

Universidad Nacional de Costa Rica

**Sistema de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar
Escuela de Ciencias Agrarias
Maestría Regional en Desarrollo Rural**

**Mercados institucionales para productos
orgánicos desde abajo y desde adentro:
La experiencia comercial de la Asociación de
Productores Orgánicos de la Zona Norte de
Cartago (APROZONOC) y el Liceo Experimental
Bilingüe José Figueres Ferrer**

Carlos Soto Padilla

**Tesis sometida a consideración del Tribunal Examinador del
Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural para optar al
posgrado de *Magister Scientiae* en Desarrollo Rural**

Heredia, Costa Rica, 2015

**Mercados institucionales para productos
orgánicos desde abajo y desde adentro:
La experiencia comercial de la Asociación de
Productores Orgánicos de la Zona Norte de
Cartago (APROZONOC) y el Liceo Experimental
Bilingüe José Figueres Ferrer**

Carlos Soto Padilla

Constancia de aprobación

Tesis aceptada y aprobada por el Tribunal Examinador del Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural, Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar y el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado académico de:

Magister Scientiae

M.Sc. José Rodríguez Zelaya
Representante del Consejo Central de Posgrado

Dr. Rafael Evelio Granados Carvajal
Coordinador de la Maestría en Desarrollo Rural

Dr. Fabio Rojas Carballo
Director de Tesis

M.Sc. Hernán Alvarado Ugarte
Lector

M.Sc. Allan González Herrera
Lector

Carlos Soto Padilla
Estudiante

*Mucha gente pequeña, en lugares
pequeños, haciendo cosas pequeñas,
puede cambiar el mundo...*

Eduardo Galeano

Agradecimientos

A los amigos y amigas de la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago (APROZONOC), por depositar su confianza en mí, y empeñar su esfuerzo y energías para que esta investigación fuera posible.

Al M.Sc. Luis Arias y a la Lic. Maureen Varela, director y docente respectivamente del Liceo Experimental Bilingüe José Figueres Ferrer, que apoyaron y facilitaron la realización de este estudio.

Al Dr. Evelio Granados, director del programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural, por su ineludible persistencia para conducirme a cerrar este ciclo.

Al Dr. Fabio Rojas por su capacidad, apoyo, acompañamiento, consejo y estilo muy propio para direccionar mi trabajo, eliminando resistencias y prejuicios, para imprimirme motivación y confianza.

Al M.Sc. Allan González, sub-director de la Escuela de Ciencias Agrarias y al M.Sc. Hernán Alvarado, Vicerrector de Extensión, por su amabilidad y gentileza como lectores de este estudio.

Dedicatoria

A Dios, cualquiera que sea la imagen que tengamos de Él.

A mi madre Betty, por cambiar la historia de ese niño, que por destino o causalidad filosófica, se cruzó en su vida.

A mi esposa Nury por cambiar mi vida, con su amor, entrega, espiritualidad, carácter y esencia humana.

A mis hijos: Nickoll, Jamaal y Tarik, por inspirar y motivar mi vida.

A los pequeños productores agropecuarios, con los que he tenido el privilegio y el honor de trabajar a lo largo de mi vida profesional; los que con su respeto, paciencia y conocimiento, han complementado mi formación académica, sensibilizando profundamente mi humanidad y terminando de forjar al técnico crítico, creativo, soñador, ético, visionario, comprometido, responsable y propositivo, que debe haber en cada profesional del agro.

Resumen

El presente estudio parte del reconocimiento de los desaciertos de los modelos de desarrollo rural implementados en Costa Rica, cuyos yerros encuentran justificación en la subordinación de éstos enfoques a una lógica de mercado y de Estado, con una aplicación verticalista (de arriba hacia abajo), sin contar con la participación de las comunidades en su elaboración y ejecución, en ausencia de estrategias y apoyo institucional, e impulsados por un modelo de economía neoliberal, en lo que se ha definido, como estrategias de desarrollo rural desde arriba y desde afuera.

Estos desaciertos, motivaron la búsqueda de modelos alternativos de desarrollo, dentro de los cuales ubicamos una visión inversa al desarrollo desde arriba y desde afuera, conceptualizada en la perspectiva de un desarrollo desde abajo, donde las mayorías tengan acceso a recursos y servicios, y desde adentro, donde sus decisiones logren incidir sobre su propio desenvolvimiento, de manera ambientalmente sostenible.

En esta línea de pensamiento, encontramos una correspondencia en la propuesta de desarrollo desde abajo y desde adentro con la agricultura orgánica, donde el término sostenibilidad, constituye el punto de encuentro, del cual trascienden las condiciones de crecimiento económico, social y ambiental, que con base en la utilización del patrimonio de las comunidades y el protagonismo de su población, se convertirán en el agente de cambio, para la mejora en su calidad de vida.

En este sentido, la agricultura orgánica se presenta como una práctica a partir de la cual, se pueden cambiar algunas de las limitaciones de la producción convencional en la perspectiva del desarrollo, al contribuir

como una actividad económica, social y ambientalmente sostenible, para las comunidades rurales.

En el caso de Costa Rica, el crecimiento de la agricultura orgánica se ha visto limitado por la falta de apoyo político, de los limitados recursos y servicios a su disposición, y de una visión más socio ambiental que comercial, de productores, consumidores y otros actores del sector orgánico; inducida por ideologías influenciadas a lo interno y externo del país; lo que aunado a la falta de mercado, han minimizado su capacidad generadora de ingresos, restándole posibilidades dentro de una estrategia de desarrollo rural.

El reto de identificar no solo espacios comerciales, sino nichos de mercado que le brindaran a los pequeños productores las mejores condiciones para la colocación de sus productos, se logró con el decreto de ley para el desarrollo de los mercados institucionales para productos orgánicos y el Programa de Alimentación y Nutrición del Estudiante y el Adolescente, del Ministerio de Educación Pública (MEP).

Este indicio, condujo a la idea de implementar una experiencia piloto de comercialización entre la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago (APROZONOC) y el Liceo Experimental Bilingüe José Figueres Ferrer, con el propósito de explorar y validar los comedores estudiantiles de los centros de enseñanza adscritos al Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente, como nichos de mercado potenciales, idóneos y asequibles para las organizaciones de pequeños productores orgánicos en el territorio nacional.

Como trasfondo de esta experiencia comercial, subyace un decreto de ley del año 2007 para el desarrollo de mercados en las instituciones del

Estado para la comercialización de productos orgánicos de pequeños productores, mandato que ocho años después, no ha logrado ser ejecutado a falta de voluntad e interés del gobierno.

En su perspectiva utilitaria, el presente estudio deja al descubierto por una parte, las falencias del gobierno en cuanto a su rol de gobernanza del país en los temas de desarrollo rural y producción orgánica (particularmente de comercialización y mercado nacional para estos productos) y por otro lado, presenta una experiencia comercial de una institución académica, para su réplica (salvadas las condiciones particulares de las regiones donde se implemente), que contribuya a una estrategia de desarrollo de las comunidades en los diferentes espacios rurales del país.

Descriptor

Pequeños productores orgánicos, desarrollo rural desde abajo y desde adentro, producción orgánica, mercados institucionales para productos orgánicos.

Abstract

The present study, originates from the acknowledgement of mistakes made during the implementation of rural development models in Costa Rica, some which are justified by the subjection of these approaches to a market and polity logic, with a vertical enforcement (from the top to the bottom), without considering the participation of communities in their elaboration and execution, absent strategies and institutional support, and driven by a neoliberal economic model, in what has been clarified as, rural development strategies coming from above and from the outside.

These mistakes, motivated the quest for alternative development models, amongst which an inverse point of view on development coming from above and from the outside is stated, conceptualized on a coming from below perspective, where population majorities have access to resources and services, and from within, where their decisions influence their own growth, in an environmentally sustainable manner.

In this line of thought, we find correspondence between the coming from below and from within approach with organic agriculture, where the term sustainability, constitutes the meeting point, from which transcend the conditions necessary for economic, social and environmental growth, which based on proper utilization of the communities' patrimony and the leadership of their members, will covert them to change agents, improving their lifestyle.

In this sense, organic agriculture is presented as praxis from which, certain limitations about conventional development models may change, by contributing as an economically, socially and environmentally sustainable activity for rural communities.

For Costa Rica, the growth of organic agriculture has been limited by the lack of political support, limited provision of resources and services, and by a more social environmental than commercial perspective from producers, consumers and other organic sectors; induced both by foreign and local influenced ideologies; which in addition to a lacking market, has minimized their revenue capacity, diminishing as well their possibilities amongst a rural development strategy.

The challenge about identifying not only commercial spaces, but also niche markets that will provide small producers with the best conditions for product placement, was achieved with the law decree for development of institutional markets for organic products, as well with the Student and Adolescent Feeding and Nourishment Program (PANEA for its Spanish acronym), done by the Ministry of Public Education (MEP for its Spanish acronym).

This inkling, led to the idea of implementing a merchandising pilot between the Association of Organic Farmers from the North Zone of Cartago (APROZONOC for its Spanish acronym) and the José Figueres Ferrer Bilingual Experimental Lyceum, with the purpose of exploring and validating student refectories of academic institutions ascribed to the PANEA program, as potential niche markets, accessible and ideal for local associations of small organic farmers.

In the overtone of this commercial experience, underlies a law decree from 2007, for the development of markets within government institutions, intended to merchandise small farmers' organic products, mandate that eight years later, has not been executed, due to a lack of will and interest from the government.

In its utilitarian perspective, the present study uncovers government shortcomings in its mandatory role, involving subjects of rural development and organic farming (particularly merchandizing and local product placement), and secondly, it exhibits the commercial experience of an academic institution, in order for it to be reproduced (considering different contextual particularities), and to contribute on strategic development of communities in different rural areas of the country.

Descriptors

Small organic farmers, development from below and within, organic farming, institutional markets for organic products.

Contenido

Resumen.....	viii
Abstract.....	xi
Lista de tablas.....	xvii
Lista de figuras.....	xvii
Siglas y acrónimos.....	xx
Glosario.....	xxiv
Capítulo I.....	1
El problema.....	1
Introducción.....	1
El problema.....	4
Justificación.....	9
Objetivos de la investigación.....	14
Capítulo II.....	15
El estado del conocimiento.....	15
Aspectos espacio temporales.....	20
<i>Localización geográfica y clima.....</i>	<i>20</i>
<i>Aspectos socioeconómicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Aspectos productivos.....</i>	<i>23</i>
<i>Organización de los agricultores para la producción.....</i>	<i>26</i>
<i>Institucionalidad del sector agropecuario.....</i>	<i>27</i>
<i>Competitividad del sector agropecuario.....</i>	<i>28</i>
<i>Los participantes de la investigación.....</i>	<i>29</i>

Capítulo III.....	34
El desarrollo rural en América Latina	34
El desarrollo rural en Costa Rica	37
<i>Desarrollo rural integrado</i>	<i>38</i>
<i>Desarrollo rural sostenible</i>	<i>40</i>
<i>Nueva ruralidad.....</i>	<i>41</i>
<i>Desarrollo rural territorial</i>	<i>46</i>
Hacia una construcción asertiva del desarrollo rural	49
El desarrollo rural desde abajo y desde adentro.....	52
Capítulo IV.....	54
Marco teórico.....	54
El enfoque participativo en los modelos de desarrollo rural.....	54
Origen y evolución de la agricultura orgánica	64
La agricultura orgánica y su importancia en el desarrollo rural.....	70
Divergencias entre la producción orgánica y la producción convencional en la perspectiva del desarrollo rural.....	73
Pequeños agricultores y producción orgánica.....	75
Mercados institucionales y gubernamentales	78
Capítulo V.....	94
Metodología de la investigación.....	94
<i>Pasos metodológicos de la investigación</i>	<i>96</i>
<i>Paso 1: Selección de los sujetos de la investigación</i>	<i>96</i>
<i>Paso 2: Elaboración, planteamiento y negociación de la propuesta del piloto comercial con los sujetos involucrados.....</i>	<i>99</i>

