dinámicos y no se conviertan en andamiajes burocráticos en manos de instituciones. Me refiero a los programas de “Reconversión Productiva” y “Fideicomiso Agrario”. En las manos del gobierno estos programas por los que luchamos no están funcionando, es un desperdicio. Reconversión está completamente desacralizado. Muchos productores están perdiendo sus fincas debido al mismo Fideicomiso. Evidentemente estuvimos

85 Posterior al Congreso de 2005, con el cambio de gobierno, el tema de la agenda de negociación y defensa de agricultura familiar se ve relegado; sin embargo, en la entrevista de 2012, un funcionario nos comentó que la agenda se pudo retomar por algunas organizaciones. Con el gobierno de Laura Chinchilla del 2010 a la actualidad, la cuestión parece volver a retomarse.

contentos pues estos programas se crearon, pero su implementación ha sido un desastre y ha sido debido a la dinámica de las instituciones públicas” (Secretario General, UPA Nacional, 2005).

Tal como lo afirma el Secretario General de la organización, fue gracias a la presión de los productores que esos recursos se pusieron a disposición de ellos mismos para que pudieran afrontar la política de apertura de mercados. Sin embargo, las instituciones estatales están encargadas de administrar estos fondos y, según la opinión del dirigente, no lo hacen de manera muy eficaz. Tras el desmantelamiento del movimiento campesino a finales de los años 1990, no se han abierto nuevos espacios de negociación. Solamente, se han dado algunas operaciones de presión esporádicas, como los bloqueos de carreteras realizados por los productores de arroz en el 2002 o la toma de la Catedral en el 2004. Sin embargo, estos movimientos cada vez son menos importantes y siempre se refieren a peticiones muy concretas.

4. Conclusiones

Estas relaciones entre las organizaciones campesinas y el Estado son la consecuencia de varias décadas de políticas proteccionistas en el sector rural costarricense, y que muchas veces trascienden los espacios institucionales, para convertirse en relaciones de tipo personal. Por este motivo, hemos intentado a través de un análisis microsociológico identificar estrategias que pasan por los individuos, que tienen una incidencia en el accionar y en las perspectivas de supervivencia de las organizaciones. Hemos señalado como, por parte de los productores, estas relaciones han favorecido el sentimiento de subordinación y de dependencia frente a los representantes de las instituciones, además de atribuir un importante grado de responsabilidad a los funcionarios en el funcionamiento de las organizaciones. Esto ocurre ya sea porque se mantienen las relaciones de protección o porque los productores valoran en demasía los saberes técnicos de los funcionarios en el desarrollo de las actividades administrativas. Pero este comportamiento de los productores no es solamente la consecuencia de una relación de subordinación con los técnicos: observamos que las organizaciones instrumentalizan algunas de sus relaciones e incluso los saberes técnicos de los funcionarios y a las instituciones para alcanzar sus objetivos; es decir, que la dependencia es también una estrategia de supervivencia de estas organizaciones, aunque no garantiza la permanencia de las organizaciones, que como hemos visto en la mayoría de los casos, han desaparecido.

La dificultad que surge de este tipo de relación está en que las organizaciones de productores y sus mecanismos de presión permanecen fragmentados. Las organizaciones se han habituado a resolver problemas puntuales mediante favores políticos. Este comportamiento limita la construcción de un movimiento

de reivindicación o de propuestas más importantes, así como la construcción de una visión más amplia de los problemas, que podría incluir a más sectores o proyectarse más lejos en el tiempo. Además, a pesar de que los productores son conscientes de la reducción de los recursos de las instituciones, siguen representándolas como organismos financiadores. En resumen, no creen que el Estado pueda dejarlas desaparecer; sin embargo, ha ocurrido. La actitud del personal de campo de las instituciones estatales reproduce esta visión al presentarse como detentores de una capacidad de acción, que en realidad poseen.

Pero la dependencia hasta el 2005 parece ser recíproca: las instituciones del sector ven cada vez más amenazada su propia supervivencia. Una estrategia de dependencia les permite justificar su presencia gracias a dos componentes principales. Primero, en el ámbito nacional existe un interés creciente en la construcción de alianzas entre instituciones y organizaciones. Estas alianzas sirven, en parte, para mostrar que las instituciones cuentan con el apoyo y la credibilidad de los productores y, en cierto modo, también para obtener el apoyo de los productores en caso de que la política de reducción del andamiaje institucional llegara a endurecerse al punto de amenazar su supervivencia. En segundo lugar, en el ámbito regional observamos que las instituciones tratan de conservar el apoyo permanente de un número importante de pequeños grupos de productores fragmentados, para poder justificar la necesidad de continuar el trabajo de extensión agrícola en las comunidades campesinas. Este último comportamiento privilegia el trabajo con organizaciones individuales en detrimento de la formación de alianzas entre los productores.

También, hemos intentado dimensionar la influencia política de las organizaciones, que presenta otros contrastes interesantes que se han transformado a través del tiempo. En el ámbito regional, la influencia de las organizaciones es muy reducida. Hemos mostrado como las relaciones con las alcaldías y los consejos cantonales, se traducen en vínculos personales entre los líderes y las autoridades locales, pero que permiten lograr beneficios directos para las personas y las organizaciones, como el acceso a proyectos. Ocurre lo mismo con la relación entre las organizaciones y las oficinas regionales de las instituciones públicas. De acuerdo con nuestras observaciones, entre el 2003 y el 2005 habían comenzado a surgir algunos espacios de interacción, pero las organizaciones de productores siguen desempeñando un papel secundario en estos intercambios. En lo que se refiere a la influencia de las organizaciones en los procesos de elaboración de políticas (hasta el 2005), los espacios de negociación que se habían construido con las instituciones agrícolas ya no parecían suficientes, pues las instancias de decisión de la política agraria ya no se definen exclusivamente en el Ministerio de Agricultura. Así, las relaciones entre los productores y los partidos políticos parecían mucho más débiles en esta época. A pesar de que en el pasado algunos partidos políticos apoyaron las demandas campesinas y en cierto momento los

productores lograron consolidar su propio partido, para el 2005 estas relaciones habían desaparecido. El partido de los productores se dispersó por diferencias internas de UPA Nacional y las fuerzas políticas ya no parecen interesadas por representar a los productores. En la región solamente algunos diputados y candidatos a la Asamblea Legislativa buscan todavía el apoyo de los productores, en particular, los funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería que tienen aspiraciones políticas.

A modo de conclusión sobre la relación entre el Estado y las organizaciones, podemos decir que se trata de un vínculo estrecho que ha permitido favorecer a las organizaciones individualmente. Pero en apariencia, esta relación ha limitado la autonomía de las organizaciones campesinas y la consolidación de un movimiento campesino capaz de agrupar las demandas de los productores y dinamizar su participación en la escena política. En vista del repliegue del Estado, las organizaciones se ven obligadas a dirigirse a otros actores (privados y externos) y a fortalecer las alianzas entre sí de manera independiente, caso que hasta el 2005 parece no ser muy factible.

En este sentido, las organizaciones hasta mediados del 2000 cuentan aún con apoyos importantes que tienden a desaparecer. Muchas de ellas sobreviven optando por estrategias independientes para la producción y comercialización. Muchas de estas organizaciones llegaron a este punto después de múltiples fracasos de sus proyectos, con lo cual se podría decir que los procesos de aprendizaje de las organizaciones y de sus líderes les permitieron ganar autonomía frente al Estado. En el período político siguiente al 2005, efectivamente se debilita el apoyo a las instituciones del sector y con él las organizaciones que mantenían estrategias dependientes del Estado. Hoy, las políticas públicas parecen volver a subrayar la importancia de fortalecer la competitividad de los pequeños productores a través de las organizaciones, con lo cual es de esperarse que las organizaciones que sobrevivieron al período entre el 2005 y el 2010, puedan verse fortalecidas.

CAPÍTULO 12

Los procesos de extensión interuniversitarios como contribución al desarrollo regional en Costa Rica

*Donald Miranda Montes
Suyen Alonso Ubieta
Yendry Prado Vega
Randall Arce Alvarado*

El siglo XXI ha encontrado al país con grandes desafíos en la estrategia de desarrollo tanto nacional como regional y local. Estos desafíos, ubicados en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, llevan a la economía nacional, regional y local a enfrentarse al doble reto de buscar un crecimiento en forma sostenible, el cual tome en cuenta las características endógenas de la región, con el fin de maximizar los esfuerzos de manera focalizada; no obstante, estos esfuerzos deben darse de forma articulada.

En este contexto y con el objetivo de promover la articulación interuniversitaria en procura de contribuir al desarrollo de las regiones periféricas de Costa Rica, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) crea los fondos de regionalización⁸⁶. Estos fondos tienen como principal propósito acercar a los académicos a las comunidades y, de esta manera, trabajar conjuntamente en la reducción de las asimetrías presentes en las regiones periféricas del país.

De esta manera, y a través de los Fondos de Regionalización Interuniversitaria, se crea el Programa de Regionalización Interuniversitaria en el año 2007. El programa es concebido como un instrumento en la búsqueda del desarrollo endógeno e integral en un contexto participativo.

El objetivo del programa es “dar un salto cualitativo en la relación interuniversitaria, con el fin de avanzar de una coordinación interuniversitaria a una verdadera articulación de la acción académica del sistema de la educación superior universitario

86 Los recursos de regionalización son parte del Fondo de Sistema (SF). Este fue creado por el CONARE en la sesión 32-04 del 28 de septiembre de 2004.

estatal en beneficio de las regiones periféricas de Costa Rica, en vista de los bajos indicadores sociales de estas” (CONARE, 2008). Actualmente, en el país existen cinco regiones con el enfoque impulsado por CONARE: la Región Brunca, Pacífico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántico y Chorotega. La escogencia de las zonas se da por criterio de menor desarrollo relativo, al considerar factores como el índice de desarrollo social, educación, pocos encadenamientos productivos, pobreza, entre otros, lo que distingue a las regiones periféricas de las centrales.

Con este panorama, el presente artículo presenta los aportes del proceso de regionalización interuniversitaria realizados por el Centro Internacional de Política Económica (CINPE) de la Universidad Nacional en dos regiones específicas, Región Brunca y Huetar Norte, a través de los siguientes proyectos: a) Apoyando la Sostenibilidad y Competitividad de las Organizaciones Base en el Pacífico Sur y b) Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promuevan el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En el apartado inicial se presentan los antecedentes del proceso de regionalización, en el segundo acápite se realiza un breve abordaje teórico sobre el desarrollo territorial, lo cual da las bases teóricas del trabajo efectuado. Posteriormente, en la sección tres se explican la metodología de inserción y el trabajo en las zonas sujetas de estudio. En la sección cuatro se muestran los avances particulares por cada iniciativa, en la sección cinco se presentan las consideraciones finales, para concluir en la sección 6 con las recomendaciones.

1. Antecedentes del proceso de regionalización interuniversitaria

El proceso de regionalización interuniversitaria inicia aproximadamente en el 2004, a partir de las aspiraciones del CONARE de articular las cuatro universidades estatales en procura del desarrollo regional. Esta aspiración se ve estimulada por dos eventos importantes: 1. La necesidad de desconcentración de la toma de decisiones en los proyectos de vinculación con las comunidades, problemática en la cual las universidades no se han distinguido de la gestión centralizada del Estado y 2. El fortalecimiento de la regionalización en los planes quinquenales 2006-2011 de CONARE.

De esta forma, en el año 2006 se inicia el primero de siete encuentros interuniversitarios. El primer encuentro se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), sede Santa Clara. Este encuentro involucró la participación de académicos de las cuatro universidades estatales. Este fue el punto de partida en el que se decide asignar presupuesto de CONARE con miras al fortalecimiento de la acción regional interuniversitaria. El principal resultado de los encuentros fue el establecimiento de la estrategia de participación local, la cual se sustenta en dos características: su carácter participativo y su carácter inclusivo.

El carácter participativo involucra el empoderamiento de los actores locales a través del fortalecimiento de sus capacidades, dado que estos actores locales son los responsables del desarrollo de su región. Por su parte, la estrategia es de carácter inclusiva, ya que tiene como propósito reducir las inequidades de las regiones. Dichas características implicaron que los proyectos y/o iniciativas fueran planteados desde las comunidades.

A razón de lo expuesto, CONARE, preocupado por la evidente polarización del desarrollo concibió el plan “PLANES 2006- 2010”, que propone como uno de sus ejes estratégicos la Pertinencia e Impacto, en la cual se incluye como línea de acción el Desarrollo Regional. Es así como a través del Plan quinquenal 2006-2010, se propone el fortalecimiento de la regionalización interuniversitaria como principal motor de este programa.

El Programa Interuniversitario de Regionalización (PRI) inicia este proceso en el año 2007 al definir las regiones de interés de acuerdo con los índices de Desarrollo Social, seleccionando como zonas prioritarias de acción la región Norte y la Región Brunca. La región Norte abarca los territorios de Guanacaste y Región Huetar Norte; mientras que la Región Brunca incluye los cinco cantones del sur (Osa, Golfito, Corredores, Coto Brus y Buenos Aires).

Durante el año 2007, los rectores de las cuatro universidades estatales decidieron crear un fondo para proyectos estratégicos del sistema de Educación Superior Estatal. Posteriormente, en el año 2008, el Programa de Regionalización Interuniversitaria se reúne en la Sede de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), y se establecen los Lineamientos Generales, Operativos y Específicos del programa. Estos lineamientos son para la formulación, aprobación, ejecución y evaluación de proyectos y/o iniciativas.

Los lineamientos contemplaron la creación de las Comisiones de Regionalización Interuniversitarias (CRI), así como las Iniciativas Interuniversitarias de Desarrollo Regional (IIDR). De esta manera, se conforman inicialmente, tres comisiones: la CRI-Región Brunca, la CRI-Norte y la CRI-Huetar Atlántica. En el año 2009, el PRI de CONARE, pasa de tener tres regiones a consolidar cinco regiones, que son: La región norte se transforma en la CRI-Chorotega y CRI-HN y se agrega la CRI-Pacífico Central a este proceso de regionalización.

En este contexto y con este marco institucional, el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) participa de este proceso de regionalización a partir del año 2008, con la iniciativa Apoyando la Sostenibilidad de las Organizaciones de base de la Región Brunca, y en el año 2009 plantea una réplica metodológica adaptada a la Región Huetar Norte al participar con la iniciativa Fortalecimiento de las Capacidades Competitivas Empresariales de la Región Huetar Norte. A continuación, se presentan los lineamientos teóricos que orientaron este trabajo para posteriormente exponer los resultados de este proceso de regionalización.

2. ¿Desarrollo endógeno o desarrollo territorial? Algunas consideraciones teóricas

En la literatura se pueden identificar dos vertientes de pensamiento: una de carácter económico, centrada en la productividad, pero con influencia del desarrollo, y otra que tiene un carácter más multidisciplinario, con mayor influencia histórica, social, cultural, y arraigada en la sociología rural.

Según Ellis y Biggs, citados en *El enfoque territorial del desarrollo sostenible rural* (Sepúlveda et al., 2003: 35), se “identifican una serie de paradigmas o temas dominantes que han variado con el tiempo; a saber: a) economía dual-modernización (desde principios de los años cincuenta hasta mediados de los años setenta); b) los pequeños productores como agentes económicos racionales y eficientes (desde mediados de los años sesenta hasta el presente); c) los enfoques de proceso-participación y empoderamiento (desde principios de los ochenta); y d) el enfoque de los medios de vida sostenibles (desde mediados de los ochenta)”.

La economía dual-modernización según Sepúlveda et al. (2003: 37) “supone la coexistencia inicial de un sector tradicional y de un sector moderno. Al sector tradicional se le atribuye poca capacidad para incrementar la productividad y el crecimiento, y su papel se reduce a aportar la mano de obra que requiere el sector moderno de la economía. Este último sector se expande hasta, finalmente, tomar el lugar del sector tradicional. Entre los autores que defienden esta tradición figuran John Fei y Gustav Ranis (Ranis y Fei, 1961; Feis y Ranis, 1964)”.

Si se observa desde una óptica del desarrollo agropecuario, este paradigma vislumbraba la desaparición de la agricultura de subsistencia y el advenimiento de un sector agrícola moderno, caracterizado por grandes explotaciones, que aprovechando las economías de escala existentes en la agricultura, podrían hacer un uso más eficiente de los recursos y de la tecnología. Desde el punto de vista de la práctica del desarrollo rural por parte de las agencias de desarrollo y de los gobiernos, el énfasis recaía en el desarrollo de las comunidades rurales (Ellis y Biggs, citados por Sepúlveda et al., 2003: 37).

Ya a mediados de los años sesenta, el paradigma dual-modernización empieza a ser sustituido por el de los pequeños productores como agentes económicos racionales y eficientes (Rután, citado por Sepúlveda et al., 2003: 41):

“Esta visión de los agricultores como agentes económicos racionales y eficientes, capaces de responder a los incentivos económicos, tiene repercusiones políticas y, en general, afecta la percepción del papel de la agricultura y de los pequeños productores en el proceso de desarrollo de un país. En lo que respecta a las políticas, cobra importancia la necesidad de generar oportunidades técnicas y económicas para que los pequeños productores puedan incrementar su productividad

y mejorar sus condiciones de vida. La alta rentabilidad de las inversiones en investigación agrícola (e.g. incrementar la capacidad de las instituciones nacionales de llevar a cabo investigación agrícola), en avances tecnológicos (e.g. desarrollo y transferencia de tecnologías modernas) y en la educación formal y no formal de los agricultores (e.g. sistemas de extensión agrícola) se tornan temas prioritarios. Su relevancia se asocia a lo que los economistas denominan “el modelo de insumos de alta rentabilidad” (high-payoff input model)”.

Los “pequeños agentes económicos” son los sujetos claves para desarrollar enfoques de “proceso-participación” y empoderamiento, a través de los cuales el desarrollo rural es concebido ahora como un proceso participativo que busca dotar a los pobladores rurales del poder necesario para que sean ellos mismos quienes establezcan sus prioridades.

Sin embargo, esta conceptualización nos lleva a definir que el proceso de desarrollo territorial, como orgánico y complejo que es, se afecta por otros sistemas que confluyen en el territorio. Por tanto, cuando se habla de desarrollo rural en términos de economía territorial frente a la economía agrícola, es importante conceptualizar la competitividad territorial, la cual está identificada por cuatro componentes, los cuales se combinan de distintas formas según el territorio:

- Competitividad económica
- Competitividad social
- Competitividad ambiental
- Competitividad global

Dichos componentes dejan entrever la importancia de agentes e instituciones locales que van desarrollando capacidades de actuación conjunta, lo cual permite la creación de valor añadido, valor del entorno y el establecimiento de relaciones entre territorios.

Se debe mencionar que el enfoque de competitividad territorial se centra en tres elementos económicos y se distinguen tres niveles: 1. las firmas, 2. los clústeres y cadenas productivas y 3. los territorios. En cuanto a las firmas, la competitividad de determina por factores endógenos y exógenos, en lo que respecta a cadenas y clústeres se ven determinadas por las firmas que vienen siendo exógenos y es el entorno el que determina el territorio (exógenos a las firmas y cadenas, pero endógenos al territorio).

Partiendo de la génesis de procesos de competitividad territorial en regiones periféricas, como en las que CONARE ha decidido intervenir, no es resultado de un modelo centralista-paternalista, sino que es resultado de presiones y acciones endógenas. Las acciones de trabajo en las regiones Brunca y Huetar Norte

obedecen a una dinámica y metodología de empoderamiento de actores locales, fortalecimiento de redes con instituciones nacionales y regionales y, sobre todo, a una lógica de conocimiento de mercados y generación de productos con valor agregado. A continuación, se explican los anteriores aspectos.

3. Estrategia de inserción Región Brunca y Región Huetar Norte: nuestro punto de partida

Costa Rica a pesar de que ha descendido dos posiciones en el ámbito latinoamericano en el Índice de Desarrollo Humano Sostenible⁸⁷, aún mantiene una posición medianamente privilegiada, dado que pasó de ser cuarto en el ámbito latinoamericano a estar ocupando la posición sexta (Proyecto Estado de la Nación, 2011: 73).

Aunque el país continúa mostrando un resultado positivo en cuanto a posición en el ranking, en el territorio aún persisten asimetrías y desigualdades que se incrementan cada día, se disminuyen así las oportunidades de desarrollo de los habitantes de esos territorios. Especialmente de las regiones Brunca y Huetar Norte.

La Región Brunca no es ajena a estos esfuerzos, sobre todo, por ser una de las regiones del país que reporta índices de desarrollo regional bajos, con respecto a la Gran Área Metropolitana⁸⁸. Se suma, además, la lejanía geográfica entre las diferentes cabeceras de distrito de los cinco cantones para con las sedes de las principales oficinas del Gobierno Central: Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, Instituto de Fomento Municipal, entre otras, en algunos casos es más de 400 km.

Condiciones similares presenta la Región Huetar Norte. Por una parte, esta región se caracteriza por presentar un bajo nivel de desarrollo relativo y, por otra parte, las Mipymes exhiben niveles de competitividad bajos. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Social (IDS)⁸⁹, en la Región Huetar Norte, existen diferencias socioeconómicas en los cantones. De esta manera, para el año 2007, los cantones de Guatuso, Upala y Los Chiles muestran una posición no privilegiada en el ranking cantonal con una posición de 64, 77 y 79, respectivamente (Proyecto Estado de la Nación, 2010).

Datos comparativos de ambas regiones que muestran las brechas existentes entre estas dos zonas con respecto a la Región Central se pueden observar a continuación.

87 Según el Décimoséptimo Estado de la Nación, 2010, las causas de esta reducción se deben a cambios en la metodología de la estimación, así como rezagos en materia de educación.

88 El Índice de Desarrollo Social que presenta la región es relativamente bajo con respecto a otras regiones del país. En promedio la región obtiene un IDS de 40%, según lo indica el Decimotercer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.

89 El Índice de Desarrollo Social es una medición que realiza el MIDEPLAN para determinar el nivel de desarrollo social, pobreza, necesidades básicas, vulnerabilidad y exclusión social en que se encuentran divididos los 81 cantones del país.

Cuadro 1. Costa Rica. Asimetrías de Desarrollo Regional (2009)

Región	% Hogares pobres	% Desempleo abierto	Coefficiente de Gini	Escolaridad promedio	Mortalidad infantil
Costa Rica	18,5	7,8	0,439	8,4	8,9
Central	15,3	7,5	0,378	9,2	8,6
Chorotega	24,1	10,1	0,420	7,6	7
Pacífico Central	26,2	8,2	0,470	7,5	10,3
Brunca	30,9	8,2	0,401	7	10,6
Huetar Atlántica	21,6	7,9	0,364	6,9	9,2
Huetar Norte	17,2	7,3	0,384	6,5	9,6

Fuente: INEC (2009).

Desde otro punto de vista, en la competitividad cantonal se presenta una situación similar. Estos mismos cantones exhiben valores muy bajos que los ubican en las posiciones 72, 70 y 78 a los cantones de la Huetar Norte y en las posiciones 67 (Coto Brus) y 71 (Buenos Aires) a los cantones de la Región Brunca (Proyecto Estado de la Nación, 2011).

Si se analiza la población en pobreza podemos observar que los niveles de pobreza de la región HN ascienden al 22,7%, lo cual supera en 2,5% los niveles de pobreza nacionales. En lo que respecta a la Región Brunca y según el Índice de Pobreza Humana Cantonal del 2009 (IPHC), tres de los cuatro cantones situados en la categoría de desarrollo humano rezagado pertenecen a esta zona, que son: Buenos Aires, Osa y Coto Brus, los cuales presentan las condiciones más desfavorables en términos de desarrollo humano y de pobreza humana.

Los anteriores datos evidencian que a pesar de la importancia estratégica de los actores económicos locales, llámense Mipymes u organizaciones de base, como dinamizadoras del desarrollo local, en la zona persisten asimetrías y desigualdades tanto en la región como en el resto del país. De esta forma, la estrategia seguida por el país, y establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2014, con el propósito de reducir los niveles de desigualdad presentes en la zona se han basado, entre otros factores, en el apoyo y/o fomento de las Mipymes, como actores claves del desarrollo local.

De esta manera, las “acciones del país” están orientadas hacia la generación de empleo y combate a la pobreza en regiones económicamente rezagadas. Es así como el principio básico del Programa de Regionalización Interuniversitaria, basado en la articulación académica de la educación superior con miras a incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes en regiones periféricas, se canaliza, en el caso de las iniciativas del Sur y Norte, por medio de un proceso sistemático de selección de Mipymes y OdB, dividido dos fases:

3.1. En el ámbito regional

Esta primera fase consistió en consultar los listados de las instituciones presentes en la zona, como el MAG regional, oficinas regionales del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), la Cámara de Comercio de la zona, la Banca de Desarrollo, la organización de productores y la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), con el fin de contar con un listado de grupos con potencial para impulsar proyectos productivos sostenibles. En este momento, fue determinante la recomendación y referencias que estas instituciones podrían emitir acerca de los agentes locales con los que se iniciaría el trabajo.

3.2. Segunda fase en el ámbito local

Esta segunda fase involucró un trabajo de campo de localización de los proyectos, OdB, microempresarios, de las zonas de interés del proyecto. El punto crítico de la segunda fase fue identificar las necesidades y los requerimientos de las organizaciones de base y de las Mipymes para así potenciar el impacto en el corto y mediano plazos a través del fortalecimiento de estos actores. Posterior a ello, se plantea de acuerdo con sus necesidades el plan de trabajo con dichos agentes locales.

Por lo tanto, la competitividad territorial y la creación de capacidades locales son el punto de partida para direccionar el proceso de acompañamiento a las organizaciones y Mipymes sujetas al apoyo del proyecto. La particularidad de la labor desarrollada en las iniciativas reside en que el ritmo y la agenda de trabajo los definen las mismas organizaciones sujetas de acompañamiento. El fundamento del proyecto se enfoca en elementos de administración y planificación y se abarcan, además, aspectos medulares para el desarrollo organizacional, como son: análisis de costos, contabilidad, formulación y administración de proyectos, mercadeo y comercialización, entre algunas de las principales materias abordadas en este proceso de acompañamiento, dirigido a favorecer las transformaciones de las organizaciones que se requieran mediante procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, es importante recalcar que se ha consolidado una metodología de trabajo regional con este tipo de actores locales con un enfoque de trabajo participativo y de diálogo consensuado entre las Mipymes, las OdB y los académicos. Por tanto, al pretender ofrecer a las organizaciones y microempresas un proceso de acompañamiento, no de capacitación como comúnmente se hace, se establecen, como elemento fundamental del trabajo, las necesidades propias de cada uno de los beneficiarios del proyecto, es decir, tanto los temas como la manera de abordarlos, lo cual depende exclusivamente de las necesidades y prioridades de cada uno en forma particular. Por ejemplo, en algunas organizaciones, a pesar de los deseos por emprender algún proyecto productivo, porque la búsqueda de recursos económicos siempre será prioridad para estos grupos, inicialmente se identifican las debilidades

internas de la organización y el proceso de acompañamiento se dirige al fortalecimiento de la base organizacional. Una vez superada esta limitante se les dirige en la formulación de proyectos, lo que involucra la elaboración y análisis de sus propios estudios de mercado según la actividad que realizan y que quieren potenciar.

Por último, es necesario hacer la salvedad de que el grado de avance que ha tenido cada organización durante el período que han recibido o reciben acompañamiento ha estado condicionado a muchos factores externos que afectan el trabajo de las organizaciones y que, además, este depende en gran medida del compromiso y responsabilidad que asumen sus integrantes durante el proceso. A pesar de ello, la principal virtud del enfoque metodológico es que permite iniciar acciones de fortalecimiento de la competitividad desde la base, lo que a la postre se espera incidirá, una vez que las universidades finalicen su trabajo en la región, en el empoderamiento de los actores locales. No obstante, siempre existe el riesgo de que el proceso de liderazgo que deben asumir estos grupos y emprendedores sea solo conducido por un pequeño grupo.

A continuación, se explican con más detalles los resultados del trabajo en las regiones.

4. Principales resultados por iniciativa interuniversitaria

4.1. Proyecto: Apoyando la sostenibilidad de las organizaciones de base del Pacífico Sur – ASOSUR

El reto de producir con estrategias de desarrollo sostenible y en condiciones de apertura económica ha afectado la eficiencia y la competitividad de las organizaciones/empresas, lo que, en consecuencia, necesariamente las obliga a trabajar en el fortalecimiento de los componentes donde presentan el mayor riesgo y vulnerabilidad.

En el caso de una economía con una alta vocación agrícola como la costarricense, las empresas agrícolas y agroindustriales deben preocuparse no solo por obtener productos en las mejores condiciones de costo, calidad y rendimiento, sino también están obligadas a estructurar y articular en forma integral las actividades productivas con la agroindustria y los servicios, con el fin de responder a los requerimientos de los mercados altamente competitivos.

Las características de la economía de la Región Brunca se enmarcan en el contexto anteriormente expuesto. En los últimos años, la región ha entrado en una situación de recesión económica asociada principalmente a la baja en la rentabilidad de sus principales actividades productivas (café en la zona alta y banano en las zonas bajas) y a la disminución significativa de la pequeña producción agropecuaria para el consumo doméstico (Plan Regional de Desarrollo de la Región Brunca, 2006).

Sin negar el impacto que los factores externos han tenido sobre la economía de la región, es importante no perder de vista los factores internos que determinan las

limitaciones y las vulnerabilidades de la estructura productiva. Entre esos factores nos encontramos una excesiva especialización en actividades primarias con escasas articulaciones intersectoriales con el resto de la economía regional. Aunado a lo anterior, los bajos niveles de valor agregado en las cadenas de valor de los principales productos agrícolas no han potenciado mayores niveles de productividad y competitividad.

Asimismo, los desafíos que impone el proceso de reestructuración productiva local, en un contexto de mayor apertura comercial a escala nacional e internacional, establecen la urgencia de trabajar conjuntamente en la identificación e implementación de los arreglos institucionales que preparen a la región para sacar provecho de los beneficios asociados con la reconversión productiva y la apertura comercial.

Ante una situación de estancamiento productivo y deterioro de los indicadores socioeconómicos es impostergable la tarea de evaluar las características productivas y socioeconómicas de algunas empresas/organizaciones de la región, con el propósito de identificar las fortalezas y las debilidades, que sirvan posteriormente para el diseño de un plan de acción de desarrollo regional balanceado para la región Sur.

Como se mencionó anteriormente, el Índice de Pobreza Humana Cantonal (IPHC) en el año 2009 ubicó al cantón de Coto Brus en la categoría de mayores privaciones; no obstante, la región sureste (Corredores, Golfito, Osa, Buenos Aires, Pérez Zeledón y Puntarenas) también registró privaciones del orden de “medio alto”. Golfito y Osa presentaron en el 2009 un IPHC mayor que el observado en el 2005. Además, según este índice, los cantones que integran el grupo de desarrollo humano vulnerable (Puntarenas, Golfito y Corredores), aunque denotan avances en desarrollo humano, también reflejan obstáculos importantes que los limitan. Los caracterizan condiciones de bajos logros en desarrollo humano y privaciones sociales clasificadas como “altas” o “medio altas». (PNUD, 2011).

En resumen, los bajos niveles de vida que enfrenta la Región Brunca (ver cuadro 1) están asociados directamente con el bajo nivel de ingresos que perciben los habitantes y la acentuada brecha que existe entre los grupos pobres y los que presentan mejores condiciones socioeconómicas. La disminución en los niveles de rentabilidad de estas actividades ha tenido un efecto de desaceleración de las demandas intersectoriales dependientes de las actividades agrícolas tradicionales. Paralelamente, han surgido actividades productivas a gran escala, por ejemplo, la producción de piña que si bien es cierto genera empleo, no contribuye necesariamente al desarrollo regional endógeno. Estos factores estructurales, como la escasa articulación intersectorial de estas actividades con el resto de la economía regional y sus bajos niveles de valor agregado, no potencian mayores niveles de productividad ni empleo de los recursos productivos.

En este contexto, el rol que pueden desempeñar las pequeñas y medianas empresas y organizaciones de base, como dinamizadoras del desarrollo económico local y potenciadoras de una gestión ambiental adecuada, se vuelve fundamental cuando partimos de una perspectiva de desarrollo endógeno regional.

Este plan de acción debería estar orientado a identificar núcleos endógenos de desarrollo existentes en la región y con alto potencial de encadenamientos productivos con el resto de la economía regional, nacional e internacional. La idea es aprovechar las ventajas competitivas territoriales que posee la región, para impulsar un proceso de reestructuración productiva estratégico, dirigido a una mayor diversificación de la estructura productiva y a la recuperación de la producción agrícola tradicional y no tradicional, mediante una mayor diferenciación del producto y articulación de la producción con otros sectores con dinamismo y potencial de crecimiento en la región.

Además, con la identificación de las fortalezas y debilidades de la estructura socioeconómica de la región es posible identificar los actores y los sectores socioeconómicos capaces de elaborar, promover e implementar una agenda para el desarrollo sostenible del cantón.

La experiencia desarrollada en la zona Sur evidencia, una vez más, que las empresas agroindustriales costarricenses presentan serios problemas especialmente en relación con la gestión y administración empresarial, y que en su mayoría, aún no está preparada para enfrentar los retos que presenta el entorno económico donde tienen que competir. De esta forma, el rol que pueden desempeñar las Mipymes y organizaciones de base, como dinamizadoras del desarrollo económico local, se vuelve fundamental cuando partimos de una perspectiva de desarrollo endógeno regional.

El apoyo a la correcta utilización de las ventajas competitivas territoriales y de las capacidades endógenas por parte de las Mipymes y organizaciones de base localizadas en las zonas del Sur en estudio, potenciará el desarrollo empresarial, al mismo tiempo que actuará con un efecto multiplicador importante en las regiones localizadas, lo que impacta necesariamente en el desarrollo local y la generación de una economía regional más dinámica y competitiva.

En este sentido, el componente de este proyecto enfocado en la administración agrícola y agroindustrial tiene como propósito convertirse en un aspecto clave en el desarrollo del sector y favorecer las transformaciones que se requieren mediante procesos de enseñanza-aprendizaje y, de esta manera, mejorar la competitividad de las empresas del ramo.

Así, esta iniciativa interuniversitaria tiene como objetivo general mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Región Brunca, a través del mejoramiento en la competitividad y sostenibilidad de las empresas y organizaciones de base y su desenvolvimiento en los mercados que abastece. Pero, se quiere que este sector sea capaz de realizar acciones tendientes a mejorar la gestión del uso y aprovechamiento de los recursos naturales.

- **Metas y alcances de ASOSUR**

La iniciativa ASOSUR busca generar mecanismos que incidan en el fortalecimiento de la gestión empresarial de las organizaciones de base ubicadas en los cantones de Buenos Aires y Coto Brus. El fundamento del proyecto se enfoca en elementos de administración y planificación, con el propósito de convertirlos en aspectos claves para el desarrollo del sector y favorecer las transformaciones que se requieren mediante procesos de enseñanza-aprendizaje, el cual constituye un proceso de interacción e intercomunicación de varios sujetos.

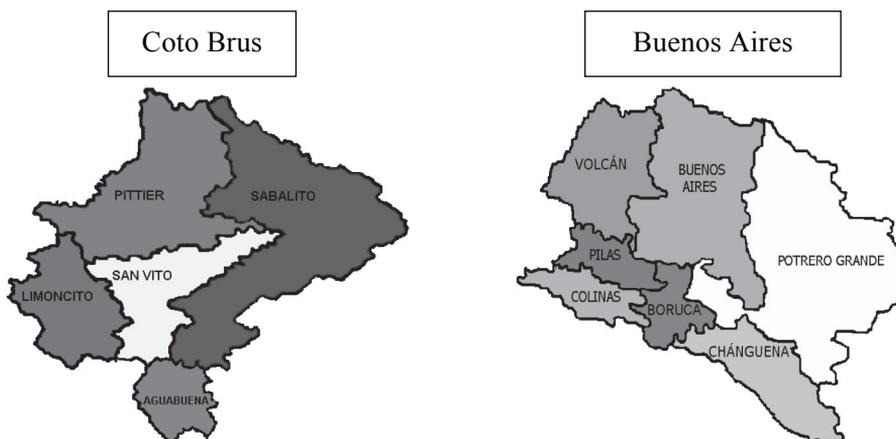
Asimismo, se parte de una metodología participativa, que se basa en la necesidad de capacitar a las comunidades y técnicos locales que las apoyan, para que realicen sus propias investigaciones, interpreten sistemáticamente su realidad, propongan las mejores soluciones a sus problemas, participen activamente en la construcción de su futuro. El punto de partida es el reconocimiento de que las comunidades rurales conocen sus problemas y tienen la capacidad de participar en la toma de decisiones. De esta forma, las comunidades pueden desarrollar por sí mismas ciertas capacidades y competencias, a partir de su propia organización. Sin embargo, hay otros factores determinantes del desarrollo territorial a los cuales las comunidades solo accederán a través de puentes que los vinculen con otros actores económicos y sociales. Por lo tanto, la construcción de estos vínculos y los enlaces y acuerdos con estos otros actores, es decir, el apoyo a la concertación social e institucional es una tarea ineludible para promover el desarrollo rural.

Por lo anterior, la competitividad territorial y la creación de capacidades locales son los referentes centrales para direccionar el proceso de acompañamiento para las organizaciones sujetas a apoyo del proyecto, las cuales se explican a continuación. Sin embargo, no se debe obviar que dado el carácter interuniversitario de estos proyectos, tanto el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) como la Universidad de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia (UNED) han jugado roles protagónicos en diferentes fases del proceso de acompañamiento.