<i>Paso 3: Líneas de acción.....</i>	<i>102</i>
<i>Paso 4: Operación del proceso de comercialización</i>	<i>106</i>
<i>Paso 5: Evaluación del proceso comercial desarrollado</i>	<i>1094</i>
Capítulo VI.....	110
Análisis de resultados.....	111
<i>Sobre el establecimiento de la situación y condiciones de tipo político y administrativo para el desarrollo de la experiencia comercial piloto de productos orgánicos entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer.....</i>	<i>111</i>
<i>De los condicionantes productivos para orientar el intercambio comercial entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer en el marco de los términos de negociación para el desarrollo de la experiencia comercial piloto</i>	<i>117</i>
<i>Acerca de la capacidad organizativa y empresarial de la APROZONOC para desarrollar el proceso comercial con base en las condiciones establecidas por el Liceo Figueres Ferrer.....</i>	<i>119</i>
<i>De la evaluación de la experiencia de piloto comercial realizada entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer</i>	<i>139</i>
Capítulo VII.....	147
Conclusiones y recomendaciones.....	147
Referencias.....	164
Anexos.....	172

Lista de tablas

Tabla 1. Presencia de productos orgánicos en los distintos canales de comercialización	17
Tabla 2. Región Central Oriental (Provincia de Cartago): Área, población y densidad por cantón	22
Tabla 3. Región Central Oriental (Provincia de Cartago): Infraestructura y servicios	23
Tabla 4. Región Central Oriental (Provincia de Cartago) Productores, áreas de influencia según agro cadena	25
Tabla 5. Región Central Oriental (Provincia de Cartago): Actividades pecuarias	25
Tabla 6. Región Central Oriental (Provincia de Cartago): Grupos de productores atendidos según organizaciones y agencias de servicios agropecuarios respectivos	27
Tabla 7. Cronología de los conceptos relativos al desarrollo rural	35
Tabla 8. Prácticas y conceptos de la gestión participativa	51
Tabla 9. Objetivos fundamentales del pensamiento de la corriente participativa en los enfoques de desarrollo	55
Tabla 10. Agricultura orgánica 2015, países e indicadores	65
Tabla 11. Valoración comparativa del Programa de Abastecimiento Institucional: Situación actual y propuesta	88
Tabla 12. Ejemplo de costos de materias primas y mando de obra para la producción orgánica en una finca de la APROZONOC	128
Tabla 13. Valoraciones positivas y negativas de la APROZONOC del piloto comercial	144

Lista de figuras

Figura 1. Presencia y ambientación de productos orgánicos en supermercados de Costa Rica durante su auge comercial en el año 2004	16
Figura 2. Venta sabatina de productos orgánicos en la feria	

El Trueque en San José, Costa Rica	19
Figura 3. Localización geográfica de la provincia de Cartago en el territorio de Costa Rica	21
Figura 4. Integración del Comité Sectorial Regional Agropecuario Central Oriental	28
Figura 5. Alcance geográfico de la investigación	30
Figura 6. Fachada principal del Liceo Figueres Ferrer. Cartago, Costa Rica.....	32
Figura 7. Comedor estudiantil del Liceo Figueres Ferrer. Cartago, Costa Rica.....	33
Figura 8. Proyectos integrales de desarrollo desde abajo y desde adentro	61
Figura 9. Clasificación del mercado en función a la demanda.....	79
Figura 10. CNP	90
Figura 11. Ejes centrales de una IAP.....	95
Figura 12. Selección de los sujetos de la investigación	96
Figura 13. Criterios para la selección de los sujetos de la investigación	98
Figura 14. Visita de delegada del Liceo Figueres Ferrer a la finca del presidente de la APROZONOC dentro de las actividades de inicio de negociaciones para la realización del piloto comercial	100
Figura 15. Proceso de elaboración técnica del piloto comercial.....	101
Figura 16. Sesiones de trabajo de la APROZONOC para analizar su capacidad de respuesta organizativa, productiva y comercial ante la demanda de productos orgánicos del Liceo Figueres Ferrer	102

Figura 17. Construcción operativa del piloto comercial	104
Figura 18. Delegados de la APROZONOC y del Liceo Figueres Ferrer negociando los términos para la compra y venta de los productos orgánicos	105
Figura 19. Entrega semanal de productos de la APROZONOC al comedor del Liceo Figueres Ferrer por uno de los miembros de la Comisión de Comercialización	106
Figura 20. Operativización del piloto comercial	107
Figura 21. Pasos metodológicos de la investigación.....	1084
Figura 22. Síntesis metodológica del piloto comercial	110
Figura 23. Definición de un circuito corto	132
Figura 24. Requieren de formas específicas de concentración de la oferta	133
Figura 25. Progresividad de las gestiones comerciales	134
Figura 26. Contacto entre el presidente de la APROZONOC y el director de la Escuela de Agro negocios del ITCR en la perspectiva del establecimiento de una alianza estratégica	137
Figura 27. Reunión del presidente de la APROZONOC con el gerente de Pyme Verde del BNCR para la negociación de crédito para la organización	138

Siglas y acrónimos

Siglas y acrónimos	Significado
AID	Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (por sus siglas en inglés)
APOT	Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba
APROZONOC	Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago
ARAO	Unidad de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica
°C	Grados centígrados
CAN	Consejo Agropecuario Nacional
CCC	Circuitos Cortos de Comercialización
CENADA	Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CINDE	Corporación de Iniciativas para el Desarrollo
CNP	Consejo Nacional de la Producción
COTECSA	Comité Técnico Sectorial Agropecuario
CSRA	Comité Sectorial Regional Agropecuario
DFPAO	Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica
DPS	Departamento de Producción Sostenible
DRI	Desarrollo Rural Integrado
DSOREA	Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria
EMAPA	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

Siglas y acrónimos	Significado
EUA	Estados Unidos de América
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (por sus siglas en inglés)
FiBL	Forschungsinstitut für biologischen Landbau (por sus siglas en alemán)
GAM	Gran Área Metropolitana
GIAAS	Grupo Interinstitucional de Apoyo a la Agricultura Sostenible
gr	gramo
GTZ/GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica (por sus siglas en alemán)
ha	Hectárea (singular y plural)
hrs	Horas
IAP	Investigación y Acción Participativa
ICCO	Interchurch organization for development cooperation (por sus siglas en inglés)
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Inder	Instituto de Desarrollo Rural
IFAD	International Fund for Agricultural Development (por sus siglas en inglés)
IFOAM	Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (por sus siglas en español)
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
Inder	Instituto de Desarrollo Rural (antes IDA)

Siglas y acrónimos	Significado
INTA	Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
JASEC	Junta de Administración de Servicios Eléctricos de Cartago
Kg	Kilogramo
Km	Kilómetro
Km ²	Kilómetros cuadrados
LEADER	Liasson Entre Actions de Développement de L`Économie Rurale (por sus siglas en francés)
m ²	Metro cuadrado
MAELA	Movimiento de Agricultura Ecológica Latinoamericana
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAOCO	Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense
MDS	Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre
MEP	Ministerio de Educación Pública
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
mm	Milímetros
msnm	Metros sobre el nivel del mar
PAI	Programa de Abastecimiento Institucional
PANEA	Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente
PIMA	Programa Integral de Mercado Agropecuario
PNAO	Programa Nacional de Agricultura Orgánica
SFE	Servicio Fitosanitario del Estado
SENARA	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal

Siglas y acrónimos	Significado
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SIC	Sistema Interno de Control
SPG	Sistemas Participativos de Garantía
UCR	Universidad de Costa Rica
UE	Unión Europea
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica

Glosario

Nombre	Significado
Agencia Certificadora o Autoridad de Certificación	Persona física o jurídica debidamente autorizada y acreditada por el Órgano de Control.
Agro cadena	Todo conglomerado de relaciones económicas y sociales, entre diferentes actores y entre éstos y el entorno, sobre la base de una actividad agro productiva, o varias ligadas entre sí; visualizando integralmente todas sus fases: pre producción, producción primaria, agroindustria y comercialización.
Bio fermentos	Los biofermentos, bioles, lacto fermentos o abonos foliares orgánicos son sustancias líquidas que se fermentan con pasto fermentado (microorganismos benéficos), alguna fuente láctica (leche o suero) y sales minerales (sulfato de zinc, magnesio, potasio, carbonato de calcio) o harinas de roca (como sustituto de sales minerales) por al menos treinta días. Favorecen la reproducción de microorganismos benéficos (especialmente lactobacilos, bacillus y levaduras), que ayudan en el control biológico de algunas plagas y enfermedades de los cultivos.
Bocashi	El bocashi es un abono orgánico que resulta de un proceso de fermentación aeróbica o anaeróbica. Este abono es rico en microorganismos; su objetivo fundamental es mejorar la diversidad microbiológica del suelo para de esa manera favorecer la descomposición de la materia orgánica presente en el suelo y la agregada por el abono mismo, que también nutrirá a los cultivos.
Centros Direccionales	Para la ejecución del modelo de desarrollo desde abajo y desde adentro que toma la opción de las mayorías, se requiere la puesta en marcha de proyectos integrales de desarrollo que tienen como elementos ejecutores a los Centros Direccionales para el desarrollo integral, la innovación y los servicios. Estos Centros Direccionales son los instrumentos adecuados para el desarrollo rural, para superar el atraso de las mayorías campesinas y de las

Nombre	Significado
	<p>mayorías indígenas que mayormente viven en el ámbito rural, y para conducir la informalidad al desarrollo de las mayorías informales urbanas, mediante el apoyo a los emprendedores, la creación de empleos en microempresas y la concesión de microcréditos.</p>
<p>Certificación de tercera parte</p>	<p>Certificación orgánica ejecutada por una entidad completamente independiente, sin ningún tipo de interés o relación con el proceso de producción o comercialización.</p>
<p>Certificado orgánico</p>	<p>Documento que da fe de que el producto que ampara, ha cumplido en todas sus etapas con los principios, las normativas y requisitos vigentes para la producción orgánica.</p>
<p>Certificación orgánica bajo modalidad grupal</p>	<p>Grupos de personas micro, pequeñas o medianas agricultoras orgánicas, debidamente organizados bajo una figura jurídica, con o sin fines de lucro, que hayan obtenido de una entidad certificadora o de otra entidad debidamente autorizada para tal fin, la certificación o el estatus de transición de sus cultivos orgánicos, en forma grupal.</p> <p>En tal sentido, deben cumplir las siguientes características: vincularse por residir en una misma zona geográfica donde manejen al menos un cultivo semejante, mantener la producción de cultivos y canales de comercialización de los productos comunes, tener una administración central (AC) responsable de la integridad orgánica del proyecto, poseer un sistema interno de control (SIC) responsable del seguimiento y la capacitación de los productores y mantener un sistema de información centralizada y accesible.</p> <p>Con el fin de recibir los beneficios de la Ley 8591 del 14 de agosto 2007, los GPO deberán estar debidamente registrados ante la Órgano de Control del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p>
<p>Codex Alimentarius</p>	<p>La Comisión del Codex Alimentarius, establecida por la FAO y la OMS en 1963, elabora normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias internacionales armonizadas destinadas a proteger la salud de los consumidores y asegurar prácticas equitativas en el comercio de los alimentos. Asimismo promueve la coordinación de todos los trabajos sobre normas alimentarias emprendidos por las</p>

Nombre	Significado
	organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.
Emprendedor informal	Son los nuevos sujetos del desarrollo surgidos desde las mayorías con la confianza de poder erradicar la pobreza a partir de emprendedores que deciden cambiar su circunstancia y las de sus semejantes, al materializar sus innovaciones, produciendo cambios radicales en lo social, económico, informacional y territorial que transforman las circunstancias en las que viven sus semejantes. Desde la innovación de lo concreto y lo cotidiano los emprendedores informales inducen en sus semejantes una fuerza vital de cambio capaz de transformar lo material y lo mental. El emprendedor es aquel que concibe y ejecuta una innovación, ya sea material o mental, sea un nuevo producto o un método de trabajo, una acción política o un valor social. En el emprendedor siempre habrá creencia, compromiso y una cierta confianza redentora en que su innovación, su método de trabajo, su proyecto, va a introducir cambios que favorecen la liberación de sus semejantes.
Huella de carbono	La huella de carbono se conoce como la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto.
Mercados y ventas formales e informales	Los términos mercado formal e informal, son utilizados respectivamente por Eco Mercados (2005), para referirse en primera instancia a nichos como supermercados y tiendas especializadas donde se ofrecen productos certificados y de calidad (presentación, etiquetado, marca, empaque, buena apariencia física, mientras el mercado informal se caracteriza por lo opuesto, productos sin certificación y baja calidad, correspondiendo normalmente con lo que encontramos en ferias y verdulerías, entre otros.
País tercero	En la UE, el Reglamento 2092/91 determina los requisitos mínimos para la agricultura orgánica en todos los estados miembros y es una ley aplicable directamente. Contiene normas para la producción, elaboración, importación, inspección y certificación, comercialización y etiquetado de productos orgánicos. Los productos alimenticios orgánicos procedentes de países no pertenecientes a la UE pueden