- **Organizaciones beneficiadas**

Debido a lo amplio del área de la Región Brunca, el ámbito de acción de este proyecto han sido los cantones de Buenos Aires y Coto Brus de Puntarenas.

Figura 1. Cantones y distritos de influencia



Fuente: Elaboración propia (2012).

Las organizaciones beneficiarias del proyecto, ubicación y actividad a la que se dedican se pueden apreciar en los siguientes dos cuadros.

Cuadro 2. ASOSUR. Organizaciones de Buenos Aires (2008-2011)

Organización	Distrito	Actividad económica
ADEPRO	Concepción de Pílas	Servicios (soda, cabinas, panadería)
Centro Agrícola Cantonal (CAC-BA)	Buenos Aires	Agropecuaria (cerdos, tilapia, aves, frutas, granos básicos, feria del agricultor)
Unión de Amigos para la Protección del Agua (UNAPROA)	Longo Mai, Volcán	Conservación del agua y reforestación
Asociación de Productores de Industria y Comercio de Chánguena (ASOPROINCOCHA)	Chánguena	Agrícola (frijol, tiquisque, maíz, raíces y tubérculos)
Asociación Administrativa de la Producción Agropecuaria y Coordinación Institucional del Asentamiento de La Luchita (ASOPRO La Luchita)	La Luchita, Potrero Grande	Agroindustrial (café)
Asociación de Productores y Comercializadores de la Fila de Piedras Blancas, Altamira, Volcán (APROCOME)	Altamira, Volcán	Agroindustrial (café)
Asociación de Desarrollo Específica Pro-Bienestar y Promoción Sociocultural de las Mujeres de Siete Colinas	Siete Colinas	Agroindustrial (café, platanito)

Organización	Distrito	Actividad económica
Asociación Damas Unidas	Agua Buena	Servicios (fábrica de tortillas, centro de acopio de desechos sólidos y fabricación de bisutería)
Asociación de Productores de Café Diferenciado y Otros (ASOPRODI)	Coopabuena, Agua Buena	Agrícola (invernaderos de productos orgánicos)
Asociación de Desarrollo Integral de Limoncito (ADIL)	Limoncito	Industrial (lácteos) y servicios comunales
Asociación de Mujeres hacia el Futuro de Las Brisas (ADEMAF)	Las Brisas	Agrícola (invernaderos de productos orgánicos) y textil.
Coopepueblos	Agua Buena	Agroindustrial (café)
Unión de Mujeres Productoras de Limoncito (UPROLIM)	Limoncito	Agropecuaria (hortalizas, avicultura, ganado)

Fuente: Elaboración propia (2012).

De esta forma, se tienen 133 beneficiarios directos y más de 911 beneficiarios indirectos. Dado que algunas organizaciones han alcanzado un grado de madurez organizacional, actualmente, el tipo de acompañamiento que reciben es de manera indirecta, al mantener siempre un contacto con el equipo inicial de trabajo. Esto se refleja en el cuadro 3.

Cuadro 3. Actividades de seguimiento directo e indirecto con las organizaciones de base (2012)

Organización	Cantón	Localidad
Organizaciones que reciben acompañamiento (directamente)		
1. ADEMAF	Coto Brus	Las Brisas
2. ADIL	Coto Brus	Limoncito
3. Aso. Mujeres de Siete Colinas	Coto Brus	Siete Colinas
4. Aso. Productores La Luchita	Buenos Aires	Asentamiento La Luchita
5. ASOPROINCOCHA	Buenos Aires	Chánguena
6. APROCOME	Buenos Aires	Altamira de Volcán
7. UNAPROA	Buenos Aires	Longo Mai
8. CAC-BA	Buenos Aires	Central
Organizaciones que reciben acompañamiento (indirectamente)		
9. ASOPRODI	Coto Brus	Copa Buena
10. Damas Unidas	Coto Brus	Agua Buena
11. ADEPRO	Buenos Aires	Concepción de Pilas

Fuente: Elaboración propia (2012).

- **Trabajo desarrollado y alcances del proyecto**

La competitividad territorial y la creación de capacidades locales son los puntos de partida para direccionar el proceso de acompañamiento organizacional en el que se trabajó desde el año 2008. Orientándonos con el objetivo central de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de base en los cantones de Buenos Aires y Coto Brus, con miras a mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado regional en el que se encuentran insertos, el proyecto generó mecanismos que incidieron en el mejoramiento de la gestión empresarial de las organizaciones de base ubicadas en los cantones citados.

En total, trece organizaciones de base (asociaciones de desarrollo, centros agrícolas, cooperativas, asociaciones de mujeres) estuvieron involucradas en este proyecto. Productos como granos básicos, leche, café, tilapias, hortalizas, tubérculos, y servicios como el turismo y la maquila, conforman parte del universo de productos y servicios en los que las organizaciones han decidido impulsar emprendimientos productivos. Como se explicó con anterioridad, la metodología de trabajo implementada con las organizaciones beneficiarias del proyecto estuvo dinamizada por los requerimientos de cada una de ellas, al programar visitas de trabajo mensuales y bimensuales, complementado con un proceso de seguimiento a distancia.

Los temas prioritarios incluidos en el proceso de acompañamiento se adaptaron a las organizaciones de acuerdo con el entorno, las circunstancias y las necesidades que cada una presentó en un momento determinado: fortalecimiento organizacional (marco y plan estratégico), perfiles de proyectos, estudios de mercado, contabilidad, comercialización y costos de producción. Las visitas de trabajo fueron complementadas con la realización de seminarios y talleres en áreas relacionadas con la gestión empresarial, que permitieran la profundización de temas y el intercambio de experiencias entre las organizaciones. Los talleres se impartieron tanto para todo el conjunto de organizaciones que conforman esta iniciativa como para organizaciones particulares.

Se han logrado presentar 17 proyectos a diferentes instancias financiadoras, de los cuales 10 fueron aprobados. También, se efectuaron 8 estudios de mercado, con la premisa de que los beneficiarios se adueñen del proceso, elaboren y apliquen los cuestionarios y participen en el análisis de los resultados.

En general, la labor realizada en Buenos Aires y Coto Brus ha significado una serie de retos, tanto en la metodología como en la práctica. La experiencia de trabajo en la zona permitió conocer de primera mano la realidad de la zona Sur y, de esta forma, validar y mejorar la metodología implementada.

Por último, una simple medición de impacto del proyecto podría visualizarse a través de su capacidad de apoyo a la generación de recursos no reembolsables para las organizaciones de base beneficiarias. Durante el período de ejecución, el proyecto ha apoyado la preparación, la delimitación, el ajuste y la presentación

de proyectos ante entes financiadores, lo que ha tenido como resultado la obtención de más de 295 millones de colones por parte de las organizaciones involucradas. Un detalle más pormenorizado de los alcances del proyecto se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. ASOSUR. Productos directos e indirectos generados

Productos obtenidos	Indicador
<i>Publicaciones</i>	3 suplementos en el periódico Campus-UNA
<i>Estudios de mercado</i>	8 documentos: ADIL (2), ASOPRODI (2), Damas Unidas (1), ADEPRO (2), alevines y tilapias (1)
<i>Talleres</i>	9 talleres: Palmar Sur (1), Paso Canoas (1), Coto Brus (1), Barva (2), Concepción de Pilas (1), Limoncito (1) y Las Brisas (1), Tres Ríos (1)
<i>Proyectos presentados</i>	17 proyectos presentados: MAG (2); JUDESUR (5), GAT Alto (3), PPD (2), MTSS (2), Embajada de Alemania (1), IMAS (2), DINADECO (1), Fondo Global de Mujeres (1)
<i>Proyectos aprobados</i>	10 proyectos aprobados: <ul style="list-style-type: none"> - ADEPRO: 47 millones de colones por parte de DINADECO. Además, se obtuvo financiamiento por un monto de 15 millones de colones por parte del IMAS - ASOPROINCOCHA: 83 millones de colones por parte de JUDESUR. - ADIL: 30 millones por parte del MAG - CAC-BA: 66 millones de colones por parte de JUDESUR y 29 millones de colones por parte del MAG - UNAPROA: por parte de la Cooperación Austriaca: 3.390.000 colones aproximadamente y US \$ 20.000,00 por parte del PPD - APROCOME: 6 millones de colones por subsidio de trabajo por parte del MTSS - ASOPRO La Luchita: 6 millones de colones por subsidio de trabajo por parte del MTSS
<i>Planes de trabajo por organización</i>	14
<i>Planes estratégicos</i>	14
<i>Boletines</i>	2
<i>Cuadernos de trabajo</i>	6 cuadernos: costos, administración general, comercialización, fortalecimiento organizacional, perfiles de proyecto, contabilidad básica
<i>Capacitaciones complementarias</i>	2 capacitaciones: Manejo de Oficina y Gestión de Desechos Sólidos
<i>Otros</i>	Diseño de etiquetas para productos de dos de las organizaciones

Fuente: Elaboración propia (2012).

Lo anterior, sin lugar a dudas, significó un aporte sustancial a las organizaciones beneficiarias, que les permitió el desarrollo de diferentes proyectos productivos. Actualmente, nos encontramos con grupos organizados que si bien en su mayoría requieren la continuación del proceso de fortalecimiento y acompañamiento, han mostrado notorios cambios con respecto a la situación inicial. Temas más complejos, como el de comercialización y mercadeo agropecuario, son los que en la actualidad retan a las organizaciones a buscar mecanismos de mejoramiento y, sobre todo, de sostenibilidad de sus actividades productivas.

4.2. Proyecto: Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promuevan el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte

La Región Huetar Norte (RHN) posee un área de 9821 km², limita al norte con Nicaragua, al oeste con Región Chorotega, al este con la Región Huetar Atlántica y al sur con la Región Central.

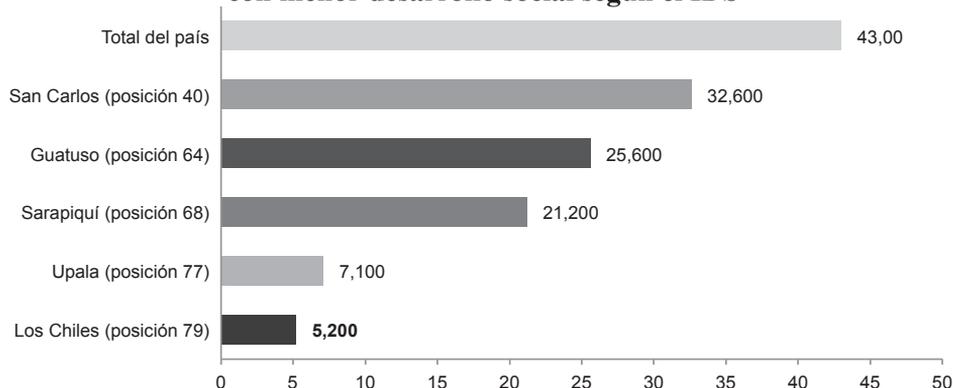
Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), las principales actividades productivas que se dedican en la Región Huetar Norte son: el engorde de ganado bovino, palmito de pejibaye, frijol, piña, raíces y tubérculos, café, tilapia, plátano y cacao. Además, el sector turismo es un área importante a considerar en la Región Huetar Norte, pues cuenta con atractivos naturales, los cuales son muy visitados por turistas extranjeros y nacionales como, por ejemplo, el Volcán Arenal, Río Celeste y el atractivo de Caño Negro.

Según el Decimosexto Informe del Estado de la Nación del 2009, la Región Huetar Norte posee varios de los cantones que presentan los niveles más elevados de pobreza y desempleo de acuerdo con el Índice de Desarrollo Social (IDS⁹⁰) y el Índice de Competitividad Cantonal (ICC)⁹¹, como se muestra en el siguiente gráfico.

90 Este es un indicador que mide el nivel de desarrollo de los cantones del país, el cual fue construido por el Ministerio de Planificación y Política Económica.

91 El indicador muestra el desempeño de cada cantón según su área económica, clima empresarial, gobierno, laboral, infraestructura, ambiental, innovación y calidad de vida, respectivamente, el indicador fue construido por el Observatorio del Desarrollo (UCR) y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

Gráfico 1. Región Huatar Norte: cantones de la región con menor desarrollo social según el IDS

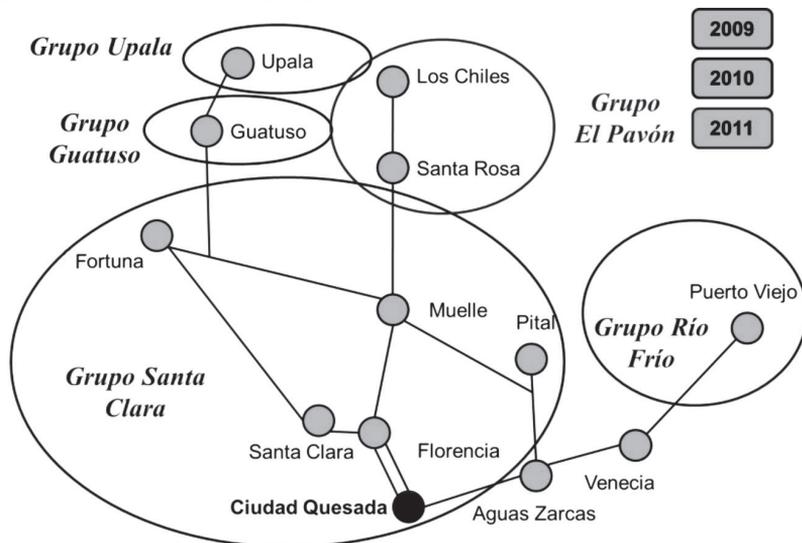


Fuente: Estado de la Nación (2009).

- **Sitios geográficos donde se desarrolla la IDS**

La iniciativa se localizó durante el 2009 en los cantones de San Carlos y Sarapiquí. Durante el 2010 se trasladó a los cantones de Upala y Guatuso. Finalmente, en el 2011, la atención correspondió al cantón de Los Chiles, como se aprecia en la siguiente figura.

Figura 2. Localización geográfica de las iniciativas en la Huatar Norte



Fuente: Elaboración propia (2012), con base en el informe final del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes en la Región Huatar Norte.

Durante los tres años del proyecto se tuvo una participación de aproximadamente 105 Mipymes en las diferentes zonas de toda la Región Huetar Norte. Estas Mipymes ubican en los sectores agrícolas (51,4%), servicios (48,6%), todas con características singulares y propias que las caracterizan en el mercado.

Figura 3. Número de Mipymes participantes en el proyecto, por cantón



Nota: La cantidad de Mipymes registradas se determinó con base en la encuesta aplicada a inicios de cada año, no obstante, puede haber variaciones por la incorporación de Mipymes durante el transcurso de año.

Fuente: Elaboración propia (2012), con base en el informe final del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes en la Región Huetar Norte.

• Trabajo desarrollado y alcances del proyecto

Dado que se parte de un trabajo interuniversitario articulado, en esta iniciativa, la Universidad de Costa Rica (UCR) se encarga de realizar el proceso de capacitación a los grupos de microempresarios seleccionados. El objetivo de esta capacitación es generar y promover competencias en el ámbito técnico, administrativo y contable para mejorar la competitividad de las Mipymes y vincularlas a la producción industrial y de exportación.

Los módulos que conforman el programa de capacitación son los siguientes:

- Apertura de la capacitación: Plan de Negocios.
- La administración como herramienta para la gestión y el cambio.
- Mercadeo y comercialización de productos agrícolas y agroindustriales.

- Contabilidad de costos agrícolas y agroindustriales.
- Finanzas prácticas aplicadas a actividades agropecuarias y agroindustriales.
- Gestión de la calidad en la empresa agrícola y agroindustrial.
- Formulación y evaluación de proyectos agrícolas y agroindustriales.

Por su parte, la Universidad Nacional lidera el proceso de acompañamiento. El propósito de este acompañamiento es el crear y/o fortalecer las capacidades competitivas de las Mipymes que le permitan mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado local o regional. Para ello, el trabajo es conjunto entre el equipo de trabajo del CINPE-UNA y las Mipymes. Partiendo de la metodología de acción participativa que se expone en la fase tercera del estudio, este trabajo tiene las siguientes fases:

► *I FASE: Identificación de las Mipymes*

La identificación de las Mipymes para el proceso de acompañamiento se basó en una visita exploratoria a las Mipymes participantes, con el propósito de consolidar la agenda de trabajo con cada microempresario; diseño y aplicación de un cuestionario a todos los microempresarios participantes, con el fin de identificar el perfil empresarial competitivo de las Mipymes del proyecto.

► *II FASE: Acompañamiento a las Mipymes seleccionadas*

A partir del perfil socioproductivo elaborado en la fase 1 y tomando en consideración las limitaciones del proyecto se seleccionaron las Mipymes sujetas a este proceso de acompañamiento. El propósito de este acompañamiento es el de colaborar y/o contribuir con las Mipymes seleccionadas en la formulación y ejecución de Planes de Negocios, junto con otras herramientas o productos que ayuden, de esta manera, a reducir y eliminar los obstáculos y/o debilidades que enfrentan, para así mejorar su posicionamiento en el mercado local y/o regional.

► *III FASE: Seguimiento a las Mipymes*

Este proceso se realizó vía seguimiento telefónico a todos los participantes del proyecto para determinar la incidencia del proyecto en la trayectoria competitiva de las Mipymes. Se seleccionó esta vía dado que representaba la opción más económica, considerando el presupuesto aprobado y los recursos humanos del proyecto.

Con respecto al trabajo con las otras universidades, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) realiza una identificación del perfil de los beneficiarios, con el propósito de conocer los negocios y las personas que participarán en el proceso de capacitación, de manera que se logren identificar los niveles de formación de los participantes y características generales de los negocios. Por su parte, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) elabora registros, diagnósticos, georreferencias y fotografías de cada microempresa participante del proyecto y a través de la

plataforma tecnológica Sistema de Información Regional Zona Económica Especial (SIRZEE), pone a disposición dicha información en línea para así compararla con los estándares de gestión, calidad y competitividad de la RHN.

- **Valoración del impacto del proyecto**⁹²

A continuación se presenta un análisis de la valoración del impacto que tuvo el proyecto durante el año 2010. Esta valoración incluye los componentes que desarrolló cada una de las cuatro universidades. El instrumento abarcó dos grandes áreas: 1. Valoración sobre los componentes del proyecto y 2. Impacto sobre la trayectoria de las Mipymes. Es importante destacar que el proceso de acompañamiento obtuvo la mayor valoración de acuerdo con los entrevistados.

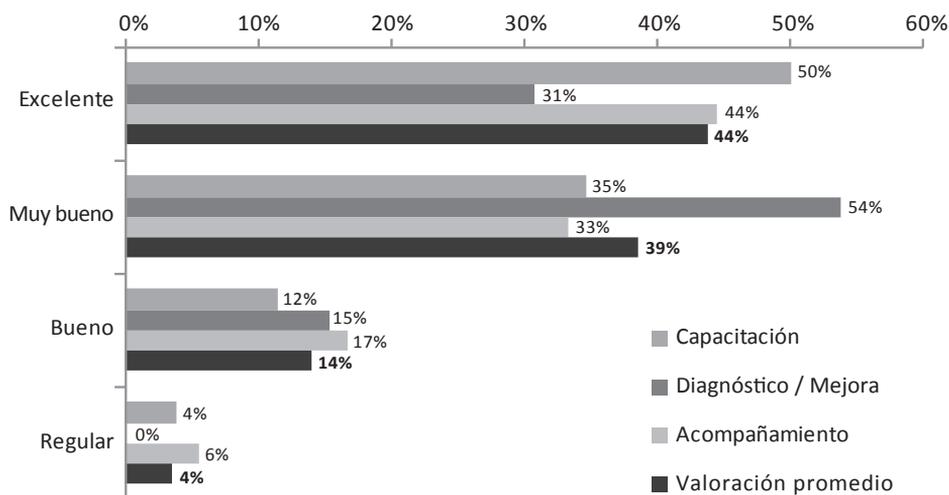
Durante el año 2010, a petición de la CRI Huetar Norte, se desarrolló un análisis del impacto de la iniciativa durante el año 2009. Al consultarles a los beneficiarios sobre cómo valoraban los diferentes componentes de la iniciativa, en una escala cualitativa de pésimo a excelente, se calificó en general solamente en las categorías de regular, bueno, muy bueno y excelente. En el caso de la capacitación, se consideró excelente por parte del 50% de los beneficiarios, muy buena por parte del 35%, buena por parte del 12% y regular por parte del 4%. En este caso, la pregunta fue respondida por 26 entrevistados.

En lo que respecta al registro, diagnóstico y plan de mejora, el 31% de los consultados lo calificó como excelente, el 54% como muy bueno y el 15% como bueno. En este caso respondieron la consulta 13 entrevistados.

En lo relativo al acompañamiento, el cual fue respondido por 18 personas, el 44% lo consideró excelente, el 33%, muy bueno, el 17%, bueno y el 6%, regular.

92 Tomado del informe final, Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes de la RHN. Este informe fue elaborado por: Dr. Olman Quirós, Escuela Economía Agrícola, UCR; Donald Miranda, Centro Internacional de Política Económica, CINPE-UNA; Rony Rodríguez, Escuela Administración de Empresas, ITCR, sede Santa Clara y Mauricio Estrada, Centro Universitario, Ciudad Quesada, UNED.

Gráfico 2. Proyecto Fortalecimiento competitivo: percepción de los participantes sobre cada uno de los componentes del proyecto

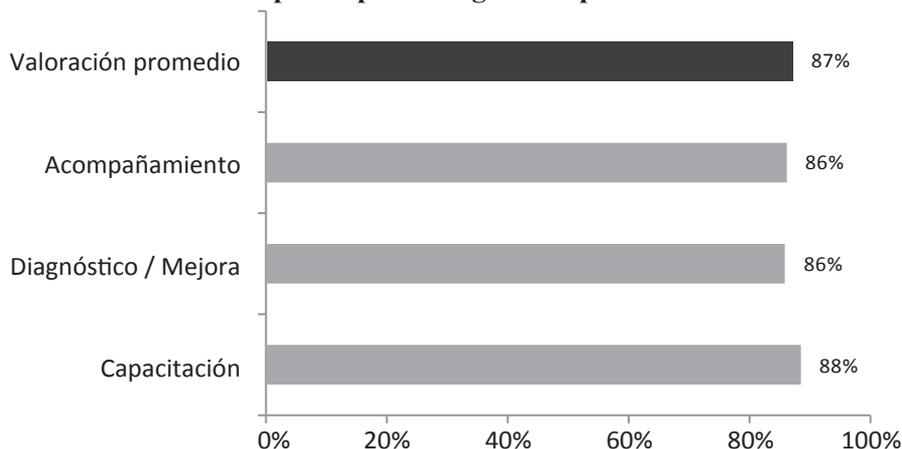


Fuente: Elaboración propia (2012), con base en el informe final del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes en la Región Huetar Norte.

Luego, se le asignó un valor a cada posibilidad de valoración, de manera que excelente equivalía a 6 y pésimo a 0. Así, se multiplicó este valor de cada opción de respuesta por el número de personas que respondieron en cada opción. El resultado se dividió por el máximo resultado posible en cada caso, que se obtenía de multiplicar el tamaño de la muestra en cada respuesta por 6, que era el puntaje máximo, y el producto se multiplicaba a su vez por 100, con el fin de transformarlo en porcentaje.

Aplicando este procedimiento de transformación se obtuvo una valoración promedio de los componentes de la iniciativa, y calculando un promedio simple, también se logró un promedio simple para el proyecto en general. De esta manera, la capacitación recibió una nota de 88%, el diagnóstico / plan de mejora y el acompañamiento recibieron un 86% cada uno y, en general, la iniciativa logra, entonces, una nota promedio simbólica de 87%, al considerar el nivel de satisfacción de los participantes.

Gráfico 3. Proyecto Fortalecimiento competitivo: evaluación promedio de los participantes según componente



Fuente: Elaboración propia (2012), con base en el informe final del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes en la Región Huetar Norte.

Usando una metodología similar a la descrita para el punto anterior, cada uno de los ítems del cuestionario relacionados con el impacto, recibió un puntaje, aunque más simple. A los entrevistados se les preguntó sobre los cambios experimentados luego de haber recibido o disfrutado de los componentes del proyecto, por lo que el cuestionario pretendió estimar si hubo o no cambios gracias a la implementación del proyecto, o al menos no hubo retrocesos. El cuestionario utilizado se construyó al usar como referencia las áreas de la empresa (recursos humanos, operaciones, mercadeo y finanzas), además de elementos generales como prácticas gerenciales, innovación y tecnología y cooperación y redes. Estos elementos fueron considerados como dimensiones del cuestionario.

En este sentido y para valorar el impacto del proyecto en la gestión de la empresa, se consideraron cuatro rangos como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Rangos para la valoración del impacto de la iniciativa

Valores	Impacto
0 a menos de 25%	Bajo
25% a menos de 50%	Medio
50% a menos de 75%	Alto
75% a 100%	Muy alto

Fuente: Elaboración propia (2012), con base en el informe final del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes en la Región Huetar Norte.

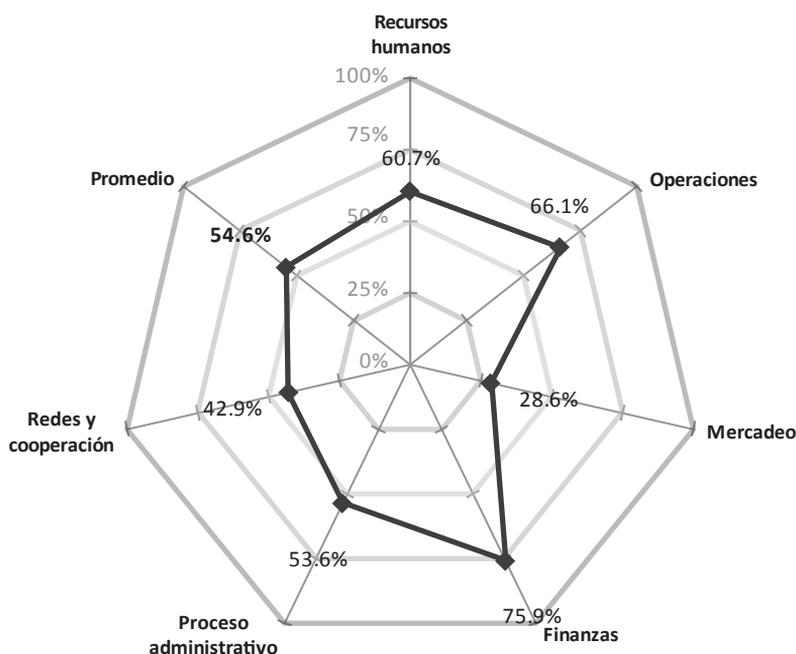
Se obtuvieron promedios para cada una de las dimensiones del cuestionario, de modo que se podía conocer el impacto para cada dimensión, y luego, con un promedio general, se pudo estimar el impacto general de la iniciativa.

Como se puede apreciar, el proyecto logra un impacto de un 55% en promedio, lo que se puede considerar un impacto alto. El mayor impacto se consigue en las finanzas, con un 76%, mientras que el más bajo se consigue en mercadeo, con un 29% de impacto. Aun así, ninguna dimensión se ubica en un bajo impacto. Solamente, los apartados de redes y cooperación, además de mercadeo, logran impactos medios, mientras que operaciones, recursos humanos y proceso administrativo (prácticas gerenciales) logran puntuar para un impacto alto, y como ya se mencionó, el impacto en finanzas fue alto.

Se destacan los siguientes impactos puntuales:

- Cerca del 70% de los entrevistados afirma contar con empleados regulares, lo cual es signo de estabilidad; en la otra cara de la moneda, el 54% utiliza familiares no remunerados, lo que demuestra que las empresas posiblemente no logran generar flujos de efectivo que les permitan una operación más formalizada.
- Se resalta que cerca del 80% de los entrevistados ha implementado prácticas para mitigar el impacto ambiental, y poco más del 50% ha logrado introducir nuevas tecnologías. Además, el 93% afirma haber logrado mejoras en la calidad, tres cuartas partes, mejoras en el tiempo de respuesta al cliente y más de la mitad, además, mejoraron su productividad. Se nota, entonces, que esta iniciativa tuvo un alto impacto en las operaciones de las Mipymes atendidas.
- En mercadeo, posiblemente por el poco tiempo transcurrido desde la finalización de las intervenciones de la iniciativa hasta el momento de medición, no ha facilitado la introducción de nuevos canales de comercialización.
- En finanzas, el 93% lleva registros, el 64% ha logrado reducir sus costos y más del 70% ha logrado incrementar los ingresos y las utilidades. Por lo anterior, se aprecia un buen impacto en finanzas, posiblemente potenciado por el impacto tan considerable en las operaciones.
- Poco más del 50% ha logrado introducir nuevas prácticas gerenciales, lo cual es muy provechoso, en vista de que en las Mipymes la mayoría de las veces los gerentes o encargados son, además, propietarios o familiares muy cercanos de los propietarios de la empresa.

Figura 4. Impacto de la iniciativa según dimensión de análisis



Fuente: Elaboración propia (2012), con base en el informe final del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo productivo de las Mipymes en la Región Huetar Norte.

Se logró un importante aumento de confianza en otros empresarios, pero aún son incipientes los logros en cuanto al intercambio de información y a la integración a grupos organizados. Cabe destacar que los esfuerzos de capacitación, que facultan que empresarios cercanos geográficamente se conozcan, es lo que posiblemente posibilita el aumento de confianza mutua.

- **Desafíos del proceso de regionalización**

El proceso de regionalización interuniversitaria, implementado por el CONARE a partir de 2008, es un instrumento importante para mejorar la coordinación de la acción académica en beneficio de las regiones periféricas del país. De esta manera, el principal y primer desafío de este proceso es su divulgación y sostenibilidad como instrumento. Este desafío resulta relevante, si tomamos en cuenta las asimetrías que se observan entre regiones con respecto a la Región Central.

La sostenibilidad del trabajo interuniversitario implica trabajar en las siguientes áreas:

► *Agenda estratégica de trabajo regional interuniversitario*

La agenda de trabajo interuniversitario involucra muchos temas, sin embargo, este apartado se centra en dos principales: 1. El fortalecimiento de la coordinación interuniversitaria y 2. La articulación interuniversitaria con los diferentes actores del desarrollo local.

La coordinación interuniversitaria es un proceso conducido a partir de objetivos regionales e intereses académicos comunes. En este sentido, el gran desafío consiste en lograr tener una agenda regional compatible con los intereses académicos de las cuatro universidades, públicas. Avanzar en este proceso permitirá no solo consolidar los esfuerzos y resultados del proceso regional de cada una de las universidades, sino también contribuir a la sostenibilidad del programa.

Además, promover acciones para vincular las actividades de extensión con la docencia e investigación en cada universidad, permitirá potenciar el impacto del trabajo en las regiones, tal como se ha hecho con los proyectos analizados en este capítulo.

► *Articulación con los actores del desarrollo local*

El trabajo interuniversitario ha mostrado aciertos y desaciertos en su accionar en las regiones. Sin embargo, podemos indicar que ha sido exitoso en avanzar en la recuperación de la confianza de los actores locales en el trabajo regional. La creciente asistencia de actores locales (organizaciones de base, organización de productores y microempresas e instituciones públicas y gobiernos locales), a las actividades convocadas por las universidades nos hace concluir que este trabajo ha sido efectivo no solo en la presencia en la actividad, sino que, además, ha permitido generar un compromiso con el trabajo asociativo entre las universidades y los actores del desarrollo local. En este sentido, consolidar esta relación universidad-territorios se convierte en un desafío por sí mismo, que debe ser plasmado en construcción de la agenda estratégica.

En este sentido, las iniciativas presentadas en este capítulo han contribuido al Programa de Regionalización Interuniversitaria y, en particular, a que la UNA se repositone en el colectivo de los habitantes de las regiones donde está participando. Esto es importante en la medida que localmente se reconoce y se confía en el trabajo que la UNA realiza con los diferentes actores locales.

► *Impactos en el desarrollo local*

Las dos experiencias presentadas en este capítulo muestran que el impacto en el desarrollo local puede ser visto no solo en el fortalecimiento y/o generación de capacidades organizativas, empresariales y competitivas de los actores con los cuales se ha trabajado, sino también en los niveles de articulación con diferentes instituciones públicas y privadas presentes en las regiones.

Estos avances en la articulación entre las universidades con los diferentes actores locales potencia el impacto que se ha venido desarrollando en las regiones. El trabajo regional hasta el momento ha permitido fortalecer y/o generar capacidades en los actores locales, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus pobladores, esto a través de procesos de fortalecimiento de las estructuras organizativas, capacidades de gestión de los territorios y alfabetización empresarial. Sin embargo, esto no basta, se requiere de un trabajo más permanente en las regiones y de un empoderamiento de los actores locales como responsables del desarrollo. En este sentido, las universidades juegan un papel importante en la generación de espacios que permitan y/o facilitan la conducción del desarrollo local a través de los actores, lograr estos elementos es un desafío permanente.

5. Consideraciones finales

La iniciativa ha contribuido a que la UNA, a través de su Programa de Regionalización Interuniversitaria, se posicione en el colectivo de los habitantes de la región. Esto es importante en la medida que localmente se reconoce y se confía en el trabajo que la UNA realiza con sus pobladores. No obstante, la principal fortaleza que se debe rescatar de estas iniciativas es la metodología de trabajo implementada, la cual ha estado dinamizada por los requerimientos de cada una de ellas. Al ofrecer a las organizaciones y microempresas un proceso de acompañamiento, no de capacitación como comúnmente se hace, se establecen, como elemento fundamental del trabajo, las necesidades propias de cada uno de los beneficiarios del proyecto, es decir, tanto los temas como la manera de abordarlos dependen exclusivamente de las necesidades y prioridades de cada organización en forma particular.

También, se debe mencionar que se ha logrado la incorporación de nuevas organizaciones al proyecto y la posibilidad de alcanzar con ellas resultados más rápidos que con las organizaciones iniciales, lo que evidencia que la estrategia metodológica es válida y ha madurado con el tiempo. Además, los resultados visualizados a través del cambio cualitativo y cuantitativo en el desenvolvimiento de las organizaciones de base y productores indican que el trabajo con estos grupos, en la mayoría de los casos, ha dado resultado.

Pero en el ámbito organizacional, las debilidades que enfrentan los grupos organizados, además de la falta de financiamiento, se centran en el liderazgo, tanto positivo como negativo en las organizaciones. Ejemplos de liderazgo positivos se dan en los casos de ADEMAF, ASOPROINCOCHA, UNAPROA, APROCOME. Con ellos, coexisten casos en los que una sola persona maneja toda la información y centraliza el proceso de toma de decisiones. La limitación se debe a que cuando esa única persona falta o decide irse de la organización, el grupo queda sin rumbo.

En el ámbito organizacional se puede concluir que los grupos han sido fortalecidos en este aspecto y a la fecha cuentan con una base aceptable de conocimiento que les permite desempeñarse mejor en la toma de decisiones de sus respectivas organizaciones.

En lo que respecta a los aportes en las capacidades académicas, resulta claro el fortalecimiento que este proyecto ha generado a las labores de extensión en el CINPE. Su implementación ha permitido el desarrollo de una metodología de trabajo que sea consistente con la dinámica de la intervención aplicada y que, a la vez, permita generar un impacto específico en las organizaciones beneficiarias.

En el ámbito interuniversitario se lograron importantes avances en la realización de actividades conjuntas con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, principalmente a través de talleres y un seminario regional realizado en San Vito y Palmar Sur, lo que consolida la razón de ser del programa al cual este proyecto pertenece. Lo anterior, sumado a la coordinación con actores locales, ha permitido mejorar la red de actores involucrados en el trabajo que la UNA realiza en la zona. El desarrollo de iniciativas articuladas y la posibilidad de generar incidencia política también han sido hechos evidentes que se erigen como uno de los principales retos para los años venideros.

6. Recomendaciones

Se pueden formular cuatro recomendaciones finales. Primero, aunque la metodología de trabajo parece ser buena, esta siempre puede ser mejorada. Entre las sugerencias que algunos productores mencionaron al respecto se indica fortalecer las visitas mensuales de trabajo, aunque para ello se requiera mayor disponibilidad de recursos financieros. Segundo, se recomienda valorar nuevos temas de trabajo con las organizaciones; generalmente estas propuestas surgen de las mismas organizaciones, lo que se considera un aspecto positivo, pues es un indicador de que están evolucionando, lo que exige el replanteamiento de documentos y estrategias de trabajo. Tercero, se recomienda tratar de generar mayores relaciones de las organizaciones parte de la iniciativa con instituciones que podrían convertirse en aliados estratégicos, como el MAG, IDA, JUDESUR, DINADECO y el INA, así como con las otras universidades públicas. Este capital social podría beneficiar significativamente a las organizaciones no solo en su gestión, sino también en términos de capacitación. Cuarto, se recomienda iniciar trabajo en otros cantones de la Región Brunca; es importante con ello extender la metodología empleada y validarla a otros cantones de las regiones Brunca y Huetar Norte, con el fin de mejorar las condiciones competitivas territoriales de las organizaciones base en las diferentes regiones.