Nombre	Significado
	importarse y comercializarse en la UE con una etiqueta orgánica si se acepta que los productos han sido producidos y certificados conforme procedimientos equivalentes a los de UE.
Período de transición	Tiempo que debe transcurrir en el tránsito de un sistema de producción convencional (con la utilización de agroquímicos) a un sistema orgánico, de acuerdo con un plan de transformación previamente establecido.
Revolución verde	Se conoce como la revolución verde a la mejora de la productividad de la agricultura registrada en las últimas décadas (particularmente a partir de los años 60) como resultado de la aplicación del progreso tecnológico a las producciones agropecuarias, acompañada de mejoras en las modalidades de gestión, y también en la incorporación de nuevas tierras a la producción. Son particularmente significativas las mejoras en la productividad de las variedades de alto rendimiento en cereales básicos (trigo y arroz), como también la intensidad del fenómeno en Asia y, en particular, en la India y China.
Roza	La roza es un tipo de trabajo agrario. Consiste en la eliminación de la parte aérea de la vegetación, quedando la raíz de la planta. Se trata de rozar la tierra, penetrando en ella unos pocos centímetros y dejando esa pequeña capa de tierra más suelta y aireada, pero sin levantarlo en exceso. Esto permite que el agua de riego y lluvia penetren mejor en el suelo. El fin de esta labor es el de destruir las malas hierbas como la grama.
Sistema Interno de Control	Es un instrumento de control del cumplimiento de los compromisos asumidos por los miembros de un grupo de productores ecológicos. Hasta la fecha no existen fórmulas sobre los aspectos que debe abarcar un sistema interno de control; pero básicamente, debe velar por el cumplimiento de las normas de producción ecológica en sus aspectos de mayor relevancia: periodos de transición, cultivos paralelos, no utilización de sustancias prohibidas, volúmenes de acopio, etc.

Nombre	Significado
	<p>El SIC ayuda a las certificadoras externas a tener una impresión del nivel alcanzado por la organización en el desarrollo de sus estructuras y procedimientos de control y en general, en el fomento de la producción ecológica en la organización.</p>
<p>Sistema Participativo de Garantía o Certificación Participativa</p>	<p>Sistema de garantía desarrollado mediante una Relación directa entre la persona o las personas productoras orgánicas y la persona o las personas consumidoras u otros actores interesados, quienes, garantizan el origen y la condición de los productos orgánicos destinados al mercado nacional.</p> <p>Estos sistemas deberán basarse en la normativa nacional para productos orgánicos y podrán aplicar otras normas y principios construidos por el GPO u organizaciones de personas productoras que los impulsan, que no contradigan las disposiciones nacionales y por ende que no sean menos estrictas que éstas.</p>

Capítulo I

El problema

Introducción

Las áreas rurales y sus habitantes son de gran importancia para la economía de Costa Rica, donde la producción agropecuaria continúa siendo un factor clave de desarrollo, a pesar de las debilidades y amenazas de que es objeto a lo interno y externo del país, por asuntos principalmente políticos y económicos, tal y como lo señala Botella (2012), cuando expresa que el modelo de desarrollo rural costarricense, ha venido sufriendo una reestructuración sustantiva en la explotación de la tierra a través de los años por falta de apoyo Estatal, con el paso de la pequeña agricultura familiar a la producción de cultivos no tradicionales, en propiedad de grandes productores y transnacionales.

La confianza de los gobiernos en la expansión de los cultivos tradicionales y no tradicionales de exportación así como en el mercado, ha llevado a Costa Rica a renunciar a políticas de desarrollo rural, que podrían solucionar las carencias y oportunidades de crecimiento con equidad, en una país donde éstas políticas, han sido tardías y condicionadas a las de los países ricos (Botella, 2012).

En este sentido, Dávila (2005) señala que los modelos de desarrollo rural implementados en América Latina, fracasaron en su objetivo de mejorar la condición de vida de los habitantes de los espacios rurales, por cuatro razones fundamentales:

1. Estar fundamentados en la lógica del mercado o del Estado.

2. Ser aplicados verticalmente de arriba hacia abajo, sin mediar la consulta ni la activa y efectiva participación de las comunidades en el diagnóstico, diseño e implementación de los programas y proyectos de desarrollo rural.
3. Carecer de una estrategia de desarrollo rural y de un entramado institucional de apoyo.
4. Ser impulsados a partir de propuestas de desarrollo propias de un modelo económico de libre comercio, reducido gasto público, e intervención Estatal a favor del sector privado, en detrimento de los sectores sociales más desprotegidos como las economías campesinas, los microempresarios urbanos, rurales, y los sectores populares.

Por su parte Vereda (2007), resalta que todos estos modelos de desarrollo denominados desde afuera y desde arriba, se han agotado intelectualmente y en la práctica de América Latina, donde la deuda externa indica la inviabilidad de su continuidad.

En la promoción correcta del desarrollo rural, Dávila (2005) plantea que la búsqueda de modelos alternativos de desarrollo, vuelve a tomar importancia no solo por el fracaso mencionado, sino por el reconocimiento de la complejidad y heterogeneidad de las realidades sobre las cuales se ejecutaron estos modelos.

En este contexto, Vereda (2007) propone que una visión inversa al desarrollo "desde afuera y desde arriba" es un desarrollo "desde abajo", donde las mayorías tengan acceso a los conocimientos, las técnicas y los medios y "desde adentro", donde sus iniciativas y sus culturas puedan conseguir su propio desarrollo en armonía con la naturaleza.

En este sentido, Armesto (2007) señala que existe una convergencia entre la noción de la puesta en práctica del desarrollo rural y algunas de las nociones claves de la agricultura orgánica, donde el término sostenibilidad se convierte en el concepto más importante, que actuará de enlace entre la agricultura orgánica y el desarrollo rural, en cuya definición aparecen las premisas de crecimiento económico, mejora de las condiciones sociales, respeto y conservación, así como de la mejora de los valores naturales; todo lo cual debe basarse en el uso de los recursos endógenos, debiendo surgir desde un enfoque en el que la población local sea la auténtica protagonista e inductora de los cambios, para así también ser la máxima receptora de los beneficios que reporten estos procesos; elementos todos, congruentes con lo expuesto por Rosales (2006), en su enfoque de desarrollo desde abajo y desde adentro.

Para De la Cruz y Ramírez (2011), la agricultura orgánica es una estrategia de desarrollo que trata de cambiar algunas de las limitaciones encontradas en la producción convencional; siendo más que una tecnología de producción, una práctica que se fundamenta no solamente en un mejor manejo del suelo y un fomento del uso de insumos locales, sino también en un mayor valor agregado entendido no solo en función de recursos monetarios o económicos, sino también en la conformación de nichos de mercado.

Bajo los enunciados anteriormente expuestos, cabe valorar las características productivas que presentan tanto la agricultura orgánica como los pequeños productores para potenciar esta actividad como una alternativa viable, a efecto de contrarrestar las consecuencias negativas de carácter social, político, económico y ambiental, que sobre ellos han

impactado los modelos de desarrollo precursores de una producción convencional.

Aceptando como válida esta aseveración, cabe cuestionarse y revisar acerca de la existencia, accesibilidad e importancia de mercados para la comercialización de productos orgánicos más allá de las ferias de agricultores, supermercados y otras manifestaciones comerciales de menor impacto en el ámbito nacional, en términos de las posibilidades y oportunidades que puedan presentar, para la generación de ingresos que permitan la reproducción de los sistemas productivos y mejorar la calidad de vida de los pequeños productores y sus familias.

Con este propósito, el presente estudio incursiona en el tema no explorado aún en el espacio nacional de los mercados institucionales de centros educativos para la colocación de productos orgánicos, con el desarrollo de una experiencia piloto entre una asociación de pequeños productores y un centro de educación de segunda enseñanza, donde se infiere que el mercado y el control que sobre él puedan ejercer los productores, les puede generar no solo los ingresos mencionados, sino también elementos para direccionar una estrategia de desarrollo rural desde abajo y desde adentro de las organizaciones de pequeños productores orgánicos.

El problema

Hasta el año 2000, el concepto de producción orgánica en Costa Rica era poco conocido por la generalidad de la población, cuya limitada demanda comercial de estos productos, ha ido creciendo progresivamente hasta absorber la escasa oferta nacional, marcando un desabastecimiento que se mantiene hasta el presente 2015.

Según Amador (2005), el crecimiento de la agricultura orgánica costarricense ha sido espontáneo y desordenado en función del mercado externo, e inducido hacia el mercado interno por la preocupación de consumidores interesados en la alimentación sana, y de otros actores que han observado en esta actividad, una alternativa de desarrollo ante los desatinos de la revolución verde.

En este sentido, no se puede afirmar que existe un mercado de productos orgánicos en Costa Rica, sino más bien un grupo creciente de consumidores que asiste a ferias y supermercados, y de agricultores proveedores de una diversidad limitada de productos, que constituyen una oferta creciente en función de una demanda no estimada, en un círculo vicioso donde la oferta no genera demanda y viceversa.

Bajo estas condiciones, el mercado nacional para productos orgánicos en opinión del autor, se ha venido diferenciando esencialmente del mercado para productos convencionales, por motivos ideológicos asociados a principios y valores morales y éticos de carácter social, político, económico y ambiental, que determinan su oferta y demanda, promovidos por actores que han tenido y mantienen una importante cuota de influencia en el desarrollo de la producción orgánica nacional, vinculados principalmente con la cooperación internacional, la academia, las oenegés y personas extranjeras y nacionales con prácticas de consumo alternativo, contrarias a las impuestas por el modelo económico imperante.

Según Arce y Gitli (2001), estos determinantes que exhiben la ausencia de contenido mercadotécnico, resultan para la comercialización de productos orgánicos en el ámbito nacional y principalmente urbano, en un mercado de escasos canales reconocidos de distribución, asociados a la complejidad de la garantía orgánica de los productos; llegándose a

convertir finalmente en opinión del autor, en un mercado “gourmet” que margina de su consumo a las mayorías incapaces de pagar sus elevados precios, o desinteresadas en seguir hábitos y comportamientos alternativos en la adquisición y el consumo de estos alimentos.

Por su parte, en el tema del precio como la principal limitante para la adquisición de productos orgánicos por los consumidores, Aguirre (2009) a diferencia de Arce y Gitli (2001) (ambas posiciones válidas a criterio del tesario), señala que no es el precio sino la disponibilidad de los productos orgánicos lo que establece su compra, al estar directamente relacionada con los ciclos naturales de siembra y cosecha en manos de un reducido número de productores, en determinados meses y zonas del país, causando su desabastecimiento en ciertos periodos del año, lo que obliga a que más del 75% de los consumidores en el caso de las ferias del agricultor, se vea en la necesidad de complementar su compra en los mercados convencionales.

En la experiencia profesional del tesario en el tema de mercados nacionales para productos orgánicos, he podido observar en diversos espacios de discusión e intercambio de opiniones con productores en el país, sus demandas de apoyo a entidades gubernamentales y no gubernamentales para el desarrollo de la producción orgánica y sus mercados.

Como evidencia del lento crecimiento de la producción orgánica en Costa Rica, el Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], (2014) reportó para el año 2000 una superficie de 8600 ha que mantuvo un crecimiento sostenido hasta un máximo de 11.115 ha en el 2010, año a partir del cual comenzó a decrecer paulatinamente hasta las 7832 ha en el 2014; siendo a su vez la estimación de la superficie orgánica dentro del total agrícola

del país de 0,4% y un número de 3000 productores dedicados a la actividad (FiBL, 2015).

En términos económicos, Granados (2005) encontró para el mercado nacional una circulación de capital en estos rubros de al menos US\$1500 millones durante el primer quinquenio del año 2000, para un crecimiento anual de la actividad de un 10%, mismo que los principales detallistas ubicaron más conservadoramente entre un 5-10% anual.