CAPÍTULO 13

Servicios a las organizaciones de pequeños productores: lecciones aprendidas de un proceso de apoyo en la Región Huetar Norte

Robin Almendares Almendares

Fiorella Salas Pinel

Jean-François Le Coq

En Costa Rica, las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias o rurales, son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias y democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización, estas organizaciones se caracterizan por ser grupos de personas que tienen al menos un objetivo común. Por lo que estas agrupaciones actúan frente a las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios, al promover el bienestar de sus asociados.

Las organizaciones de base actúan como intermediarias entre los agricultores principalmente de escasos recursos y las instituciones de apoyo, ya sean estas dirigidas a la investigación, capacitación, financiamiento y extensión, cuyos servicios se encuentran centralizados. Muchas de estas organizaciones se agrupan en federaciones u organizaciones de segundo grado. Como continuidad a las actividades de intermediación, las federaciones adaptan y difunden tecnología en programas que ellas mismas controlan y administran y constituyen un grupo de presión hacia el sector público y las ONG’s agrícolas para orientar su actuación frente a las necesidades de las familias rurales pobres.

Los pequeños productores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos en desventaja de la población rural, carecen de las herramientas y mecanismos suficientes para poder negociar en forma efectiva con las entidades

públicas y privadas orientadas a impulsar su desarrollo. Debido a esta situación, Costa Rica ha buscado el apoyo de múltiples actores institucionales en el ámbito nacional e internacional, quienes con su aporte técnico y financiero han impulsado procesos de fortalecimiento, tanto de las organizaciones rurales, como de las personas que participan en ellas.

En este contexto, durante los últimos meses del 2004, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), la Unidad Nacional Técnica de Costa Rica (UTN-CR/RUTA) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Costa Rica, junto con el Centro Francés para la Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), prepararon una propuesta de proyecto titulada “Apoyo a Organizaciones de Negocios Rurales en América Central (Honduras, Nicaragua y Costa Rica)”.

Dicho proyecto retomó las experiencias previas con las organizaciones de agricultores en Costa Rica. El proyecto fue presentado al Banco Mundial (BM), con el fin de competir por los fondos fiduciarios del programa de asociación del Banco-Holanda (BNPP). El proyecto fue aprobado en el primer semestre del 2005, y la decisión fue transmitida a la gestión de RUTA durante ese mismo período. El Banco Mundial (BM), como administrador del fondo, nombró a un especialista en RUTA/BM, ubicado en San José, Costa Rica, como el administrador de las tareas del proyecto. En agosto del 2006 se firmó el contrato con CIRAD y las actividades comenzaron, en octubre del 2006, con la elaboración del informe de ejecución.

El proyecto estaba orientado a fortalecer organizaciones de pequeños productores (OP) de la Región Huetar Norte de Costa Rica, mediante el fortalecimiento del marco institucional y la prestación de servicios de apoyo, para facilitar los procesos de inserción de estos actores locales a los mercados. Lo anterior como una necesidad de pequeños y medianos productores de Centroamérica para hacer cambios importantes en sus sistemas de producción, en respuesta a los nuevos retos derivados de la apertura comercial, avances tecnológicos y la necesidad imperiosa de adoptar métodos respetuosos con las normas internacionales de calidad, inocuidad, trazabilidad y protección del ambiente, entre otras.

Retomando la experiencia generada por el proyecto BNPP, el objetivo de este capítulo es analizar los efectos y visibilizar lecciones aprendidas de la forma de apoyo brindado a organizaciones de productores para que asuman un papel de prestación de servicios a sus asociados.

La siguiente sección ofrece una presentación breve de los conceptos: organizaciones, mercados y servicios. Por su parte, la sección dos muestra el proceso de apoyo que el proyecto BNPP otorgó a las organizaciones de productores de la Región Huetar Norte, con un énfasis en dicho proceso y las herramientas desarrolladas. Luego, se describen los resultados del apoyo y, finalmente, las lecciones aprendidas y conclusiones derivadas de estos procesos.

1. Organizaciones, mercados y servicios

De acuerdo con el Banco Mundial (2007), las organizaciones de productores constituyen elementos estratégicos para enfrentar varios desafíos que enfrentan los productores rurales y el fomento a la agricultura. A este respecto, las organizaciones juegan un papel clave para enfrentar muchos retos, y uno de los principales lo constituye el acceso de los pequeños productores a los mercados (Bienabe et al., 2004).

En Costa Rica, las organizaciones de productores rurales se enfrentan a mercados que han experimentado grandes cambios durante las últimas dos décadas. En primer lugar, las características de las demandas de los consumidores han evolucionado con una atención cada vez más fuerte por ciertas características intrínsecas o extrínsecas de los productos y procesos, tal como la inocuidad de los productos, su carácter amigable con el ambiente o su carácter ético en el ámbito de la producción y el comercio.

Una segunda característica de la evolución de los mercados son los cambios de estructuras debido a la globalización. El desarrollo de nuevos poderes siguiendo evoluciones del patrón de consumo ha provocado el desarrollo de nuevas condiciones para acceder a estos nuevos mercados, como el cumplimiento a estándares privados por estos actores, así como las necesidades de cumplir con regularidad, calidad específicas y volúmenes. Todo lo que constituye nuevos retos para los pequeños y medianos productores para acceder a mercados. Estos elementos conllevan a retos del mejoramiento de los productos y a procesos tanto para los productores como para sus organizaciones.

En respuesta a mercados cada vez más exigentes, los productores necesitan acceder a servicios que les permitan ser competitivos, responder a la demanda en las características y según los procedimientos que les piden el mercado y los actores de las cadenas, razón por la cual, las organizaciones también necesitan apoyo específico para el fortalecimiento de sus capacidades internas para desarrollar diversas actividades (Mercoiret, 1994; Rondot y Collion, 2001; Bosc et al., 2002).

En el 2006, las organizaciones de pequeños productores de la Región Huetar Norte de Costa Rica mostraban una necesidad imperiosa de fortalecer sus capacidades trabajando estrechamente con el sector privado especializado. Estos pequeños productores requerían un conjunto de servicios, especialmente los relacionados con la demanda y la aplicación de nuevas tecnologías del mercado, así como nuevas formas de organización formal e informal para hacer un mejor uso de la formación técnica, lograr economías de escala en su producción y cumplir con las nuevas normas que rigen la producción y comercialización, porque teniendo un nivel mayor de organización, los productores estarán en una mejor posición para negociar y establecer alianzas con otros actores del mercado (compradores, proveedores, bancos, etc.) en igualdad de condiciones.

2. Proceso de apoyo

La necesidad de desarrollar un centro para brindar servicios a los productores y sus organizaciones, en el contexto de la apertura comercial, surge como respuesta a la reducción de capacidades del Estado para atender a todas las organizaciones de productores de la Región Huetar Norte, debido a una falta de recursos humanos suficientes. Esto planteó, a su vez, la definición de una visión para el futuro de la agricultura familiar en la Región Huetar Norte (Uni-Crese, 2004).

Dentro del marco del proyecto BNPP-RUTA-MAG-CIRAD, el apoyo a las organizaciones de la Región Huetar Norte se concretizó a través de tres grandes acciones: el apoyo en la creación de un centro de servicios autogestionado para los productores, el apoyo a una plataforma de organizaciones existentes y el apoyo a la formulación de un plan compartido entre organizaciones de productores y administración pública.

2.1. El proceso de apoyo mediante el establecimiento de un centro de servicios

El proyecto BNPP-RUTA-MAG-CIRAD previó implementar un centro de servicios en la Región Huetar Norte, cuyo objetivo fue desarrollar un mecanismo alternativo sostenible de prestación de servicios a los productores y sus organizaciones en dicha región. A su vez, este centro respondió a diversas necesidades identificadas, que incluyen los siguientes servicios:

- acceso a información (útil, rápida, confiable), especialmente enfocado en el mercado nacional e internacional, normas y leyes sobre comercialización y protección del medio ambiente, tecnologías nuevas y limpias,
- búsqueda de mercados y mejoramiento de la comercialización de productos agropecuarios (precertificación, negociación de contratos, consecución de permisos de exportación),
- definir, formular y redactar proyectos para facilitar acceso a diferentes fuentes de financiamiento, incluyendo a pagos por servicios ambientales, y
- fortalecer las capacidades de gestión de las actividades de las organizaciones.

Diversos principios de base sustentaron la creación de este nuevo mecanismo. Primero, el centro debía brindar servicios adaptados a las necesidades de las organizaciones de productores de la región y complementarios a la oferta de servicios ya existentes. Segundo, el mecanismo requería ofrecer un mejor acceso a servicios para las organizaciones de base en la Zona Norte-Norte, región que se caracteriza por un menor índice de desarrollo, un grado de desarrollo de las organizaciones relativamente bajo, infraestructura poco desarrollada, alejamiento de los grandes centros locales —como Ciudad Quesada—, que albergaban

bastantes proyectos de cooperación instalados. Tercero, el centro debía mostrar una sostenibilidad derivada del financiamiento que proviene directamente de las organizaciones, a través del pago directo por los servicios recibidos.

Por su parte, la metodología de trabajo incluyó la definición participativa, tanto de reglas para el mecanismo como de su aplicación para visibilizar lecciones de la experiencia. El abordaje metodológico para construir el mecanismo se desglosa en tres etapas básicas: (1) factibilidad, (2) implementación y (3) evaluación y ajustes constantes.

El estudio de factibilidad tuvo como objetivo definir diversos aspectos relativos al centro. Primero, los servicios que requerían las organizaciones y los productores individuales (análisis de “mercado”). Segundo, las reglas de funcionamiento operacional y relaciones institucionales del centro de servicios. Tercero, los mecanismos de financiamiento del centro según el tipo de servicio a desarrollar. Cuarto, el tipo de personal que puede trabajar en este tipo de centro y, finalmente, los costos de operación.

Con base en entrevistas individuales y de grupo, el estudio de factibilidad permitió definir la priorización de los servicios necesarios según la demanda, que rescató, además, la necesidad de iniciar con el servicio de apoyo para la definición e intermediación de proyectos para organizaciones, e información sobre el mercado. De igual forma, la etapa de factibilidad determinó las reglas de funcionamiento, se definieron la visión y la misión del centro, así como un mecanismo de funcionamiento a través de sistemas de contrato (tanto entre el centro y las organizaciones como entre el centro y los jóvenes proveedores).

Posteriormente, se aclaró el mecanismo de financiamiento y se definieron diferentes mecanismos según el tipo de servicio prestado. Por el apoyo al diseño de proyecto por parte del centro, se proponía que el costo fuera compartido entre el centro y las organizaciones de la manera siguiente. Durante la fase de diseño del proyecto, el centro adelanta el pago de los salarios de los jóvenes proveedores de servicios y la organización pagó solamente por los gastos operativos de la prestación del servicio. Una vez que el proyecto era aprobado, la organización retribuía un porcentaje del monto del proyecto (entre un 2 y 5%) para financiar la inversión realizada en recursos humanos durante la formulación, diseño y negociación del proyecto, y dar un seguimiento a este. Por los otros servicios prestados, como fue brindar información (mercado, otros), se definió un pago simbólico de los gastos de fotocopias y otros.

Para el tipo de personal a laborar en el centro se definió la necesidad de contar con una red de jóvenes profesionales para que el centro sirviera como herramienta de promoción laboral de jóvenes (experiencia profesional, capacitación) y que así contribuyera, de manera positiva, al desafío de la inserción de

los jóvenes rurales en el mercado laboral local⁹³. En términos de relaciones con las instituciones locales, la orientación fue disponer de convenios con municipalidades para facilitar la apertura de oficinas locales.

Siguiendo los resultados de este estudio de factibilidad, el proyecto ejecutó talleres de devolución durante los cuales se decidió confiar la operacionalización del centro a JAZON, la asociación de Jóvenes Agro-Ecologista de la Región Huetar Norte, que contaba con experiencia básica en términos de planificación, así como en construcción y gestión de proyectos, y había realizado el estudio de factibilidad. Por su parte, JAZON estuvo dispuesta a contribuir a través de su oficina existente y su red de jóvenes disponible.

La selección de JAZON para desarrollar el pilotaje del centro de servicios obedeció principalmente a su potencial por ser un grupo de jóvenes profesionales con dos capacidades creadas. Primero, alguna experiencia de elaborar y ejecutar proyectos con organismos nacionales e internacionales de financiamiento. Segundo, su vinculación con las organizaciones en las comunidades rurales de la zona⁹⁴.

Una vez seleccionada la organización para establecer el “centro de servicios”, se le solicitó el desarrollo de dos fases importantes. En primer lugar, un “estudio de viabilidad” para definir los servicios ofrecidos y, en segundo lugar, la estructura operacional a ser desarrollada (noviembre-marzo del 2008). Este estudio de viabilidad incluyó entrevistas y grupos focales realizados para determinar la importancia de los agricultores y las organizaciones campesinas en la zona norte de la región y la estructura y reglas de funcionamiento del centro de servicios.

En marzo del 2007, la presentación de los resultados de los estudios anteriormente señalados se realizó durante reuniones con organizaciones de agricultores e instituciones de Guatuso y Upala. Estas reuniones condujeron hacia un proceso participativo de toma de decisiones de las opciones propuestas (definición de la visión y la misión del centro y la definición de su estructura de funcionamiento y operativa).

De abril a diciembre del 2007, se definieron y probaron la estructura básica y los servicios ofrecidos. La estrategia de apoyo implementada por el proyecto BNPP consistió en:

- proporcionar ayuda para diseñar, probar y validar las reglas de funcionamiento (mecanismo de apoyo a través del sistema de contrato, el sistema de gobernanza, etc.),

93 Aunado a los desafíos de la integración de jóvenes en los territorios rurales, estaba también uno de los retos a enfrentar según la propuesta de agricultura familiar (Uni-Crese, 2004).

94 A pesar de que JAZON estaba involucrada en el proceso de Uni-Crese, la selección de JAZON generó cierta tensión con Uni-Crese, que tenía la expectativa de desarrollar el centro de servicios. Sin embargo, esta situación adversa se remedió como resultado del análisis de los alcances y compromisos de la organización seleccionada.

- desarrollar la capacidad técnica de un grupo de jóvenes como proveedores de servicios del centro, para la prestación de cursos formales sobre formulación de proyectos, planes de negocios, gestión de reunión y aplicaciones de formación,
- creación de condiciones para un proceso de aprendizaje por la práctica, mediante la contratación del centro (sobre bases claras contractuales) para ejecutar el análisis de las organizaciones (inicialmente, un conjunto de 30 organizaciones), y mediante el desarrollo de los recursos de conocimiento del centro como, por ejemplo, la creación de una base de datos sobre las fuentes de información del mercado.

Así, la gestión del centro fue diseñada y probada. Se decidió a través de un taller que agrupaba miembros de la plataforma regional de organizaciones y representantes de los jóvenes de JAZON, que el centro sería administrado por de JAZON, con la ayuda de un “Comité de orientación”, un comité *ad hoc* creado para controlar la orientación estratégica del centro y mantener en equilibrio los aspectos económicos y sociales del centro. Este comité estuvo conformado por representantes de organizaciones de agricultores locales, un representante del Ministerio de Agricultura, un representante de una universidad y un miembro de JAZON. El principio de este comité era sumar diversos intereses: los intereses de los beneficiarios de los apoyos (las organizaciones locales de agricultores), los de las instituciones públicas de apoyo a la ruralidad (el MAG), los de la academia que podía ayudar a fortalecer capacidades del centro y los de la organización que se proponía administrar el centro (JAZON). Para su sostenibilidad, el centro desarrolló diferentes mecanismos de financiación de acuerdo con el tipo de servicio prestado. En el marco del proyecto BNPP, un innovador sistema contractual fue desarrollado y probado para apoyar a las organizaciones. A este respecto, la organización que recibía el servicio se comprometió a pagar los costos operacionales de la ayuda recibida (transporte, alimentación del personal de apoyo) y pagar un porcentaje de los recursos del proyecto cuando este se obtuviera, gracias al apoyo del centro. Por su parte, el centro se comprometió a pagar el salario de los jóvenes prestadores del servicio llevado a cabo por el proyecto. Así, el riesgo fue compartido entre el proveedor y los beneficiarios y se estableció una relación de ganar-ganar con el cliente.

En términos operativos, la implementación del centro consistió en diversas etapas que se describen a continuación (ver Cuadro 1), el principio de intervención era fomentar el centro para facilitar los aprendizajes locales (tanto de los jóvenes de JAZON como de los actores involucrados). Primero, se desarrolló conjuntamente un programa de capacitación/aplicación para fortalecer las capacidades de la red de jóvenes para prestar los servicios requeridos. Así, dichos jóvenes recibieron cursos sobre diseño de proyectos por parte de la UNED:

plan de negocio, oratoria, con aplicaciones de campo. Segundo, dos jóvenes (a tiempo parcial) concluyeron un proceso de autoformación en inteligencia de mercados, a través de la construcción de una base de datos de las fuentes de información sobre el mercado, que les contrató el proyecto. Además, el centro, con el apoyo del MAG, se encargó del análisis de las organizaciones de la región utilizando la herramienta de “brechas empresariales”⁹⁵, que permitió realizar un diagnóstico de las organizaciones y conocer mejor sus necesidades de servicio. Esto permitió levantar el perfil de los jóvenes prestadores de servicios en términos de capacidad del diagnóstico organizacional, indispensable para ajustar las metodologías de apoyo a estos. Tercero, se identificaron las organizaciones interesadas en recibir apoyo. Esto fue facilitado por el estudio de factibilidad, que permitió disponer de 13 solicitudes concretas por parte de organizaciones rurales de la zona. Siguiendo criterios compartidos y un método participativo de selección del “Comité de Orientación”, tres organizaciones fueron elegidas de entre este total de 13 grupos organizados para brindarles un apoyo específico como prueba durante el proyecto.

Durante todo el proceso de apoyo a la implementación descrito arriba se efectuaron reuniones de seguimiento para afinar y ajustar las reglas de funcionamiento (creación del Comité de Orientación, y desarrollo de una planilla más fija de dos jóvenes en contrato de mediano tiempo). Así como para adaptar el contenido de la prestación (adjunto al servicio de acuerdo con la demanda y oportunidades como el diseño del logo, del plan de negocio) y el programa de capacitación (participación en el diagnóstico de las organizaciones, elaboración de las base de datos).

95 La herramienta para identificar ‘brechas empresariales’ es una herramienta de diagnóstico organizativo, que fue elaborada conjuntamente por diversas instituciones de Costa Rica, con el objetivo de identificar los diferentes factores limitantes de las organizaciones, para ajustar mejor el protocolo de apoyo a estas organizaciones según las dificultades de esta. (Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres, 2007).

Cuadro 1. Etapas y procesos de apoyo al fomento de organizaciones

Fase	Propósito	Actividades	Método	Resultados
Inicio	Definir las características primarias del centro.	Taller con miembros de la plataforma regional de organizaciones y representantes de los jóvenes de JAZON.	Reuniones de concertación.	Confianza desarrollada entre los actores, y validación de la intención de crear un centro.
Diagnóstico	Definición de reglas de funcionamiento.	Identificar la demanda en servicios de apoyo por parte de las organizaciones locales interesadas.	Reunión de coordinación, más estudio de factibilidad.	Definición de la oferta de servicio y reglas de funcionamiento establecidas.
Creación de capacidades	Fomentar el centro para facilitar los aprendizajes locales.	*Programa de capacitación/ aplicación para fortalecer las capacidades de la red de jóvenes para prestar los servicios requeridos. *Proceso de autoformación en inteligencia de mercados.	Participación en cursos académicos vocacionales y autoformación.	*Recursos humanos capacitados. *Centro con recursos informacionales y técnicos.
Consolidación	Procurar la sostenibilidad, del centro.	Participación en el diagnóstico de las organizaciones, y elaboración de proyectos nuevos.	Apoyo financiero a actividades del centro, más reuniones de seguimiento.	Mecanismos comprobados.

Fuente: Elaboración propia (2008).

2.2. El proceso de apoyo a la plataforma regional de organizaciones existentes

En un contexto de la fuerte densidad de organizaciones, la necesidad de un mejor diálogo y la coordinación entre ellas mismas son temas claves. En la Región Huetar Norte, el proyecto BNPP apoyó una plataforma de diálogo diverso con un ente existente en la zona. Esta estructura llamada Uni-Crese se creó en el 2002, con el fin de desarrollar y promover una visión para el futuro de la agricultura familiar

(Uni-Crese, 2004; Faure et al., 2007). Dicha plataforma pretendía ser un representante de la colectividad de organizaciones de pequeños(as) productores(as) de la región, para promover una mejor coordinación entre las iniciativas.

Como estrategia de intervención y opción metodológica, se eligió fortalecer esta plataforma a través de la construcción de un “plan piloto para el fortalecimiento de las organizaciones de la región” (ver sección 3.3.) según la metodología de aprendizaje “aprender haciendo”.

Para apoyar el funcionamiento de la plataforma, se facilitó una serie de reuniones con el comité de los representantes de la plataforma (ver Cuadro 2). Se pueden definir dos fases en la metodología de apoyo a la plataforma.

La primera fase consistió en una fase intensiva de coconstrucción alrededor del diseño del plan piloto y del diseño del centro de servicios. Así, después de las dos primeras reuniones con los representantes de Uni-Crese, para precisar los alcances y los objetivos del proyecto⁹⁶, las reuniones siguientes fueron dedicadas a la preparación de un taller regional para reiniciar el diálogo entre las organizaciones de base de la plataforma, ya que no se habían encontrado desde hacía un año. Esas reuniones permitieron desarrollar de manera conjunta la metodología del taller y madurar los temas de interés. Parte de estas reuniones fueron dedicadas a la revisión de los términos de referencia y al seguimiento del estudio de factibilidad del centro de servicios. En marzo del 2007, se realizó un taller que permitió ampliar la participación de las organizaciones al proceso de reflexión y de obtener lineamientos para el plan piloto, así como fortalecer el diálogo entre las organizaciones de la plataforma y elegir nuevos representantes para ampliar la representación cantonal al comité. Después del taller, se hizo una reunión de trabajo para definir los pasos siguientes con la plataforma. En esta reunión se logró la ampliación a nuevos miembros, pero fue difícil definir conjuntamente el seguimiento del trabajo, ya que se presentaron pocas reacciones sobre las conclusiones del foro taller, la propuesta de trabajo concreto fue rechazada y hubo un fuerte debate sobre los objetivos del proyecto.

Esta primera fase tuvo los logros siguientes: 1) Reinstalar una dinámica de trabajo de la plataforma. 2) Reactivar un diálogo ampliado con las organizaciones de base de la región a través del taller de marzo del 2007, para lo cual participaron 30 organizaciones de la región. 3) Definir algunos lineamientos para el fortalecimiento de las organizaciones. Sin embargo, se mostraron las siguientes dificultades y limitantes en el proceso. En primer lugar, desde el inicio, los representantes de la plataforma no se identificaron con los objetivos del proyecto, aunque fueron presentados el proyecto y sus objetivos, nunca se logró una

96 Aunque la idea del proyecto fue desarrollada con los representantes de la plataforma Uni-Crese, había pasado un año desde las últimas discusiones entre la plataforma y los representantes del CIRAD y del MAG que habían finalizado la negociación del proyecto ante los donantes, y un trabajo de explicación era muy necesario para presentar y redefinir los alcances, objetivos y modalidades de gestión del proyecto aceptado por el donante.

comprensión del proyecto y del seguimiento del trabajo anterior. Las expectativas por parte de los miembros de Uni-Crese fueron diversas (espacio de debate y de reflexión, oportunidad de tener financiamiento por proyecto individual de sus organizaciones). La expectativa por parte de los representantes de la plataforma fue manejar todo el proyecto y se dieron cuenta de que no era procedente. En segundo lugar, el trabajo de coconstrucción con los representantes de la plataforma de la preparación del taller amplio de marzo (definición del contenido, del programa, de la lista de los participantes, convocatoria) ocupó mucho esfuerzo y compromiso de los productores (cinco reuniones). La eficacia de la metodología de apoyo (gastos y energía invertida en lograr los resultados obtenidos) fue cuestionada por los productores y los entes de seguimiento. En tercer lugar, aunque se logró una participación y un compromiso fuerte de los representantes de la plataforma Uni-Crese, durante el foro-taller de marzo del 2007 en términos de logística, organización, presentación, animación, se demostró también una limitación de la capacidad de convocatoria de la plataforma hacia todos los tipos de organizaciones y la dificultad de lograr aterrizar acciones concretas a realizar en un plan piloto a través de esta metodología.

La segunda fase de apoyo consistió en un aporte de información y consultas. Tomando en cuenta las limitaciones observadas, el proyecto decidió cambiar de enfoque metodológico en el apoyo. La evaluación de las dificultades fue presentada a la plataforma y se inició una nueva fase. Se decidió, en particular, bajar el ritmo de reuniones entre el proyecto y el comité de los representantes de la plataforma. Se decidió también asociar el comité de la plataforma a la reflexión sobre el plan piloto y la experiencia de implementación del centro de servicios a través de reuniones de devoluciones de información generada por el proyecto (estudio de brechas de las organizaciones de la región, análisis de oferta y demanda en servicio) con una modalidad de animación de consulta/visión/validación.

Cuadro 2. Lista de los eventos del proyecto con la plataforma Uni-Crese

Fecha	Lugar	Tipo de evento	Contenido	Participación
20/10/2006	Guatuso	Reunión Uni-Crese	Presentación general del proyecto y de sus objetivos-debate	15
26/10/2006	La Fortuna	Reunión Comité Uni-Crese	Presentación de los objetivos específicos del proyecto con la plataforma y programa de trabajo-debate	7
14/11/2006	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Lanzamiento estudio factibilidad del centro de servicios, definición de un plan de trabajo para diseñar el plan piloto, preparación pasantía en Francia	4
19/1/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Preparación foro-taller (lista organizaciones, agenda)	4
29/1/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Preparación foro-taller (organizaciones, convocatoria)	4
14/2/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Preparación foro-taller (organización, contenido presentaciones)	6
21/2/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Preparación foro-taller (organización)	7
26/2/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Preparación foro-taller (animación debates)	3
3-7-8/2007	ITCR Santa Clara	Foro-taller de organizaciones	Socializar propuesta, ampliar participación a Uni-Crese, definir propuestas de acciones por el plan piloto	18 OP, 30 representantes de OP
27/4/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Evaluación de actividades, diseño de actividades, debate sobre los objetivos	6
17/5/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Definición de un plan de acción por Uni-Crese	6
07/6/2007	Florencia	Reunión Comité Uni-Crese	Devolución de la misión de evaluación y debate sobre las relaciones entre Uni-Crese y el proyecto	7 representantes de organizaciones

Fuente: Le Coq y Faure (2007).

Esta fase se percibió, por parte de la plataforma, como un alejamiento del proyecto, pero permitió volver a un formato más eficaz para la generación de productos (plan piloto) y para el fortalecimiento de la información de los representantes de la plataforma. Vale la pena mencionar que durante esta fase, la plataforma, sin apoyo técnico del proyecto, continuó funcionando y desarrolló

una propuesta para la reforma del IDA y una propuesta de estrategia operacional para el fortalecimiento de la plataforma.

2.3. Apoyo al plan piloto de apoyo a organizaciones

El proyecto BNPP impulsó también un plan piloto de apoyo a organizaciones de la Región Huetar Norte. La construcción de este plan piloto se inscribía en un doble registro de justificación: una voluntad expresada en el 2005 por parte de las organizaciones de la región en el documento “visión de la agricultura familiar” (Uni-Crese, 2004), así como los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (MIDEPLAN, 2007) y el plan regional de desarrollo que preveía la consolidación de las organizaciones de productores.

El propósito era tener una visión compartida y consensuada entre las organizaciones de la región y las instituciones del sector agropecuario en cuanto a un proceso orientado al fortalecimiento de las potencialidades y capacidades socioorganizativas y empresariales de las organizaciones de agricultores (as) de la Región Huetar Norte, para su vinculación efectiva y sostenible en los encadenamientos productivos y el mercado.

La metodología para definir este plan era agrupar diferentes tipos de insumos:

- la síntesis de los aportes de la plataforma Uni-Crese, donde se presentaban cuatro temas: capacitación, centro de servicios, formación de dirigentes y líderes (Uni-Crese, 2004),
- un foro-taller amplio de las organizaciones de la región, donde se trataba de profundizar cuatro temas: las organizaciones de productores y el medio ambiente, las organizaciones de productores y el acceso al mercado, la prestación de servicios y la coordinación entre organizaciones. Este foro-taller se realizó en el marco del apoyo a la plataforma Uni-Crese (ver sección 3.2.),
- información por parte de los donantes que se recopiló durante un taller en la Región Huetar Norte, organizado por la oficina de cooperación del MAG,
- un análisis de la oferta y la demanda en servicios en la Región Huetar Norte, que fue realizado por un estudiante de maestría a lo largo del 2007 (Guruceta, 2008) y los resultados preliminares fueron presentados en junio del 2007 a los técnicos del sector,
- un análisis de 30 organizaciones con la herramienta de “brechas empresariales”, que fue realizado por JAZON con el apoyo de un técnico funcionario del MAG en agosto y septiembre del 2007.

A partir de esos insumos se hicieron una síntesis y una propuesta del plan por los técnicos del proyecto, que fueron presentadas y enriquecidas por la plataforma Uni-Crese (reunión del 22 de noviembre del 2007) y por el sector

agropecuario (comité sectorial del 7 de diciembre del 2007). Se finalizó en diciembre del 2007 con base en estos insumos y sirvió de base para las programaciones de actividades de la institución del sector para el 2008.

3. Resultados

3.1. Un “centro de servicio” operacional

El primer resultado del proyecto fue la construcción de una estructura con una visión y misión claras. El estudio de factibilidad permitió definir y validar con productores la visión y la misión del centro de servicio, las cuales se presentan a continuación. La misión: “Brindar servicios de alta calidad en la Región Huetar Norte de Costa Rica que permitan la superación de las organizaciones y productores en todos los niveles generando oportunidades múltiples para todos”. Mientras, la visión: “Ser una empresa reconocida y consolidada a nivel regional por la calidad de los servicios que ofrece y el aporte al desarrollo local y regional”.

También, al final del proyecto, se contó con un centro capaz de prestar servicios a organizaciones de la región en términos de la elaboración de proyectos enfocados en turismo, planes de negocios, diseño (logos, materiales, otros), capacitación e información de mercados. Esta definición de los servicios prioritarios del centro provino de: (1) el estudio local rápido del mercado de servicios (necesidades y demanda) realizado durante el estudio de factibilidad, (2) estudio complementario de oferta y demanda en la región (trabajo académico realizado por una estudiante en pasantía), y (3) análisis de la situación de las organizaciones (para la realización del plan piloto).

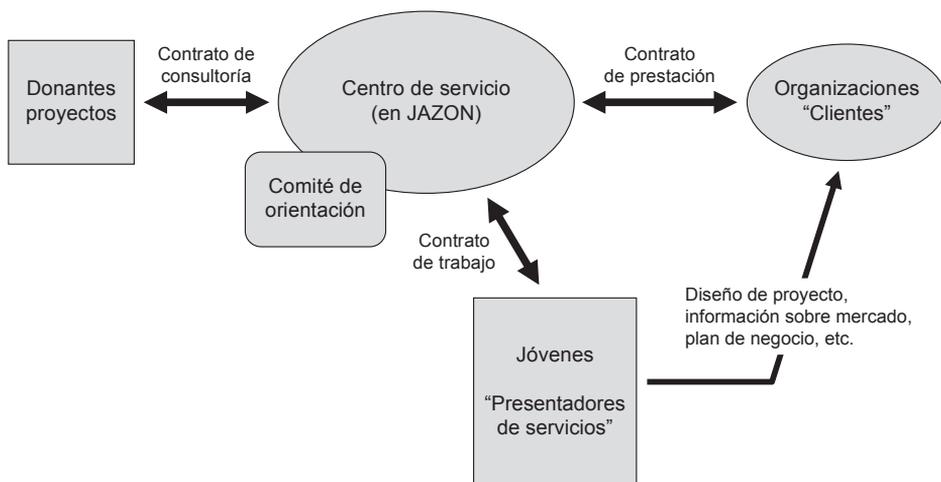
Al final del proyecto, el centro contaba con capital humano capacitado para prestar esta gama de servicios y tuvo capacidad de movilizar a quince jóvenes profesionales con perfiles complementarios (informática, medio ambiente, turismo rural comunitario) y capacitados en herramientas comunes de atención a las organizaciones. Además, contó con cuatro personas fijas, cuatro voluntarios y una red disponible de más de quince jóvenes de los diferentes cantones de la región.

Adicionalmente, el centro contaba con capital de conocimiento a través de las experiencias en el turismo rural (las primeras actividades de JAZON datan del 2001), en el diseño y negociaciones de proyectos. Además, un capital de conocimiento adicional se logró en términos de mecanismos de financiamiento (proyecto, donantes) y en temas de mercado (base de datos de fuentes de información). En términos del capital social, el respaldo de JAZON (que existe desde el año 2000) implica la existencia de contactos con muchos entes donantes y cooperación, y vínculos con organizaciones de la región a través de su participación a Uni-Crese en los años anteriores.

El trabajo del centro logró conseguir reconocimiento por parte de organizaciones e instituciones, a través de su participación en talleres y actividades de apoyo realizados. De igual forma, el centro dispuso de un mecanismo de apoyo y metodología de atención validada que garantizó la pertinencia y calidad del apoyo. Así, el centro antes de firmar un contrato y de desarrollar un apoyo a una organización, aplicó una herramienta de evaluación (herramienta de brechas empresariales) para conocer la organización, medir su grado de desarrollo y tener un proceso de identificación de las necesidades más allá de la demanda. Esto permitió asegurar la pertinencia del apoyo, construir la demanda y reducir los riesgos de errores de apreciación de la situación a través de un diálogo con las organizaciones.

En una región donde las organizaciones disponen de pocos recursos financieros, el centro constituyó una estructura con capacidad de sostenerse (mecanismo de financiamiento), que se deriva de dos mecanismos principales: un contrato con organizaciones y la consultoría local por donantes (ver Figura 1).

Figura 1. Esquema de funcionamiento y mecanismo de financiamiento del centro de servicio



Fuente: Elaboración propia (2008).

El primer mecanismo, a través del contrato con organizaciones, aclaró y fortaleció las relaciones entre los beneficiarios y el ente de apoyo. Este mecanismo permitió cambiar progresivamente la mentalidad de asistencia presente en las organizaciones y, en su lugar, creó un “mercado de servicio”. Además, como las organizaciones de la zona carecen de muchas capacidades de pago, este mecanismo, orientado a los servicios de apoyo para el diseño de proyectos, permite hacer accesible el servicio a la organización con pocos recursos (al inicio un bajo costo de entrada para la organización, porque consiste únicamente en los

gastos operativos). Así como compartir los riesgos entre organizaciones (clientes) y organizaciones que brindan el servicio, razón por la cual, este mecanismo favorece el compromiso de las organizaciones (que pagaron algo) y el centro (que mantuvo interés en que el apoyo tuviera resultados).

Sin embargo, al inicio del proceso, este mecanismo no permitió mantener el centro, porque este requirió de una fase de inversión (pago de los jóvenes, sin tener disponibles los recursos de los proyectos). Pero luego, con los primeros proyectos aceptados y financiados, se prevía que el centro desarrollara la capacidad de mantener un flujo de caja suficiente para su expansión.

La segunda modalidad (contrato de consultoría) fue complementaria a la primera y permitió sostener el centro, especialmente en la fase de lanzamiento de las actividades de apoyo, creando así un capital semilla. Este mecanismo aprovechó también el hecho de que la región tiene muchos proyectos financiados por donantes internacionales, que constituyeron el segundo pilar de la sostenibilidad del centro. Es importante mencionar que el hecho de que JAZON tuviera una actividad empresarial en turismo rural comunitario, permitió disponer de un tercer pilar de sostenibilidad adicional a la actividad relacionada estrictamente con la prestación de servicios a las organizaciones de productores en términos del diseño de proyectos.

Otro resultado importante consiste en que el centro presentó una estructura con gobernación que permitió un equilibrio entre empresarialidad y desarrollo (a través del comité orientador multipartito). Dado que existió una demanda fuerte de apoyo por parte de las organizaciones de la región, el mecanismo de gobernación fue muy importante para mitigar algunos riesgos que pueden perjudicar el funcionamiento económico o el carácter de desarrollo que tiene el centro. De hecho, el centro está entre dos lógicas contradictorias: 1) la lógica económica que orienta al centro hacia un apoyo exclusivo hacia las organizaciones grandes o las empresas que tienen más capacidad de pago de prestación al centro, 2) la lógica “social” que podría orientar al centro a apoyar organizaciones demasiado débiles y por lo cual la inversión del centro estaría fuera de sus alcances, y con poco chance de éxito. El equilibrio entre estas dos lógicas fue un factor importante para la sostenibilidad del centro, y se decidió tratar en el “Comité de orientación”. Este comité se reunió para orientar las prioridades y las decisiones estratégicas en términos de organizaciones de productores a apoyar. Las decisiones finales dependen de la Junta Directiva de JAZON.

3.2. Fortalecimiento de los mecanismos existentes de diálogo y coordinación entre las organizaciones de la Región Huetar Norte

Durante el proyecto se logró un fortalecimiento parcial de los mecanismos de diálogo y de concertación entre las organizaciones de la región a través del proceso de trabajo con Uni-Crese. A pesar de la voluntad de abrir la plataforma

a las diferentes plataformas de la región, la capacidad de representación de la plataforma Uni-Crese se quedó limitada a una fracción de las organizaciones, correspondiente al segmento de agricultura familiar, y a la trayectoria de apoyo que tenían estos grupos con el MAG y el CIRAD.

De la primera fase de apoyo se pueden rescatar dificultades de tres índoles: 1) problemas internos en la plataforma, 2) problema de relación entre el proyecto y la plataforma, 3) problema del proyecto. Internamente, en la plataforma Uni-Crese, aunque los participantes tenían un buen conocimiento de la región, de los productores y estaban muy comprometidos individualmente en el desarrollo de la región, se notaron (percepción del proyecto) problemas internos en la plataforma Uni-Crese como ente colectivo de representación. Eso se evidenciaba en el hecho de que: 1) los representantes de la plataforma a menudo no se identificaban como miembros de esta, más bien como representantes de sus organizaciones locales, 2) las expectativas de los representantes hacia la plataforma Uni-Crese eran muy diversas, 3) la legitimidad y representatividad de la plataforma como representante de todas las organizaciones de la región hacia los actores del desarrollo estaba débil.

En términos de relación entre la plataforma y el proyecto, se notó la dificultad en el proceso de trabajo con el proyecto para generar una capacidad de propuesta constructiva (dificultad para concretar los temas de trabajo, dificultad de tener un compromiso claro sobre las actividades que pueden hacer los miembros), que permita desarrollar un proceso de apoyo. Se evidenció también una incompreensión entre la expectativas por parte del proyecto (lograr un plan piloto de fortalecimiento) y las expectativas diversas de los miembros de Uni-Crese hacia el proyecto (lograr tener a corto plazo un financiamiento para un proyecto de su propia organización, lograr tener a mediano plazo un proyecto por Uni-Crese, aprovechar las reuniones con el proyecto para tener un espacio donde se pueda presentar un visión alternativa para la agricultura, aprovechar la oportunidad de financiamiento de las reuniones organizado por el proyecto para desarrollar otras actividades).

En términos de problemas del proyecto en sí mismo, se puede identificar: 1) la necesidad de llevar a cabo resultados esperados, en un muy corto plazo (un año); 2) los recursos limitados (tiempo, presupuesto) para tener los productos esperados, lo que necesitaba tener eficiencia para asegurar el logro de los productos (requiere capacidad técnica); 3) la necesidad de tener un plan piloto para el fortalecimiento que sea adaptado a la situación de las organizaciones de productores empresariales, que sea concreto y que tenga la oportunidad de lograrse (vinculado con actividades de las instituciones y de los donantes), el posicionamiento a veces negativo de la plataforma hacia estas instituciones no permitió lograr un producto compartido entre las organizaciones.

En el transcurso de todo el proceso, se pueden rescatar las dificultades siguientes: la dificultad de tener una coincidencia de los objetivos del proyecto y los

participantes; la baja credibilidad de la plataforma por parte de las instituciones; la baja claridad interna sobre los objetivos y orientación de la plataforma (orientación gremial, orientación técnica de apoyo a las organizaciones: centro de servicio, espacio de información y de reflexión de los modelos de desarrollo); la baja capacidad para concretar propuestas; la baja capacidad de movilización de la plataforma (especialmente, hacia las organizaciones de carácter empresarial).

3.3. Un plan piloto definido y presentado

A través del proceso descrito en la sección 3.2., se definió un plan de apoyo a las organizaciones de productores de la Región Huetar Norte. Durante la preparación de este plan, se caracterizó la situación de las organizaciones y del sistema local de apoyo (sistema de servicios).

El diagnóstico de las organizaciones de la región permitió tener una visión del desarrollo organizacional de las organizaciones de la región (Herrera y Almondarés, 2007). Así, en términos organizativos, se evidenció que: 1) la mayoría de las organizaciones de productores no llevan sus libros legales al día, por falta de capacitación y recurso humano interno con conocimiento en estos temas, 2) que solo un 40% de las organizaciones analizadas cuenta con personal técnico, administrativo o gerencial asalariado, sin embargo, la rotación del personal técnico es muy alta, principalmente por problemas económicos o incompatibilidad con la junta directiva y asociados, 3) que el 60 % de las OP no cuenta con un plan de trabajo identificado y elaborado con sus asociados, 4) que un 60% de las organizaciones entrevistadas cuenta con un nivel de compromiso y participación de los asociados muy bajo, en cuanto al aporte económico, participación en comisiones de trabajo y disposición en ocupar puestos en las juntas directivas, lo que implica una sobrecarga para los miembros que lideran dichas organizaciones, 5) que la mayoría ha recibido muy poca capacitación en temas de liderazgo (relevo generacional), comunicación y negociación, relaciones de género y autoestima. En el ámbito de la empresarialidad, también se evidenció que: 1) más de un 70% de las organizaciones analizadas desarrolla su actividad generadora de ingresos sin antes haber elaborado, ya sea un plan de negocios o un proyecto de inversión, 2) el 80% de las organizaciones analizadas tiene grandes limitaciones o no cuenta con la infraestructura productiva necesaria en los diferentes eslabones de la agrocadena, 3) el 70% de las OP analizadas requiere implementar registros de costos de producción, inventarios de insumos y planeamiento de sus procesos productivos, por la falta de un manejo adecuado de los ingresos y gastos generados por la actividad productiva, 4) el 90% de las organizaciones ha tenido poco acceso a la investigación y transferencia de tecnología de producción sostenible generadas por las instituciones públicas, necesarias para mejorar su competitividad y ve importante establecer redes de

intercambios técnicos entre productores, 5) preocupación para la mayoría de organizaciones analizadas, principalmente por la falta de garantías reales, que solicitan las diferentes fuentes de financiamiento presentes tanto en el ámbito regional como en el nacional. Actualmente, los recursos disponibles para desarrollar la infraestructura y contar con el capital de trabajo para su consolidación son insuficientes o no se ajustan a las condiciones del pequeño productor, 6) y el 90% de las organizaciones analizadas vinculadas al mercado internacional no ha logrado desarrollar mercados directos para la exportación de sus productos, dependen de empresas transnacionales para comercializar sus productos, lo que limita el poder de negociación y la rentabilidad. Finalmente, en términos de conectividad con las instituciones y otras instancias de la región, se rescató que: 1) el 100% ha recibido apoyo técnico, capacitación, accesoria técnica y, en algunos casos, recursos económicos de instituciones y ONG's, 2) existía una importante oferta institucional, sin embargo, esta es dispersa y aislada, lo que afecta el avance en su desarrollo organizacional y empresarial. La capacitación no obedece a un programa de fortalecimiento organizacional y, en muchos casos, no responde a las necesidades específicas de las organizaciones, por la falta de coordinación entre las diferentes instituciones que la imparten, 3) faltaban negociación y alianzas entre las organizaciones, para mejorar factores de valor agregado, comercialización, asistencia técnica y acceso al financiamiento.

En el ámbito del sistema de apoyo a las organizaciones, se evidenciaron varias características (Herrera y Almendares, 2007). Primero, se notó una fuerte diversidad de instituciones públicas involucradas en el apoyo a organizaciones, pero con una coordinación limitada en la atención de las organizaciones. Además, se reflejó un importante esfuerzo de la cooperación internacional en diferentes tipos de organizaciones con poca coordinación entre ellas (apoyo a GAL PDR-IICA, apoyo a alianza humedales IUCN, entre otras). Por fin, se visualizó una oferta local privada o pública/privada de apoyo a organizaciones todavía limitada a algunas organizaciones (PROAGROIN, JAZON –Centro de servicio–).

Del análisis de la situación de las organizaciones y de su demanda en servicios, así como de la oferta actual, se rescataron algunas necesidades no cubiertas por el sistema de servicios vigente en el 2007, tales como: 1) servicio de apoyo a la definición de proyecto y fortalecimiento organizacional; 2) servicio de apoyo a la comercialización de los productos (en términos de información sobre los mercados, de construcción de estrategia de comercialización, de diseño de marca, de proceso de certificación o precertificación); 3) servicio de asistencia técnica en temas técnicos y/o productivos.

Así, a partir de este diagnóstico, se definieron los objetivos, las orientaciones, las acciones y los productos de un plan piloto para el fortalecimiento de las organizaciones de la Región Huetar Norte. El objetivo central del plan piloto fue definido como el hecho de “Tener organizaciones de productores de la

Región Huasteca Norte fortalecidas generando desarrollo de las familias rurales de la región (competitividad y desarrollo sostenible)”. Se definieron cuatro ejes estratégicos: 1) mejoramiento de las capacidades organizacionales de las organizaciones con enfoque generadoras de ingreso a través de la renovación del acompañamiento de las instituciones públicas del sector agropecuario; 2) mejoramiento de las organizaciones de las microempresas con un enfoque ambiental y de turismo rural; 3) ampliación y mejoramiento de los mecanismos públicos/privados en la provisión de servicios a las organizaciones de productores en los campos de fortalecimiento organizacional, acceso al mercado, asistencia técnica y tecnología; 4) mejoramiento del diálogo entre organizaciones de la región y desarrollo de alianzas entre organizaciones. Para cada uno de estos ejes, se definieron de manera consensuada actividades y responsabilidades compartidas entre el sector público y privado (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Plan piloto de apoyo a organizaciones en la Región Huetar Norte para el 2008

Propósito	Actividades	Responsables
1. Mejoramiento de las capacidades organizacionales de las organizaciones con enfoque generadoras de ingresos	Capacitación por diferentes entes públicos y privados de manera coordinada según una ruta de atención definida con las organizaciones. Creación de una unidad específica interinstitucional e interdisciplinaria de fortalecimiento de las organizaciones. Reflexión sobre la metodología de atención para lograr un mejor compromiso de las organizaciones. Implementación de los comités públicos y privados de agrocadena.	Comité sectorial de la región conforme a los PND y el PRD Instituciones del sector y comité sectorial (MAG, IDA, CNP) Comité sectorial / unidad de fortalecimiento de organizaciones Comité sectorial / técnicos del MAG, IDA, CNP, empresas, comerciantes, MAEC, PROCOMER, OP de las agrocadena.
2. Mejoramiento de las organizaciones de las microempresas con un enfoque ambiental y de turismo rural	Desarrollar un proyecto para el fortalecimiento de los líderes con las organizaciones de la región (precisando los tipos de cursos necesarios según el tipo de organización). Realización de un estudio del modelo de finca integral. Identificación de las organizaciones que promueven los modelos de producción sostenibles. Diseño de circuitos turísticos aprovechando la red de fincas integrales. Articulación de actividades productivas demostrativas en <i>tours</i> agrícolas culturales. Promoción de esta oferta.	Institución del sector agropecuario y cooperación internacional Uni-Crese MAG Uni-Crese MAG JAZON JAZON JAZON

Propósito	Actividades	Responsables
Fortalecimiento organizacional, búsqueda de mercado, definición y acompañamiento de proyecto	Definición e implementación de un programa de capacitación de miembros. Firma de convenios con instituciones del sector agropecuario, universidades y municipalidades para la promoción de la oferta de servicios del centro y el apoyo institucional. Desarrollo de proyectos para el fortalecimiento del centro (equipo, mobiliario, etc.).	JAZON, MAG, IUCN, donantes JAZON, municipalidades, instituciones públicas, organizaciones JAZON, donantes, IUCN
3. Ampliación y mejoramiento de mecanismos de prestación de servicios públicos/privados a las organizaciones de productores	Estudio de factibilidad de una plataforma de acompañamiento de trámites para las organizaciones de productores exportadoras. Desarrollo de un estudio de costos de producción y transformación por agrocadena. Desarrollo de la base de datos del sector y coordinación de esas bases. Desarrollo de la capacidad técnica en las organizaciones de ámbito regional (cámaras, ganadería) en la prestación de apoyo técnico. Estudio de factibilidad de forma complementaria de atención para la asistencia técnica. Desarrollar intercambio técnico de productor a productor. Analizar la situación de transferencia de tecnología.	PROCOMER, PROAGROIN MAG, instituciones del sector, UNED, TEC, corporaciones MAG / JAZON / corporaciones Organizaciones locales / corporaciones Instituciones / donantes FPAS / organizaciones Organizaciones e instituciones del sector (TEC, UNED)
4. Mejoramiento del diálogo entre organizaciones de la región y desarrollo de alianzas entre organizaciones	Definición e implementación de Plan Anual Operativo de la plataforma Uni-Crese. Seguimiento de los programas de apoyo actuales. Creación de comité organizaciones por agrocadena.	Centro de servicio/comité Uni-Crese/donantes Organizaciones, donantes (IICA, PDR, IUCN) Organizaciones e instituciones del sector productivo

Fuente: Adaptado de Le Coq y Faure (2007).

4. Lecciones aprendidas

El análisis de la implementación de este proyecto permite sacar varias lecciones aprendidas de la metodología y proceso de apoyo, así como del entorno y configuración del apoyo, tanto en referencia al fomento de entidades privadas de apoyo a organizaciones, tipo centro de servicios, como de alianzas entre organizaciones locales, tipo plataforma regional.

4.1. El uso de herramienta para priorizar y analizar/adaptar a organizaciones

La experiencia de implementación del proyecto BNPP permite rescatar que la definición de una metodología para analizar las organizaciones de manera previa a la intervención es fundamental. A este respecto, es muy importante construir una demanda basada en las necesidades reales de las organizaciones, y de esta forma, mitigar los riesgos de no pertinencia del apoyo.

El proyecto BNPP demostró que un centro de servicio es factible de ser desarrollado en un corto tiempo (1 año) con base en un estudio de factibilidad complementario (4 meses). Sin embargo, el uso de una herramienta para priorizar y analizar/adaptar a organizaciones es de gran importancia para seleccionar una estructura existente y comprometida, que cuente con un mínimo de facilidades creadas (un local, una cédula jurídica, una base de experiencia empresarial, capacidades de gestión, equipos informáticos).

Además, la existencia de una definición clara de los objetivos (tipo de servicios) es clave. De esta manera, una población meta (organizaciones) precisa las necesidades locales mediante un “estudio de factibilidad” (un estudio de mercado/estudio de oferta y demanda). La definición de reglas que rigen las relaciones entre el centro de prestación y las organizaciones es otro punto fundamental. Por cuanto la forma contractual parece particularmente pertinente para aclarar estas relaciones y disponer de compromisos claros y compartidos.

Complementariamente, las organizaciones de productores realizaron esfuerzos para mejorar sus capacidades, con el fin de participar más activamente en el diseño y el análisis de las estrategias y políticas de gobierno específicas y diferenciadas para los agricultores y sus organizaciones. Incidir en acciones necesarias para ayudar a fortalecer el marco normativo e institucional de apoyo del Ministerio de Agricultura y otras instituciones públicas relacionadas. Participar en el análisis y el diseño de políticas, con base en un proceso participativo entre las organizaciones de productores y las instituciones de gobierno, sobre el papel que deben desempeñar estos y los tipos de apoyo que necesitan para ayudar a su consolidación y eficacia (Le Coq y Faure, 2007).

4.2. Dificultad de crear una cultura de pago y el equilibrio entre sostenibilidad económica y objetivos sociales

El centro de servicios constituyó una buena idea, pero enfrentó muchas dificultades. En primer lugar, las organizaciones que se beneficiaban de dicho centro estaban muy poco dispuestas a pagar después de recibir los servicios de apoyo. Esto debido a la ausencia de una cultura de pago, que tiene su origen en los patrones de asistencialismo que han recreado las organizaciones y los entes financiadores (públicos y privados).

Como parte del manejo y sus decisiones estratégicas en el apoyo a organizaciones, el centro se ubicaba entre dos lógicas contradictorias. Primero, la lógica económica pudo orientar el centro hacia un apoyo exclusivo para las organizaciones grandes o las empresas. Segundo, la lógica “social” pudo orientarse a apoyar organizaciones demasiado débiles, razón por la cual, la inversión del centro estaría fuera de los alcances del centro de servicios (en términos de inversión económica, tiempo de los jóvenes y de capacidad técnica del centro).

El equilibrio entre estas dos temáticas fue un factor importante para la sostenibilidad del centro. Además, otros factores que debieron tomarse en cuenta fueron: la relación con las instituciones públicas del sector productivo (MAG, especialmente) y con la credibilidad en términos de calidad de trabajo o servicio brindado. El “Comité de orientación” trabajaba para mitigar riesgos, al agrupar a un representante de JAZON (como ente de respaldo), un representante de productores, un representante del MAG, un representante de la Universidad Nacional y un representante de los jóvenes prestadores de servicios. Este comité se reunía para orientar las prioritarias y las decisiones estratégicas en términos de organizaciones de productores a apoyar, aun cuando las decisiones finales dependían de la Junta Directiva de la organización.

4.3. La necesidad de estatutos formales y la importancia de la negociación previa al apoyo a organizaciones

Uni-Crese era una iniciativa o forma de organización informal con participación voluntaria de sus afiliados. Sus objetivos eran la incidencia de políticas en el sector agropecuario, así como la elaboración de propuestas de desarrollo para la búsqueda de recursos económicos, principalmente donaciones de países desarrollados y/o socios cooperantes del país. Sin embargo, Uni-Crese encontró limitaciones en cuanto a la administración de los recursos, porque en la mayoría de los casos se requiere una figura jurídica y experiencia en la administración de dinero para que los donantes giren los recursos directamente a la Plataforma.

Estas limitaciones de Uni-Crese se convirtieron en un aspecto que generó tensión entre sus miembros, ya que sus expectativas con el proyecto BNPP eran

administrar los recursos y dicho proyecto como tal. Esto requirió una inversión adicional de tiempo para ponerse de acuerdo en el funcionamiento del proyecto, para lo cual se definieron algunas reglas en cuanto a los gastos en que se incurriría principalmente por concepto de movilización, hospedaje, viáticos, entre otros aspectos relacionados con los miembros de Uni-Crese y las personas productoras que participarían en los diferentes eventos con la Plataforma y las organizaciones de base.

4.4. La dimensión política en los proyectos de apoyo

El entorno institucional ejerce importantes efectos sobre la dinámica del apoyo implementado por el proyecto BNPP hacia la plataforma Uni-Crese. A este respecto, las posibilidades de grandes alianzas entre las organizaciones y las relaciones con las instituciones públicas se vieron negativamente afectadas por la agenda política que los actores locales defendían en el 2007. Sin embargo, la primera fase del proyecto consiguió tres importantes logros. Primero, reanimar el trabajo dinámico de la plataforma Uni-Crese (que había venido disminuyendo entre la fase de diseño del proyecto y su fase de aplicación). Segundo, reactivar y ampliar el proceso de diálogo gracias al taller de organización donde participaron 30 organizaciones de la región (efectuado en marzo del 2007). Tercero, definir la orientación colectiva de la organización de fortalecimiento en la región.

5. Conclusiones

La experiencia generada por la implementación del centro de servicios permite concluir que la replicación de este “modelo” como tal no es una garantía de logro, porque los éxitos dependen mucho de las condiciones locales. Así, la metodología parece reproducible, pero el modelo, aunque funcionó en esta situación, no se puede replicar en forma idéntica, pues deben tomarse en cuenta la cultura, el entorno (demanda de las organizaciones, nivel de estructuración local, instituciones existentes) y la definición de una forma organizacional idónea (una organización, un conjunto de organizaciones, una forma pública/privada) adaptada a este entorno, ya que son primordiales. Además, se necesita crear modelos para otros tipos de servicios que requieren los productores y sus organizaciones (asesoría técnica, certificación), puesto que las condiciones (costos, capacidades requeridas, retorno sobre inversión, capacidad de pago, voluntad de pago) son muy diferentes.

En términos de la política sectorial, esta experiencia demuestra la pertinencia de apoyar el desarrollo de estructura privada o pública/privada para ampliar y complementar la oferta institucional de servicios a los productores y sus organizaciones. La dinámica realizada con la Plataforma de diálogo Uni-Crese demuestra que se requiere un apoyo continuo durante su fase inicial, hasta que establezca

y desarrolle sus propios procedimientos y funcionamiento. De igual forma, una dificultad se presentó para conseguir un equilibrio entre un objetivo de proyecto de apoyo a corto plazo, en el plazo de entrega de productos, y el ritmo de aprendizaje de los representantes de los agricultores. Asimismo, la falta de formalización legal de la Plataforma Uni-Crese dificultó su nivel de apropiamiento y autonomía, porque no se podía financiar directamente y esto limitó el desarrollo de sus competencias gerenciales a través de un aprendizaje del tipo “aprender haciendo”.

Estas iniciativas de pequeños productores, como las realizadas por Uni-Crese, hicieron eco en las autoridades del sector agropecuario, dando como resultado la creación mediante decreto ejecutivo en el 2011, del Foro Mixto de Organizaciones de Pequeños Productores Agropecuarios. Este mecanismo de diálogo se ha convertido en un espacio de negociación e incidencia de políticas entre los representantes de organizaciones de pequeños productores y los representantes de las autoridades de la institucionalidad del sector agropecuario⁹⁷.

En términos de perspectiva del funcionamiento en el mediano y largo plazos, el centro de servicios deberá tomar decisiones en diversos temas. En primer lugar, la ampliación de la promoción a través de la difusión de materiales. Segundo, la apertura de una oficina local (para mejorar el contacto con organizaciones locales). Tercero, el mejoramiento de las capacidades de los jóvenes prestadores de servicios (gestión administrativa). Cuarto, la ampliación del número de organizaciones apoyadas (tres demandas adicionales ya formuladas) y, por último, el desarrollo de una base de información sobre costos de producción para mejorar la calidad de los proyectos.

Dada la escasez de recursos humanos y financieros, la apertura de oficinas locales de centros no ha sido una prioridad inicial. Por el contrario, el trabajo de las actividades de apoyo se ha enfocado en el fortalecimiento de las capacidades y la creación de mecanismos para abrir un “mercado de servicios” real, en lugar de una inversión de una estructura que movilice a una persona fija, para atender a gente y crear costos fijos. Sin embargo, ahora que el centro tiene una capacidad instalada y la demanda concreta de apoyo por parte de las organizaciones, la apertura de oficinas en las zonas de Upala, Guatuso, Los Chiles, Sarapiquí pueden ser el próximo paso para mejorar el acceso y reducir los costos operacionales.

97 Esta experiencia de organización ha desarrollado una estructura en el ámbito regional y nacional. En el ámbito regional, se crearon ocho foros regionales mixtos y de estos foros regionales se eligió un representante por región, quienes participan en el foro nacional.

CAPÍTULO 14

Alianzas e incidencia política en organizaciones del sector agropecuario: lecciones aprendidas en el marco de proyectos de apoyo a organizaciones

*Jean-François Le Coq
Ivannia Ayales Cruz
Vivienne Solís Rivera
Marvin Fonseca Borrás*

Existe una concepción generalizada de que la agricultura en un país como Costa Rica debe fortalecerse y promoverse. Sin embargo, esta idea no siempre es coherente con las acciones y las políticas concretas que se desarrollan. Muchos/as pequeños/as, medianos/as y hasta grandes agricultores/as manifiestan que corren el peligro de ir desapareciendo. Sin embargo, coinciden en la importancia creciente de la organización y la incidencia política para enfrentar los retos de las políticas nacionales e internacionales en ese tema.

La actividad agrícola conlleva no solo elementos de carácter económico, sino también trae consigo un legado cultural-histórico muy importante, que se relaciona directamente con un modelo de desarrollo determinado, es decir, dependiendo de las formas en que esa agricultura se desarrolle, así marcará un legado social y cultural. Se evidencia una gran diversidad en lo rural (Milagro-Saborío, 2008).

El sector agropecuario no es homogéneo y existe una gran diversidad de organizaciones rurales (Hernández Cascante, 2007). Esta rica diversidad de actores se caracteriza por diversas posiciones ante los problemas y las posibles soluciones.

Tomando esta premisa como punto de partida, varias organizaciones de agricultores/as decidieron aunar esfuerzos para formar un Foro o Plataforma de Organizaciones nacionales para fortalecer su incidencia política⁹⁸. Esta idea surge

98 Esta plataforma abierta se llama Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales (PORyE).

de la cultura misma de las organizaciones agrícolas y viene a evidenciar un proceso colectivo de trabajo y aprendizaje (CoopeSoliDar R.L., 2008).

Este capítulo tiene como objetivo analizar las experiencias de dos proyectos que apoyaron a la conformación y fortalecimiento de esta plataforma de organizaciones. Se trata de identificar lecciones aprendidas de estos procesos, en términos de creación de alianzas entre diversas organizaciones, que representan el sector campesino costarricense y el fomento de procesos de incidencia política.

Después de una presentación de los conceptos de incidencia política y alianzas, se presentarán las dinámicas y las metodologías utilizadas en dos proyectos de apoyo a organizaciones: el proyecto “Apoyo a las Organizaciones de Productores con Enfoque Empresarial en Centroamérica”⁹⁹ y el proyecto “Fortalecimiento para el acceso de los pequeños y medianos productores a los mercados”¹⁰⁰ (ESFIM) (2008-2012). Luego de una presentación de los resultados de estos proyectos, se identificarán lecciones aprendidas por parte de los diferentes actores, a partir de entrevistas cualitativas realizadas por los autores. Se enfatizarán las lecciones aprendidas en cuanto al tema de las alianzas y la incidencia que, de alguna forma, fueron promovidas y potenciadas por este proceso.

1. Incidencia política, alianzas y plataforma de organizaciones

La incidencia política es un tema muy desarrollado desde la representación de los grupos marginados desde una perspectiva política. Muchas definiciones han sido desarrolladas por los autores para definir la incidencia política (Sirker, 2002; Krichesky, 2003; Acuña y Vacchieri, 2007; Sirker, sin fecha). La incidencia política es a menudo definida como un proceso sistemático y organizado, para ejercer influencia en los tomadores de decisiones, para lograr cambios o transformaciones sociales mediante la participación del público en el proceso de toma de decisiones, con el fin de beneficiar a la población que ha sido marginada.

Diversos manuales de capacitación han sido desarrollados, con el fin de mostrar lineamientos para realizar un análisis estratégico y formular planes de incidencia. Entre los elementos que facilita la incidencia está la alianza entre actores para ganar en peso y recursos en los procesos políticos.

99 El proyecto “Apoyo a las Organizaciones de Productores con Enfoque Empresarial en Centroamérica” es financiado por el Trust Fund del Banco Netherlands Partnership Program (BNPP), con la supervisión del Banco Mundial (BM) y la Plataforma RUTA (Regional Unit for Technical Assistance). Este programa fue implementado conjuntamente por sus componentes en Costa Rica, el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del 2006 a final del 2007.

100 El programa ESFIM (“Fortalecimiento para el acceso de los pequeños y medianos productores a los mercados”) es financiado por la cooperación holandesa y el IFAD (International Fund for Agriculture Development), este programa está ejecutado por la FIPA (Federación Internacional de Productores Agrícolas) y un conjunto de institutos de investigación europeo (AGRINATURA). En Costa Rica, su implementación fue a cargo de la Coordinadora de Mujeres Campesinas (CMC) con el apoyo del CIRAD por parte de ECART (hoy AGRINATURA). Desarrollado en tres fases, este proyecto duró del 2008 al 2012.

Así, las instancias o estructuras de articulación que promueven alianzas estratégicas son el resultado de una afiliación de individuos independientes u organizaciones autónomas para el logro de objetivos o metas comunes mediante la facilitación y la cooperación. Este tipo de iniciativas responden a contextos económicos, políticos y culturales heterogéneos, que son representados en su membresía y que podrían aspirar a constituirse en una fuerza de cambio. De esta fuerza de cambio se esperan varios resultados, tales como: 1) el fortalecimiento de la creatividad y el pensamiento crítico a través del diálogo y el intercambio; 2) la profundización de los entendimientos y estrategias de diversos actores en situaciones complejas; 3) el saber enfocar problemas globales facilitando el conocimiento de lo local, lo nacional y regional; 3) el fortalecimiento de los miembros con menores oportunidades de acceso a recursos, conocimientos y habilidades para que puedan equilibrarse con acciones afirmativas que permitan un enfoque de equidad; 4) el empoderamiento de sectores vulnerables, entre ellos, las mujeres, los jóvenes y pequeños agricultores; 5) el aprender a pensar desde un enfoque de género y equidad desde una perspectiva amplia e inclusiva.

“Un tipo de estructura de articulación de actores, tiene que recorrer procesos largos, heterogéneos, diversos para llegar a sus metas y para mantener sus logros. Se enfrenta a voluntades ajenas y, usualmente, contrarias a sus propósitos. Tiene condiciones de existencia propias: una posición y misión políticas ante un hecho o hechos sociales; y una estructura de funcionamiento que adopta para cumplir con su misión política. Es eminentemente política cualquiera que fuese su propósito” (Núñez y Wilson-Grau, 2003).

Este tipo de estructuras tienen dimensiones operativas, tales como: 1) propósito y estrategias (la razón de su misión y caminos para cumplirla), 2) organización y su funcionamiento (tiene que permitir eficiencia y efectividad en la gestión y comunicación), 3) liderazgo y participación (que las acciones representen más que la suma de las actividades individuales de sus miembros, promoviendo el aprendizaje y el liderazgo creativo y democrático). Por último, podría incorporar en su práctica criterios de desempeño, tales como: democracia, diversidad, dinamismo y excelencia con la máxima calidad posible en sus acciones y desempeño.

2. El proceso de conformación de alianza y proyectos de apoyo a organizaciones

2.1. El punto de partida

En Costa Rica, existen diferentes organizaciones de productores agrícolas que representan una gran diversidad (Hernández Cascante, 2007). En los años 1990, se había movilizó, frente a la globalización, un movimiento de campesinos (Edelman, 2005). En el año 2000, el tema del apoyo a la agricultura

familiar formaba parte de la estrategia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). En esta dirección, un programa de cooperación entre el CIRAD y el MAG se desarrolló para fomentar el apoyo a la agricultura familiar, en particular, en la región Huetar Norte.

Con el fin de posicionar el tema en el ámbito nacional, se realizaron en el año 2005 una serie de talleres regionales al culminar con el Primer Congreso de Organizaciones de Productores para analizar la situación de la agricultura familiar y proponer una estrategia de fortalecimiento. Durante el Congreso se definió dicha propuesta que incluyó 7 ejes, donde el primero fue: “Promover las alianzas entre organizaciones”, y la promoción de un “espacio de coordinación entre organizaciones de ámbito nacional”¹⁰¹. Además, se eligió un comité para dar seguimiento a esta propuesta de fortalecimiento, el cual incluyó 14 representantes (2 por cada región del país).

Este comité de seguimiento se reunió dos veces en el año 2006, por iniciativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para finalizar un documento de propuesta de estrategia elaborada durante el Congreso de Organizaciones. En mayo del 2006, con el traspaso de poderes, el cambio de administración y del ministro del MAG, se dio un giro a las orientaciones para la atención de las organizaciones y el accionar institucional. Una de las propuestas de la nueva administración fue reformar las instituciones del sector agropecuario, agrupándolas en un nuevo ministerio, el Ministerio de la Producción (MIPRO). También, se priorizaron la competitividad y el enfoque de agrocadena. De esta forma, el apoyo a los pequeños y medianos productores de la agricultura familiar, así como el seguimiento a los acuerdos del Congreso de Organizaciones, no fueron en ese momento prioridades de los jerarcas del MAG.

2.2. El proyecto de apoyo a organizaciones empresariales (BNPP-RUTA)

Desde el año 2005, para dar seguimiento a los lineamientos y dinámica de apoyo a organizaciones, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), la Unidad Técnica Nacional de Costa Rica (UTN-CR-RUTA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG) en conjunto con el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), elaboraron una propuesta de proyecto llamada: “Apoyo a las Organizaciones de Productores con Enfoque Empresarial en Centroamérica”, que fue presentada al Banco Mundial para concursar por el Trust Fund

101 Los otros ejes eran los siguientes: Replantear la relación de las Organizaciones con el Estado, el Sector Empresarial y los Gobiernos Locales; Revisar la institucionalidad del Sector Agropecuario para promover la agricultura familiar y el desarrollo rural; Mejorar los servicios de apoyo a la agricultura; Garantizar financiamiento accesible para los productores y productoras agropecuarios; Desarrollar estrategias para incorporar a la juventud rural, la mujer y otros, en las actividades agropecuarias.

del Banco Netherlands Partnership Program (BNPP). Este proyecto fue finalmente aprobado en el 2006¹⁰².

El objetivo global de este proyecto se enfocó en contribuir al desarrollo de la pequeña agricultura y la lucha contra la pobreza en Costa Rica, en particular, en la zona norte del país. Para eso, se trataba de fortalecer a las organizaciones de pequeños y medianos productores desde el marco institucional y la provisión de servicios de apoyo. En su primer componente, este proyecto se proponía incrementar las capacidades de sus actores en el análisis de las políticas y estrategias, desde el contexto de la apertura económica. Además de revisar y fortalecer el marco institucional y la estrategia nacional para apoyar a organizaciones y alcanzar tres productos específicos: 1) un conjunto de propuestas sobre algunos temas de interés común para las organizaciones, 2) una propuesta para un espacio (instancia) de intercambio entre organizaciones de productores del ámbito nacional, para el diálogo, la capacitación y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, y 3) una sistematización de la experiencia sobre la estrategia nacional de fortalecimiento de las organizaciones y del mejoramiento del marco institucional.

Concebido al inicio para dar seguimiento al Primer Congreso de Organizaciones de Productores del 2005, se decidió, a partir del cambio de gobierno en el 2006, redefinir una agenda y propuesta de estrategia con todas las organizaciones del sector, incluyendo las organizaciones representantes de pequeños y medianos productores, pero también las cámaras que no habían participado en el Congreso del 2005¹⁰³.

La dinámica de este proyecto, en su dimensión de fortalecimiento a organizaciones en alianza para la incidencia en políticas, se puede describir en cinco fases.

- **Fase 1: Presentación del proyecto y formulación de un programa de trabajo inicial**

En octubre del 2006, cuando empezó la implementación del proyecto, la primera fase consistió en la socialización del proyecto, que fue diseñado tomando en cuenta los antecedentes del Congreso de Organizaciones del 2005. Esta fase arrancó con la participación de 6 representantes de organizaciones que formaban parte del Comité de Seguimiento del congreso, pero por la falta de seguimiento en los últimos meses, antes del inicio del proyecto, y debido a cambios institucionales se perdió la motivación de algunos de ellos.

Tomando en cuenta los nuevos lineamientos del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el nuevo contexto institucional, se decidió conjuntamente implementar un proceso de consulta con las organizaciones del ámbito nacional

102 Para más información sobre el proyecto ver el informe final (Le Coq y Faure, 2007).

103 Se agregó también una parte de apoyo al proceso de construcción de planes de acción por agrocadena, que eran los nuevos lineamientos de estrategias del ministro de turno en el 2006.

para: 1) definir los objetivos específicos de un espacio de diálogo (“foro de organizaciones”) para la identificación de los temas de interés común; así como 2) identificar reglas de funcionamiento de este espacio de organizaciones.

- **Fase 2: Análisis de la percepción de las organizaciones para la creación de un espacio (estudio CoopeSoliDar R.L.)**

A partir de noviembre del 2007, con el comité, se empezaron la identificación de la consultora local¹⁰⁴, la definición de los términos de referencia y la lista de organizaciones a entrevistar. De enero a marzo del 2007, se desarrollaron las entrevistas a 12 organizaciones nacionales que representaban diferentes posiciones y sectores de la agricultura costarricense: las cámaras, las corporaciones, las organizaciones de productores, de mujeres y jóvenes¹⁰⁵. El comité se reunió en febrero y marzo del 2007 para dar seguimiento al estudio. La participación de los representantes fue constante durante esta fase, lo que permitió asegurar un ritmo de trabajo sostenido y una fuerte movilización de los miembros del comité. En marzo del 2007 se realizó la devolución oficial del estudio en presencia del Ministro del MAG, permitiendo ampliar la participación de las organizaciones a 12 representantes nacionales, incluyendo por primera vez, la CNAA, las corporaciones y organizaciones de mujeres.

En este estudio (CoopeSoliDar R.L., 2007) se visualizó, por una gran parte de las organizaciones entrevistadas (10/12), el interés compartido para la iniciativa de un “foro de organizaciones” como espacio para incidir en la generación de políticas, desarrollar alianzas con instancias públicas y privadas, acceder a información y fortalecer las capacidades de las personas. También, se percibieron riesgos y temores de las organizaciones, tal como el problema de representatividad y legitimidad de los participantes, las diferencias culturales y brechas académicas, los recursos y la vinculación con iniciativas existentes para evitar una duplicación de esfuerzos. Se rescataron diferentes percepciones de lo que es un “foro” (evento o proceso; formal o informal). Se identificó una diversidad de objetivos que podrían asignarse a este espacio, tales como: promover la discusión, diálogo y consenso, que integre a los actores vinculados con el sector agropecuario; identificar temas transversales de interés común entre los actores;

104 Este diagnóstico fue facilitado por CoopeSoliDar R.L. según la voluntad de los representantes del comité. CoopeSoliDar R.L. participó después en varias reuniones en el proceso del proyecto y facilitó también el foro-taller de noviembre del 2007, así como coordinó un trabajo de sistematización de la experiencia (CoopeSoliDar R.L., 2008).