Por su parte ECOMERCADOS (2007), estimó ventas anuales entre los años 2005 al 2007 equivalentes a US\$34.000 en la feria de productos orgánicos el Trueque (principal y más antigua feria de productos orgánicos del país) y de US\$350.000 a US\$500.000 anuales en supermercados, representando una participación de los productos orgánicos en las ventas totales de frutas y vegetales del 0,5% y el 5% respectivamente, en un nicho que históricamente no ha logrado convertirse en un mercado interesante y potencial para los pequeños productores dadas sus inconvenientes prácticas comerciales, entre las que destacan el rechazo de productos, la renuencia a la firma de contratos y la variación en los precios y cuotas de volumen de compra sin previo aviso.

En el negocio de productos orgánicos en supermercados de Costa Rica, la Cadena de Supermercados Unidos (actualmente Walmart) y Automercados, han sido las empresas que históricamente han competido por la escasa oferta nacional, con incentivos económicos para los productos orgánicos en el orden del 5 al 25% sobre el valor de los productos convencionales; porcentaje trasladado al precio final del producto al consumidor, procurando no superar el 25%^o, aunque en la práctica, la mayor fluctuación en los precios de los productos convencionales en los supermercados, determinada por la oferta y la

demanda, conlleva a una periódica actualización de los precios, implicando oscilaciones de sobrepuestos en los productos orgánicos del 7 - 71%; situación que se mantiene hoy día (ECOMERCADOS, 2005).

Otro factor y quizá el más importante que ha limitado el desarrollo de la producción orgánica para el mercado y el consumo nacional además de los ya señalados, se inscribe en el desaprovechamiento de los recursos institucionales existentes para el sector orgánico en el país, donde solo un 20% de las entidades que los administran se encuentran activas respecto al sector, dada la inexistencia seis años después de instituida la ley costarricense para el desarrollo de la producción orgánica, del Departamento de Fomento para la Producción Agropecuaria Orgánica, ente responsable de coordinar y dinamizar las relaciones entre estos actores (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2013).

Particularmente sobre el tema de mercados nacionales, el artículo 48 de dicha ley establece que el Departamento de Fomento para la Producción Agropecuaria Orgánica dará a conocer los beneficios del consumo de productos orgánicos a las instituciones centralizadas y descentralizadas del Estado y a sus proveedores, entre ellos el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente. (anteriormente Departamento de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente –DANEA-) del MEP, para lo cual coordinará con los jefes respectivos, la decisión de compra de bienes y servicios provenientes de este sector.

Asimismo, el Departamento de Fomento para la Producción Agropecuaria Orgánica servirá de enlace entre los productores y las instituciones interesadas, para que programen las ventas y negocien un precio diferenciado para dichos productos; acciones que a la fecha no han sido ejecutadas por la inexistencia de este departamento.

De esta manera, el letargo que presenta la producción orgánica y su mercado en el espacio nacional, ha coartado la pretensión de los diferentes gobiernos en Costa Rica a partir de los años 90 con el modelo de desarrollo de la Nueva Ruralidad, de incluir sin lograrlo, a la actividad orgánica dentro de los planes de desarrollo rural.

A partir de la problemática hasta aquí expuesta y en procura de plantear una solución viable y factible desde los pequeños productores orgánicos y su contexto social y económico, proponemos la realización de una experiencia comercial piloto, entre una organización de pequeños productores orgánicos y un centro de segunda enseñanza, para validar el proceso y su eventual aporte a la expansión de esta actividad productiva en el país, valorando además su potencial dentro de una estrategia de desarrollo para las comunidades rurales.

Justificación

El desarrollo de la producción orgánica y del aprovechamiento de su potencial económico, social, político y ambiental dentro de una estrategia para el desarrollo de comunidades rurales, ante los desaciertos de los enfoques de desarrollo ensayados en Costa Rica a lo largo de 50 años, ha sido lento e incipiente.

Para el tesario, esta situación obedece por un lado a la ausencia de mercados promisorios y asequibles para los pequeños productores, capaces de generarles los ingresos suficientes y necesarios para la reproducción de sus sistemas de producción y el mejoramiento económico y social de su calidad de vida y la de sus familias; y en segundo lugar, a la falta de interés y voluntad política demostrada por los gobiernos, al postergar sin justificación aparente, la ejecución de la ley para el fomento

de la producción orgánica y el decreto para el desarrollo de los mercados institucionales para éstos productos.

A criterio del autor, un tipo de mercado como el señalado, se encuentra representado en el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP, no solo por estar protegido y favorecido por una ley de la República, sino también por su gran demanda y presupuesto asignado, como lo muestran los registros ascendentes presentados por Oviedo (2010) con facturaciones de ₡6 mil millones (US\$11,857.708) en el 2006 a ₡10 mil millones (US\$18,050.541) en el 2009 y de ₡364,291.840 (US\$708.739) en el 2014, solo para la provincia de Cartago, área de influencia del presente estudio.

Importancia

La decisión de realizar el presente estudio responde al reto profesional que a lo largo de mis años de trabajo en la gestión y el desarrollo de mercados nacionales para productos orgánicos, me ha significado el desafío y compromiso de identificar nichos que les ofrecieran a los pequeños productores, las condiciones comerciales más favorables para la colocación de sus productos.

Por otra parte, también recapacitamos en la necesidad de desmitificar y popularizar el consumo de productos orgánicos en Costa Rica, adjudicado casi que exclusivamente a personas ubicadas intelectual, profesional y económicamente en los estratos medios y altos de la sociedad costarricense, para ponerlos al alcance de jóvenes estudiantes; motivados por el pensamiento que es en la juventud donde se pueden obtener los mayores logros de incidencia para el cambio, hacia mejores condiciones de vida en los espacios rurales nacionales y del país en general.

Este argumento se une a nuestro interés en la producción orgánica y del convencimiento que ciframos en esta actividad como promotora de desarrollo rural, manteniendo la preocupación por su lento crecimiento y por las limitantes de mercado y consumo conocidas, premisas que condujeron a la selección de la región, los sujetos participantes y finalmente el tema del estudio.

Confiamos en que los resultados de la experiencia del piloto comercial planteado, puedan ser capitalizados por otras organizaciones de productores para su réplica en otras regiones del país, una vez conocidos y con el apoyo de instancias como el Programa Nacional de Agricultura Orgánica, el Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense, la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica y el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP.

Pertinencia

Una de las falencias, sino la principal, de los modelos de desarrollo implementados en Costa Rica a través de la historia, se encuentra en las debilidades y limitaciones de las estrategias de comercialización y mercado para la sostenibilidad económica de los procesos productivos y sociales desencadenantes.

La falta de capacidad, destreza, talante y conocimiento, en la elaboración y ejecución de estos enfoques y en el tema de comercialización y mercados para productos agropecuarios en particular, además de intereses económicos y políticos, se presentan como los principales responsables de esta situación.

En este sentido, la experiencia comercial piloto desarrollada, encuentra sustento y validez para su implementación, en la propuesta de solución

intrínseca que plantea a las limitaciones comerciales y de mercado existentes para los productos orgánicos y en el potencial de esta actividad dentro de una estrategia de desarrollo en las comunidades rurales del país, propugnadas en los contenidos teórico prácticos adquiridos en el programa de maestría rural de la universidad nacional de Costa Rica.

Asimismo, observamos como el carácter metodológico cualitativo y participativo del estudio, con pleno reconocimiento de su contexto, contribuyó democráticamente a la experiencia comercial desarrollada y a la gestión que en este sentido, pudiera extrapolarse a otros procesos rurales, en una perspectiva crítica y creativa de cambio y construcción de una visión de la ruralidad.

Por otra parte, advertimos que en el ámbito nacional, la investigación realizada también mantiene su interés en cuanto se enmarca en el decreto para el desarrollo de mercados institucionales para productos orgánicos y en un sentido más amplio, en la ley de fomento para la agricultura orgánica.

Originalidad

La particularidad del presente estudio, la encontramos en su condición de ser la única experiencia metodológica comercial, establecida entre una organización de pequeños productores orgánicos y un centro de enseñanza, en el marco de la ley para el fomento de la producción agropecuaria en el país y su decreto para la gestión y el desarrollo de los mercados institucionales para estos productos; y más aún, cuando se considera dentro de estos mercados y de manera particular, los centros de enseñanza adscritos al Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP.

En primer lugar, porque seis años después de este decreto, aún no se han establecido las condiciones para su implementación, demostrándose con el proceso realizado por nosotros, que la limitación existente, es un problema de voluntad e inoperancia política y no de operativización del proceso comercial, el cual demostró ser expedito, funcional, ágil y asequible en términos económicos, humanos y temporales, para la organización de productores.

Por otra parte, el proceso comercial adquiere un trasfondo social, en cuanto pretende desmitificar el carácter gourmet y de alto valor económico que se le ha asignado a los productos orgánicos, al alcance casi exclusivo de consumidores con capacidad económica para su adquisición, para disponerlos en los comedores estudiantiles de niños y jóvenes de escasos recursos económicos, donde en ocasiones, sobre todo en los espacios rurales, es la única alimentación diaria a que tienen acceso.

Finalmente, el estudio tiene la propiedad de articular lo ambiental con lo económico de manera rentable, para el desarrollo social de las comunidades rurales.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar una experiencia piloto de comercialización entre la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago (APROZONOC) y el Liceo Experimental Bilingüe José Figueres Ferrer, bajo el concepto de desarrollo desde abajo y desde adentro, en el marco del decreto de ley para la venta de productos orgánicos en instituciones de gobierno.

Objetivos específicos

1. Establecer la situación y condiciones de tipo político y administrativo, para el desarrollo de la experiencia comercial piloto de productos orgánicos, entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer.
2. Determinar los condicionantes de carácter productivo para la orientación del intercambio comercial entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer, en el marco de los términos de negociación para el desarrollo de la experiencia comercial piloto.
3. Valorar la capacidad organizativa y empresarial de la APROZONOC, para responder a los requerimientos del proceso comercial en función a las condiciones establecidas por el Liceo Figueres Ferrer.
4. Evaluar la experiencia de piloto comercial realizada en sus aciertos y desaciertos desde la perspectiva de los productores miembros de la APROZONOC y del personal asignado por la Dirección del Liceo Figueres Ferrer, para su acompañamiento y seguimiento.

Capítulo II

El estado del conocimiento

El auge en la comercialización de productos orgánicos en el mercado interno, tuvo su mayor crecimiento entre los años 2000 y 2007, impulsado metodológica y financieramente por la cooperación internacional europea y oenegés nacionales, con una importante generación de información sobre oferta, demanda y mercados nacionales para estos productos, todo lo cual cesó con la salida de las agencias de cooperación internacional, en algunos casos del tema orgánico particularmente de mercados, y en otros casos del país, hacia regiones del mundo más deprimidas económicamente.

A partir del 2007, ha sido más la prensa nacional escrita, radiada y televisada la que ha abierto espacios al tema del mercado nacional orgánico, sin presentar grandes hallazgos, cambios o aportes en la evolución de este mercado. Esta situación y la salida de la cooperación internacional del país, ha derivado en una falta de información documental que se mantiene hasta el presente.

Con esta aclaración y sobre la base de la información de estos medios de comunicación, se ratifica que la escasa oferta nacional de productos orgánicos ha limitado el desarrollo del mercado interno para estos productos, circunscribiéndolos a los dos espacios comerciales más grandes y de mayor afluencia de consumidores ubicados en la provincia de San José, representados por El Trueque (única feria con certificación orgánica en el país), conformada según Mora (2015) por 12 productores orgánicos; y la Feria Verde que según Costa Rica 2050 (2015), "anda por

la libre al no exhibir rotulación ni documentos que comprueben la legitimidad orgánica de los productos que venden”.

Figura 1. Presencia y ambientación de productos orgánicos en supermercados de Costa Rica durante su auge comercial en el año 2004



Fuente: Foto de bioproductos Oro Verde, 2004.

Según el MAG (2013), el 69% de la producción nacional de alimentos orgánicos se destina a la exportación y el 31% al mercado nacional, sin mediar estrategia alguna para su comercialización.

Considerado este 31% como el 100% del producto orgánico que se coloca en el mercado local, encontramos en las ferias del agricultor con un 35% y en los intermediarios con un 20%, los principales canales de

comercialización de la actividad, mientras el restante 45% de la oferta nacional, se coloca en espacios comerciales de menor importancia como los restaurantes 15%, supermercados 10%, puntos de venta diversos 10% y el mercado convencional con un 10% (MAG, 2013).