105 Sobre una lista inicial de 16 se logró entrevistar a 12 organizaciones: la Cámara Nacional de Agricultura, la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA), la Corporación Nacional Arrocera (CONARROZ), la Coordinadora de Mujeres Campesinas (CMC), la Asociación Nacional de Mujeres Productoras Agroindustriales Rurales, la Asociación de Jóvenes Agricultores de la Zona Norte, Mesa Nacional Campesina, UPANACIONAL, la Unión Nacional de Agricultura y Ganadería (UNAG), el Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO), la Confederación Nacional de Centros Agrícolas Cantonales y la Junta Nacional de Ferias del Agricultor (JNF).

elaborar una Agenda Nacional del Sector Agropecuario; elaborar y promover políticas orientadas al beneficio del sector agropecuario; promover el desarrollo de alianzas estratégicas entre los participantes; promover el fortalecimiento organizacional; brindar asesoría técnica en los temas de interés de los participantes; promover el desarrollo de iniciativas concretas. El acuerdo durante esta reunión fue una ampliación del comité a nuevos miembros interesados para definir reglas de funcionamiento del espacio.

- **Fase 3: Definición de los objetivos del espacio y de reglas de funcionamiento mínimas**

Con la ampliación a nuevos miembros (CNAA, Corporación Hortícola, UNAG, CMC, Asociación Nacional de Mujeres Productoras Agroindustriales Rurales), las reuniones siguientes fueron dedicadas a la definición de reglas mínimas de funcionamiento del espacio, de sus alcances y su misión. Esta fase permitió definir de manera colectiva los objetivos de la plataforma: “Conformar un espacio de organizaciones de productores(as) de ámbito nacional para lograr incidencia de políticas públicas en el sector productivo (a través de la elaboración y la promoción de propuestas de políticas, sobre temas transversales de interés común entre las organizaciones, y seguimiento a las políticas existentes)”, así como “Promover el desarrollo de alianzas estratégicas entre las organizaciones participantes, por medio del intercambio de experiencias exitosas y la definición de una agenda mínima de trabajo común”. Sin embargo, no se logró un consenso sobre el modelo institucional para este espacio ni un acuerdo entre diferentes opciones de propuestas operativas: 1) parlamento agropecuario (defendido por la Mesa Nacional Campesina), 2) federación de organizaciones bajo la CNAA (defendida por la CNAA).

Debido a las dificultades de lograr un acuerdo sobre algunas opciones estratégicas de formalización del espacio (específico de organizaciones o un espacio de diálogo con otros actores, nivel de formalización), se empezó a disminuir el entusiasmo de los participantes después de la segunda reunión.

Una consulta individual a los diferentes actores involucrados permitió definir, a partir de las orientaciones consensuadas, una forma organizativa mínima que fue validada de manera colectiva en mayo del 2007 y aprobada durante los meses siguientes. Durante el mismo período, se intensificaron los debates nacionales sobre la aprobación del TLC por Costa Rica y la perspectiva de recurrir a un referéndum nacional que se llevó a cabo el primero de mayo del 2007, por lo que se inició una fase activa de campaña entre los protagonistas del Sí y los del No. Las posiciones de las organizaciones involucradas en el proceso fueron diversas entre los del Sí y del No; las cámaras y las corporaciones se ubicaron del lado del Sí, mientras la mayoría de las organizaciones de pequeños y medianos de productores se inclinó hacia el No.

Aunque la Plataforma no tenía un enfoque político y no fue un espacio de debate, el antagonismo de posiciones entre las organizaciones y la dificultad de definir una forma organizativa tuvieron un efecto de desmovilización hasta el 7 de octubre del 2007 cuando se realizó el referéndum.

- **Fase 4: Información y capacitación a través del intercambio de experiencias e información sobre el marco institucional, fase de participación activa**

Con la validación de las reglas mínimas de animación se inició la fase activa de información e intercambio, con reuniones mensuales que se desarrollaron de junio a septiembre del 2007. Durante esta fase, las organizaciones intercambiaron sus experiencias. Se presentó por parte de las organizaciones la experiencia de 6 organizaciones: UPANACIONAL, Corporación Hortícola, Mesa Nacional Campesina, CMC, Asociación de mujeres campesinas y Junta Nacional de FERIA. Se presentó también, en reuniones mensuales de la Plataforma, información sobre el marco institucional y otros temas elegidos por las organizaciones y actores participantes de diferentes entes públicos (SENARA, MEIC, MAG): Ley de Agua, Ley de Mipymes, Ley de Banca de Desarrollo, Programa de Fomento de la Agricultura Sostenible. Se realizó también un seminario de información específico sobre los procesos de apertura comercial (PACA, el TLC, los acuerdos con la UE y el tratado comercial de Costa Rica con Panamá) con el aporte de diferentes instituciones (Consejo Agropecuario Centroamericano, CIDH, MAG, COMEX). Esta fase finalizó con la realización de un taller de intercambio de experiencia y de capacitación de dos días en septiembre del 2007.

La fase descrita permitió mejorar el grado de información de las personas participantes sobre el marco institucional, el conocimiento mutuo entre organizaciones, el grado de confianza y el entendimiento común y las capacidades para comprender los procesos de incidencia política. Además, se logró una participación ampliada y regular por parte de las organizaciones de productores y de mujeres, así como una participación más activa de estos, en la preparación de insumos (presentaciones de sus experiencias). Sin embargo, en términos de aportes, se notó la falta de participación de la CNAA por diversas razones como: la cristalización del debate sobre el TLC, el cambio de gerente, los canales de información y las dificultades de tener una movilización regular de las corporaciones (que participaron de manera puntual en eventos específicos según los intereses: seminarios de apertura comercial, por ejemplo).

Durante este período, el contexto institucional y político fue marcado por una polarización fuerte sobre el TLC y la campaña del referéndum, que concentraron los esfuerzos de las instituciones y de las organizaciones en los diferentes campos. En el MAG hubo un cambio de ministro, y en cuanto a la agenda de reforma del marco institucional del MIPRO, se paralizó en espera de los resultados del referéndum.

Aunque la Plataforma logró consolidarse en un espacio de información, capacitación e intercambio durante este período, el marco institucional y político global afectó la dinámica de trabajo de la Plataforma en términos de: 1) ampliación de la participación hacia las cámaras y las corporaciones; 2) diálogo entre las organizaciones de la Plataforma y el gobierno, ya que las organizaciones de productores estuvieron a favor del No y el gobierno apoyaba el Sí; 3) capacidad de definir una estrategia en un entorno de incertidumbre sobre el marco institucional, los resultados del referéndum sobre el TLC, el cambio del ministro del MAG durante la campaña.

- **Fase 5: Actualización de una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de los productores y sus organizaciones: fase de construcción activa**

En octubre del 2007, con los resultados del referéndum se aclaró la orientación del marco institucional y, asimismo, la Plataforma entró en una fase activa de construcción para actualizar una propuesta de estrategia, tomando en cuenta los nuevos elementos del entorno. Por parte de las organizaciones se realizó un diagnóstico de la situación del contexto rescatando sus amenazas y oportunidades. Las organizaciones definieron que las mayores amenazas eran: económicas (ausencia de financiamiento y de política de financiamiento y la intensificación de la competencia por parte de otros países); la inversión extranjera que limita y obstaculiza el desarrollo de las microempresas de los agricultores (reducción de acceso a tierra y competencia por el acceso a los mercados); los factores climáticos (vulnerabilidad de los pueblos campesinos hacia los desastres climatológicos); en comercialización (incertidumbre sobre el mercado de los productos, y falta de enlaces en la producción); en el ámbito institucional (limitaciones del diálogo entre el gobierno y las organizaciones de productores) y organizativas (falta de consolidación de las organizaciones: falta de organización colectiva para lograr políticas públicas inclusivas para pequeños productores, falta de cooperación hacia las organizaciones, desorganización, falta de compromiso, limitación en el desarrollo de las estrategias de las organizaciones, actitud de las dirigencias).

Tomando en cuenta este análisis, la propuesta actualizada con base en los ejes del 2005 y el trabajo del año 2007 se desarrolló en cuatro ejes: 1) promover las alianzas entre organizaciones para lograr el fortalecimiento organizacional; 2) replantear la relación de las organizaciones con el Estado, el sector empresarial, los gobiernos locales para promover la agricultura familiar y el desarrollo rural (política pública y su nuevo contexto); 3) mejorar el acceso y la calidad de los servicios de apoyo a la agricultura: financiamiento y mercadeo; y 4) promover el empoderamiento y la incidencia de las mujeres, de los jóvenes y de los indígenas.

En noviembre del 2007, se invitó a otra organización de productores emergente, la Alianza Campesina, que se formalizó en octubre del 2007 y que había

firmado, en el último mes de la campaña del referéndum, un acuerdo con el gobierno que compartía algunos puntos en común con la propuesta de la Plataforma. A finales de noviembre del 2007, para validar y operacionalizar la propuesta de estrategia por parte de la Plataforma y el acuerdo con el Gobierno, se realizó el Foro-taller “Las organizaciones de productores(as) en Costa Rica: Fortalecimiento para la competitividad y el desarrollo sostenible”, donde participaron representantes de organizaciones nacionales y locales de todas las regiones del país (70 participantes). Este foro-taller contó con la presencia del Ministro de Agricultura y Ganadería al cierre. El evento permitió la reanudación de un diálogo entre organizaciones con una base social de pequeños y medianos productores y que fueron antagonistas en la campaña política del referéndum (muchas organizaciones apoyaron el No, la Alianza Campesina apoyó el Sí). También, este evento permitió reiniciar el diálogo entre las organizaciones de la Plataforma y el Estado. Finalmente, permitió definir una propuesta de agenda básica compartida entre una base amplia de organizaciones, que sirvió de insumo a la reapertura del Foro Mixto de organizaciones que había estado suspendido desde hacía un año.

Al terminar formalmente el proyecto, a finales del año 2007, los actores de la Plataforma decidieron continuar y reunirse en el 2008 para coordinar acciones y definir la representación en foros, tal como lo era el Foro Mixto. Esta fase se convirtió en transitoria, ya que otro proyecto empezó formalmente en el 2009, dando continuidad al apoyo de la Plataforma.

2.3. El programa ESFIM

A partir del 2007, se elaboró en el ámbito internacional un nuevo programa de cooperación, que tenía como objetivo apoyar a las organizaciones para fomentar un marco institucional más afín con los pequeños productores. Se tomó como tema de entrada el acceso a mercados. Este programa, llamado “Fortalecimiento para el acceso de los pequeños y medianos productores a los mercados” (ESFIM), nació de un acercamiento entre la universidad de Wageningen de Holanda¹⁰⁶ con la Federación Internacional de Productores Agrícolas (FIPA). Este programa internacional se concibió para reenfocar los vínculos de la FIPA con sus miembros, apoyándolos en gestión de incidencia de políticas en los temas de acceso a mercados. Con el interés del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) se empezaron a gestionar actividades de formulación de proyecto en el 2008, proceso durante el cual se decidió, en la FIPA, integrar a Costa Rica, tomando como referente a la Coordinadora de Mujeres Campesinas (CMC), Miembro de la FIPA, en los 10 países con los que contaba el programa.

106 La Universidad de Wageningen lideraba en esta elaboración, un consorcio de organizaciones de investigación europea, ECART (European Consortium for Agricultural Research), incluyendo al Natural Research Institute (NRI) de Inglaterra y el CIRAD de Francia.

Dicha iniciativa tenía como objetivo central “movilizar el soporte de la investigación para apoyar a la FIPA y sus organizaciones en países de desarrollo en sus procesos de formulación de políticas para mejorar el entorno institucional, y así empoderar a los pequeños productores en los mercados” (IFAP y ECART, 2008). En su concepción tenía tres grandes fases: 1) investigación colaborativa (entre organizaciones de productores y miembros de ECART), 2) investigación comparativa (entre los diferentes países miembros de la FIPA), y 3) lecciones para la acción (el fomento de acciones a partir de los resultados de las dos primeras fases para la incidencia política).

Con el apoyo de la FIDA y Agricord, el proyecto inició oficialmente en Costa Rica en el año 2009. La gestión y la coordinación de la implementación del proyecto estaban a cargo de la organización nacional (CMC) y el apoyo técnico bajo la responsabilidad del CIRAD. Entonces, la ejecución de este programa era distinta al proyecto BNPP_RUTA, porque el financiamiento era directamente manejado por la CMC, que tenía un contrato con el donante para la ejecución de un plan de trabajo, y no por el ente asesor/consultor como en el caso del proyecto BNPP.

Desde el inicio de la ejecución del programa ESFIM en Costa Rica, se decidió, por parte de la CMC, que se ejecutara desde la Plataforma de Organizaciones para contribuir a reenfocarlo. En la ejecución, se pueden rescatar tres fases de este programa.

- **Fase 1: Redefinir el eje de trabajo con la participación de organizaciones**

La primera fase del programa fue la definición consensuada de ejes de trabajo a partir de la identificación de los obstáculos de los pequeños productores para entrar a los mercados. Por lo tanto, se organizó un taller amplio¹⁰⁷ en marzo del 2009, que permitió definir tres ejes principales: 1) Fortalecimiento organizacional; 2) Capacidad de negociación; 3) Incidencia política (CMC, 2009). Con base en este trabajo, se elaboró un plan de trabajo con actividades de talleres y de reflexión colectiva para el 2010. Sin embargo, debido a un problema de gestión y de financiamiento, el plan propuesto no se ejecutó tal como fue previsto, pero la Plataforma siguió reuniéndose para dar seguimiento e intercambiar informaciones.

107 Se contó con la presencia de las organizaciones siguientes: la Coordinadora de Mujeres Campesinas (CMC), la Federación de Cooperativas de Autogestión (FECOOPA), la Corporación Nacional Arrocera (CONARROZ), la Unión de Productores Agropecuarios (UPANACIONAL), la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal (UPAP), la Junta Nacional de Ferias del Agricultor (JNF), la Asociación Nacional de Mujeres Productoras Agroindustriales Rurales (ANAMAR), el Foro MIXTO Agropecuario, la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA), la Organización de Consumidores (ODEC), la Mesa Nacional Campesina (MNC), el Centro Agrícola Cantonal de Orotina (CACO), la Secretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Consejo Nacional de Producción (CNP), el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) y representantes del Centro Cooperativo Sueco (SCC).

- **Fase 2: Desarrollar investigaciones y acciones**

Cuando en el año 2010 se logró asegurar una nueva fase de financiamiento, se revisaron en la Plataforma los resultados del taller del 2009 y los últimos elementos de coyuntura de la política del país para definir un plan de trabajo, el cual incluía diversos ejes de trabajo concretos. Se decidió, en la Plataforma, empezar con dos estudios: un análisis de las informaciones de mercados disponibles en Costa Rica, y un análisis de las limitantes y las restricciones de los pequeños productores al entrar en mercados internacionales. Estos dos primeros estudios estuvieron a cargo de personal técnico de la CMC.

En la perspectiva de la segunda fase del ESFIM (2011-2012), una actualización de los temas de investigación fue realizada en agosto-octubre del 2011, tomando en cuenta las necesidades locales y la agenda política. En particular, cuatro nuevos ejes de trabajo fueron incluidos: divulgación y análisis de la ley SENASA; un estudio para reactivar la reflexión de mercado regional en la región sur, un trabajo de evaluación de ferias del agricultor y, finalmente, la oportunidad de desarrollar un proceso de cabildeo sobre la soberanía de alimentos conjuntamente con la Asamblea Nacional (Le Coq, 2012).

- **Fase 3: Fomentar procesos de incidencia**

Conforme a los objetivos del proyecto y de las organizaciones, se buscaba también valorar estos trabajos para fomentar acciones de incidencia política desde la Plataforma o a través de alianzas entre esta instancia y otras organizaciones. Así, aprovechando una ventana política, la alianza trabaja sobre la Ley de Seguridad Alimentaria en conjunto con la iniciativa legislativa de la Ley para la Soberanía y las últimas confrontaciones sobre la Ley de Impuestos Inmuebles.

3. Resultados de los procesos de apoyo

A lo largo de los dos procesos de apoyo a organizaciones para las alianzas y la incidencia política, se obtuvieron diversos resultados que se presentan y discuten a continuación.

3.1. La creación y el fortalecimiento de una Plataforma de Organizaciones abierta e incluyente de nuevos actores rurales

Después de los grandes movimientos de movilización de los campesinos frente de la liberalización en los años 1990, las organizaciones que representan a los pequeños productores se han globalmente debilitado y fragmentado. Así, la UPANACIONAL experimentó una escisión que dio origen también a la

UNAG; la Mesa Nacional Campesina encontró varias dificultades de gestión. No obstante, nuevas organizaciones surgieron a finales de los años 1990, tal como la Coordinadora Mujeres Campesinas (CMC) o la Asociación Nacional de Mujeres Productoras Agroindustriales Rurales (ANAMAR) (Le Coq, 2009).

En este contexto, la construcción de una Plataforma que agrupó a representantes de diversas organizaciones se puede considerar como un resultado positivo. Además, si la participación evolucionó a lo largo de los seis años del proceso que corresponde a estos dos proyectos, la mayoría de las organizaciones que en un inicio la conformaron, todavía están activas en este espacio de encuentro y reflexión¹⁰⁸. Aun cuando no hubo recursos por parte del proyecto (entre el fin al de BNPP y ESFIM), los miembros de la Plataforma se siguieron reuniendo. Así, se puede identificar, a lo largo del tiempo, un grupo de representantes núcleo permanente, consolidado y activo¹⁰⁹. Alrededor de este grupo núcleo, se manejó un concepto de apertura que permitió, a lo largo del tiempo, el acercamiento a los diferentes representantes de los productores agrícolas.

Además, se ha evidenciado un fortalecimiento de la participación de representantes, generalmente marginal como mujeres, que han ganado, a lo largo del proceso, una posición de protagonismo importante en la Plataforma. Ahora, se visibiliza la participación de las mujeres en la toma de decisiones y en la Plataforma para la incidencia política, pero falta involucrar más a la juventud.

3.2. Pero aparece la dificultad de ampliar la participación

Concebida como un espacio abierto, vale recalcar el sentimiento de apertura de la Plataforma a varias corrientes. Sin embargo, según las agendas de las diversas organizaciones y sus representantes, se nota la dificultad de mantener una amplia participación en los eventos regulares de este tipo de estructura organizativa.

Así se logró, a finales del 2007, dos meses después del referéndum, la reactivación de un diálogo entre organizaciones con una base social de pequeño/a y mediano/a productor/a y que fueron antagonistas en la campaña política del referéndum (Le Coq y Faure, 2007). Sin embargo, este diálogo fue muy temporal y a lo largo de la dinámica de las organizaciones y de la Plataforma, la inserción, por ejemplo, con el grupo de la Alianza Campesina no continuó por falta de una visión común sobre cómo actuar, así como tensiones personales entre representantes y líderes de organizaciones.

108 En el año 2006 se registran seis organizaciones del sector agrícola que participa activamente en la Plataforma; actualmente, son cuatro organizaciones las que se mantienen activas en los esfuerzos para la incidencia, el diálogo político y el fortalecimiento de alianzas estratégicas, al revisar la evolución de la participación.

109 Este grupo núcleo cuenta con representantes de organizaciones nacionales, tal como la CMC, ANAMAR, MNC, y de base, tal como AFAR (Asociación de Familias Agricultoras Ramonenses) y ACOAGRO (Asociación Cobreseña de Agricultura).

También, se identifican dos obstáculos para ampliar la participación en la Plataforma. El primero referido a la dificultad de entendimiento entre los representantes de organizaciones y sus diversos intereses. Eso lo ilustra la dificultad de unir a la Plataforma, por ejemplo, las organizaciones como las cámaras y las organizaciones que representan a pequeños y medianos productores tienen referencias, orientaciones, intereses y posiciones muy distintas. Además, entre los grupos que comparten la misma base (en general), es decir, los pequeños productores, se nota la diversidad de estilos sobre cómo incidir y la postura táctica a adoptar. Eso se evidenció en el proceso, así como las distancias con la UNAG, que tiene posiciones más radicales hacia la reforma agraria, o la UPANACIONAL, que tiene estrategias hacia el diálogo institucional con las autoridades.

3.3. Un proceso de aprendizaje de los actores involucrados

A través de la Plataforma, como uno de los objetivos fijados por los proyectos y los actores involucrados, se logró un mejoramiento del conocimiento de los participantes en términos del marco institucional y de sus capacidades en el análisis de situaciones y propuestas. Las entrevistas permiten rescatar dos elementos importantes.

- **El entendimiento de la importancia de conocer el contexto, anticipar cambios y reaccionar ante ellos**

Las organizaciones han comprendido la importancia de conocer el contexto, anticipar cambios y reaccionar ante ellos. Ellas consideran que esta ha sido una de las ventajas de estar articuladas en una Plataforma o Foro de Organizaciones. Les ha abierto la puerta a la reflexión, al conocimiento del contexto y les ha permitido delinear algunas acciones de incidencia muy concretas. *“Vivimos cambios y tenemos que aprender a enfrentarlos, assimilarlos, pero solo organizadamente podemos hacerle frente. Las alianzas son fundamentales y como sector debemos trabajar unidos; con un apoyo incondicional. De alguna forma los productores se han unido más como detonante ante los Tratados de Libre Comercio, esto denota cambio para el acceso a agroindustria, mercadeo, posicionamiento de productos”* (Representante de una organización de la Plataforma).

- **Las organizaciones han comprendido que las alianzas son importantes para salir adelante**

A lo largo del proceso, las organizaciones han comprendido que las alianzas son importantes para salir adelante. Como lo indica un representante de una organización: *“Debemos seguir incentivando alianzas y enlaces. Seguir*

promoviendo acceso a conocimiento para tomar mejores decisiones en el sector agrícola". Articular los procesos de incidencia política y concretarlos en algunas acciones dirigidas al acceso a mercados locales y regionales con los principios de la economía solidaria y la agricultura sostenible, es el foco de las organizaciones. Por eso, las organizaciones que han participado de los procesos de alianza e incidencia necesitan nuevos socios y organizaciones para fortalecerse.

3.4. Resultados y productos concretos... pero dificultades al definir productos directos de la incidencia

Partiendo de los productos generados en el proyecto, es decir, en los materiales creados, en los documentos, en los informes técnicos, en las minutas de reuniones y talleres, se pueden apreciar las propuestas de políticas generadas en el marco de estos proyectos. Sin embargo, la noción misma de resultados para una plataforma de alianzas por la incidencia en políticas, es difícil de definir y de alcanzar. No es fácil evidenciar una relación lineal entre el trabajo de la Plataforma y los resultados, en términos de cambios en las políticas, porque la definición y la adopción de políticas públicas son procesos complejos donde intervienen muchos y diversos actores. Sin embargo, hay una tendencia de los miembros de la Plataforma a fortalecer sus redes de socios, más que a la construcción de acciones o estrategias de incidencia política. De hecho, el énfasis fue puesto en el análisis y difusión de información de leyes a través de talleres, y no tanto en la apuesta a un trabajo profundo de reflexión sobre políticas públicas en el seno de ministerios, Asamblea Legislativa y otros lugares privilegiados para la toma de decisiones, con excepción de la participación de la Plataforma. Últimamente, en el proceso de lucha contra la nueva Ley de Impuestos Inmuebles. Así afirma una persona integrante de la Plataforma: *"Necesitamos mayor capacidad de articulación, mayor seguimiento a focos concretos para la incidencia"*.

Además, existe una tensión entre la voluntad de hacer incidencia y las actividades concretas que ayudan a los productores de base: *"(Tenemos que) sobresalir con productos de muy buena calidad, y con iniciativas innovadoras de producción y mercadeo. Sin olvidar nuestros mercados nacionales y su potencial para llegar a consumidores inteligentes. Necesitamos apuntar a necesidades más concretas de la gente en lo concreto, en mercados locales y regionales, por ejemplo"* (Representante de la Plataforma).

4. Lecciones aprendidas que se derivan de las experiencias

La experiencia de la formación y de la dinámica de la Plataforma de Organizaciones, que se formó en los años 2006/2007, sobre la base renovada de un Comité de Seguimiento del Primer Congreso de Organizaciones de Productores

en el 2005, además de los dos proyectos que aportaron al proceso, permiten identificar lecciones desde dos perspectivas: desde el punto de vista de los actores apoyados y desde los proyectos que aportaron en términos de diseño, gobernanza y metodología de intervención.

4.1. El punto de vista de los actores

Las organizaciones rescatan tres limitantes para lograr la consolidación de procesos de alianza y efectividad en incidencia política: factores de contexto, factores internos y factores metodológicos.

- **Existen limitaciones estructurales y de contexto para que los actores realicen un trabajo efectivo de incidencia política**

Las organizaciones consideran que las condiciones estructurales y de contexto no las han favorecido en los procesos de incidencia. Así, aunque se había previsto avanzar en una agenda de reflexión sobre agricultura familiar en el 2007, este tema era imposible tocarlo durante el año del referéndum. En el 2012, se había planificado incidir en el tema de seguridad alimentaria, sin embargo, se bloqueó la iniciativa durante seis meses, debido a la agenda legislativa.

- **Las preocupaciones del día a día por el mercado y la sobrevivencia limitan el trabajo de incidencia**

Las organizaciones de agricultores/as involucradas consideran que viven día tras día con preocupaciones por la sobrevivencia cotidiana en cuanto a la producción y el mercadeo. *“Los problemas de mercado y comercialización nos quitan la energía para dirigirnos a los temas de incidencia política”* (Representante de la Plataforma).

- **Un proceso constante de planificación, seguimiento y evaluación es imprescindible para afinar los propósitos y ser más efectivos en la incidencia política**

La Plataforma debe revisar permanentemente sus fines y su estrategia de acción. Es necesario expresar las necesidades como organizaciones de base y de segundo grado. *“Hemos mediado ante ministros de agricultura para que se aprueben políticas que vengán a mejorar condiciones del producto. Por ejemplo la transformación del IDA (Instituto de Desarrollo Agrario) en IDER (Instituto de Desarrollo Rural) con mayores posibilidades de una visión integral del territorio, la cultura y las necesidades de los agricultores”* (Representante de la Plataforma).

Además, esta dimensión de planificación se junta con la necesidad de divulgar y transformar el análisis en acciones políticas: *“Se han realizado análisis del sector, pero no se hace a menudo, ni tampoco la idea es quedarse allí, los diagnósticos deben ser el punto de partida para la acción y a la Plataforma le falta un proceso más continuado de seguimiento a temas colectivos y mayor divulgación de lo que se hace”* (Representante de la Plataforma).

También, la planificación es importante para ganar en la eficiencia de una agenda compleja y de múltiples temas como lo es la agenda agropecuaria: *“Necesitamos revisar sistemáticamente los procesos de planificación estratégica para evitar la dispersión y focalizar más la atención en el análisis de un tema y focalizar, es decir, centrar el análisis en un tema específico para evitar la dispersión, de manera que la incidencia sea más efectiva. También es importante fomentar los procesos de capacitación para profundizar en el aprendizaje de elementos conceptuales y metodológicos de la incidencia política. Y de esta forma complementar la práctica con experiencias exitosas en esta línea de trabajo. No menos importante es el desarrollo de estudios e investigaciones de calidad sobre los procesos de política pública para mejorar las estrategias de acción en la incidencia política”* (Representante de la Plataforma).

- **Se necesita una gestión equilibrada entre procesos de incidencia y generación de productos concretos visibles por los miembros de base de las organizaciones**

Las organizaciones tienen que manejar la gestión de procesos políticos, pero deben rendir cuentas a sus afiliados y prestar servicios visibles y tangibles para ellos. Eso crea una tensión en la ejecución de proyectos dedicados al fortalecimiento de capacidades e incidencia. *“Ha habido relación con tomadores de decisiones, pero no ha surtido suficiente efecto en reivindicaciones concretas a favor de los pequeños y medianos productores. Necesitamos más apoyo al valor agregado de los productos, al mercadeo y comercialización”* (Representante de la Plataforma).

4.2. Desde la perspectiva de la relación con la cooperación

Desde la perspectiva de los proyectos mismos y los actores que apoyan los procesos, fue posible evidenciar otras lecciones aprendidas en términos de metodología de intervención y de gobernanza de proyectos.

- **Manejar la continuidad y la articulación entre proyectos permite fortalecer procesos**

En los proyectos de creación de alianza e incidencia, la dificultad de lograr la continuidad de los procesos de apoyo por parte de la cooperación internacional es un gran desafío. En el caso analizado, es válido recalcar la dificultad de mantener un proceso coherente de seguimiento por parte de la colaboración internacional. Así, el primer proyecto de apoyo a organizaciones, a pesar de sus resultados en Costa Rica, no tuvo seguimiento debido a cambios institucionales en el ámbito de la cooperación¹¹⁰. La apuesta a un nuevo proyecto que fue aprobado por otra instancia de cooperación (ESFIM) permitió dar seguimiento. Esto se dio gracias a un entendimiento entre las organizaciones y la asistencia técnica, las primeras que a través de la CMC ofrecieron su membresía en la FIPA para incluir a las organizaciones de la Plataforma y asegurar un seguimiento a dicha instancia, asimismo, la cooperación técnica que podía orientar en la negociación y apoyar la posición del caso de Costa Rica en los consorcios del proyecto.

También, otra dificultad fue la articulación entre proyectos distintos. Cabe recalcar que durante la ejecución de estos dos proyectos se desarrolló un proyecto regional (Diálogo Regional Rural) para fortalecer procesos de incidencia. A pesar de los intercambios entre proyectos, no se logró la sinergia esperada. Sin embargo, los vínculos y las articulaciones surgieron a través de la presencia de representantes de organizaciones en ambos procesos. La coordinación indirecta a través de los actores mismos puede ser más eficiente que entre los entes de apoyo técnico.

- **Negociar plazos compatibles entre los resultados, en términos de procesos y de productos**

La construcción de las alianzas y los procesos de incidencia política tienen un plazo que no es necesariamente afín con el tiempo de los proyectos y sus restricciones temporales. Así, el proyecto BNPP tenía un tiempo de ejecución de un año, y quería alcanzar el fortalecimiento de una Plataforma en este plazo. Estos períodos cortos no son adecuados para crear las condiciones necesarias en función de los procesos humanos que corresponden a enlaces personales, los cuales necesitan crear un conocimiento recíproco y un entendimiento para lograr el grado de confianza mínimo entre los actores. Un equilibrio entre la gestión de los productos (documentos tangibles que se pueden mostrar hacia los donantes) y los verdaderos procesos (aprendizaje, creación de confianzas) debe ser puesto acción cuando se conciben proyectos de apoyo.

110 El fin del proyecto de apoyo a organizaciones rurales (BNPP_RUTA) coincidió con la salida del Banco Mundial del consorcio de RUTA, así como la redefinición del plan de RUTA. En esta coyuntura no se pudo tener un seguimiento por parte de los mismos donantes.

- **Manejar la gestión financiera de los proyectos como herramienta para fortalecer empoderamiento de los actores**

La gestión financiera en los proyectos es un elemento clave para definir responsabilidades y compromisos. En este sentido, es importante recalcar que en el caso del BNPP-RUTA, el financiamiento había sido manejado por el ente consultor de apoyo técnico (CIRAD) conjuntamente con el MAG, mientras, en el caso del ESFIM, la gestión financiera era directamente con la organización local (CMC). La gestión directa por parte de los beneficiadores permite crear un mayor empoderamiento hacia el proceso.

- **Reflexionar la configuración de la gobernanza del proyecto para ajustarse a las condiciones locales**

La gobernanza de los proyectos es un elemento importante para un proyecto de fortalecimiento e incidencia política y, en particular, el papel del estado. Con los dos proyectos tenemos dos configuraciones diferentes, donde el papel del Estado fue muy distinto. En el proyecto BNPP, el Estado a través del MAG era coejecutor, lo que facilitaba el acercamiento con las autoridades, pero tenía una influencia sobre los temas por tratar (inclusión del TLC) y las orientaciones de las alianzas (inclusión de la CNAA). En el proyecto ESFIM, el Estado no es parte de la gobernanza y permite posiciones más libres desde las orientaciones de la Plataforma. Sin embargo, la movilización de los actores y funcionarios del Estado es más difícil de conseguir.

- **La transparencia y el manejo de las tensiones entre los intereses de los donantes y de las organizaciones**

En los procesos de apoyo a organizaciones existe una tensión entre los objetivos de las organizaciones y los del donante, debido a su referencial de acción y de justificación. Por un lado, la cooperación quiere un proyecto demostrativo, donde se evidencien el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones y los resultados de manera puntual en términos de incidencia política (cambios visibles del marco regulatorio) y estos resultados a un costo y en un tiempo mínimo; por otro lado, los representantes de las organizaciones están insertos en el juego y la dinámica de larga trayectoria histórica, están muy atentos a justificar sus acciones ante sus bases y quieren atacar problemas concretos de sus miembros, como el acceso a mercados. Eso genera incomprendiones entre ambas partes.

Los procesos políticos vistos desde los proyectos no calzan con las expectativas de los productores que quieren soluciones prácticas: *“Somos buenos para producir más en menos tiempo, pero de la puerta para dentro de la finca y de la*

puerta para fuera no podemos dominar el mercado, y se nos está haciendo difícil la incidencia. Los resultados como Plataforma o Foro de Organizaciones no han sido los que hubiéramos querido” (Representante de la Plataforma). “Ha habido relación con tomadores de decisiones, pero no ha surtido suficiente efecto en reivindicaciones concretas a favor de los pequeños y medianos productores. Necesitamos más apoyo al valor agregado de los productos, al mercadeo y comercialización” (Representante de la Plataforma).

La generación de un diálogo entre donantes y organizaciones, así como la transparencia en cuanto a intereses y expectativas, son condiciones para poder ajustar los programas de trabajo y tener proyectos más afines. Concebir iniciativas que tienen, a la vez, una dimensión de incidencia y de acción directa con los productores, puede ser una opción interesante para satisfacer a las dos dimensiones de estos proyectos.

5. Conclusiones

La consolidación de espacios de diálogo, de agendas comunes y de alianzas entre organizaciones es un desafío importante, especialmente en un entorno fragmentado y con múltiples representaciones del mundo agrícola o rural. Por lo anterior, es necesario contar con políticas más consensuadas, que tomen en cuenta la diversidad de los actores y, en particular, a los que tienen menos recursos y capacidades.

Así, proyectos de apoyo a organizaciones en el marco de incidencia política son muy útiles, sin embargo, enfrentan dificultades (sobre todo ponerse de acuerdo entre representantes de varias corrientes de la agricultura familiar o del mundo rural), en el contexto de intervención (los contextos políticos mismos) o en la forma de intervención (tiempos, gobernanza, continuidad, gestión de los proyectos).

El análisis posibilita identificar lecciones aprendidas que, a su vez, permiten mayor eficiencia a la hora de seguir apoyando procesos o de concebir intervenciones para enfrentar las dificultades. Además de estas lecciones, se rescatan nuevamente el factor humano y los compromisos que asumen los diferentes actores para crear condiciones económicas, sociales y ambientales afines con su visión de desarrollo y su identidad.

CONCLUSIONES

Organizaciones y nuevos retos del desarrollo rural: hacia una nueva agenda de investigación y de políticas públicas

*Jean-François Le Coq
Fernando Sáenz Segura
Fiorella Salas Pinel*

El presente capítulo conclusivo de este libro presenta una síntesis de los principales resultados de los 14 capítulos anteriores, plantea, además, los últimos retos asociados al desarrollo rural y propone líneas de trabajo para una agenda futura de investigación en el campo de las políticas públicas para el desarrollo del sector agropecuario y el medio rural.

1. Globalización y organizaciones de productores: una síntesis

Los casos de estudio presentados en este libro permiten actualizar los conocimientos sobre las organizaciones de productores en Costa Rica. De manera transversal, se derivan lecciones sobre tres dimensiones correspondientes a las tres secciones de este libro, tales como el papel y estrategias de las organizaciones frente a las dinámicas de los mercados, su papel en la prestación de servicios a los productores y sobre los procesos institucionales desarrollados por actores públicos y privados para apoyar a estas organizaciones.

1.1. Organizaciones de productores y mercados

Las últimas décadas han estado caracterizadas por un aumento de las exigencias hacia el productor por parte de los consumidores y otros actores de las cadenas en que participan. Esta tendencia ha sido vista como una oportunidad,

pero al mismo tiempo como una amenaza para los pequeños productores, ya que tiende a excluir a los productores que tienen menos capacidades de cumplir con estos requisitos. Dado el retiro del Estado de muchas funciones de apoyo y mercadeo que se ofrecían a los pequeños y medianos productores, desde la perspectiva de estos productores, las organizaciones se ven como una estrategia para acceder a mercados tanto nacionales como internacionales. Con la diversidad de los casos analizados en los capítulos que conforman la primera sección de este libro, se confirma de manera general el papel de las organizaciones de productores para el acceso de los pequeños productores a mercados en Costa Rica (Faure, Maître d'Hôtel y Le Coq, 2010). Caso contrario, los productores dependerían de actores intermediarios en el proceso de comercialización, lo que representa altos márgenes de intermediación (ver Capítulo 4 de este libro) o en procesos inmaduros de posicionamiento en la cadena (ver Capítulo 3 de este libro). Sin embargo, se puede apreciar la diversidad de conclusiones en cuanto al rol, potencial y estrategia de las organizaciones, según las características internacionales y nacionales de los mercados de productos.

- **Evoluciones de los mercados internacionales y estrategias diferenciadas de las organizaciones**

En las últimas décadas, una multiplicidad de sellos de calidad ambiental o social fueron creados para dar más información a los consumidores sobre las características de los productos en las cadenas (Gallastegui, 2002). Este proceso ha ocurrido más que nada como una demanda originada en los mercados meta internacionales, donde los consumidores han externado preocupaciones ambientales, sociales de la producción, así como también referente a la integridad del producto mismo. Un claro ejemplo de este proceso es el caso del café (Giovannucci y Ponte, 2005; Ponte, 2002). Sin embargo, estos sellos pueden representar tanto barreras de acceso para los pequeños productores como oportunidades de crear procesos de *upgrading* (mejoramiento) y acceder mercados que antes no conocían (Muradian y Pelupessy, 2005).

Los estudios presentados en la primera sección muestran la importancia de las organizaciones en el acceso de los productores al tomar como referencia los productores de café de Costa Rica (**Capítulo 1**, **Capítulo 2** y **Capítulo 5**). Pero muestra también una gran heterogeneidad de relaciones entre organizaciones en su acceso al mercado. En el **Capítulo 2** se muestra la diversidad de estrategias que tienen las organizaciones de productores de café, frente a la amplia gama de sellos de mercado. En el **Capítulo 1** se muestra que el movimiento de comercio justo, inicialmente creado para ser una alternativa a los mercados internacionales y facilitar así el acceso de los pequeños productores, está evolucionando constantemente, por lo que sus valores cambian y se orientan cada vez más

hacia una visión mercantil. Estos cambios de valores varían, a su vez, las posibilidades de ciertas organizaciones susceptibles de entrar en el sistema, pero ponen en peligro el equilibrio del sistema y conllevan a una competencia entre los actores tradicionales (pequeñas organizaciones de pequeños productores) y los nuevos actores (grandes organizaciones de pequeños productores).

- **Potenciales de desarrollo de las cadenas nacionales, el reto del desarrollo organizacional**

Debido a la orientación de las últimas décadas hacia los productos de agroexportación (i.e., café, banano y ahora piña), muchos mercados locales no han sido muy considerados como potenciales vectores de desarrollo. En el **Capítulo 3** se muestra un caso interesante de una agrocadena con potencial de producto secundario (higo) y las condiciones necesarias para su eventual desarrollo, donde el Estado y las organizaciones tienen un papel importante a cumplir. Por el contrario, el **Capítulo 4** muestra como en ausencia de organizaciones de productores fuertes que empoderen el mercado (papa y cebolla), surge la figura del intermediario con diferentes recursos institucionales que hacen que la agrocadena tenga una mayor o menor eficiencia en los márgenes de intermediación.

En estas cadenas locales, las organizaciones de productores parecen menos presentes que en las de productos de exportación tradicional como el café. Aunque esta situación puede ser el resultado de la falta de una atención institucional fuerte y de políticas públicas en este sentido, los estudios revelan la importancia y el interés que podría tener el desarrollo de tales organizaciones en estas tres agrocadenas, donde los industriales (caso del higo) o los numerosos intermediarios (casos de la papa y la cebolla) tienen un papel preponderante en la definición de los precios y las calidades de los productos.

- **Organizaciones y compromisos de los productores**

Finalmente, de manera transversal, si las organizaciones tienen un papel importante para seguir las evoluciones de la demanda del mercado internacional (como en el caso del café), o potencial para mejorar las condiciones de acceso a mercados locales existentes (como los casos del higo, papa y cebolla), se puede preguntar cuáles son los factores que orientan *in fine* las decisiones de los productores. En este sentido, al movilizar un análisis comparativo en el **Capítulo 5**, se muestra como los productores adoptan más actividades favorables al medio ambiente (*cooperan en favor del ambiente*) cuando existe una coordinación vertical más fuerte (entre productores y procesadores primarios). En otras palabras, una presencia de organizaciones de productores en coordinación con la fase de proceso, permite con mayor facilidad incorporar elementos de protección

ambiental. En estas estructuras de mercado, los productores escogen sus canales de comercialización no solamente en función de los precios, sino también en función de otras variables, tales como el acceso a servicios conexos a la producción (financiero, asistencia técnica), que brindan las organizaciones hacia los productores.

Esta primera sección del libro demuestra la pertinencia de apostar por la estrategia de las Organizaciones de Productores para facilitar el acceso de los pequeños productores y la importancia de apoyarlos al crear condiciones para que brinden servicios.

1.2. Organizaciones de productores y prestación de servicios

En la segunda sección de este libro se presentaron tres estudios de caso, de tres tipos de organizaciones diferentes: una cooperativa (**Capítulo 6**), una asociación (**Capítulo 7**) y una corporación (**Capítulo 8**), así como el análisis de diferentes configuraciones de un sistema local de servicios en el ámbito regional (**Capítulo 9**).

El análisis transversal de estos casos permite ilustrar la diversidad del funcionamiento de sistema de servicios, desde diferentes organizaciones, y la importancia que estos tienen para sus miembros. Así, se pueden identificar los siguientes cinco hallazgos.

- **Construcción de servicios como un proceso social**

En los casos presentados en la segunda sección de este libro, se evidencia que la construcción de la oferta y la demanda de servicios es un constructo social, que requiere interacciones entre los diferentes actores para mejorar su pertinencia y calidad, con respecto a las demandas de los productores. No existe una única manera de construir la oferta de servicios, pero sí es importante reforzar los mecanismos que tienen los productores, sus organizaciones y el Estado, para realizar el seguimiento y la evaluación de estos, de manera que se pueda mejorar progresivamente su calidad, según un proceso de aprendizaje continuo.

El fortalecimiento de los mecanismos que permiten que el conjunto de actores participen en una coconstrucción de los sistemas de servicios, también puede ser tan importante como el fortalecimiento de las capacidades de los actores que prestan estos servicios.

- **La coordinación entre servicios, una función central de las organizaciones**

La coordinación se vuelve una palabra clave en un contexto de pluralidad de actores que prestan servicios que, a su vez, tienen que atender a una creciente diversidad y complejidad de las demandas por parte de los productores. Así, la

coordinación de los diferentes servicios provenientes de varios prestadores, en un entorno relativamente lejano de los productores, se convierte en un desafío fundamental. Las organizaciones son claves en la coordinación entre servicios de varios tipos, en una “cadena de servicios” o “encadenamientos de servicios”. Ejemplos de estas organizaciones que coordinan diferentes servicios con la demanda se presentaron en el **Capítulo 6**, donde una asociación coordina una oferta integral de servicios para la reforestación, el **Capítulo 7**, donde una cooperativa produce una oferta diversificada de servicios en una comunidad, y el **Capítulo 8**, donde una organización coordina en el ámbito de gremio y/o sector.

- **El financiamiento de los servicios: multiplicidad de fuentes y el reto de lograr la mejor combinación de recursos**

El análisis del financiamiento de los servicios muestra la diversidad de los mecanismos posibles, ya sea a través del presupuesto de las organizaciones vinculado a las ventas de productos como el café (**Capítulo 6**), el cobro de gastos de intermediación en los trámites de reforestación (**Capítulo 7**), o a través de impuestos parafiscales (**Capítulo 8**). Sin embargo, lo que garantiza la durabilidad de la prestación de los numerosos servicios, en un entorno donde la disposición de los usuarios para pagarlos es precisamente la capacidad de la organización para combinar diferentes fuentes y mecanismos de financiamiento.

- **La especificidad del papel de las organizaciones en los sistemas de servicios y factores de éxito**

Los casos presentados en los capítulos de la segunda parte ilustran la posición particular que tienen las organizaciones en los sistemas de servicios. Las especificidades del papel de las organizaciones están vinculadas a sus capacidades de (i): formular de manera precisa la demanda de sus miembros, (ii) definir una oferta interna de servicios adaptados a las necesidades de sus miembros, (iii) garantizar una coordinación entre los numerosos actores que prestan servicios en su territorio o rama de actividad, (iv) participar en el financiamiento de esos servicios. Entre mayor sea la agregación de todas estas capacidades, mayores serán los factores de éxito interno para la sostenibilidad y la eficiencia de las organizaciones en los sistemas de servicios.

- **Las condiciones del entorno para el éxito de las organizaciones**

Para que las organizaciones puedan desempeñar efectiva y exitosamente los múltiples roles que tienen en los sistemas de servicios, es importante promover un entorno institucional favorable por medio de leyes y otros instrumentos de

política pública, que incentiven la prestación de servicios. Así, el marco institucional alrededor de la ley forestal permite que se reconozca el financiamiento de la intermediación de las organizaciones para facilitar el acceso al Pago por Servicios Ambientales (PSA) (ver **Capítulo 7**). Otro ejemplo es cuando la personería jurídica de una corporación, que se origina por un proyecto de ley en la Asamblea Legislativa, fija por ley un flujo de recursos recurrentes (impuestos parafiscal) que, a su vez, garantiza una figura jurídica que permite un nivel aceptable de legitimidad del sector (ver **Capítulo 8**). También, para que las organizaciones puedan desempeñar efectivamente estos roles, es necesario fortalecer la capacidad de gestión y las capacidades de aquellas que tengan más debilidades. Por eso, el diagnóstico de las organizaciones, de sus demandas y necesidades en términos de servicios, y de su entorno, es fundamental en cualquier formulación de política pública (ver **Capítulo 9**).

1.3. Lecciones aprendidas sobre el programa de apoyo a organizaciones

En la tercera sección del libro se reflexionó sobre los procesos y métodos de apoyo a las organizaciones. Varias experiencias fueron analizadas tanto en términos de experiencia de apoyo institucional (ver **Capítulo 11**), como de experiencia de proyectos nacionales (ver **Capítulo 12**), y de la cooperación internacional (ver **Capítulo 13** y **Capítulo 14**).

Los principales hallazgos se pueden resumir de la siguiente manera.

- **Adaptar los procesos de apoyo en diálogo con las organizaciones**

En las diferentes experiencias presentadas, cabe rescatar la importancia del diálogo entre los entes del apoyo y las organizaciones como un factor de éxito. Muchas de los problemas surgen debido a malas interpretaciones o dificultades de interpretación de los propósitos de los proyectos de apoyo (ver **Capítulo 13** y **Capítulo 14**). Una buena relación basada en el diálogo permite hacer los ajustes necesarios en los proyectos originales, de tal forma que aborden pertinentemente oportunidades y condiciones que no fueron pensadas en el diseño original de los proyectos de apoyo.

La relación entre el ente que apoya (instituciones públicas, privadas, ONG's, etc.) y la población meta (las organizaciones) es usualmente muy crítica. Las relaciones de tipo paternalista permiten crear una confianza mutua, pero al mismo tiempo fomentan relaciones de dependencia mutua de largo tiempo y reportan efectos perversos (ver **Capítulo 11**). Al contrario, relaciones más puntuales en marcos de proyecto pueden llevar a un funcionamiento más oportunista y a una relación cortoplacista que no permite construir la confianza necesaria entre las partes (ver **Capítulo 14**). La confianza y la reducción de asimetría entre el ente de apoyo y el ente que recibe el apoyo siguen siendo retos para estos programas.

- **Usar métodos que fomentan aprendizajes**

Múltiples métodos para apoyar organizaciones han sido desarrollados en Costa Rica y en otras partes del mundo. De los capítulos de la última sección del libro se pueden rescatar diferentes elementos claves. Primero, se resalta la importancia de los diagnósticos de situación, tanto de las organizaciones que se van a apoyar en términos de demanda/necesidades de servicios como también de sus capacidades organizacionales para gestionar y brindar esos servicios (ver **Capítulo 13**). También, importa mucho la percepción que tengan los miembros sobre sus propias organizaciones y el entorno donde funcionan (ver **Capítulo 10**). Además, desde la óptica de un cooperante, importa mucho desarrollar todo el apoyo con una lógica muy participativa, donde los procesos se den y se ajusten según las necesidades señaladas sistemáticamente por los beneficiarios mismos (ver **Capítulo 12**). Similarmente, se rescata también la importancia del seguimiento, adaptación, ajuste de los procesos de apoyo con evaluaciones regulares de los logros y limitantes de las situaciones y del contexto (ver **Capítulo 14**).

- **El rol del contexto político y las políticas públicas**

La función de representación de los intereses y de incidencia política es importante y va a la par de la provisión de servicios técnicos a los productores. La dimensión política es importante, porque influencia el proceso de apoyo a las organizaciones (ver **Capítulo 13** y **Capítulo 14**). Los procesos de apoyo a organizaciones no son neutrales, ya que se inscriben en una visión más amplia de las orientaciones del tipo de agricultura que se quiere potencializar y que puede ser afectado por los juegos de la agenda política.

Así, la política pública es clave para el apoyo a organizaciones, porque está llamada a contribuir a crear un entorno global más propicio para las organizaciones que las demandan y para que se desarrollen ellas mismas.

2. Nuevo contexto y conceptos y nuevos retos

Eventos mundiales recientes y nuevas orientaciones de la literatura científica, así como también proyecciones de los últimos años, permiten evidenciar nuevos retos de manera más clara y nuevas oportunidades para el desarrollo de las zonas rurales en países como Costa Rica.

2.1. La crisis alimentaria y los retos de la seguridad alimentaria

El tema de seguridad alimentaria vuelve a cobrar importancia para un país como Costa Rica, dado el presente contexto mundial de vulnerabilidad climática (FAO,

2011). Aunque el problema de las alzas recurrentes de los precios de los alimentos es producto de una compleja interacción de factores mundiales, el tema de la vulnerabilidad climática es cada vez más preponderante. Si bien es cierto, el país no ha experimentado carestías de alimentos importantes, la vulnerabilidad producto del cambio climático ya no es más un fenómeno localizado en regiones ambientalmente frágiles y pobres, sino que es un fenómeno de alcances mundiales.

Desde el año 2007, la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) ha venido advirtiendo sobre la volatilidad recurrente en los precios de los alimentos. Durante el año 2012, el impacto fuerte del fenómeno de El Niño sobre países productores netos de alimentos volvió a disparar las alertas. En ese sentido, el representante de la FAO en Costa Rica, José Emilio Saudí, señala: “*El mundo afronta un período de gran volatilidad en los precios de los alimentos. Hasta ahora, el incremento se ha frenado un poco por las altas existencias, pero de seguir la sequía el problema se agravará*” (entrevista en *La Nación*, 20 de agosto del 2012). Eventualmente, países productores netos de alimentos podrían restringir con fuerza las exportaciones a países importadores netos, ante un eventual *shock* climático. Ya este escenario ha ocurrido desde el año 2007, cuando varios países productores netos restringieron las exportaciones de cereales básicos, como medida para proteger a sus respectivas poblaciones de aumentos en el precio de los alimentos (von Braun, 2008).

Un claro ejemplo de la vulnerabilidad de Costa Rica en materia de alimentos es ser un país importador neto de maíz amarillo, como insumo esencial para la elaboración de concentrados para la producción animal y para productos terminados.

En Costa Rica se impone así el reto de dejar de confiar absolutamente en la posibilidad de continuar abasteciéndose sin problemas en los mercados internacionales de alimentos terminados, o de insumos para producirlos; se replantea, entonces, un papel del sector agropecuario y sus organizaciones como un sector clave nacional para enfrentar estos riesgos. Esto implica superar de una vez por todas, la visión agroexportadora a la cual se ha reducido el sector agropecuario y el desarrollo rural desde mediados de los años 1980.

2.2. El cambio climático y el reto de la adaptación

Tal como se mencionó en la sección anterior, el análisis del cambio climático en la agricultura se relaciona directamente con la problemática de la seguridad alimentaria y, por lo tanto, con el reto de la adaptación. La agricultura como actividad afectada por el cambio climático reporta grandes vulnerabilidades (Glantz et al., 2009). Por tanto, el cambio climático reduce la productividad de la mayoría de los sistemas alimentarios existentes y perjudica los medios de vida de las personas que ya son vulnerables a la inseguridad alimentaria. Entre las posibles consecuencias del cambio climático para la seguridad alimentaria se destacan

los efectos directos sobre la nutrición —cambios en la cantidad y la composición de los alimentos consumidos—, así como en los medios de vida —cambios en las oportunidades de empleo y el costo de la adquisición de los alimentos necesarios para una alimentación adecuada— (HLPE, 2012).

La vulnerabilidad de la seguridad alimentaria al cambio climático comienza con los impactos biofísicos, que se generan en los sistemas agrícolas. Estos efectos alteran directamente los medios de vida en las zonas rurales e indirectamente en las zonas urbanas. Los mercados internacionales transmiten los efectos del cambio climático a otros lugares y pueden afectar la seguridad alimentaria local, al modificar los precios internos de los alimentos e influir en los medios de vida de los productores agrícolas.

El cambio climático es un tema crítico para los productores agrícolas (MAG, 2011). En el caso específico de Costa Rica, se prevé que el incremento de la temperatura oscilaría entre el 0,3°C en el 2010 y el 3,4°C en el 2100. En tanto, la variación temporal y espacial de precipitación sería más irregular que en la temperatura, razón por la cual se espera una reducción de las lluvias en la Región Norte, mientras que en la Zona Sur se presentaría un aumento de estas. En ambos casos se espera que las magnitudes de los cambios sean crecientes en el tiempo (CRRH, s.f.).

Estos cambios previstos en la temperatura y el régimen de lluvias podrían tener repercusiones considerables sobre la productividad agrícola. Aun cuando se conoce poco acerca de las consecuencias del cambio climático sobre las plagas y las enfermedades de los cultivos, se prevé que la irregularidad de las precipitaciones que ya afectan a los medios de vida y la producción de numerosas familias rurales tendrán consecuencias más graves en un contexto del cambio climático (HLPE, 2012).

Estas variaciones en los patrones de temperatura y precipitación afectarán negativamente al sector agrícola costarricense, que es altamente dependiente del clima (Ordaz et al., 2010). En primer lugar, se espera que los eventos extremos sean exacerbados por el cambio climático. Las inundaciones, sequías, tormentas tropicales y los huracanes han provocado cuantiosas pérdidas en dicho sector¹¹¹. Estos daños incluyen: pérdidas de cosechas, destrucción de infraestructura y contratos de exportación incumplidos, entre otros.

Segundo, cierta evidencia sugiere que el cambio climático ya podría estar provocando efectos adversos sobre toda la producción agrícola costarricense (Ordaz et al., 2010). En este sentido, la producción de maíz, frijol y café ha sido afectada negativamente tanto por niveles de precipitación inferiores como por temperaturas superiores a las que permiten lograr la mayor producción.

Tercero, los cambios en la producción agrícola implicarían una reducción en las ganancias de los productores agrícolas. De no tomarse medidas, en el año

111 Por ejemplo, el huracán Mitch —que azotó a Costa Rica y demás países centroamericanos en 1998— sumado a sucesivas sequías provocó daños al sector agropecuario costarricense valorados en alrededor de US\$100 millones.

2050 las pérdidas ascenderían entre el 1% y 2% del PIB (con una tasa de descuento de 4%). Sin embargo, hacia el 2100 dichas pérdidas se incrementarían de forma importante, llegando a representar el 4% y podrían ser aún mayores, entre el 8% y el 12% del PIB si la tasa de descuento fuera de 2% (Ordaz et al., 2010).

Dadas la complejidad e incertidumbre asociadas a los efectos del cambio climático sobre la agricultura costarricense, es prioritario prestar atención a las alteraciones en el clima y su impacto sobre la producción agrícola. La adaptación de los sistemas agrícolas al cambio climático presenta un requerimiento multifacético, pues este esfuerzo es esencial para fomentar la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza, la gestión sostenible y la conservación de los recursos naturales.

Los agricultores costarricenses por sí solos no pueden adaptarse con éxito al cambio climático, razón por la cual, las alianzas estratégicas entre actores públicos y privados son muy importantes para crear capacidades en los productores agrícolas. Los capítulos anteriores mostraron experiencias exitosas de trabajo con diversas organizaciones de productores costarricenses, proyectos y emprendimientos productivos. La investigación futura deberá ser desarrollada para generar más información sobre los impactos del cambio climático en la agricultura, opciones de adaptación, políticas públicas y proyectos liderados por el sector agrícola productivo (privado).

2.3. Los servicios ambientales, una posibilidad de renovar la relación agricultura y sociedad

En este contexto, y más que nunca, los servicios ambientales que provean los espacios rurales son necesarios para que se pueden enfrentar los retos. La noción de servicios que se desarrolló en los años 1990 para ilustrar los aportes de los ecosistemas al medio ambiente es importante (Daily, 1997). En Costa Rica, este concepto fue movilizadado de manera pionera en el mundo por el sector forestal para designar el Programa de Pagos por Servicios Ambientales (PSA) para los bosques y plantaciones forestales (Pagiola, 2008; Mora-Vega, Sáenz-Segura y Le Coq, 2012).

Sin embargo, la provisión de servicios ambientales o ecosistémicos por la agricultura se empieza a reconocer en el ámbito internacional (Swinton et al., 2007; Zhang et al., 2007) y la idea de desarrollar el apoyo a la agricultura basada sobre el concepto de PSA se está visualizando (FAO, 2007; FAO, 2011). En Costa Rica, el sector agrícola todavía no ha movilizadado de manera sustancial esta noción para renovar las políticas públicas, con excepción de la ley de fomento de la agricultura orgánica que reconoce el principio de prestación de servicios ecosistémicos por parte de la agricultura orgánica y el programa de Reconocimiento por Beneficio Ambiental del MAG (Le Coq et al., 2010).

Así, la movilización de la noción de servicios ecosistémicos para la agricultura costarricense es un gran reto, y también tiene un gran potencial para renovar

las políticas públicas y el fomento de la agricultura. Primero, el reconocimiento de servicio ambiental del agro puede renovar la justificación del apoyo a ciertas formas (sostenibles) de producción agrícola. Segundo, permite repensar con criterios más completos el grado de desempeños de la agricultura no solamente con el criterio económico, sino también ambiental. En fin, abre una agenda de oportunidades para pensar la investigación agrícola, la vinculación a los mercados y una soberanía alimentaria más activa.

2.4. Desarrollo territorial, una nueva oportunidad para concebir apoyo al agro y la ruralidad

El desarrollo territorial es otro concepto que permite enfrentar los retos de la sociedad y de la agricultura. Si este concepto tiene bastante trayectoria en Europa, y en Brasil, está cobrando fuerza en América Central con la adopción de la estrategia centroamericana de desarrollo rural territorial (Ecaderts). Cuando las políticas del sector agropecuario han sido tradicionalmente pensadas de manera específica como cadenas, la noción de desarrollo territorial permite repensar el apoyo a organizaciones y productores con una visión más integral, que responde a una lógica que refleja más las pluriactividades de los hogares rurales y las aspiraciones de los rurales más allá de la única dimensión productiva (salud, educación, etc.). Así, aunque las organizaciones de productores juegan un papel en los mercados y el desarrollo productivo, ellas juegan también un papel en servicios sociales (ver **Capítulo 6**) y de fomento del desarrollo económico de manera integral. La inclusión de esta noción permite tomar mejor en cuenta esta dimensión de múltiples actividades y finalidades que tienen las organizaciones y son así opciones para repensar el apoyo a estas organizaciones y, de manera más global, a la ruralidad.

2.5. Los últimos cambios institucionales y nuevas oportunidades para el apoyo a la pequeña agricultura

Últimamente, diferentes cambios institucionales y de orientación del marco de política crean nuevas oportunidades y condiciones para el apoyo a la pequeña agricultura. Primero, se rescató en la política del sector agropecuario un plan específico para la agricultura familiar, que recuperó la importancia del sector de la pequeña agricultura en el sector del agro y que fija orientaciones con objetivos cualitativos y cuantitativos para el período 2011-2014 (Sector Agropecuario, 2012). El otro elemento, es la transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) con la ley 9036 publicada en mayo del 2012. Este cambio institucional contribuye al reconocimiento del enfoque de desarrollo territorial, conforme a la estrategia centroamericana, estrategia de desarrollo territorial rural (Ecaderts).

3. Hacia una nueva agenda de investigación para las zonas rurales de Costa Rica

Considerando los resultados presentados en los capítulos de este libro, así como los nuevos retos y conceptos que representan las nuevas oportunidades y amenazas para el sector agropecuario de Costa Rica, se presenta en esta sección una propuesta de líneas de trabajo para una eventual agenda de investigación.

3.1. Caracterizar las dinámicas estructurales del sector agropecuario y de los territorios rurales

El panorama de las formas de agricultura ha sido profundamente modificado por los procesos de liberalización y globalización. Sin embargo, existe poca información sobre la estructura agraria de Costa Rica. El último censo agropecuario nacional fue hecho en 1984, y los estudios puntuales que han realizado diferentes organizaciones no permiten hacer valoraciones nacionales sobre producción, productividad, sectores vulnerables, tenencia de la tierra, etc., lo cual es muy importante para emitir orientaciones de política pública¹¹². En particular, esta información es importante para un mejor diseño de herramientas adaptadas a las condiciones reales de los productores.

De manera complementaria, es necesario analizar mejor las dinámicas de los territorios y los factores internos y externos que conllevan al desarrollo de patrones de desarrollo local distintos. Este entendimiento se justifica para identificar el funcionamiento de los hogares rurales que se caracterizan cada vez más por una diversidad de actividades tanto agrícolas como no agrícolas, que tienen aspiraciones más allá de las únicas variables de desarrollo económico clásicas y que incluyen una visión más integral de calidad de vida (integrando la educación, la salud, la cultura, etc.). Además, el entender los factores que inducen los procesos de desarrollo local permite ajustar acciones públicas para fomentar un desarrollo más sostenible.

3.2. Identificar, medir y valorar los servicios ambientales del sector

Aunque muchos estudios han evaluado los servicios ambientales de los espacios naturales y, en particular, de los bosques, también se vuelve clave la identificación, la medición y la valoración económica de los servicios ambientales producidos por la agricultura y sus sistemas, tales como los sistemas agroforestales, silvopastoriles y los sistemas orgánicos. Aunque existen muchas metodologías de medición de estos aportes que hace la agricultura (Rapidel et al.,

112 Sin embargo, algunos estudios agrarios demostraron un polarización entre fincas (Ovares, citado por *Antología Social*, EUNED, p. 72, citado por Hernández, 2007, p. 20).

2011), sus ajustes y uso sistemático sectorial es un nuevo reto para las ciencias biológicas y sociales.

De manera complementaria, implementar y ajustar metodologías para desarrollar y probar nuevos mecanismos de incentivos, así como ajustar los incentivos económicos e institucionales existentes, representan toda una agenda de investigación futura. Esto no debería ser tan difícil de lograr en un país como Costa Rica, el cual ya tiene una experiencia consolidada en los sistemas de Pago por Servicios Ambientales para bosques y, además, esquemas de certificaciones ambientales.

3.3. Analizar el papel actual y potencial de las organizaciones para enfrentar los nuevos retos

Las organizaciones de productores tienen un papel muy importante para enfrentar como país los nuevos desafíos y oportunidades que representan la seguridad alimentaria, la adaptación al cambio climático y el desarrollo territorial. Sin embargo, pocos estudios se han analizado en cuanto al nivel de entendimiento y visión que tienen las organizaciones con respecto a estos retos y sus estrategias referentes a estos temas. Así, una agenda de investigación se abre para entender mejor el papel actual y potencial que podrían tener estas organizaciones para enfrentar estos desafíos.

Para potenciar a las organizaciones en el fomento de respuestas a estos desafíos complejos, la concepción de un programa de apoyo, con metodologías que toman en cuenta sus características y también sus percepciones, es un nuevo reto para los investigadores y agentes institucionales involucrados en el programa de fortalecimiento organizacional.

3.4. Rescatar como tema de investigación las políticas públicas del agro y del medio rural

Después de décadas de resultados que siguieron a la implementación de planes de ajuste estructural y de su visión dominante de un Estado reducido y de un sector agropecuario básicamente agroexportador, se plantea ahora la necesidad de repensar el desarrollo rural territorial de una forma innovadora, y desde una visión más de los productores y sus organizaciones.

En el tema específico de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad del país en cuanto al cambio climático, se abre la necesidad de empezar a debatir sobre este tema nacional. Así, quisiéramos proponer las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la capacidad del país para producir alimentos de primera necesidad? (es un análisis más técnico sobre diferentes sistemas de producción, dependencia de insumos importados y potencial de cambios).

- ¿Cuál es la viabilidad a mediano y largo plazos de producir alimentos en diferentes escenarios de volatilidad de precios, en un contexto de globalización de mercados? ¿Cuáles instrumentos de política pública innovadores se podrían implementar?
- ¿Cuál es la capacidad real del país para comprar alimentos para su población? ¿Son suficientes las divisas que se producen en el país para adquirir alimentos en diferentes escenarios de volatilidad de precios internacionales? En cuanto a la estructura de hogares, ¿cómo impactan estos escenarios? ¿Cuáles instrumentos de política pública innovadores se podrían implementar?
- ¿Cuál podría ser la estrategia para recuperar más los mercados domésticos con producción nacional? ¿Cuáles instrumentos de política pública se podrían implementar para una integración más eficiente y coordinada en las diferentes agrocadenas nacionales de alimentos, que reduzcan riesgos producto de la vulnerabilidad climática?

A partir de lo planteado anteriormente, resulta necesario el desarrollo de una agenda de investigación sobre políticas públicas para la agricultura y para lo rural, la cual podría estructurarse según tres dimensiones.

La primera dimensión es el análisis de los procesos de formulación y diseño de las políticas públicas, como un elemento necesario para una mejor evaluación. Esta agenda podría facilitar un mejor ajuste de los procesos de diseño de política en un sentido más participativo de los grupos marginados (incidencia de política), a los cuales pertenecen la mayoría de los pequeños productores rurales.

La segunda dimensión es el análisis de la implementación de las políticas públicas en el sector agropecuario. Este componente se extiende en dos ejes. El primero contempla la dimensión procesal de la implementación y corresponde a la ingeniería de la implementación, el papel de los actores en esta realización (NPM), la distribución pública/privada de las responsabilidades en la implementación de políticas y la gobernanza de las herramientas de política pública. El segundo corresponde a la eficacia y eficiencia de las herramientas de política pública, para orientar el agro e incidir en el proceso de toma de decisiones. Aquí, se trata de analizar los resultados de las políticas públicas clásicas de regulación y también otras herramientas que tiendan a afectar los comportamientos de los productores, tal como las certificaciones o sellos ambientales y los incentivos positivos o mecanismos de compensación por servicios ambientales. La realización de un seguimiento permanente de este proceso permitiría monitorear mejor la dirección de los cambios.

La tercera dimensión es el análisis de las articulaciones e interacciones entre las políticas del sector y de estas con las políticas de otros sectores. Dos dimensiones podrían ser analizadas acá: por una parte, las interacciones entre herramientas de políticas de diferentes tipos, como las regulaciones y los incentivos

y, por otra parte, las interacciones entre políticas de sectores distintos, como la regulación agrícola y la regulación ambiental.

4. Recomendaciones de política pública

En esta sección queremos proponer algunas orientaciones de política sectorial, con el objetivo de que sean útiles para los diferentes actores del agro y de las zonas rurales, en el momento de enfrentar los retos actuales y emergentes que se han planteado en este libro. El aporte lo organizamos en los siguientes temas finales.

4.1. Reconocer las asimetrías entre los productores de las cadenas y de las organizaciones

Durante los últimos años, no se ha reconocido de manera formal y explícita que coexisten diferentes formas de agricultura, que existen asimetrías entre los actores que interactúan en una misma agrocadena y que existen diferencias importantes entre tipos de organizaciones. El no reconocer estas asimetrías entre actores y entre organizaciones y la consecuencia de obviar estas diferencias en la construcción e implementación de políticas públicas, que producen herramientas comunes para una población meta con diferencias (*one size fits all*). Esta uniformización de las políticas públicas conduce, *de facto*, a excluir los apoyos institucionales a los productores y las organizaciones con mayores desventajas. Debido a esto, es necesario un modelo diferente de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas sectoriales, que sea diferenciado por la tipología de la población a la cual se quiera impactar. La identificación científicamente sistematizada de estas tipologías de la población meta es el primer paso para concebir nuevas políticas públicas más adaptadas y más eficientes.

4.2. Reactivar las inversiones en el agro y lo rural

Aunque los casos presentados en este libro muestran diferentes experiencias de apoyo a los productores y sus organizaciones, todavía quedan importantes necesidades que atender, en términos de financiamiento y de capacidades técnicas y de gestión. Así, para enfrentar estos retos se propone trabajar en el tema de inversión en dos niveles.

- **Ampliar y renovar las ofertas de financiamiento rural**

El financiamiento adecuado y oportuno es crucial en una agrocadena para que sea competitiva y eficiente, según las demandas de los mercados donde se inserte. Sin embargo, las reformas de los sistemas bancarios en los años 1980

han dejando a los pequeños productores sin muchas opciones de financiamiento adecuado a sus necesidades y posibilidades.

Durante los años 1990 se implementó el programa de reconversión productiva, el cual preveía la canalización de recursos para financiar proyectos agropecuarios, preferiblemente de exportación. Este programa permitió financiar algunas iniciativas de organizaciones de pequeños productores, pero en realidad no causó un impacto realmente transformador en términos de oportunidades para pequeños y medianos productores. Más recientemente, la creación de la Banca de Desarrollo buscaba establecer nuevas opciones para los pequeños productores y sus organizaciones, pero las condiciones actuales no permiten el acceso ágil y oportuno a estos fondos.

Así, el desempeño de la pequeña agricultura pasa necesariamente por la activación de mecanismos de financiamiento alternos, ágiles y oportunos, que les permiten invertir para mejorar y/o diversificar sus procesos productivos, de transformación y de mercadeo de sus productos, y financiar así los esfuerzos de fomento de sus organizaciones. Tomando en cuenta la diversidad de las situaciones de los productores y de sus organizaciones, se necesita reflexionar sobre la posibilidad de desarrollar créditos con plazos y tasas adaptados a las condiciones de estos fondos públicos, con base en diagnósticos previos de sus necesidades.

Estos fondos deben ser monitoreados de manera técnicamente imparcial, para lo cual habría que diseñar un mecanismo de control y seguimiento igualmente ágil y oportuno. Importante es evitar reproducir malas experiencias recurrentes en cuanto al manejo de fondos públicos para apoyar organizaciones de productores. Lecciones aprendidas de casos pasados y recientes abundan en el país como para no poder pensar en un mecanismo innovador de control y seguimiento. No resulta válido asumir que los fondos se pierden por problemas de gestión y, por tanto, no vale la pena pensar en mecanismos innovadores de financiamiento oportuno.

- **Ampliar y renovar el fortalecimiento de capacidades y recursos humanos rurales**

A pesar de la labor de las diferentes instituciones nacionales de educación formal o vocacional, que tienen actividades en zonas rurales, se evidencia todavía una demanda fuerte en términos de capacitación para los miembros, personal asalariado y líderes de las organizaciones de productores en diversos niveles. Es necesario repensar una mejor integración de la gran oferta que tiene el país en materia de capacitación, con una demanda dinámica para crear capacidades de diversa índole. Así, se lograría un mayor desarrollo de un conjunto de capacidades para asumir funciones complejas, tales como las de asumir liderazgos en la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones. Se podría pensar en el

desarrollo de programas de capacitación específicos, destinados a los responsables de organizaciones (tipo escuela de líderes). Estos programas podrían incluir cursos integrados, compuestos por una serie de módulos adaptados a los ritmos laborales y de aprendizaje de los líderes meta, valorizando sus experiencias concretas a través de intercambios. Por tanto, se podría llenar un vacío actual y ofrecer una respuesta a las demandas complejas de estos actores específicos.

4.3. Diseñar e implementar políticas públicas y herramientas diferenciadas

Dada la gran diversidad de situaciones de los productores y de sus organizaciones, es urgente invertir en diferentes dimensiones tanto financiera y técnica como humana, es necesario diseñar e implementar políticas públicas e instrumentos diferenciados según las poblaciones metas.

- **Ajustar las herramientas a las especificidades de los pequeños productores y sus organizaciones**

Un primer elemento para diseñar políticas diferenciadas es ajustar las herramientas existentes a las condiciones específicas de los pequeños productores y sus organizaciones. En particular, es necesario seguir analizando las posibilidades de desarrollar programas de créditos colectivos, movilizandando acciones solidarias, y créditos específicos a organizaciones que toman en cuenta no solamente las garantías físicas (garantía hipotecaria), sino también las perspectivas de mercadeo que tienen. La coordinación de estos financiamientos, con un apoyo en términos de asesoría técnica, se vuelve indispensable.

- **Restablecer los atractivos del agro y del medio rural para los jóvenes**

Un segundo elemento es definir una política específica para atraer a nuevas generaciones en el sector agropecuario. El relevo generacional en el sector agropecuario es muy limitado, debido a la baja perspectiva de ingreso por parte de los hijos de productores, por lo limitado de muchas estructuras productivas, la falta de incentivos para iniciar nuevos proyectos productivos por parte de jóvenes y la desvalorización de la profesión de productor agrícola. Sin embargo, se pueden desarrollar herramientas técnico-financieras para facilitar la permanencia de jóvenes en el campo como productores agropecuarios, tales como créditos que les ayuden a invertir en proyectos propios, especialmente dirigidos a mujeres jóvenes y emprendedoras. Otra posibilidad son programas de acceso a la tierra dirigidos a jóvenes, que financien la compra o alquiler de tierras, sujetos a proyectos productivos innovadores y viables. Otro mecanismo posible de integración e inserción de jóvenes en el medio rural es promover la prestación

de servicios al sector agropecuario, lo que permite valorar capacidades nuevas, en el campo de la informática, gestión, mercadeo, control de calidad, etc. En ese sentido, las universidades públicas tienen un papel importante de llevar este tipo de capacidades profesionales al medio rural, tal y como la Universidad Nacional lo ha hecho con un programa pionero como el de regionalización universitaria.