En la generalidad de estos canales de comercialización, se reportó una mayor venta de productos en transición y como producto convencional, situación que puede relacionarse con el alto costo de la certificación, que para el caso de un productor puede alcanzar según el IICA (2010) los US\$800.

Tabla 1. Presencia de productos orgánicos en los distintos canales de comercialización

Producto	Feria	Supermercado	Intermediario	Restaurante	Tiendas verdes	Mercado convencional
Arroz				X		
Azúcar		X				
Banano						X
Cacao en polvo	X				X	
Café Cereza			X			
Café tostado	X			X	X	
Chocolates en barra				X	X	
Dulce granulado	X		X	X		X
Fresa	X					
Frijol	X					
Frutas (arazá, naranjilla, uvita, limón)			X			
Harinas de arroz y plátano	X			X	X	
Hortalizas y vegetales	X	X	X	X	X	X
Limón y granadilla					X	

Producto	Feria	Supermercado	Intermediario	Restaurante	Tiendas verdes	Mercado convencional
Mermeladas piña y papaya		X				
Mora fresca	X		X			X
Mora congelada						X
Néctar de noni		X				
Piña deshidratada		X				
Piña fresca	X	X	X			
Tubérculos	X					
Infusiones (Té verde, manzanilla y negro)		X				
Vinagre de banano	X	X				
Total	12	8	6	6	6	5

Fuente: MAG, 2013.

Como puede observarse en la tabla 1, los productos con mayor presencia en los diferentes canales de comercialización son las hortalizas, siendo las ferias donde se concentra la mayor diversidad de la oferta nacional de estos vegetales.

Entre la información más reciente sobre la situación del mercado nacional para productos orgánicos en el país, Barquero (2013, julio 10) destaca las nuevas formas de comercialización existentes con venta en línea, servicio a domicilio y tiendas especializadas con empresas como Ecomercado, Barefoot, Quemecomo.com y Green Solutions.

Por su parte Pérez (2014), reseña que según empresarios y emprendedores, el mercado de consumo nacional de productos orgánicos ha crecido significativamente a partir del 2009, resaltando también la aparición de tiendas especializadas que forman parte de una nueva

cadena comercial de “lo orgánico”, las cuales contribuyen en la distribución y comercialización a mayor escala.

En términos de tamaño, Pérez (2014, julio 22) reseñó que el Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles del INCAE, estimó que el mercado orgánico en Costa Rica para el año 2014, rondaba los US\$500.000 anuales con un crecimiento del 10%; superior a lo establecido por Granados (2005) de US\$300.000 anuales durante el periodo 2000 al 2005, pero con igual porcentaje de crecimiento anual.

Figura 2. Venta sabatina de productos orgánicos en la feria El Trueque en San José, Costa Rica



Fuente: Fotografía de Carlos Soto, 2013.

Los artículos de prensa referidos, dejan entrever en nuestro criterio, que la venta directa entre productores y consumidores preconizada respectivamente y en sus inicios por el Trueque y la Feria Verde dentro de una visión de mercado alternativo bajo principios sociales de justicia, solidaridad y equidad, con preceptos de seguridad y soberanía alimentaria, ha ido dando lugar paulatinamente a la aparición de intermediarios empresarios y emprendedores que han ido absorbiendo la escasa oferta nacional, no solo para reproducir la forma desdeñada de comercialización de los productos convencionales, sino también con el perjuicio de aumentar aún más el precio final del producto al consumidor, por encima del sobreprecio previamente establecido por la condición orgánica del producto.

Aspectos espacio temporales

En este apartado haremos una breve reseña sobre la situación socioeconómica de Cartago, provincia de Costa Rica donde se desarrolló el presente estudio, basados en el Plan Sectorial Regional de Desarrollo Agropecuario Central Oriental 2011 – 2014 del Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG] (2012).

Localización geográfica y clima

La provincia de Cartago está compuesta por ocho cantones: Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba, Alvarado, Oreamuno, El Guarco y Cartago, limitando al suroeste con la provincia de San José y al nordeste con la provincia de Limón.

Situada a unos 25 km al este de San José (ciudad capital de Costa Rica), Cartago cuenta con una área de 4547 km² (11,6% del territorio nacional),

con una precipitación anual de 1500 – 2000 mm y temperaturas promedio anuales de 19,2°C, como resultado de una altitud intermedia de 1435 msnm.

Figura 3. Localización geográfica de la provincia de Cartago en el territorio de Costa Rica



Aspectos socioeconómicos

Con relación a la fuerza de trabajo por sectores en la región, del total de la población económicamente activa (1059 personas), el 21,6%, se dedica al sector agrícola, el 25,6% al sector industrial y un 41,9% al sector de

comercio y servicios; lo que evidencia que en el sector agrícola de la región la crisis económica ha agravado el desempleo, provocando que personas abandonen el campo para procurar trabajo en zonas urbanas del centro de la provincia, o en la capital.

Tabla 2. Región Central Oriental (Provincia de Cartago): Área, población y densidad por cantón

Cantón	Área (km²)	Población	Densidad (Hab./Km²)
Alvarado	81	14.623	181
Cartago	288	147.882	513
El Guarco	164	41.781	255
Jiménez	285	14.669	51
La Unión	45	100.013	2.223
Oreamuno	205	45.474	222
Paraíso	412	57.437	139
Turrialba	1.645	69.546	42
Total	3.125	491.425	157
Fuente: MAG, 2012.			

Por otro parte, Cartago genera importantes aportes a la economía del país, con la producción del 50% del concreto nacional, la generación del 50% del agua potable que consume el área metropolitana de San José, el 85% de la producción hortícola nacional, el 38% de la generación de energía hidroeléctrica, y el empleo para 30.000 personas en empresas internacionales de las zonas francas.

**Tabla 3. Región Central Oriental (Provincia de Cartago):
Infraestructura y servicios**

Detalle	Cantidad
Área de salud	
Centros Hospitales	25
Clínicas del Seguro Social	180
Establecimiento de Salud	180
Área educación	
Preescolar	103
Primaria	25
Secundaria	13
Colegio Técnicos	6
Centros Universitarios	3
Área infraestructura (carreteras)	
Kilómetros en buen estado	441,03
Kilómetros en regular estado	475,10
Kilómetros en mal estado	550,10
Área poblada sin carretera en km	100
Servicios financieros	
Agencias Bancarias	23
Fuente: MAG, 2012.	

Aspectos productivos

Desde hace más de dos décadas, la provincia de Cartago es la zona más importante del país en el cultivo de papa (*Solanum tuberosum*) como cultivo principal, en rotación con cebolla (*Allium cepa*), zanahoria (*Daucus*

carota), remolacha (*Beta vulgaris*) y otros cultivos de zonas templadas como las hortalizas.

En esta provincia, el río Reventazón provee parte importante de las aguas para la generación de energía eléctrica, por lo que el ICE apoya una serie de proyectos de conservación de suelos en la parte alta de Cartago, mediante la entrega de árboles frutales y forestales, además de equipo de labranza, materiales para la construcción de lombri composteras, bio digestores y otros proyectos agro conservacionistas.

Con las medidas económicas y las políticas de globalización adoptadas por los Gobiernos de los últimos 30 años, la mayoría de los productores han tenido grandes pérdidas en sus explotaciones; ejemplo de la papa y la cebolla, desplazadas paulatinamente por las importaciones de estos productos; y del chayote (*Sechium edule*) perjudicado por la eliminación de incentivos para su exportación.

La producción de hortalizas por su parte, ocupa una superficie de 5639 ha, con 3881 productores dedicados a su cultivo; siendo la papa con un 32% del área total de hortalizas y 800 productores, la actividad más importante.

Los frutales, principalmente de altura, ocupan 3320 ha, explotadas por 1630 productores; mientras otros cultivos como pejibaye (*Bactris gasipaes*), café (*Coffea arabica*) y caña de azúcar (*Saccharum officinarum*), cuentan con 27.550 ha y la participación de 19.424 productores, para un gran total de 24.935 agricultores dedicados a las principales actividades agropecuarias de la región.

**Tabla 4. Región Central Oriental (Provincia de Cartago)
Productores, áreas de influencia según agro cadena**

Agro cadena	Áreas de influencia	Área (ha)	Productores
Papa	Cartago, Guaro, Turrialba	2.425	800
Cebolla	Zona norte de Cartago	1.500	450
Leche	Coronado, Zona Norte de Cartago, Turrialba y Tucurrique	61.000	57.600 animales
Aguacate	Zona de los Santos, Frailes y Corralillo	1.810	720
Chayote	Paraíso y Cervantes	500	400
Fuente: MAG, 2012.			

Asimismo, la actividad pecuaria de leche, carne y doble propósito, es otro rubro económico de importancia en la región, donde destaca la ganadería de leche con una producción de 190,501.295 kg.

**Tabla 5. Región Central Oriental (Provincia de Cartago):
Actividades pecuarias**








Actividad	Área (en ha)	Animales	ha/finca
Ganadería de leche	47.580	44.928	24
Ganadería de carne	61.000	57.600	13,7
Ganadería de doble propósito	13.420	12.672	14,9
Total	122.000	115.200	18
Fuente: MAG, 2012.			

Organización de los agricultores para la producción

En cuanto al nivel organizativo para la producción, el sector agropecuario de la región brinda (en teoría), servicio a distintas organizaciones productivas ordenadas en cooperativas, asociaciones de productores, asentamientos campesinos, centros agrícolas cantonales, federaciones y la cámara de ganaderos.

La caracterización de las diferentes modalidades de organizaciones de productores, se establece a partir de criterios de diferenciación administrativa, sobre la base de la existencia de mecanismos de información a los afiliados, la participación de éstos en subcomités o comisiones de trabajo, y el conocimiento de los mismos, sobre la existencia de proyectos y programas de la organización.

Según esta caracterización entonces, la APROZONOC se ubica en la categoría de organizaciones con baja diferenciación administrativa, caracterizadas por:

-  Bajo nivel de cohesión.
-  Ideas de proyecto que no se concretizan.
-  Estructura administrativa prácticamente inexistente.
-  Poco o ausencia total de capital de trabajo.
-  Reducido número de participantes.
-  Falta de planes de trabajo con objetivos y metas claramente establecidas.
-  Ausencia de logros concretos.

- ✚ Interés de unir esfuerzos para conseguir la participación de sus afiliados y elaborar proyectos.

Tabla 6. Región Central Oriental (Provincia de Cartago): Grupos de productores atendidos según organizaciones y agencias de servicios agropecuarios respectivos

Agencia de servicios agropecuarios	Número de organizaciones atendidas	Número de productores		
		Hombres	Mujeres	Total
Llano Grande	9	809	12	821
Tierra Blanca	10	658	18	676
Pacayas	8	66	7	73
Turrialba	38	1431	558	1989
Jiménez	6	226	26	252
Paraíso	18	640	33	673
Corralillo	9	473	20	493
Tarrazú	3	168	59	227
León Cortés	5	212	51	263
Frailes	9	719	139	858
Coronado	4	164	27	191
Total	119	5566	950	6516

Fuente: MAG, 2012.

Institucionalidad del sector agropecuario

En lo referente a la institucionalidad, el sector agropecuario en Cartago está integrado por 17 entidades gubernamentales, las cuales integran el Comité Sectorial Regional Agropecuario para la coordinación de acciones dirigidas a la ejecución de proyectos.

Este comité es coordinado por el representante del MAG con el apoyo y asesoría de SEPSA, la cual lo retroalimenta con las directrices emanadas por el Consejo Agropecuario Nacional, el Comité Técnico Sectorial Agropecuario y por el ministro rector del Sector Agropecuario.

Figura 4. Integración del Comité Sectorial Regional Agropecuario Central Oriental



Fuente: MAG, 2012.

Competitividad del sector agropecuario

En términos de competitividad Cartago exhibe una serie de problemas, entre los que destacan el bajo desarrollo tecnológico, los altos costos de producción, las limitaciones geográficas de los terrenos explotados, el nivel organizativo de los productores, la falta de conciencia en cuanto a la utilización de los recursos naturales y el débil encadenamiento de la agroindustria con la exportación.

Asimismo, en diversos foros de consulta y discusión realizados con pequeños productores, se han identificado problemas de la producción agrícola en la región, entre los que sobresalen, sistemas de agro cadenas poco desarrollados, asistencia técnica insuficiente, baja rentabilidad por fluctuaciones de precios en algunos periodos del año, altos costos de producción, plagas de difícil control y plagas nuevas, falta de sistemas de encadenamiento en la producción hortícola, carencia de más proyectos de riego para producir todo el año, y el poco desarrollo y diversificación de la agroindustria.