Un ejemplo exitoso de organizaciones de jóvenes es el caso de JAZON, el cual alberga el centro de servicios mencionado en el **Capítulo 9** de este libro. En este caso, hay un modelo de integración de jóvenes rurales en zonas rurales, para potenciar y desarrollar actividades de otros productores y organizaciones. El desarrollo de estas iniciativas puede ser potencializado en el país mediante políticas y mecanismos que les proporcionen el acceso a fondos semilla, para iniciar o ampliar sus actividades, así como acompañamiento técnico para facilitar los aprendizajes de los miembros de estas organizaciones.

- **Valorar los recursos y especificidades locales**

Un tercer elemento para diferenciar las políticas es la adaptación a los territorios. En el marco del funcionamiento muy centralizado de Costa Rica, existen oportunidades para ajustar las políticas de desarrollo a las características de las localidades. Como se destacó en el estudio regional de la zona norte (ver **Capítulo 9**), las especificidades de los tejidos locales hacen pensar que ciertas políticas específicas podrían orientarse hacia una mejor valorización de los capitales de los territorios y hacia los procesos de desarrollo que potencializan las especificidades locales, en términos de cultura, “saberes” de todo tipo y recursos específicos.

4.4. Desarrollar y coordinar una política más integrada entre sectores y actores

El enfrentar retos complejos demanda formas más integradas y coordinadas de implementación de políticas públicas. Esta integración puede tener las siguientes dos dimensiones.

La primera dimensión es el reforzamiento de la coordinación e integración entre administraciones de diversos sectores. Aunque las diferentes instituciones que componen el sector agropecuario han hecho muchos esfuerzos en coordinarse, existe todavía un potencial de mejoramiento a través de una mejor coordinación interna del sector y en relación con otros sectores de la economía. Primero, una coordinación entre el sector agropecuario y el de la micro y pequeña industrias, para un mejor desarrollo de procesos de industrialización rural, lo que permitiría, a la vez, crear una oferta de productos locales con mayor valor agregado y una creación de empleo local. La segunda integración se da entre las instituciones del sector agropecuario y las del sector ambiental. De hecho, las políticas y las herramientas ambientales se han desarrollado estos últimos años

y representan nuevas oportunidades y restricciones para los productores. Por ende, debido a la importancia del desarrollo del sector turístico en Costa Rica durante las últimas dos décadas, se podrían promover sinergias entre las actividades de las instituciones del sector agropecuario y del sector turístico.

La segunda dimensión es la coordinación entre el sector público y el sector privado, como lo vimos en varios capítulos del libro, existe un potencial para construir planes y acciones compartidos entre los sectores público y privado, donde cada uno aporta sus recursos y experiencias. La institucionalización de este diálogo para codefinir y coejecutar políticas públicas será en este sentido una vía interesante a desarrollar.

Como corolario, este libro se escribió con el fin de compartir resultados de programas y proyectos de investigación alrededor del tema de las organizaciones de productores. A lo largo de los capítulos se evidencian la diversidad y la riqueza de las experiencias de estas organizaciones y el papel importante que tienen en el fomento del sector agropecuario, en un mundo donde el individualismo es el modelo principal. Más allá de las fuerzas del mercado y de la mera coordinación mercantil, siguen vigentes otras formas de coordinación y de regulación. En ese sentido, el desarrollo de un territorio rural sucede como producto de un diálogo entre diversas fuerzas y la creación de compromisos que se sostengan en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Introducción

- Albert, H. (2000). *Agricultural service systems. A framework for orientation*. Eschborn, GTZ-Services for rural development. Disponible en la página web: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/04-5313.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Alonso, S., Sáenz-Segura, F., Le Coq, J.F. (2011). *Evolución y práctica de las políticas públicas ambientales y agrícolas en Costa Rica: Una revisión de 1910 al 2008*. Proyecto SERENA, Cuaderno de Trabajo 2011-07. Disponible en la página web: http://www.serena-anr.org/new/IMG/pdf/Alonso_WP2011_07.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a. m.
- Ayala Espino, J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Báez Lacayo, L. (2007). *Vínculos entre servicios financieros y no financieros en las áreas rurales: experiencias de Centroamérica*. Serie de Publicaciones RUTA. Documento de Sistematización N° 25. Disponible en la página web: <http://www.landcoalition.org/fr/publications/vinculos-entre-servicios-financieros-y-no-financieros-en-las-areas-rurales>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Banco Mundial (2007). *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*. Washington D.C., Banco Mundial. Disponible en la página web: http://siteresources.worldbank.org/INTIDM2008INSPA/Resources/FINAL_WDR-OV-Spanish-text_9.26.07.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Bensahel, L. (1997). *Introduction à l'économie du service*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble (PUG).

- Berdegué, J., Balsevich, F., Flores, L., Reardon, T. (2005). Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables. *Food Policy*, N.º 30, 254-269.
- Beynon, J. (1996). *Financing of agricultural research and extension for smallholder farmers in Sub-Saharan Africa*. Londres: Overseas Development Institute (ODI).
- Bienabe, E., Coronel, C., Le Coq, J.F., Liagre, L. (2004). *Linking farmers to agricultural products markets: Lessons learned from literature and projects review*. World Bank Study Report. Disponible en la página web: <http://www.iram-fr.org/documents/LFTM%20main%20report%20-%20final%20report.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Bosc, P. M., Eychenne, D., Hussein, K., Losch, B., Mercoiret, M.R., Rondot, P., Mackintosh-Walker, S. (2002). *The role of rural producer organizations in the World Bank development strategy*. Washington D.C.: World Bank.
- Carney, D. (1998). *Changing public and private roles in agricultural service provision*. Londres: Overseas Development Institute (ODI).
- Celis, R. (2005). *Perspectivas de la agricultura nacional: Posibilidades y desafíos*. Agricultura y Desarrollo Económico. Disponible en la página web: <http://territorioscentroamericanos.org/redesar/Diversificacion%20de%20Economias%20Rurales/Agricultura%20y%20Desarrollo%20Econ%C3%B3mico.pdf#page=133>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Celis, R. (2008). *La agricultura costarricense de cara al futuro: una apuesta por la modernidad*. San José: XIV Informe Estado de la Nación.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Colman, D. y Young, T. (1989). *Principles of agricultural economics. Markets and prices in less developed countries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- de Janvry, A., Fafchamps, M., Sadoulet, E. (1991). Peasant household behaviour with missing markets: some paradoxes explained. *The Economic Journal*, 101, 1400-1417.
- Díaz-Porras, R., Pelupessy, W., Sáenz-Segura, F. (2009). *Cadenas globales: Enfoques y aplicaciones para agroindustrias de países en desarrollo*. Heredia: Editorial Universidad Nacional (EUNA).
- Dorward, A., Kydd, J., Poulton, C. (1998). *Smallholder cash crop production under market liberalisation: a new institutional economics perspective*. Wallingford: CABI International.

- Doryan-Garrón, E. (1990). Macroeconomic policy, technological change, and rural development: the Costa Rican case. En F. Steward, H. Thomas, T. de Wilde (Eds.), *The other policy: the influence of policies on technology choice and small enterprise development*. London: Intermediate Technology Publications.
- Dugué, M.J., Pesche, D., Le Coq, J.F. (2012). *Appuyer les organisations de producteurs*. Versailles: Quae.
- Edelman, M. (2005). *Campesinos contra la globalización: movimientos rurales en Costa Rica*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Ellis, F. (1988). *Peasant economics, farm household and agrarian development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farrington, J., Christoplos, I., Kidd, A.D., Beckman, M. (2002). *Extension, poverty and vulnerability: the scope for policy reform*. Working paper N° 155. Disponible en la página web: <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/handle/123456789/18942>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Faure, G., Hocdé, H., Meneses, D. (2007). Les organisations paysannes du Costa Rica construisent leur vision de l'agriculture familiale: une démarche de recherche-action marquée par une rupture. *Cahiers Agricultures. Volume 16, Numéro 3*, 205-211.
- Faure, G., Le Coq, J.F., Rodríguez, N.J. (2008). Diversidad de las trayectorias y perspectivas de las organizaciones de pequeños productores en Costa Rica frente a la globalización. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 5(2), 109-135.
- Faure, G., Maître d'Hôtel, E., Le Coq, J.F. (2010). Les organisations de producteurs agricoles sont-elles garantes d'un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles? Enseignements d'une étude menée au Costa Rica. *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA (316)*, 85-105.
- Gereffi, G. (1995). Global Production Systems and Third World Development. En B. Stallings (Ed.), *Global Change, Regional Response: The New International Context of Development*. New York: Cambridge University Press.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, 37-70.
- Gereffi, G. (2001). Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the internet. *American Behavioral Scientist*, 44 (10), 1616-1637.

- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gibbon, P. (2001). Upgrading primary production. A global commodity chain approach. *World Development*, 29(2), 345-363.
- González, H. (2000). Transformación productiva y competitividad sistémica de la agricultura costarricense. Disponible en la página web: http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_economia_desarr_sociolog/E005.pdf, consultado el 17 de febrero de 2011 a las 11:00 a.m.
- Hernández Cascante, J.L. (2007). *Organizaciones rurales en Costa Rica: Retos y propuestas*. San José: EUNED.
- Hobbs, J.E. (1996). A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 1(2), 15-27.
- Hubbard, M. (1995). The “new public management” and the reform of public services to agriculture in adjusting economies. *Food Policy*, 20(6), 529-536.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002). *Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains*. Disponible en la página web: <http://inef.uni-due.de/page/documents/Report61.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- Huppert, W. y Urban, K. (1998). *Analysing service provision. Instruments for development cooperation illustrated by examples from irrigation*. Wiesbaden: GTZ.
- Jaffee, S. y Morton, J. (Eds.) (1995). *Marketing Africa's High-Value Foods: Comparative experiences of an emergent private sector*. Washington D.C.: Kendall/ Hunt.
- Junaid A., Shantayanan D., Stuti K., Shekhar, S. (2005). Decentralization and service delivery. Disponible en la página web: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-3603>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Key, N. y Runsten, D. (1999). Contract farming, smallholders and rural development in Latin America: the organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production. *World Development*, 27(2), 381-401.

- Kidd, A.D., Lamersb, J.P.A., Ficarellic, P.P., Hoffman, V. (2000). Privatising agricultural extension: caveat emptor. *Journal of Rural Studies*, 16(1), 95-102.
- Le Coq, J.F., Faure, G., Sáenz, F. (2010). Las organizaciones de productores y las modalidades de prestación de los servicios agrícolas: lecciones de varios estudios de caso en Costa Rica. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 7(2), 23-52.
- Little, I.M.D. (1982). *Economic development theory, policy and international relations*. Basic Books.
- Martin, K. (1993). *Industrial economics: economic analysis and public policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mercoiret, M.R. (1994). *L'appui aux producteurs ruraux: guide à l'usage des agents de développement et des responsables du groupements*. Paris: Ministère de la Coopération / Karthala.
- Mercoiret, M.R. y Losch, B. (2004). *Renforcement des organisations de producteurs*. Montpellier: CIRAD-Banque Mondiale.
- Muradian, R. y Pelupessy, W. (2005). Governing the coffee chain: the role of voluntary regulatory systems. *World Development*, 33(12), 2029-2044.
- Neuchatel Group (2000). *Guide for monitoring, evaluation and joint analyses of pluralistic extension support*. Disponible en la página web: http://www.g-fras.org/fileadmin/UserFiles/Documents/Frames-and-guidelines/M_E/Guide-for-Monitoring-Evaluation-and-Joint-Analysis.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Olson, M. (1978). *Logique de l'action collective*. Paris: PUF.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.
- Perret, S. y Mercoiret, M.R. (2003). *Supporting small-scale farmers and rural organisations: learning from experiences in West Africa. A handbook for development operators and local managers*. Pretoria: Protea Book House.
- Pomareda, C. (1997). *El mercado de servicios de apoyo a la agricultura en Costa Rica*. Consultoría agroeconómica, San José.
- Pomareda, C. (2000). *Evolución y perspectivas para la agricultura de Costa Rica*. Congreso nacional agropecuario: agricultura costarricense al 2020. San José, Costa Rica.
- Pomareda, C. (2005). *La agricultura en la economía y el desarrollo de Costa Rica, 1960-2004*. Agricultura y Desarrollo Económico. Disponible en la

- página web: <http://www.academiaca.or.cr/jornadas/Carlos%20Pomareda%20%28octubre,%202004%29.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Reardon, T. y Berdegué, J. (2002). The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. *Development Policy Review*, 20(4), 371-388.
- Rondot, P. y Collion, M.H. (Eds.) (2001). *Agricultural producer organizations. Their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Washington D.C.: World Bank.
- Ruben, R., Kruseman, G., Hengsdijk, H. (1994). *Farm household modelling for estimating the effectiveness of price instruments on sustainable land use in the Atlantic zone of Costa Rica*. DLV Report No 4, AB-DLO/WAU, Wageningen.
- Ruben, R. y Sáenz, F. (2008). Farmers, markets and contracts: chain integration and smallholder producers in Costa Rica. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, N° 85, 61-80.
- Sadoulet, E. y de Janvry, A.D. (1995). *Quantitative development policy analysis*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Sáenz-Segura, F. (2006). *Contract Farming in Costa Rica: Opportunities for smallholders?* Tesis de grado. Wageningen University.
- Sector Agroalimentario-MAG (2012). *Plan sectorial de agricultura familiar 2011-2014*. Disponible en la página web: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00304.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- SEPSA (1999). *Políticas para el desarrollo agropecuario y del medio rural costarricense*. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- SEPSA (2002). *Diagnóstico sectorial: 1996-2000*. Disponible en la página web: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00226.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- SEPSA (2009). *Situación y tendencias del sector agropecuario 2004-2008*. Disponible en la página web: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00220.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Stringfellow, R., Coulter, J., Lucey, T., McKone, C., Hussain, A. (1997). Improving the access of smallholders to agricultural services in Sub-Saharan Africa: Farmer cooperation and the role of the donor community. Disponible en la página web: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2929.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

- Sturgeon, T.J. (2008). From commodity chains to value chain chains; interdisciplinary theory building in an age of globalization. En J. Bair (Ed.), *Frontiers of Commodity Chains* (pp. 110-135). California: Stanford University Press.
- Wennink, B., Nederlof, S., Heemskerk, W.E. (2007). Access of the poor to agricultural services. The role of farmers' organizations in social inclusion. *Development Policy & Practice Bulletin*, 376.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.

Tema I: Mercados y organizaciones de productores

Capítulo 1

- Batifoulier, P., Biencourt, O., Reberieux, A. (2002). *Las convenciones en la economía: los aportes del enfoque interpretativo*. Noticias de la regulación, N.º 40. Disponible en la página web: http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Lettre_regulation_espagne/index.html, consultado el 12 de noviembre del 2012 a las 3:30 p.m.
- Bisaillon, V. (2006). *Le commerce équitable: un mouvement en dérive commerciale durable*. Disponible en la página web: http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/pdfColloques/colloque_international/Seance_4/BISAILLON%202006.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Boltanski, L. y Thévenot, L. (1987). *Les économies de la grandeur*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Charlier, S., Haynes, I., Bach, A., Mayet, A., Yepes, I., Mormont, M. (2006). *Le commerce équitable face aux nouveaux défis commerciaux: évolution des dynamiques d'acteurs. Modes de production et de consommation durables*. Bruxelles: Belgian Science Policy.
- Daniel, M., Bricas, N., Sirieix, L. (2009). L'intérêt pour les petits producteurs fondateurs: la consommation de produits équitables? *Cahiers Agricultures*, 1, no. 1.
- Díaz Pedregal, V. (2006). *Commerce équitable et organisations de producteurs. Le cas des caféiculteurs andins au Pérou, en Equateur et en Bolivie*. L'Harmattan.
- Doligez, F. (2009). *Renforcer l'accès des organisations de producteurs associées au commerce équitable et de leurs membres aux services financiers*. Paris: IRAM F3E.

- Dupeyre, C. (2010). *Quelle relation des producteurs à leurs coopératives du commerce équitable?* Mémoire spécialisation ingénieur, IRC Montpellier SupAgro ESAT (FRA).
- Dupuy, J.P., Eymard-Duverney, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R., Thévenot, L. (1989). Introduction. *Revue Économique*, 40(2), 141-146.
- Eymard-Duverney, F. (1992). *Economía de las convenciones y su aplicación al estudio de las empresas y los mercados*. Disponible en la página web: <http://www.ceilpiette.gov.ar/docpub/documentos/seminarios/s8eynard.pdf>, consultado el 12 de noviembre del 2012 a las 3:00 p.m.
- Eymard-Duverney, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R., Thévenot, L. (2006). Valeurs, coordination et rationalité: trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions. En F. Eymard-Duverney (Ed.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats, tome I, Débats* (pp. 23-44). Paris: La Découverte.
- Gateau, M. (2010). Le changement d'échelle du commerce équitable: une réalité empirique: Analyse localisée de l'évolution de deux associations en Bourgogne. *Agricultures*, 19, 11-15.
- Gendron, C. (2004). Un nouveau mouvement socio-économique au coeur d'une autre mondialisation: le commerce équitable', *Comparaisons Internationales*, n.º 19, CRDC, Université du Québec en Outaouais.
- Gendron, C., Bisailon, V., Otero, A.I. (2006). L'institutionnalisation du commerce équitable: au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale. *Les Cahiers de la Chaire (11-2006)*.
- Gendron, C., Torres, A.P., Bisailon, V. (2008). Quel commerce équitable pour demain? Pour une nouvelle gouvernance des échanges. *Économie et Solidarités*, 39(2), 154-157.
- Habbard, P., Lafarge, L., Peeters, A., Vergriette, B. (2002). État des lieux et enjeux du changement d'échelle du commerce équitable. Typologie des filières, marchés de consommation, gouvernance internationale et cohérence globale du commerce équitable, Solagral, CIRAD, CICDA, CEDAC, octobre.
- Haynes, I. (2007). Tensions dans le commerce équitable: l'élargissement des marchés pourra-t-il respecter les spécificités du Sud? *Les Cahiers de Pré-ludes*, 11, 75-101.
- ICAFFE (2008). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Disponible en la página web: http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/infor_activ_cafetal/CNC%202008.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Jacquiau, C. (2000). *Les coulisses de la grande distribution*. Paris: Albin Michel.

- Jacquiau, C. (2006). *Les coulisses du commerce équitable: Mensonges et vérités sur un petit business qui monte*. Paris: Mille et une nuits.
- Johnson, P. W. (2002). Commerce équitable, Cahier de propositions pour le 21ème siècle. Version 2, Octobre 2002, Fondation Charles Léopold Mayer por le Progrès de l'Homme, 48 p.
- Kessari, M. (2011). *Stabilité ou rupture des conventions dans le commerce équitable, une analyse par les organisations de producteurs. Le cas des coopératives de café du Costa Rica certifiées par le système FLO*. Thèse de doctorat, Montpellier SupAgro.
- Lemay, J. F. (2007). *Mouvements sociaux transnationaux: le partenariat de deux organisations de commerce équitable en France et au Pérou*. Thèse de doctorat. Université Laval.
- Le Velly, R. (2006). Le commerce équitable: des échanges marchands contre et dans le marché. *Revue Française de Sociologie* 47(2): 319-340.
- Littrell, M.A. y Dickson, M.A. (1999). *Social responsibility in the global market*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ménard, C. (2005). *L'économie des organisations*. Paris: La Découverte.
- Mora, M.A. (2007). *La vía cooperativa de desarrollo del agro: El caso de Cooperaranjo R.L*. Heredia: EUNA.
- Poret, S. (2006). Le commerce équitable face à la grande distribution. *Cahiers du Loria, 2006-01*.
- Rodríguez, N. (2006). *Les organisations paysannes, leurs relations et leur rôle dans la participation au développement rural: le cas de la région Huetar Norte au Costa Rica*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Le Panthéon Sorbonne.
- Rodríguez, N. y Maître d'Hôtel, E. (2004). Las organizaciones frente a la evolución de las políticas públicas en Costa Rica: una relectura histórica de las estrategias de las organizaciones de productores agrícolas de la Región Huetar Norte. *Anuario de Estudios Centroamericanos (Costa Rica)*, 30(1-2), 27-50.
- Roosen, N. y Van der Hoff, F. (2002). *L'aventure du commerce équitable. Une alternative à la mondialisation*. Par les fondateurs de Max Havelaar, Paris, J.-C. Lattès.
- Sylvander, B. (1997). Le rôle de la certification dans les changements de régime de coordination: l'agriculture biologique, du réseau à l'industrie. *Revue d'Économie Industrielle*, 80(1), 47-66.

- Taylor, P.L., Murray, D.L., Raynolds, L.T. (2005). Keeping trade fair: governance challenges in the Fair Trade coffee initiative. *Sustainable Development* 13(3), 199-208.
- Wilkinson, J. (2007). Fair Trade: dynamic and dilemmas of a market oriented global social movement. *Journal of Consumer Policy*, 30(3), 219-239.
- Williamson, O.E. (1994). *Les institutions de l'économie*. Paris: InterEditions.

Capítulo 2

- Bolwig, S., Ponte, S., Du Toit, A., Riisgaard, L., Halberg, N. (2009). Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 28, 173-194.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, 37-70.
- Havermans, M. (2010). *The causal links between an agro-food chain's complexity, competition, and the role of lead firms. Two case studies: Costa Rican coffee and Guatemalan snow peas in the Dutch consumer-market*. Disponible en la página web: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=107310>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- ICAFE (2008). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Disponible en la página web: http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/infor_activ_cafetal/CNC%202008.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Kessari, M. (2011). *Stabilité ou rupture des conventions dans le commerce équitable, une analyse par les organisations de producteurs. Le cas des coopératives de café du Costa Rica certifiées par le système FLO*. Thèse de doctorat, Montpellier SupAgro.
- Kilian, B., Pratt, L., Jones, C., Villalobos, A. (2004). Can the private sector be competitive and contribute to development through sustainable agricultural business? A case study of coffee in Latin America. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3.
- Maldidier, C. (2010). Les relations entre «Artisans du Monde» et les producteurs des pays du Sud: une éthique relationnelle est-elle envisageable? *Cahiers Agricultures*, 19, 5-10.
- Quispe, J. (2007). *Caracterización del impacto ambiental y productivo de las diferentes normas de certificación de café en Costa Rica*. Tesis de maestría, CATIE.

- Ponte, E. (2004). *Standards and sustainability in the coffee sector: a global value chain approach*. Winnipeg: IISD, IDRC.
- Ruben, R., Slingerland, M., Nijhoff, H. (Eds.) (2006). *Agrofood chains and networks for development*. Amsterdam: Springer.
- Ruben, R. y Zúñiga, G. (2011). How standards compete: comparative impact of coffee certification schemes in Northern Nicaragua. *Supply Chain Management*, 16, 98-109.
- Sick, D. (2008). Coffee, farming families, and fair trade in Costa Rica: new markets, same old problems? *Latin American Research Review*, 43, 193-208.
- Soto, G. y Le Coq, J.F. (2011). Certification process in the coffee value chain. Achievements and limits to foster provision of environmental services. En B. Rapidel, J.F. Le Coq, J. Beer (Eds.), *Ecosystem services from agriculture and agroforestry: measurement and payment*. Londres: Earthscan Publications.
- Sykuta, M. y Cook, M. (2001). A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, 83, 1273-1279.
- Valkila, J. y Nygren, A. (2010). Impacts of fair trade certification on coffee farmers, cooperatives, and laborers in Nicaragua. *Agriculture and Human Values*, 27, 321-33.

Capítulo 3

- Babie, E. (1992). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.
- Chirinos, A., Rodríguez, G., Bonomie, M.E. (2008). Integración vertical de la Cadena de Valor del Sector Avícola en el Estado Zulia. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XIV, núm. 1, 175-193. Disponible en la página web: <http://www2.scielo.org.ve/pdf/rvac/v14n1/art09.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Díaz Porras, R., Pelupessy, W., Sáenz-Segura, F. (2009). La economía política de las cadenas globales de mercancías: un marco de análisis. En R. Díaz Porras, W. Pelupessy, F. Sáenz-Segura (Eds.), *Cadenas globales: enfoque y aplicaciones para agroindustrias de países en desarrollo* (pp. 47-66). Heredia: EUNA.
- Díaz, R., Eakin, H., Castellanos, E., Jiménez, G. (2009). Condiciones para la adaptación de los pequeños productores de café ante presiones económicas mediante procesos de “upgrading” en la cadena. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, Vol. 10, 61-72. Disponible en la página

web: http://www.redibec.org/IVO/rev10_05.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Díaz, R. y Hartley, M. (2006). Evaluación del ciclo de vida aplicada en agro cadenas productivas: un instrumento de gestión ambiental para el diseño de políticas. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, Vol. 3, 1-15. Disponible en la página web: www.redibec.org/IVO/rev3_01.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Díaz, R. y Hartwich, F. (2005). *Cadenas de valor: ¿un paso innovador para la agricultura centroamericana?* Paper preparado para el Seminario Internacional: *Evaluando las demandas de innovación agrícola en Centroamérica y México*, organizado por el IFPRI en la Sede Central del IICA, San José, Costa Rica, en abril 6-7.

Fafchamps, M. (1992). Cash Crop production, Food price volatility and rural market integration in the third world. *Agricultural & Applied Economics Association*, Vol. 74 (1), 90-99. Disponible en la página web: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/1242993.pdf?acceptTC=true>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Gereffi, G., Korzeniewicz, M., Korzeniewicz, R.P. (1994). Introduction: global commodity chains. En G. Gereffi y M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism*, pp. 1-14. Westport: Praeger.

MAG (2012). *Información General de la Región Central Oriental*. San José Costa Rica.

Vargas, R. y Vigneri, M. (2011). *Mainstreaming gender sensitivity in cash crop market supply chains*. Agricultural Development Economics Division, ESA Working Paper No. 11-08, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Roma.

Entrevistas

Alberto Hernández, director de la Agencia de Servicios Agropecuarios (ASA) del MAG de Tierra Blanca, Cartago, el martes 6 de octubre de 2009, en Tierra Blanca de Cartago, a las 9 a.m.

Aracely Brenes, Industrias Cristóbal Brenes, Tierra Blanca, Cartago, el martes 6 de octubre de 2009, en Tierra Blanca de Cartago, a las 11 a.m.

Capítulo 4

Gibbon, P. (2001). Upgrading primary production; A Global Commodity Chain Approach. *World Development*, 29(2), 345-363.

- Pelupessy, W. y van Kempen, L. (2005). The Impact of Increased Consumer-orientation in Global Agri-food Chains on Smallholders in Developing Countries. *Competitions and Change*, 9(4), 357-381.
- Sánchez Sánchez, A. (2010). *La intermediación en el mercado de productos agrícolas en Costa Rica: su magnitud, causas y efectos durante el periodo 2000-2006*. Tesis de grado. Universidad Nacional.
- Sturgeon, T.J. (2008). From commodity chains to value chain chains; interdisciplinary theory building in an age of globalization. En J. Bair (Ed.), *Frontiers of Commodity Chains* (pp. 110-135). California: Stanford University Press.

Capítulo 5

- Asamblea Legislativa de Costa Rica (1961). Disponible en la página web: <http://www.icafe.go.cr/icafe/ley2762.html>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a. m.
- Ayala Espino, J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Banco Central de Guatemala (n.d.). *Departamento de estadísticas económicas. Exportaciones por partida y país comprador*. Disponible en la página web: <http://www.banguat.gob.gt/estaeco/ceie/hist/indicenr.asp?ktipo=cg>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Díaz, R. (2003). *A developing country perspective on policies for sustainable agribusiness chains: the case of Costa Rica*. Nijmegen: Nijmegen Studies in Development and Cultural Change (NICCOS), 43.
- Flyjsö, A. y Olhsson, T. (2006). *Life cycle assessment (LCA) of different Central American agro-food chains*. Göteborg: Swedish Institute for Food and Biotechnology (SIK).
- Hart, M. y Reisman, S. (2003). *Economic development, food safety, and sustainable export market access: the case of snow peas from Guatemala*. Disponible en la página web: http://www.commercialdiplomacy.org/pdf/case_studies/snowpeas.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Hobbs, J.E. (1996). A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 1(2), 15-27.
- Hobbs, J.E. y Young, L.M. (2000). Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management*, 5(3), 131-142.

- ICAFE (2007). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Disponible en la página web: http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/infor_activ_cafetal/Congreso%20Cafetalero%202007.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- INEC e ICAFE (2007). *Censo cafetalero. Principales resultados*. Disponible en la página web: http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/tram_linea/censo.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Jiménez, G. (2011). *Sustainable upgrading of smallholders in global agri-food chains*. Tesis de grado. Tilburg University.
- Jiménez, G. y Pelupessy, W. (2006). Manejo estratégico de la calidad ambiental en las cadenas agroalimentarias. Aplicaciones a la arveja china guatemalteca. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, vol. 3, 17-32. Disponible en la página web: http://www.redibec.org/IVO/rev3_02.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Julian, J.W., Sánchez, G.E., Sullivan, G.H. (2001). An assessment of the value and importance of quality assurance policies and procedures to the guatemalan snow pea trade. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, vol. 11(4), 51-71.
- Linares, H. (2009). *Arveja china. ficha 31/ue. apoyo a mypes. promoción de inversiones e intercambios comerciales*. Disponible en la página web: <http://www.export.com.gt/portal/documents/documents/2008-10/6250/2090/ficha31%20-%20arveja%20china.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Ministerio de Agricultura de Ecuador e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2001). *La arveja china*. Quito: Convenio MAG-IICA.
- OECD (2002). *The development dimension of trade and environment: case studies on environmental requirements and market access*. Disponible en la página web: <http://www.oecd.org/development/pcd/25497999.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Rogers, R.T. y Sexton, R.J. (1994). Assessing the importance of oligopsony power in agricultural markets. *American Journal of Agricultural Economics*, 76, diciembre, 1143-1150.
- Salazar, C. (2003). *Coffee, snow peas and cashew in guatemala*. Guatemala: Project improved sustainability of agro-food chains in Central America. Documento de trabajo N° 1.

- USDA (1998). *Importation of leaves and tips of snow peas, Pisum sativum var. macrocarpon, from Guatemala into the United States*. Disponible en la página web: [https://web01.aphis.usda.gov/oxygen_fod/fb_md_ppq.nsf/d259f66c6afb45e852568a90027bcad/31912ade9a61e8b1852568f6004dcfe4/\\$file/0035.pdf](https://web01.aphis.usda.gov/oxygen_fod/fb_md_ppq.nsf/d259f66c6afb45e852568a90027bcad/31912ade9a61e8b1852568f6004dcfe4/$file/0035.pdf), consultado el 23 de septiembre de 2008 a las 2:00 p.m.
- van der Meer, C. (2006). Exclusion of small-scale farmers from coordinated supply chain, market failure, policy failure or just economies of scale? En R. Ruben, M. Slingerland, H. Nijhoff (Eds.), *Agri-food chains and networks for development* (pp. 209-217). Dordrecht: Springer.

Entrevistas personales de trabajo de campo

- Calderón, Manrique. Caficultor. Lunes 9 de abril a las 09:00 a.m., San Marcos de Tarrazú, Costa Rica (2007).
- Chacón, Alonso. Caficultor. Tarrazú, Costa Rica. (2008)
- Hernández, Ricardo. Caficultor y procesador. Lunes 9 de abril a las 11:00 a.m., San Marcos de Tarrazú, Costa Rica (2007).
- Sicajá, José L. Productor en pequeña escala. Martes 27 de julio a las 10:00 a.m. Los Pinos, Patsún, Guatemala (2004).
- Zúñiga, Ricardo. Ingeniero agrónomo y caficultor. Martes 6 de mayo a las 10:00 a.m. San Marcos de Tarrazú, Costa Rica (2008).

Tema II: Organizaciones de productores y servicios

Capítulo 6

- Albert, H. (2000). *Agricultural service systems. A framework for orientation*. Eschborn: GTZ-Services for rural development.
- Barrantes Echavarría, R. (2001). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (n.d.). *Plan estratégico, periodo 2005-2009*. Tilarán, Costa Rica.
- González, J. y Hernández, Z. (2003). *Paradigmas emergentes y métodos de investigación en el campo de la orientación*.

Hope, J. y Hope, T. (1998). *Competir en la Tercera Ola. Los Diez Temas Claves de la Dirección en la Era de la Información*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Le Coq, J.F. (2006). *Estudio de casos de nuevos mecanismos de servicios público/privado: Nota metodológica N° 3 Versión 2*. Heredia, Costa Rica: CIRAD/CINPE.

Meza, C.L. (2007). *Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración*. Disponible en la página web: <http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/comunicacion/article/view/1223/1128>, consultado el 29 de octubre de 2012 a las 1:00 p.m.

Pomareda, C. (1997). *El Mercado de Servicio de apoyo a la Agricultura en Costa Rica*. Consultoría Agroeconómica, San José, Costa Rica.

Capítulo 7

Albert, H. (2000). *Agricultural service systems. A framework for orientation*. Eschborn: GTZ-Services for rural development.

Barrantes, A. (2009). La organización del sector forestal en Costa Rica. *Ambientico*, 186, 3-5.

Camacho, M.A., Segura, O., Reyes, V., Aguilar, A. (2000). *Pago por servicios ambientales en Costa Rica*. Preparatory report of the Prisma-Ford Fundation proyect Pago por Servicios Ambientales en América Latina.

Huppert, W. y Urban, K. (1998). *Analysing service provision-instruments for development cooperation illustrated by examples from irrigation*. Schriftenreihe der GTZ, n.º 263, Universum Verlag, Germany.

Ruys, P.H.M. (2006). *The governance of services*. Tilburg: CentER y TILEC, Tilburg University.

Capítulo 8

Albert, H. (2000). *Agricultural service systems. A framework for orientation*. Eschborn: GTZ-Services for rural development.

Huppert, W. y Urban, K. (1998). *Analysing service provision-instruments for development cooperation illustrated by examples from irrigation*. Schriftenreihe der GTZ, n.º 263, Universum Verlag, Germany.

Le Coq, J.F. (2006). *Estudio de casos de nuevos mecanismos de servicios público/privado: Nota metodológica N.º 3 Versión 2*. Heredia, Costa Rica: CIRAD/CINPE.

Ruys, P.H.M. (2006). *The governance of services*. Tilburg: CentER y TILEC, Tilburg University.

Capítulo 9

CIRAD y Banco Mundial (2006). *Proyecto Regional de apoyo a organizaciones empresariales en Centroamérica, componente Costa Rica. Plan de implementación*. San Jose, Costa Rica.

CRAEZN (2000). *Gestión de procesos de innovación de las organizaciones de productores. Huetar Norte*. Ciudad Quesada, Costa Rica.

Faure, G. y Vargas, D. (2005). *Primer congreso nacional para el fortalecimiento de organizaciones pequeñas y medianas de productores*. San José, Costa Rica.

Faure, G., Le Coq, J.F., Rodríguez, N.J. (2008). Diversidad de las trayectorias y perspectivas de las organizaciones de pequeños productores en Costa Rica frente a la globalización. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 5(2), 109-135.

Guruceta Aizpurua, O. (2008). *Análisis de la oferta y demanda de servicios de apoyo a organizaciones campesinas en la región Huetar Norte, Costa Rica*. Instituto Agronómico Mediterráneo de Montpellier: Memoria para la obtención de diploma de maestría en Desarrollo Rural y Proyectos.

Le Coq, J.F., Faure, G., Sáenz, F. (2010). Las organizaciones de productores y las modalidades de prestación de los servicios agrícolas: lecciones de varios estudios de caso en Costa Rica. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 7(2), 23-52.

Rodríguez, N. (2006). *Las organizaciones campesinas, sus relaciones y sus roles en la participación al desarrollo rural: el caso de la región Huetar Norte en Costa Rica*. Tesis de grado doctorado de la Universidad Paris I.

Uni-Crese (2004). *La agricultura familiar para nuestros hijos en la región Huetar Norte desde la perspectiva de las Organizaciones de Productores*. Ciudad Quesada, Costa Rica.