Otro de los aspectos limitantes del desarrollo productivo, es la problemática que enfrentan las organizaciones de productores en cuanto a su reducida capacidad gerencial y administrativa, que no permite contar con una autogestión eficiente para reducir los márgenes de intermediación a favor del productor.

Por otra parte, estas organizaciones disponen de poco capital de trabajo y dificultades para el acceso al crédito formal, además de presentar una débil cartera de proyectos productivos que les permita generar ingresos y un mejor desarrollo para sus comunidades.

Otras de las restricciones, se observan en la necesidad de una distribución y un uso de la tierra que evidencian una carencia en la titulación de las propiedades para que los productores de asentamientos, puedan tener acceso al crédito proveniente de diversas fuentes de financiamiento, y no depender solo de caja agraria del IDA (hoy Inder).

Los participantes de la investigación

Los participantes del presente estudio son los socios de la APROZONOC y sus familias, interesados en mejorar sus condiciones de vida desde su

espacio comunal – rural, con la producción y venta de hortalizas orgánicas al servicio de comedor que el Liceo Bilingüe Experimental José Figueres Ferrer brinda a un porcentaje de su población estudiantil, a través del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP.

Para caracterizar históricamente a la APROZONOC, nos apoyaremos en lo documentado por Vásquez y Villalobos (2004), revisado y actualizado con Álvaro Castro (comunicación personal, setiembre 16, 2013).

La APROZONOC está conformada por familias de productores que se localizan en los distritos de Cervantes y Pacayas del cantón de Alvarado; Potrero Cerrado y Cipreses del cantón de Oreamuno; Tierra Blanca del cantón de Cartago y en la zona de Turrialba; comunidades todas con una larga tradición en el cultivo intensivo de hortalizas.

Figura 5. Alcance geográfico de la investigación



Fuente. Elaboración propia a partir de: <https://www.google.com/maps/>

Esta organización de 22 asociados y una junta directiva compuesta por 6 personas, se constituyó como asociación en 1997, como una iniciativa de sus miembros y el soporte del Grupo Interinstitucional de Apoyo a la Agricultura Sostenible (GIAAS) conformado por el MAG, la UCR, el CNP, el INA, el IICA, la GTZ y el IDA hoy Inder, para dar respuesta a los problemas derivados del alto uso de agroquímicos, el ineficiente manejo de los suelos y los altos costos de producción en la zona norte de Cartago; así como para desarrollar y promover la investigación, capacitación y comercialización en agricultura orgánica, como una alternativa de agricultura conservacionista, en el marco del desarrollo sostenible.

La APROZONOC está constituida básicamente por adultos jóvenes de mediana edad, en su mayoría jefes de hogar, con ingresos mínimos e irregulares, dependientes de los factores ambientales que inciden en la producción de las hortalizas que comercializan en las ferias del agricultor de las localidades de Pavas y Coronado, y de productos orgánicos del Trueque en el Barrio El Carmen de Paso Ancho y en la Feria Verde en Barrio Aranjuez; todas ellas dentro de la Gran Área Metropolitana de San José.

Por su parte el Liceo Bilingüe Experimental José Figueres Ferrer, una institución pública financiada por el Estado costarricense, inició funciones como institución educativa en el año de 1995 obedeciendo a un proyecto especial del MEP, para la creación de 17 liceos experimentales ubicados en diferentes puntos de la geografía nacional.

Para el 2014, la población estudiantil del Liceo estaba compuesta de 710 estudiantes, 130 de los cuáles utilizaba el servicio de comedor, y de ellos 100, contaban con beca alimentaria del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente.

La administración de este centro de estudios, fue asumida en 1995 por la Junta Administrativa del Hospicio de Huérfanos de Cartago, la cual en el marco del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente con el MEP, administra el comedor del Liceo donde se brinda el servicio de almuerzo a los alumnos de este centro de enseñanza.

En los últimos años, este centro de educación ha venido mostrando interés y desarrollando acciones y esfuerzos en beneficio del ambiente, lo que le valió la acreditación al galardón de Bandera Azul Ecológica en el año 2011.

Figura 6. Fachada principal del Liceo Figueres Ferrer. Cartago, Costa Rica



Fuente: Foto de Carlos Soto, 2013.

Figura 7. Comedor estudiantil del Liceo Figueres Ferrer. Cartago, Costa Rica



Fuente: Foto de Carlos Soto, 2013.

Capítulo III

El desarrollo rural en América Latina

Según Martínez (2008), el desarrollo rural es un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible para el progreso permanente, o mejora de las condiciones de vida de la comunidad rural y sus individuos en tres dimensiones: la económica, la sociocultural y la político administrativa, lo que se concreta en un proceso endógeno, que se genera en el territorio de forma global e intersectorial, y que exige la participación activa de la propia población, en una causa apoyada en la acción subsidiaria de los gobiernos y de otros agentes externos.

De esta manera, el desarrollo rural entendido como estrategia de desarrollo económico y mejora de la calidad de vida de sus sujetos, comienza según el autor citado, en los años 70, evolucionando en tres ámbitos:

✚ **Desarrollo rural endógeno:** Caracterizado por definir estrategias de desarrollo a partir de los recursos naturales con posibilidades de industrialización, integrando a su vez la agricultura, silvicultura e industria, creando la infraestructura básica para ésta, y promocionando la inversión y la conservación de los espacios naturales para incrementar el bienestar de la comunidad, mediante actividades económicas y socioculturales con sus propios recursos humanos y materiales.

✚ **Desarrollo rural integrado:** Aprovechando los recursos existentes en las regiones, promoviendo la diversificación agrícola, sin perder la identidad y los valores tanto culturales como

ambientales, dinamizando el medio rural con la creación de empleos para evitar la migración, además de mantener un equilibrio territorial, ecológico y de protección del ambiente, como soporte de las diferentes actividades sociales y recreativas.

✚ **Desarrollo local:** Definido como el proceso de organización del futuro de un territorio, como resultado de la concertación y planificación realizado por el conjunto de actores locales, valorizando los recursos humanos y materiales de un territorio dado, y manteniendo un diálogo con los centros de decisión económicos, sociales, culturales y políticos, en donde se integran y de los que dependen.

Tabla 7. Cronología de los conceptos relativos al desarrollo rural

Periodo	Conceptos, temas, paradigmas, enfoques y objetivos en la esfera del desarrollo rural
1950 – 1960	Modernización, modelo de economía dual, agricultura atrasada, desarrollo comunitario, “campesino holgazán”.
1960 – 1970	Enfoque de transformación, transferencia de tecnologías, mecanización, extensión agrícola, papel de la agricultura en el crecimiento, revolución verde, campesinos capaces de pensar, extensión e investigación en la esfera de los sistemas agrícolas.
1970 – 1980	Redistribución con crecimiento, necesidades básicas, desarrollo rural integrado, políticas agrícolas estatales, el crédito está determinado por el estado, tendencia a privilegiar las zonas urbanas, innovaciones inducidas, revolución verde, relaciones con el crecimiento rural, investigación extensión en sistemas agrícolas.
1980 – 1990	Ajuste estructural, mercados abiertos, fijación correcta de precios, retirada del estado, aumento de las ONG, evaluación rural rápida, seguridad alimentaria y

Periodo	Conceptos, temas, paradigmas, enfoques y objetivos en la esfera del desarrollo rural
	análisis de los casos de hambruna, desarrollo rural como proceso y no como producto, la mujer en el desarrollo, alivio de la pobreza, gestión de territorios.
1990 – 2000	Microcrédito, desarrollo rural centrado en los agentes, análisis de los interesados directos, redes de seguridad social, género y desarrollo, medio ambiente y sostenibilidad, reducción de la pobreza, desarrollo rural sostenible basado en el territorio, potenciación de la capacidad de acción de la población rural pobre.
2000...	Objetivos del milenio, modos de vida sostenibles, buena gestión pública, descentralización, crítica de la participación, enfoques sectoriales, protección social y erradicación de la pobreza.
Fuente: FAO, 2004.	

Según Dávila (2005), estos enfoques de desarrollo fracasaron en América Latina por estar en función del mercado o el Estado, respondiendo a una implementación verticalista con ausencia de consulta y participación de las comunidades, sin mediar estrategia, y siendo impulsados por un modelo de economía neoliberal; lo que Vereda (2007) establece como estrategias de desarrollo desde arriba y desde afuera.

A estas razones, Rosales (2006) agrega como otros responsables del fracaso de los modelos de desarrollo, el subsidio, el centralismo, el paternalismo y el clientelismo.

El subsidio visto como indicador imparcial de que las personas y comunidades con apoyo externo, serían quienes generarían su propio desarrollo; situación que ha sido desvirtuada en muchos países por instituciones como los gobiernos locales y las oenegés, al aprovecharse de esta visión para su propio beneficio.

El centralismo marcado por el paternalismo, que anula las iniciativas de muchas comunidades locales, cuyos gobernantes se atribuyen el derecho de tomar unilateralmente las decisiones claves del desarrollo, las que una vez elaboradas y convertidas en políticas nacionales, se “aplican” en los diversos territorios y sectores sociales.

Y finalmente un clientelismo que busca legitimar y mantener en el poder a los grupos que lo sostienen, limitando los conocimientos e iniciativas de progreso de las comunidades, haciéndoles creer que no saben ni son capaces de determinar políticas, y menos de adoptar las soluciones correctas; mientras que si asumen una actitud pasiva y complaciente hacia el poder central, éste les enviará las soluciones necesarias para salir de la pobreza.







Si bien hace tiempo se sabe que la pobreza es en gran medida un síndrome de conductas aprendidas, se puede afirmar que existe una cultura de la misma que pasa de generación en generación de familias pobres, sin evidenciarse a menudo que las conductas pasivas y dependientes de los pobres, son los resultados indeseables de las políticas gubernamentales, al ser elaboradas por expertos de oficinas centrales sin participación de los destinatarios,, contando muchas veces con el respaldo complaciente de agencias financieras y públicas de desarrollo nacional e internacional, que parecen aceptarlas como la única opción posible (Rosales, 2006).

El desarrollo rural en Costa Rica

Según Ávila (2013), la crisis de los 80 en el sector rural costarricense y las medidas implementadas para su solución, con una política de estabilización a través del modelo de promoción de exportaciones y de

diversificación agropecuaria, trajo consigo un severo cuestionamiento al enfoque desarrollista de los decenios 50 – 70, derivando en un diagnóstico que condujo a una propuesta, y a la redefinición de las estrategias de desarrollo implementadas en nuestro país.

Según las conclusiones del BID, el BIRF y la AID, la crisis del desarrollo rural en Costa Rica en este periodo, tuvo sus posibles causas en los siguientes aspectos:

-  Agotamiento de la frontera agrícola.
-  Falta de políticas para el uso de los recursos naturales.
-  Incorrecta organización institucional.
-  Diversidad de unidades de producción.
-  Desatino en la adopción de políticas.
-  Carencias educativas para atender el desarrollo agropecuario.

Desarrollo rural integrado

La incidencia negativa de la crisis económica mundial sobre el país señala Ávila (2013), creó condiciones específicas a las que se respondió mediante políticas públicas para el sector agropecuario como la de Reconversión Productiva, en respuesta al colapso del Modelo de Sustitución de Importaciones y a la crisis económica internacional impulsada por la CEPAL, con el objetivo de resolver la desigualdad económica de los países pobres.

Para Costa Rica, las políticas definidas para el sector agropecuario involucraron acciones estratégicas, con el propósito de coadyuvar al

proceso de reconversión de la producción agropecuaria, incorporando a la vez medidas de compensación para que los productores pudieran afrontar los requerimientos del medio, promoviendo a su vez su bienestar, competitividad y sustentabilidad.

Estas acciones condujeron a partir de los 80 según Ávila (2013), a la implementación del modelo de Desarrollo Rural Integrado con el propósito de mejorar la calidad de vida de los sectores rurales, a partir de una agricultura no tradicional, en el marco de las ventajas comparativas de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe en 1984 y de la Comisión Kissinger en 1987; concesiones ejecutadas con financiamiento de CINDE, lo que permitió una diversificación de la economía rural que al final redundó en una disminución de la dependencia económica, de los rubros tradicionales como café y banano.

De esta manera, el Desarrollo Rural Integrado incluyó tres elementos en su estrategia:

- a. Desarrollo de un sistema de coordinación por niveles.
- b. Inducción de la cooperación entre agencias del IDA y del sector agrario y social para la concentración de esfuerzos y recursos.
- c. Mejoramiento de la capacidad del gobierno local para coordinar y dirigir esfuerzos estatales.

Para su implementación, este enfoque incluyó desde componentes dirigidos a la producción agrícola hasta mejoras en la educación rural, así como la construcción de obras de caminos y drenajes; aspectos que se complementaron con servicios de salud y de planificación familiar.

Durante ese periodo, se firmaron además una serie de proyectos con organismos internacionales, con el fin de realizar acciones de apoyo al desarrollo rural integrado de los asentamientos campesinos, estableciéndose como prioridad, la compra de inmuebles para satisfacer la presión por la tierra a nivel de grupos organizados, donde las fincas y las parcelas distribuidas disminuían tanto en el tamaño como en la relación tierra familia, buscando favorecer los sistemas de explotación de modalidad parcelaria.

A finales de los 80, el escenario económico mundial incidió significativamente sobre las condiciones políticas, económicas, sociales, culturales y ambientales de Costa Rica, creando condiciones específicas a las que se respondió mediante la formulación de políticas públicas, que constituyeran respuestas deseables, entre ellas la de Reconversión Productiva, en respuesta al colapso del Modelo de Sustitución de Importaciones, una propuesta de desarrollo para América Latina impulsada por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), con el objetivo de resolver la desigualdad económica de los países pobres; y a la crisis económica internacional (Ávila, 2013).

Desarrollo rural sostenible

El desarrollo sostenible se introdujo en el país a finales de los 70, como un concepto formulado por la Comisión de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo, donde expresa que el desarrollo sostenible, es el que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias (Ávila, 2013).

Dicho concepto fue evolucionando a partir de los debates mundiales y los diálogos de orden social de finales de los 80, incluidos en el Informe Brundtland sobre el medio ambiente, y posteriormente con el encuentro de Río de Janeiro de 1992 sobre medio ambiente y desarrollo sustentable, en el cual participo Costa Rica suscribiendo los acuerdos gubernamentales que de ella se derivaron, los cuales especialmente el de Río, ha influido políticamente en el país la región y el hemisferio.

Como concepto, este enfoque de desarrollo apunta Ávila (2013), se fundamenta en tres temas esenciales: la ecología, la economía y la sociedad; pretendiendo una buena relación entre ellos, y bajo los cuales, se introdujo el concepto sostenibilidad en el diseño de políticas públicas nacionales, culminando en 1990 con el primer ensayo formal para incorporar criterios de sostenibilidad en la planificación de mediano y largo plazo del desarrollo del país.

Nueva ruralidad




En los 90, se inició un análisis crítico sobre la agricultura y los cambios en el espacio rural más allá de lo agrario, relacionado con la globalización y sus políticas, donde la comunicación y el transporte facilitaban el traslado de las poblaciones de un lugar a otro, para realizar diferentes actividades económicas relacionadas con los diferentes mercados de bienes y servicios (no solo con el agro), disminuyendo de esta manera las diferencias entre el campo y la ciudad, e incidiendo en una transformación en el medio rural (Ávila, 2013).

Es así como el espacio entre el campo y la ciudad se convierte en un hábitat regional, donde las personas de ambos espacios se mezclan en un solo sitio, dándose la inserción de más actores en lo rural, debido a los

flujos que abren la posibilidad de elegir el sitio de trabajo o de vivienda, lo cual da pie al desarrollo de actividades económicas como la agroindustria, el turismo rural, la venta de bienes y servicios económicos, así como a una mayor integración de las actividades rurales con las urbanas.

Las poblaciones ubicadas en lo rural, demandan bienes y servicios que conforman un panorama económico multisectorial donde la mano de obra, además de ser utilizada para la generación de economía agrícola, se enfrenta a una demanda para aquellas actividades no agrícolas, las cuales muchos de los pobladores combinan para la generación de ingresos, o sustituyen trascendiendo así de lo agrícola dentro de las áreas rurales.

De esta manera anota Ávila (2013), es posible identificar cambios que se dan por la revalorización del espacio rural, entre los que destacan los siguientes:

-  Diversificación productiva.
-  Integración más funcional entre lo rural y lo urbano.
-  Descentralización política, mediante la cual se busca darle mayor poder a las instancias locales y regionales.

La discusión, el debate y el análisis sobre el tema rural continuaron en los 90, llegando a la conclusión que los esfuerzos realizados a través de las instituciones de gobierno, no habían logrado una adaptación acorde a los cambios en el medio rural, perdiéndose la capacidad para orientar y dar respuesta estratégica a las demandas originadas en este espacio y en el conjunto de nuestra sociedad.

En este sentido, se hicieron notables las deficiencias de las instituciones de gobierno que Ávila (2013) puntea en las siguientes situaciones:

- ✚ La concepción limitada del uso de la tierra que no correspondía con el dinamismo y la diversificación del medio rural contemporáneo.
- ✚ El modelo de ordenamiento agrario no empresarial y excesivamente vulnerable al auge del mercado de tierras que había generado prácticas incorrectas.
- ✚ Un enfoque centrado exclusivamente en lo agrario dejando de lado la nueva dinámica económica y social de los territorios rurales, caracterizada por la diversidad de actividades productivas y de servicios que dentro de él se desarrollaban.
- ✚ La ausencia de instrumentos eficaces de coordinación, articulación y planificación de la acción pública integral, para el desarrollo de los asentamientos, en conjunto con las demás instituciones del sector agropecuario y otras entidades complementarias.
- ✚ La ausencia de mecanismos eficaces de inclusión del sector privado, los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de desarrollo rural.

En este periodo señala Ávila (2013), quedó de manifiesto el abandono histórico de las áreas rurales de los gobiernos anteriores por la confusión entre desarrollo rural y combate a la pobreza, sin tener en cuenta que ésta, es una expresión de las deficiencias en el desarrollo, causante de grandes desigualdades en la población rural generadas por modelos económicos de orientación centralista, definidos por los gobiernos para el

bienestar y confort de la mayoría de la población concentrada en el Valle Central y en los núcleos urbanos más importantes.

A partir de lo anterior, se propuso un abordaje del desarrollo rural con un plan único e integral a través de una entidad responsable de la dirección y la coordinación de acciones de los diferentes actores e instituciones; propuesta que quedó disuelta entre diferentes sectores y entidades, las que la relacionaron más con el desarrollo agropecuario, por contar con un componente rural activador de su economía.

El plan integral propuesto refiere Ávila (2013), dejó al descubierto entre los principales problemas que limitaban el desarrollo rural los siguientes:

- ✚ Bajos niveles de escolaridad, falta de organización empresarial y limitadas fuentes y acceso al crédito.
- ✚ Rezago del desarrollo tecnológico por falta de información y de programas de investigación y desarrollo.
- ✚ Bajo valor agregado de la producción y una alta intermediación, que determinaban la necesidad de desarrollar sistemas de inteligencia e información de mercados, que ayudaran a direccionar los procesos de toma de decisiones, así como la capacitación en los procesos de exportación.
- ✚ Ausencia de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones de las políticas, para la conducción de su desarrollo.
- ✚ Falta de infraestructura adecuada para acceder a los mercados.
- ✚ Centralización de las gestiones administrativas y desempleo.

- ✚ Falta de educación en recursos naturales y medio ambiente, además de programas y proyectos de recreación.
- ✚ Concepción limitada del uso de la tierra a través del IDA, que no correspondía con el dinamismo y la diversificación del medio rural contemporáneo, al estar fundamentado en un modelo de ordenamiento agrario no empresarial y excesivamente vulnerable al auge del mercado de tierras.
- ✚ Un enfoque centrado exclusivamente en lo agrario, dejando de lado la nueva dinámica económica y social de los territorios rurales, caracterizada por la diversidad de actividades productivas y de los servicios que dentro de él se desarrollaban.
- ✚ La ausencia de instrumentos eficaces de coordinación, articulación y planificación de la acción pública integral para el desarrollo de los asentamientos, en conjunto con las demás instituciones del sector agropecuario y otras entidades complementarias.
- ✚ La ausencia de mecanismos eficaces de inclusión del sector privado, los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de desarrollo rural.

El levantamiento de estos problemas, dio margen a la fijación de las políticas institucionales necesarias para buscar el cambio en el desarrollo rural, asegurando la coordinación adecuada para promover objetivos relacionados con los problemas mencionados.

Los logros de este nuevo abordaje pudieron haber sido observados entre otros factores, con el aumento de las actividades diversificadas como la producción orgánica, el turismo rural, la apertura de servicios para la

población y la instalación agroindustrias o de industrias manufactureras; todo esto asistido de cambios sociales, ecológicos, culturales y políticos, que indicaban el resurgimiento de una nueva ruralidad no solo para Costa Rica, sino también para América Latina (Ávila, 2013).

Desarrollo rural territorial

El desarrollo rural territorial se fundamenta según Ávila (2013), en una visión global de la ruralidad como objeto de trabajo, en donde se busca que los planteamientos territoriales, abarquen más allá de las propuestas de los diferentes sectores y se aborde un desarrollo del espacio rural, logrando la sostenibilidad en la dimensión ambiental, sociocultural y económica, con base en la gobernabilidad y la participación de la población. En este enfoque, desembocan todas las discusiones, análisis, e inquietudes en relación con el DRI y la nueva ruralidad, así como los temas de participación, inclusión social y sostenibilidad, que se han venido discutiendo en diferentes espacios desde la década de los 80 y anteriores, donde es posible:

- ✚ Superar las visiones dicotómicas según las cuales lo rural es residual y se ajusta pasivamente a lo urbano.
- ✚ Avanzar en la discusión del territorio como factor de desarrollo y no como contexto.
- ✚ Entender lo rural como un proceso multidireccional y dinámico.
- ✚ Reconocer la heterogeneidad del sistema socioeconómico y la necesidad de acercamientos a las dinámicas sociales y económicas que desarrollan las poblaciones ubicadas en territorios específicos.

- ✚ Intentar brindar respuestas a la pregunta de si es posible para un país, avanzar en el logro de mayores niveles de competitividad de su estructura productiva sin considerar las condiciones particulares de los diversos sectores sociales y regiones, en materia de sostenibilidad económica, social y ambiental.
- ✚ Discutir el tema de las políticas de desarrollo rural, no como apéndice de la política económica, sino destacando el aporte del mundo rural al bienestar nacional.

Bajo esta visión territorial, en el 2012 se gestó la creación del Inder, con el objetivo de que el Estado, contara con una institución especializada en el desarrollo rural territorial del país que permita la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas de Estado en esta materia, mediante la creación de los mecanismos de planificación, coordinación y ejecución con énfasis en los territorios de menor grado de desarrollo.

Un análisis comparativo en materia de desarrollo rural entre la ley del Inder con respecto a la ley del IDA, presenta según Ávila (2013) las siguientes novedades:

- ✚ Promueve el desarrollo rural no solo con una visión agraria sino multifuncional dentro del espacio del territorio.
- ✚ Propicia la elaboración de estrategias de desarrollo rural articuladas en lo local, lo regional y lo nacional.
- ✚ Impulsa una economía rural empresarial con competitividad, valor agregado, economía de escala, nuevos mercados y utilización de todos los recursos de los territorios.

- ✚ Promueve el desarrollo de proyectos y la compra de tierras para los mismos con su intervención en todo el proceso.
- ✚ Fomenta la igualdad de oportunidades para mujeres, jóvenes y minorías étnicas.
- ✚ Favorece al medio ambiente.
- ✚ Transforma la actual institucionalidad mediante la gestión en tres ejes fundamentales:
 - ❖ **Productivo**: propiciando el acceso a la tierra y a otros medios y activos para la producción, como condiciones esenciales para la constitución de emprendimientos rurales, con perspectiva de sostenibilidad económica, ambiental y social.
 - ❖ **Institucional**: conceptualizando una institución dinámica, ágil en su financiamiento, vinculada a la población de los territorios rurales, impulsando procesos orientados al bienestar con un sentido de equidad y de inclusión, abriendo espacios para la participación de los actores territoriales en las acciones institucionales, especialmente la de los gobiernos locales, el sector privado y las organizaciones económicas y sociales.
 - ❖ **Territorial**: Estableciendo como una unidad de gestión el territorio rural, que se conceptualiza como una unidad espacial dedicada principalmente al desarrollo de actividades agropecuarias y no agropecuarias, compuesta por un tejido social e institucional propio, con una base de recursos naturales particulares, así como con formas específicas de

producción, intercambio, consumo, manifestaciones culturales y de identidad comunes.