Tema III: Apoyo a organizaciones y lecciones aprendidas

Capítulo 10

- Anderson, J. y Feder, G. (2003). *Rural Extension Services*. Policy Research Working Paper. The World Bank. Washington: Development Research Group.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison Wesley.
- Black, A.W. (2000). Extension theory and practice: a review. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, 40, 493-502.
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of Challenges, Potentials and Paradigms. *World Development*, 22(10), 1437-1454.
- Coudel, E. (2009). *Formation et apprentissages pour le développement territorial: regards croisés entre économie de la connaissance et sciences de gestion*. Thèse de doctorat, Montpellier, SupAgro.
- Coudel, E., Tonneau, J.P., Rey-Valette, H. (2011). Diverse approaches to learning in rural and development studies: review of the literature from the perspective of action learning. *Knowledge Management Research and Practice*, 9, 120-135.
- Dasgupta, A. y Beard, V. (2007). Community driven development, collective action and elite capture. *Development and Change*, 38(2), 229-249.
- Degnbol-Martinussen, J. (2002). Development goals, governance and capacity-building: aid as a catalyst. *Development and Change*, 33(2), 269-279.
- Dorward, A., Kydd, J., Poulton, C. (Eds.) (1998). *Smallholder cash crop production under market liberalisation: a new institutional economics perspective*. Wallingford: CABI International.
- Fabricius, C., Folke, C., Cundill, G., Schultz, L. (2007). Powerless spectators, coping actors, and adaptive co-managers: a synthesis of the role of communities in ecosystem management. *Ecology and Society*, 12(1), 29.
- Farrington, J., Christoplos, I., Kidd, A.D., Beckman, M. (2002). *Extension, poverty and vulnerability: the scope for policy reform. Final report of a study for the Neuchâtel Initiative*. Londres: ODI.
- Faure, G., Hocde, H., Meneses, D. (2007). Les organisations paysannes du Costa Rica construisent leur vision de l'agriculture familiale: une démarche de

- recherche-action marquée par une rupture. *Cahiers Agricultures*, 16(3), 205-211.
- Faure, G., Maître d'Hôtel, E., Le Coq, J.F. (2010). Les organisations de producteurs agricoles sont-elles garantes d'un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles? Enseignements d'une étude menée au Costa Rica. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 316, 85-105.
- Foldy, E.G. y Creed, D. (1999). Action learning, fragmentation, and the integration of single-, double-, and triple-loop change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), 207-227.
- Helling, L., Serrano, R., Warren, D. (2005). *Linking community empowerment, decentralized governance, and public service provision through a local development framework*. Washington: World Bank.
- Kidd, A.D., Lamers, J.P.A., Ficarelli, P.P., Hoffmann, V. (2000). Privatising agricultural extension: caveat emptor. *Journal of Rural Studies* N.º 16, vol. 1, 95-102.
- Lincoln, N.D., Travers, C., Ackers, P., Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.
- Maître d'Hôtel, E. (2007). *Participation et adaptation des organisations au changement institutionnel: les organisations agricoles au Costa Rica face aux politiques de liberalization*. Thèse de doctorat, Montpellier, SupAgro.
- Maître d'Hôtel, E., Bosc, P.M., Egg, J. (2008). Action collective et durabilité des filières agricoles au Costa Rica. *Economie Rurale*, 303-304-305, 123-135.
- Maître d'Hôtel, E. y Bosc, P.M. (2011). Neither state nor market: The influence of farmers' organizations on agricultural policies in Costa Rica. *Oxford Development Studies*, 39(4), 469-485.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 34(1), 1-59.
- Mercoiret, M.R. (2006). Les organisations paysannes ne défendent pas les intérêts des agriculteurs. En C. Georges (Ed.), *L'Afrique des idées reçues*, (pp. 308-314). Paris: Belin.
- Nielsen, R. (1993). Woolman's "I am We" Triple-Loop Action-Learning: Origin and Application in Organization Ethics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29(1), 117-138.

- Nussbaum, M. (2000). *Women and human development: the capabilities approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reinert, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale: Alceste. *Les cahiers de l'Analyse de Données*, 11(4), 471-484.
- Rivera, W.M. y Qamar, K. (2003). *Agricultural extension, rural development and the food security challenge*. Roma: FAO.
- Rodríguez, N. y Maître d'Hôtel, E. (2004). Las organizaciones frente a la evolución de las políticas públicas en Costa Rica: una relectura histórica de las estrategias de las organizaciones de productores agrícolas de la región Hueta Norte. *Revista Anuario de Estudios Centroamericanos*, 30(1-2), 1-17.
- Roling, N.G. y Wagemakers, M.A.E. (1998). *Social learning for sustainable agriculture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, M. (2004). Building institutional capacity in rural Northern Ireland: the role of partnership governance in the LEADER II programme. *Journal of Rural Studies*, 20(1), 49-59.
- Sen, A. (1989). Development as capability expansion. *Journal of Development Planning*, 19, 41-58.
- Stockbridge, M. (2003). *Farmer organizations for market access: Learning from successes*. London: Wye College.
- Stringfellow, R., Coulter, J., Lucey, T., McKone, C., Hussain, A. (1997). Improving the access of smallholders to agricultural services in Sub-Saharan Africa: Farmer cooperation and the role of the donor community. Disponible en la página web: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2929.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Trejos, R., Pomareda, C., Villasuso, J. (2004). *Políticas e instituciones para la agricultura de cara al siglo XXI: replanteando las competencias de los ministerios de agricultura y los gremios*. San José: IICA.
- Turcotte, M.F., Antonova, S., Clegg, S. (2007). Managing learning societally. *Les cahiers de la CRSDD, Collection Recherche, Vol. 14-2007*, Université du Québec, Montréal.
- Van de Fliert, E., Dung, N.T., Henriksen, O. (2007). From collectives to collective decision-making and action: Farmer field schools. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 13(3), 245-256.

Capítulo 11

- Banco Mundial (2008). *Rapport sur le développement dans le monde. L'agriculture au service du développement*. Washington: Banco Mundial.
- Bosc, P.M., Eychenne, D., Hussein, K., Losch, B., Mercoiret, M.R., Rondot, P., Mackintosh-Walker, S. (2002). *The role of rural producer organizations in the World Bank development strategy*. Washington D.C.: World Bank.
- Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris: Editions de Minuit.
- Cefaï, D. (2010). *Ed L'engagement ethnographique*. Paris: Editorial EHESS.
- Chaves, R. (2003). *Organizaciones campesinas y Estado en la política de reconversión productiva y apertura comercial: periodo 1997- 2001*. Tesis para optar al grado de licenciatura en sociología. Universidad Nacional.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Seuil: Editions du Seuil.
- Edelman, M. (2005). *Campeños contra la globalización: Movimientos sociales rurales en Costa Rica*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Escobar, A. (1998). *La invención del tercer mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Norma.
- Faure, G., Le Coq, J.F., Rodríguez, N. (2011). Émergence et diversité des trajectoires des organisations paysannes ou Costa Rica. *Economie Rurale*, número 323, May-Juin 2011. 55-70.
- Forero, J. (2002). *La economía campesina colombiana 1990-2001. Cuadernos tierra y justicia*. Bogotá: Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos.
- Foucault, M. (1988). *La arqueología del saber*. México: Siglo 21.
- Geertz, C. (2001). *Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura*. En C. Geertz (Ed.), *La interpretación de las culturas* (pp. 19-40). Barcelona: Gedisa.
- Haubert, M. (1999). *ED. L'avenir des paysans: Les mutations des agricultures familiales dans les pays du sud*. Paris: Tiers Monde IEDES, Presses Universitaires de France.
- Haubert, M. (2002). *Los modelos de desarrollo y el papel de los pequeños y medianos productores agrícolas*. Ponencia presentada al VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (Porto Alegre – Noviembre 25 al 29 del 2002).

- Jacob, J.P. (1998). *Gouvernance, imputation, redondance: Reflexions sur la multiplicité des intervenants et la multiplication des organisations paysannes*. En J.P. Jacob y P. Lavigne-Delville (Eds.), *Les associations paysannes en Afrique: Organisation et dynamiques* (pp. 255-270). Paris: Apad-Kartala-IUED.
- Lammerink, M. y Wolffers, I. (1998). *Aproches participatives pour le développement durable*. Paris: Kartala-IPD.
- Maître d'Hôtel, E. y Rodríguez, N. (2005). Las organizaciones frente a la evolución de las políticas públicas en Costa Rica: una relectura histórica de las estrategias de las organizaciones de productores agrícolas de la región Huetar Norte. *Revista Anuario Centroamericano de la Universidad de Costa Rica*, vol. 30.
- Masis G. y Rodríguez, C. (1994). *La agricultura campesina en Costa Rica: alternativas y desafíos en la transformación productiva del agro*. San José: IDEAS.
- Mercoiret, M.R. (Ed.) (2006). *L'appui aux producteurs ruraux: guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements*. Paris: Ministère de la Coopération/Karthala.
- Rist, G. (1996). *Le développement: Historie d'une croyance occidentale*. Paris: Presses de SciencesPo.
- Rodríguez, N. (2006). *Les organisations paysannes, leurs relations et leur rôle dans la participation au développement rural: le cas de la région Huetar Norte au Costa Rica*. Thèse doctortat, Université Paris I.
- Rodríguez, N. y Vargas, D. (2005). *Diversidad y estado actual de las organizaciones en Costa Rica: Una mirada institucional y desde la investigación*. Ponencia publicada en la memoria del 1er. Congreso nacional de organizaciones de pequeños y medianos productores agrícolas. Ministerio de Agricultura y Ganadería. 23 al 25 noviembre, 2005.
- Rondot, P. y Collion, M.H. (Eds.) (2001). *Agricultural producer organizations. Their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Washington D.C.: World Bank.
- Sachs, W. (1992). *The development dictionary, A Guide to knowledge as power*. Londres: Zed Books.
- Ureña-Prado, E. y Russo, R. (2005). *Sinopsis del programa de reconversión productiva para el sector agropecuario costarricense*. Disponible en la página web: <http://usi.earth.ac.cr/glas/sp/50000112.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Capítulo 12

- Barrientos, O. y Chaves, G. (2008). *Región Huetar Norte. Oferta exportada actual y oferta potencial de productos agropecuarios alternativos*. Disponible en la página web: http://www.infoagro.go.cr/MarcoInstitucional/Documents/Huetar_NorteLibro-final.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Consejo Nacional de Rectores (2008). *Lineamientos generales para la regionalización interuniversitaria*. Disponible en la página web: http://desarrollolocal.conare.ac.cr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=59&Itemid=163, consultado el 01 de agosto de 2013 a las 9:00 am.
- Echeverri, R., Rodríguez, A., Sepúlveda, S. (2003). *Competitividad territorial, elementos para la discusión*. Disponible en la página web: <http://www.territorioscentroamericanos.org/experiencias/Documentos%20sobre%20desarrollo%20territorial/Competitividad%20Territorial%20%20Sinopsis.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Feis, J.C. y Ranis, G. (1964). *Development of the Labour Supply Economy: Theory and Policy*. Illinois: Irwin, Homewood.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) (2009). *Encuesta de hogares de propósitos múltiples*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2009). *Empresas según tamaño: empresas privadas registradas en el régimen de Salud CCSS*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2010). *Política pública de fomento a las pyme y al emprendedurismo, Administración Chinchilla Miranda 2010-2014*. Disponible en la página web: <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/Politica%20PubFomentoPYMEEmpre.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2010). *Empleo según tamaño de empresa: empresas privadas registradas en el régimen de Salud CCSS*. Disponible en la página web: http://www.sipromicro.org/fileadmin/pdfs_biblioteca_SIPROMICRO/001516.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2007). *Índice de desarrollo social 2007*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*. Disponible en la página web: <http://>

documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/122fd1c-53a7-47a7-a0ad-84cac6f1d7b9/PND-2011-2014-Maria-Teresa-Obregon-Zam, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

PLADESUR (n.d.). *Plan Regional de Desarrollo de la Región Brunca 2003-2006*.

PROCOMER y SEPSA (2008). *Región Huetar Norte. Oferta exportada actual y oferta potencial de productos agropecuarios alternativos*. Disponible en la página web: http://www.infoagro.go.cr/MarcoInstitucional/Documents/Huetar_NorteLibro-final.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD) (2011). *Atlas del desarrollo humano cantonal 2011*. Disponible en la página web: <http://www.pnud.or.cr/mapa-cantonal/>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Programa de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2007). *Rural invest*. Roma, Italia.

Proyecto apoyando la sostenibilidad de las organizaciones de base en el Pacífico Sur (ASOSUR). 2008-2011 (n.d.). CINPE-UNA.

Proyecto Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2011). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: Décimo séptimo informe*. Disponible en la página web: <http://www.estadonacion.or.cr/biblioteca-virtual/costa-rica/estado-de-la-nacion/informe-actual/informe-por-capitulo/capitulo-2-informe-actual>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Proyecto Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2010). *Región Huetar Norte: Principales indicadores*. Disponible en la página web: <http://www.estadonacion.or.cr/estadisticas/costa-rica/bases-de-datos/bases-en-linea/1116-bases-de-datos-de-indicadores-sociales-economicos-politicos-y-ambientales-segun-regiones-de-planificacion-2005-2010>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Proyecto fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promuevan el desarrollo productivo de las Mipymes de la Región Huetar Norte. Trabajo de campo, 2009-2011 (n.d.). CINPE-UNA.

Ranis, G. y Fei, J.C.H. (1961). A theory of economic development. *American Economic Review*, 5(1), 533-565.

Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R., Portilla, M. (2003). *El enfoque territorial del desarrollo sostenible rural*. Disponible en la página

web: <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/DesRural/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/ENFOQUE%20TERRITORIAL%20DRS.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Ulate, A., Chaves, G., Maroto, M. (2009). *Índice de Competitividad Cantonal*. Disponible en la página web: http://www.procomer.com/contenido/descargables/investigaciones_economicas/2009/INDICE%20DE%20COMPETITIVIDAD%20CANTONAL.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Capítulo 13

Banco Mundial (2007). *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Bienabe, E., Coronel, C., Le Coq, J.F., Liagre, L. (2004). *Linking smallholder farmers to markets. Lessons learned from literature review and analytical review of selected projects*. Washington D.C.: The World Bank.

Bosc, P.M., Eychenne, D., Hussein, K., Losch, B., Mercoiret, M.R., Rondot, P., Mackintosh-Walker, S. (2002). *The role of rural producer organizations in the World Bank development strategy*. Washington D.C.: World Bank.

Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres (2007). *Instrumentos para la valoración de riesgos y potencialidades en grupos generadores de ingreso con enfoque de género*. Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres. San José, Costa Rica.

Faure, G., Hocdé, H., Meneses, D. (2007). Les organisations paysannes du Costa Rica construisent leur vision de l'agriculture familiale: une démarche de recherche-action marquée par une rupture. *Cahiers Agricultures, Volume 16, Numéro 3*, 205-211.

Herrera, H. y Almendares, R. (2007). *Diagnóstico de brechas en la Región Huetar Norte*. San José, Costa Rica.

Le Coq, J.F. y Faure, G. (2007). *Final report of the Regional Project to Support Rural Business Organizations in Central America. Costa Rica Component*. CIRAD. World Bank. Bank-Netherlands Partnership Program (BNPP).

Mercoiret, M.R. (1994). *L'appui aux producteurs ruraux: guide à l'usage des agents de développement et des responsables du groupements*. Paris: Ministère de la Coopération / Karthala.

MIDEPLAN (2007). *Plan Nacional de Desarrollo "Jorge Manuel Denegó Obregón": 2006-2010*. Disponible en la página web: <http://>

documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/31d-2f1e6-709c-419f-809e-cf98c363d90e/Informe_Evaluacion_PND_%202010.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Rondot, P. y Collion, M.H. (Eds.) (2001). *Agricultural producer organizations. Their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Washington D.C.: World Bank.

Uni-Crese (2004). *La agricultura familiar para nuestros hijos en la región Huetar Norte desde la perspectiva de las Organizaciones de Productores*. Ciudad Quesada, Costa Rica.

Capítulo 14

Acuña, C.H. y Vacchieri, A. (Eds.) (2007). *La incidencia política de la sociedad civil* [Civil society's political influence]. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.

CMC (2009). *Taller Nacional Costa Rica del 23 al 25 de marzo 2009*. Memoria del Evento. San José, Costa Rica, CMC, FIPA, ECART.

CoopeSoliDar R.L. (2007). *Diagnóstico para la Conformación de un Foro de Organizaciones a Nivel Nacional*. San José: CIRAD, MAG, RUTA: 61 p.

CoopeSoliDar R.L. (2008). *La Agricultura sigue sembrando Democracia: La experiencia de la Plataforma de Organizaciones Campesinas Rurales Empresariales*. San José: CIRAD, MAG, SEPSA, RUTA y las organizaciones campesinas.

Edelman, M. (2005). *Campesinos contra la globalización: movimientos rurales en Costa Rica*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Hernández Cascante, J.L. (2007). *Organizaciones rurales en Costa Rica: Retos y propuestas*. San José: EUNED.

IFAP y ECART (2008). *Empowering smallholder farmers in markets' research and policy development programme*. Concept Note, International Federation of Agricultural Producers (IFAP) and European Consortium for Agricultural Research (ECART).

Krichesky, M. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil y la incidencia en las políticas educativas en América Latina. Nuevos desafíos para emprendedores sociales de Organizaciones No Gubernamentales*. Memorias del Encuentro Latinoamericano de Fellows de ASHOKA sobre Incidencia en Políticas Públicas, Buenos Aires del 5 al 7 de noviembre de 2003, ASHOKA.

- Le Coq, J.F. y Faure, G. (2007). *Final report regional project to support rural business organizations in Central America. Costa Rica component. Final report regional project to support rural business organizations in Central America. Costa Rica component*. Washington: World Bank.
- Le Coq, J.F. (2009). *Contexto de país: Costa Rica. Estudio país*. ESFIM, CIRAD.
- Le Coq, J.F. (2012). *Collaborative research activities in ESFIM, phase 2 (2010 and 2011)*. Final Report. San Jose: Agrinatura-CIRAD.
- Milagro-Saborío, A.R.E. (2008). *Lo rural es diverso: evidencia para el caso de Costa Rica*. San José: IICA.
- Núñez, M. y Wilson-Grau, R. (2003). *Evaluación de la red OILWATCH*. Quito: HIVOS.
- Sirker, K. (2002). *Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones*. C. d. e. c. y. i. s.-o. a. d. n. Banco Mundial.
- Sirker, K.E. (n.d.). *MANUAL. Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones ciudadanas*. Disponible en la página web: <http://www.adoptaunhermano.cl/biblioteca-archivos/manual.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.

Conclusiones

- CRRH (n.d.). Escenarios de cambio climático para Costa Rica. Proyecto fomento de las capacidades para la etapa II de adaptación al cambio climático en Centroamérica, México y Cuba. Disponible en la página web: http://cglobal.imn.ac.cr/sites/default/files/documentos/escenarios_de_cambio_climatico_en_cr.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Daily, G.C. (Ed.) (1997). *Nature's Services*. Washington: Island Press.
- FAO (2007). *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture: payer les agriculteurs pour les services environnementaux*. Rome: FAO.
- FAO (2011). *Payments for ecosystem services and food security*. Disponible en la página web: <http://www.fao.org/docrep/014/i2100e/i2100e.pdf>, consultado el 15 de enero de 2003 a las 11:00 a.m.
- Faure, G., Maître d'Hôtel, E., Le Coq, J.F. (2010). Les organisations de producteurs agricoles sont-elles garantes d'un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles? Enseignements d'une étude menée au Costa Rica. *Revue Internationale de l'Economie Sociale, RECMA*, 85-105.

- Fernández-Alvarado, L.F. y Granados-Carjaval, R.E. (2002). *Hacia una nueva institucionalidad en Costa Rica: Desafíos para el sector agropecuario*. Heredia: EUNA.
- Gallastegui, I.G. (2002). The use of eco-labels: a review of the literature. *European Environment*, 12(6), 316-331.
- Giovannucci, D. y Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food Policy*, 30(3), 284-301.
- Glantz, M.H., Gommers, R., Ramasamy, S. (2009). *Coping with a changing climate: considerations for adaptation and mitigation in agriculture*. Rome: FAO. Disponible en la página web: <http://www.fao.org/docrep/012/i1315e/i1315e00.htm>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Hernández Cascante, J.L. (2007). *Organizaciones rurales en Costa Rica: Retos y propuestas*. San José: EUNED.
- HLPE (2012). *La seguridad alimentaria y el cambio climático*. Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. Roma.
- Le Coq, J.F., Alonso, S., Sáenz-Segura, F., Pesche, D. (2010). *Mitigation of climate change and agricultural/environmental policies: The Costa Rican paradox*. In 117 th European Association of Agricultural Economists Symposium (EAAE), Seminar “Climate Change, Food Security and Resilience of Food and Agricultural Systems in Developing Countries: Mitigation and Adaptation Options”, 25-27 novembre 2010, Hohenheim, Al.
- MAG (2011). Agenda agroambiental, cambio climático y carbono neutralidad en el sector agroalimentario de Costa Rica. Disponible en la página web: <http://www.mag.go.cr/cambio-climatico/cambio-climatico-doc001.pdf>, consultado el 20 de noviembre del 2012 a las 10:30 a.m.
- Mora-Vega, R., Sáenz-Segura, F., Le Coq, J.F. (2012). Servicios ambientales y ecosistémicos: conceptos y aplicaciones en Costa Rica. *Revista Puentes, volumen 13, número 2*, 20-23. Disponible en la página web: <http://ictsd.org/downloads/puentes/puentes13-2.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Muradian, R. y Pelupessy, W. (2005). Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory systems. *World Development*, 33(12), 2029-2044.
- Ordaz, J., Ramírez, D., Mora, J., Acosta, A., Serna, B. (2010). *Costa Rica. Efectos del Cambio Climático sobre la Agricultura*. CEPAL. CCAD. DFID. Disponible en la página web: <http://www.eclac.org/publicaciones/>

- xml/7/40917/2010-042_Costa_Rica_cambio_climatico_en_agricultura-L972.pdf, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Pagiola, S. (2008). Payments for environmental services in Costa Rica. *Ecological Economics*, 65(4), 712-724.
- Ponte, S. (2002). The 'latte revolution'? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World Development*, 30(7), 1099-1122.
- Rapidel, B., Decleercq, F., Le Coq, J.F., Beer, J. (2011). *Ecosystem services from agriculture and agroforestry: measurement and payment*. Londres: Earthscan Publications.
- Sector Agropecuario-MAG (2012). *Plan sectorial de agricultura familiar 2011-2014*. Disponible en la página web: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00304.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Swinton, S.M., Lupi, F., Robertson, G.P., Hamilton, S.K. (2007). Ecosystem services and agriculture: Cultivating agricultural ecosystems for diverse benefits. *Ecological Economics*, 64(2), 245-252.
- von Braun, J. (2008). *Rising food prices. What should be done?* IFPRI Policy Brief. Disponible en la página web: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/bp001.pdf>, consultado el 1 de agosto de 2013 a las 9:00 a.m.
- Zhang, W., Ricketts, T.H., Kremen, C., Carney, K., Swinton, S.M. (2007). Ecosystem services and dis-services to agriculture. *Ecological Economics*, 64(2), 253-260.

SOBRE LOS AUTORES

Jean-François Le Coq

Ph.D. en Agroeconomía por el Instituto Nacional Agronómico de París-Grignon (INA PG, hoy AgroParisTech). Actualmente, es investigador de la Unidad Mixta de Investigación “Actores Recursos y Territorios del Desarrollo” (UMR ART-Dev), del Centro Internacional de Cooperación en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) y profesor visitante en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Sus áreas de interés y especialización son: las políticas públicas (agrícola, ambiental y territorial) para el desarrollo rural sostenible, las cadenas de valor y las organizaciones de productores. Correo electrónico: jflecoq@cirad.fr

.....

Fernando Sáenz Segura

Ph.D. en Ciencias Sociales por la Universidad de Wageningen (WUR), Países Bajos. Investigador y docente de planta en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Sus áreas de interés y especialización son: el neoinstitucionalismo económico, la economía agrícola, las cadenas de valor, las políticas públicas y el desarrollo rural. Correo electrónico: fernando.saenz.segura@una.cr

.....

Guy Faure

Ph.D. en Ciencias Sociales por el Instituto Nacional Agronómico de Montpellier. Actualmente, es director adjunto de la Unidad Mixta de Investigación “Innovación y Desarrollo” del Centro Internacional de Cooperación en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD). Lleva a cabo investigación-acción sobre los sistemas de producción, las organizaciones de productores y la extensión agrícola con enfoque especializado en el acompañamiento de los procesos de innovación. Tiene experiencias en Latinoamérica y África. Correo electrónico: guy.faure@cirad.fr

.....

Robin Almendares Almendares

Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, Universidad de San José, Costa Rica. Actualmente, es funcionario de la Secretaría de Planificación del Sector Agropecuario (SEPSA), coordina el programa Sectorial de Género y Juventud Rural del sector agropecuario. Sus áreas de interés y especialización son: la política agropecuaria y rural, el desarrollo organizacional y empresarial y el desarrollo económico local. Correo electrónico: ralmendares@mag.go.cr

.....

Suyen Alonso Ubieta

Máster en Política Económica con énfasis en Economía Internacional por el CINPE de la Universidad Nacional de Costa Rica. Licenciada en Relaciones Internacionales con énfasis en Comercio Exterior, Escuela de Relaciones Internacionales de la UNA. Trabaja actualmente como docente e investigadora del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional en las áreas de cadenas agroalimentarias y desarrollo local. Desde el año 2009, hasta la fecha, labora en los proyectos de extensión de la IIDR en la Región Brunca. Correo electrónico: suyen.alonso.ubieta@una.cr

.....

Randall Arce Alvarado

Candidato a doctor por la Universidad de Wageningen, Holanda. Máster en Economía con mención en crecimiento económico y economía internacional por la Universidad de Chile y licenciado en Economía por la Universidad Nacional de Costa Rica. Actualmente, es profesor e investigador del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional (CINPE-UNA), donde ocupa el puesto de Director del Programa Docente. Sus áreas de especialización son: la economía del desarrollo, comercio internacional, cadenas alimentarias. Correo electrónico: rmarce@racsa.co.cr

.....

Ivannia Ayales Cruz

Psicóloga social, posee 25 años de experiencia en el campo del desarrollo rural sostenible, con especialidad en temas de género, facilitación metodológica y sistematización de experiencias. Ha trabajado con agencias de cooperación como HIVOS (cooperación holandesa); también ha sido consultora para las Naciones Unidas, PNUD, Fondo de Población, UNFPA, RUTA / FIDA y FIDAMERICA, del Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer de las Naciones Unidas, en el programa Fortalecimiento de la Gobernabilidad con Enfoque de Género, el Ámbito Local

(INSTRAW, actualmente parte de ONU Mujeres). Ha trabajado en el programa Fortalecimiento de capacidades municipales para el desarrollo humano local en Costa Rica (FOMUDE, Unión Europea, INAMU, ONU-HABITAT, PNUD, MIDEPLAN, IFAM), con énfasis en la promoción de políticas públicas a nivel local y municipal. Actualmente, es profesora del Centro Agronómico de Agricultura Tropical (CATIE), donde imparte el curso Equidad y Desarrollo Rural en la Maestría Práctica para el Desarrollo. Además, apoya la facilitación de Rutas de Aprendizaje en coordinación con PROCASUR, Chile. Desde hace 12 años es asociada de CoopeSoliDar R.L. donde ha realizado trabajos interdisciplinarios en conservación con gente, desde la integración de un equipo de trabajo. (Ver página Web <http://www.coopesolidar.org>).

.....

Emilie Coudel

Ph.D. en Economía do Desenvolvimento. Es investigadora de la Unidad Green (Gestão dos Recursos Naturales e Medio Ambiente), del Centro Internacional de Cooperación en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) y actualmente labora en la Empresa Brasileira de Investigación Agronómica (Embrapa), Amazonia Oriental. Su investigación se centra en el desarrollo de capacidades y empoderamiento de los agricultores familiares, con énfasis en la gestión ambiental, y el fomento y la participación de los agricultores en los procesos políticos, en el desarrollo territorial, en particular. Correo electrónico: emilie.coudel@cirad.fr

.....

Rafael A. Díaz Porras

Ph.D. en Economía por la Universidad de Tilburg, Países Bajos. Catedrático del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Sus áreas de interés y especialización son: economía internacional, las cadenas globales de mercancías/valor, las políticas sectoriales agroindustriales, la gestión ambiental y competitividad. Correo electrónico: rafael.diaz.porras@una.cr

.....

Marvin Fonseca Borrás

Geógrafo graduado en la Universidad de Costa Rica, con grado Magíster de la Maestría Centroamericana en Geografía del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica. Ha sido docente de la Universidad de Costa Rica. Ha enseñado en el Programa de Turismo de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología y coordinado el trabajo de campo del curso de procesos colaborativos en Manejo de Conflictos Ambientales, del Departamento de Recursos Naturales y Paz, Universidad para la Paz. Ha realizado investigación en Manejo Conjunto de Recursos Naturales y Manejo de

Conflictos Socioambientales y participado en la elaboración y ejecución de diferentes procesos relacionados con estos temas. Ha formado parte del equipo ejecutor de la Estrategia Costarricense para la Sostenibilidad (ECOSOS – 2001), ejecutado por el Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica. Y ha coordinado el Programa Construcción de Agendas Locales XXI, Ministerio de Ambiente y Energía. Actualmente, es Secretario del Consejo de Administración de CoopeSoliDar R.L. (Ver página Web <http://www.coopesolidar.org>).

.....

Oihane Guruceta

Ingeniera Agrónoma por la Universidad Pública de Navarra, España. Máster en Desarrollo Rural y Proyectos por el Instituto Agronómico Mediterráneo de Montpellier, Francia. Trayectoria de investigación sobre la viticultura de edad en Navarra. Actualmente, labora como profesora de matemáticas en enseñanza secundaria. Las áreas de especialización de la autora son: desarrollo rural, organizaciones campesinas y viticultura. Correo electrónico: oihane-guruceta@hotmail.com

.....

Marjorie Hartley Ballester

M.Sc. en Política Económica con énfasis en Economía Ecológica y Desarrollo Sostenible del CINPE de la Universidad Nacional. Actualmente, es investigadora asociada del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) de la Universidad Nacional, Costa Rica. Docente interina de la Universidad Técnica Nacional (UTN). Sus áreas de especialización e interés son: políticas públicas para el desarrollo sostenible, mitigación y adaptación al cambio climático y cadenas de valor. Correo electrónico: mhartley@una.ac.cr

.....

Gerardo Jiménez Porras

Doctor por la Universidad de Tilburg, Holanda y máster en Economía del Desarrollo por el William College, Estados Unidos. Actualmente, es investigador, profesor y director del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional (UNA). Las áreas de investigación del autor son: cadenas agroalimentarias, comportamiento estratégico e impactos ambientales en las cadenas agroalimentarias. Correo electrónico: gjimerne@una.ac.cr

.....

Myriam Kessari

PhD. en Economía de Montpellier SupAgro (Centro Internacional d'Estudios Superiores en Ciencias Agronómicas de Montpellier, Francia). Actualmente, es investigadora en el laboratorio Montpellier Research Management

(MRM) y profesora asociada a Montpellier SupdeCo Business School. Trabaja sobre las cooperativas agrícolas y las nuevas formas de comercialización de los productos alimentarios (nuevas formas organizacionales, nuevos sellos, etc.). Sus estudios se realizan en el ámbito de las organizaciones en el campo teórico de la economía institucional y especialmente en el nuevo marco de la economía de las convenciones. Correo electrónico: me.kessari@supco-montpellier.fr

.....

Julie Lalanne

Ingeniera Agrónoma con mención en desarrollo internacional del ISTOM a Cergy Pontoise, Francia. Actualmente, es Coordinadora en el Syndicat Mixte de Traitement des Déchets des Hautes Pyrénées (SMTD 65), entidad pública encargada del manejo y tratamiento de los desechos generados por una provincia ubicada al sur de Francia. Sus áreas de competencia son: el entorno territorial, el diseño de proyectos de comunicación y sensibilización sobre los riesgos y el tratamiento de los desechos residenciales. Correo electrónico: lalannejulie65@gmail.com

.....

Estefanie Leandro Leandro

Licenciada en Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Actualmente, es la Regente Ambiental y Coordinadora del Área de Gestión Socioambiental del Proyecto Ampliación Planta Cachí del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Sus áreas de interés son: las políticas ambientales, las dinámicas sociales y los impactos socioambientales que generan el desarrollo de proyectos constructivos y su influencia en el desarrollo rural y local de las comunidades. Correo electrónico: eleandro@ice.go.cr

.....

Élodie Maître d'Hôtel

Ph.D. en Economía Agrícola de la Escuela Superior de Agronomía de Montpellier (SUPAGRO). Investigadora del Centro Internacional de Cooperación en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD). Se ubica en Burkina Faso. Sus temas de investigación se enfocan en el comportamiento de los productores agrícolas frente a los riesgos de precios agrícolas y en cómo manejar la volatilidad de los precios en el contexto de los países de África del Oeste. Correo electrónico: elodie.maitredhotel@cirad.fr

.....

Donald Miranda Montes

Máster en Economía por el Instituto/Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina. Actualmente, es profesor e investigador del Centro

Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional (CINPE-UNA). El autor se ha especializado en el análisis de la economía internacional y desarrollo económico y desarrollo local, así como en el análisis de cadenas agroalimentarias. Correo electrónico: donald.miranda.montes@una.cr

.....
Juliana Monge Agüero

Licda. en Planificación Económica y Social, Universidad Nacional, Costa Rica (UNA). Coordinadora de la Unidad Regional de Planificación y Control, Región Chorotega, Caja Costarricense de Seguro Social, Costa Rica. Sus áreas de interés y especialización son: capacitación en formulación y elaboración de proyectos, implementación y evaluación del sistema de control interno y de indicadores en salud. Correo electrónico: ymongeaguero@gmail.com

.....
Aurelie Naudé

M.Sc. en Agrodesarrollo Internacional del ISTOM (Francia). En Costa Rica, investigó para el Cirad, la interprofesión Corfoga y sus mecanismos de servicios innovadores de apoyo a productores. Después, ha trabajado como consultora de medio ambiente y cambio climático, en París (2009-2012). Sus áreas de interés son las problemáticas de desarrollo que integran asuntos transversales como la protección de los ecosistemas y la gestión de los recursos naturales de la mano con las comunidades locales. Correo electrónico: aurelienaude@gmail.com

.....
Yendry Prado Vega

Licenciada en Economía por la Escuela de Economía de la Universidad Nacional (UNA). Bachiller en Economía por la Escuela de Economía de la UNA. Trabaja actualmente como investigadora en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional. La autora se ha especializado en el área de desarrollo económico local; realiza labores de investigación y extensión en este tema. Desde el año 2008 hasta la fecha trabaja en los proyectos de extensión de la IIDR en la Región Pacífico Sur. Correo electrónico: yprado84@gmail.com

.....
Wim Pelupessy

Doctor en Economía de la Universidad de Tilburg, Holanda. Senior researcher del Instituto de Estudios para el Desarrollo (IVO), Universidad de Tilburg, Holanda. Sus áreas de investigación son: cadenas globales de mercancías, desarrollo rural, pobreza urbana y agroindustria. Correo electrónico: Pelupessy@uvt.nl

Nadia Margarita Rodríguez J.

Antropóloga de la Universidad de los Andes. Obtuvo el máster de la Universidad de París, Panthéon Sorbonne en Antropología y Sociología del Desarrollo y Política, con la opción Sociología del Desarrollo Económico y Social. Doctorada en Sociología en la misma universidad donde investiga el tema: “Las organizaciones campesinas, sus relaciones y su participación en el desarrollo rural: el caso de la región Huetar Norte en Costa Rica”. Actualmente, es profesora-investigadora de carrera en la Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Coordinadora del Observatorio de Identidades, Prácticas y Políticas en el Espacio Rural Colombiano. Coordinadora del semillero de jóvenes investigadores en estudios sociales del desarrollo e investigadora principal del proyecto: Retos, límites y perspectivas de la política de restitución de tierras en Colombia 1997-2012. Correo electrónico: nadia.rodriguez@urosario.edu.co

.....

Fiorella Salas Pinel

M.Sc. en Política Económica con énfasis en Economía Ecológica y Desarrollo Sostenible del CINPE de la Universidad Nacional de Costa Rica. Actualmente, es investigadora asociada del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) de la Universidad Nacional, Costa Rica. Sus áreas de especialización e interés son: políticas públicas para el pago por servicios ambientales, desarrollo sostenible, valoración socioeconómica y ambiental, gestión y manejo de recursos naturales y servicios ambientales, metodologías participativas, mitigación y adaptación al cambio climático. Correo electrónico: fsala@una.ac.cr

.....

Alexánder Sánchez Sánchez

Máster en Economía del Desarrollo con énfasis en Economía Empresarial y Competitividad de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Investigador asociado en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Sus áreas de interés y especialización son: el desarrollo económico, la economía empresarial y la competitividad. Correo electrónico: alsanche@una.ac.cr

.....

Ana Solano Castro

Licda. en Planificación Económica y Social, Universidad Nacional, Costa Rica (UNA). Coordinadora del Programa Obras Comunales y Apoyo en Gestión Social en el Proyecto Hidroeléctrico Reventazón del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Costa Rica. Sus áreas de interés y especialización son: gestión social, capacitación en desarrollo local y evaluación de impacto ambiental. Correo electrónico: analeti24@gmail.com

.....

Vivienne Solís Rivera

Bióloga graduada de la Universidad de Costa Rica (1983), con una maestría en Ecología de la Universidad de Lawrence, KANSAS-EE. UU. (1986). Ha participado en proyectos de carácter institucional e interdisciplinarios de educación ambiental, capacitación y de índole académico en temas referentes a la conservación y uso comunitario de la biodiversidad, pesca responsable y conservación comunitaria para las zonas marino-costeras. Las actividades profesionales que ha desarrollado en las últimas dos décadas se han orientado a la promoción del manejo comunitario de la vida silvestre y a la discusión integral e interdisciplinaria del uso de los elementos de la biodiversidad, con énfasis en el logro de una distribución más justa y equitativa de los beneficios derivados de este uso, el comanejo y otras formas de gobernanza que promuevan la participación ciudadana en la conservación de las áreas protegidas. Actualmente, es gerente de la cooperativa de autogestión (CoopSolidar, R.L.) dedicada a desarrollar un enfoque interdisciplinario y a propiciar acciones que reduzcan la pérdida de la biodiversidad y que promuevan un acceso y una distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del uso de los elementos de la biodiversidad, para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales y ampliar las oportunidades de desarrollo de la sociedad civil. (Ver página Web <http://www.coopesolidar.org>).