De esta manera, el Inder pretende trabajar con territorios rurales definidos como unidades de gestión territorial, para lo que adecuara su organización promoviendo el arraigo territorial y la integración de la población habitante de los territorios rurales del país, reconociendo y respetando la diversidad rural en un enfoque con participación de todos los sectores, para contribuir coordinando con las instituciones competentes al desarrollo de sus capacidades y su inclusión en los procesos de desarrollo (Ávila, 2013).

En el tema ambiental, el Inder indica que se debe producir en armonía con el ambiente comprendiendo la diferencia existente entre lo agrícola y lo rural en todas sus dimensiones, políticas, sociales, culturales, económicas y ambientales, incluyendo la producción agropecuaria como una dimensión más y no como la única.

En cuanto a instancias de financiamiento, se creara el Fondo de Desarrollo Rural como una dependencia técnica especializada que promoverá y ejecutará proyectos en el campo productivo, de servicios, conservación y protección de recursos como el hídrico y el forestal entre otros, abordando la posibilidad de desarrollar actividades económicas diversas ligadas o no al agro (Ávila, 2013).

Hacia una construcción asertiva del desarrollo rural

A partir del concepto de desarrollo rural expuesto y de los enfoques sin éxito implementados en Costa Rica, surge la interrogante respecto a las

consideraciones el método y las acciones a seguir para impulsar acertadamente el desarrollo rural.

Para abordar inicialmente esta disyuntiva, Rosales (2006) afirma que la observación de muchos procesos de buena gestión de gobiernos locales, ha conducido a la conclusión que el desarrollo local es obra de las personas en un círculo virtuoso de liderazgo democrático de buenos equipos profesionales, coordinación pública – pública efectiva, alianzas público – privadas y real participación ciudadana, generando un ambiente de confianza creciente entre las personas y organizaciones, que se plasma en una institucionalidad local específica para el desarrollo; siendo las actitudes positivas forjadas en la cultura local la diferencia entre una situación de desarrollo y su inexistencia; es decir, las comunidades que se desarrollan tienen una propensión a actuar de manera dinámica, creativa, emprendedora y tenaz.

Para promover el desarrollo de manera correcta, el autor citado apunta entonces a la consideración de los siguientes aspectos:

- ✚ Fundamentarlo en la creatividad, energías y recursos de los actores sociales y habitantes del territorio local.
- ✚ Cambiar el orden del aprendizaje, reforzando las actitudes positivas y desarrollando habilidades transformadoras, para luego sistematizar el conocimiento abstracto.
- ✚ Reinventar los métodos de intervención por parte de los gobiernos centrales y las agencias de cooperación, haciéndolos más flexibles, sencillos, adaptados y participativos.

- ✚ Minimizar la utilización de métodos sofisticados, promoviendo un mayor involucramiento de los ciudadanos y actores sociales locales en los procesos de desarrollo.
- ✚ Relanzar la descentralización y optar por una gestión participativa, que empodere a las comunidades y ciudadanos bajo prácticas y conceptos de gestión interactiva, tal y como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8. Prácticas y conceptos de la gestión participativa

Idea clave	Concepto social	Concepto privado	Concepto municipal
Liderazgo y capacidad emprendedora.	Emprendedor social, gerente público.	Empresario privado, gerente de empresas.	Liderazgo democrático de autoridades locales.
Capital humano: las personas.	Desarrollo de recursos humanos.	Gestión de recursos humanos.	Formación y trabajo de equipos profesionales.
Capital social: organizaciones y redes informales.	Construcción de ciudadanía y participación comunitaria.	Gestión centrada en el cliente organización de consumidores.	Gestión centrada en la participación ciudadana y la sociedad civil.
Asociativismo gremial y de servicios.	Cooperativismo y organización social.	Gremialismo empresarial.	Asociativismo municipal.
Cooperación entre instituciones de similar naturaleza.	Coordinación pública – pública.	Alianzas entre empresas privadas.	Coordinación interinstitucional.
Acuerdos estables entre entes de distinta naturaleza y fines.	Alianzas estratégicas.	Alianzas estratégicas.	Alianzas público privadas.
Negociación y acuerdos para superar conflictos y lograr gobernabilidad.	Educación cívica, solidaridad, militancia social.	Círculos de calidad, calidad total, excelencia.	Cultura de la confianza.
Fuente: Rosales, 2006.			

Por su parte, en la búsqueda de estrategias correctas de desarrollo rural, Vereda (2007) propone una visión inversa al desarrollo “desde afuera y desde arriba”, siendo la misma un desarrollo “desde abajo” donde las mayorías tengan acceso al conocimiento, la tecnología y los medios, y “desde adentro” donde sus decisiones y sus saberes puedan conseguir su propio desarrollo en armonía con la naturaleza.

El desarrollo rural desde abajo y desde adentro

Con respecto a los modelos de desarrollo fallidos, Rosales (2006) señala que el tema de desarrollo rural ha terminado siendo un asunto limitado a profesionales y expertos que se refieren con autoridad al tema, sobre bases más teóricas que prácticas, terminando al final sin resolver los problemas de los pobres. Esto sin dejar de mencionar las tribulaciones de los gobiernos para cumplir con las exigencias y dificultades técnicas, y así ganar los concursos por fondos externos para proyectos.

En contraposición con esta situación, Rosales (2006) afirma que las comunidades de base tienen un gran conocimiento práctico de lo que hay que hacer para progresar; conocimiento empírico que generalmente es desvalorizado por los especialistas y técnicos para los cuales el acceso a tecnologías de información, les ha permitido de aceptarlo, tomar conciencia de su limitada capacidad para percibir y entender la realidad, donde la simplicidad y la síntesis reemplaza textos por iconos, y largas explicaciones por imágenes, tal y como lo realizan cotidianamente en su forma de expresarse y comunicarse las personas comunes y corrientes, cuando recurren a imágenes, analogías y chistes, para dar a conocer a veces irónicamente sus puntos de vista.

Este concepto de desarrollo opina Vereda (2007), debe ser entendido entonces como un modelo que promueve la libertad desde la igualdad de las mayorías, para crear y producir a partir del acceso a los conocimientos, medios y técnicas; y desde la libertad de poder hacer como derecho social, hacia la libertad de ser y tener.

Este enfoque también debe promover una mayor cantidad de agentes económicos y sociales, con capacidad de transformar las sociedades, la producción, los mercados y los territorios, en armonía con la naturaleza y a favor de la creación de riqueza para las mayorías, facilitando la armónica distribución de la riqueza entre trabajo, capital y sociedad.

Por otra parte, debe combinar la competencia con la solidaridad, aumentar la diversidad y fomentar la innovación; tomando además la opción de las mayorías para conseguir la participación ciudadana, el bienestar social y el libre diseño de la vida de las personas.

En este sentido, el desarrollo según Rosales (2006), debe emerger del ser mismo de las personas en la definición de lo que hará con su vida, siendo que lo que es válido para las personas lo es también para las comunidades, donde son los grupos locales de base y sus gobiernos locales, los que deben y pueden definir qué hacer con su territorio de manera colectiva, determinado los obstáculos y movilizándolo recursos, con una contribución de actores externos que no los intervenga, ni los sustituya en sus decisiones y aprendizajes esenciales, en una visión de desarrollo que emerja desde abajo y desde adentro.

Capítulo IV

Marco teórico

El enfoque participativo en los modelos de desarrollo rural

Según Diez (2013), los antecedentes del pensamiento de la corriente participativa en los enfoques de desarrollo, se encuentran en los escritos pioneros de Eduardo Neira Alva (1972, 1974) los cuales trabajaron algunas líneas estratégicas para el desarrollo regional, con base en experiencias de negociación nacional regional en Brasil, a partir de cuyos resultados se han formalizado propuestas como las de "planificación negociada" (Boisier, 1979), "planificación multifuncional" (Boisier, 1982), "planificación participativa" (Haddad, 1980) o el "paradigma de abajo hacia arriba" (Sto¨hr y Todling, 1979; Sto¨hr 1981); y más recientemente, con conceptos como "desarrollo local" (Arocena, 1997; Buaque, 1999) o "desarrollo endógeno" (Boisier, 1993; Vázquez y Barquero, 1995), para intentar explicar el proceso que sufren las localidades y regiones sometidas a estas técnicas de intervención territorial.

Si bien las propuestas planteadas por esta corriente tienen diferencias entre sí, existen ciertas coincidencias centrales que permiten sintetizar sus objetivos fundamentales tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Objetivos fundamentales del pensamiento de la corriente participativa en los enfoques de desarrollo

	Rasgo distintivo	Propuestas que engloba	Objetivos centrales
Corriente Regional Participativa (De Mattos)	Confianza en las propias fuerzas para promover el desarrollo económico (self reliance).	Planificación negociada (Boisier, 1979).	Retención del excedente generado a escala local.
		Planificación multifuncional (Boisier, 1982).	Crecimiento principalmente con base en recursos propios.
		Planificación participativa (Haddad, 1980).	Promoción de empresarios locales.
		Paradigma abajo – arriba (Sto ðhr y Todling, 1978)	Fomento de la innovación en el territorio.
		Desarrollo local (Arocena, 1997).	Mayor participación de los actores locales.
		Desarrollo endógeno (Boisier, 1993; Vázquez Barquero, 1995).	
Fuente: Diez, Gutiérrez y Pazzi, 2013.			

Por su parte, Bandeira y otros (2004) reseñan también dentro de esta corriente participativa de desarrollo el caso de la Unión Europea a través de la iniciativa LEADER en 1991, cuyos logros animaron sin éxito, la posibilidad de implementarla en América Latina por las diferencias en desarrollo rural, recursos económicos y humanos, entre los países latinoamericanos, y de éstos con Europa.

Internándonos en la fundamentación filosófica que sustenta la visión participativa de desarrollo, Andrade (2006) sostiene que la misma parte del reconocimiento del desarrollo como una construcción colectiva que surge de las personas “desde dentro” y “desde abajo” en las comunidades, siendo los grupos de base y los gobiernos municipales los que deben y pueden definir qué hacer con su territorio, determinando los

obstáculos, poniéndose de acuerdo y movilizando los recursos necesarios; mientras los actores externos contribuyen a que una comunidad local encuentre su destino, a condición de no intervenir ni suplantarlos en sus decisiones y aprendizajes esenciales.

Estos procesos afirma Andrade (2006), generan teoría no como explicaciones posteriores o justificaciones intencionadas de lo ya acontecido como lo es tradicional, sino que la misma intenta explicarse de manera casi simultánea durante el proceso, desarrollándose destrezas y habilidades prácticas de cómo hacer las cosas, y construyendo conocimiento útil, donde la motivación, la voluntad, el ensayo – error y el aprendizaje, representan la secuencia normal que recorre la generación del saber social.

Bajo esta lógica, una propuesta de desarrollo como la expuesta, implica que los gobiernos centrales y las agencias de cooperación reinventen sus métodos de intervención en las comunidades haciéndolos más flexibles, sencillos, adaptados y participativos, creando nuevos códigos o lenguajes de comunicación más sintéticos y holísticos; pues la complejidad conlleva dificultades para su aprehensión e interpretación (Andrade, 2006).

Por su parte Vázquez (2007) considera que el tema de la participación está incluido dentro del concepto de desarrollo rural endógeno, al compartir una misma lógica teórica y un mismo modelo de políticas que aproximan lo territorial al desarrollo, cuando hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias y sobre cuya base se toman las decisiones de inversión, por lo que las diferencias en la implementación del concepto de desarrollo rural endógeno en los espacios rurales de los países latinoamericanos, no sería una limitante para los enfoques

participativos de desarrollo, entre ellos el auto centrado, el humano, el sostenible o el desarrollo desde abajo.

Por lo tanto afirma Vázquez (2007), en un momento concreto, una comunidad puede encontrar proyectos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas bajo estrategias de desarrollo desde abajo, permitiéndole movilizar y canalizar recursos y capacidades existentes en el territorio para el progreso económico, con la organización, la interacción y la realización de iniciativas por los actores locales de forma consistente y coordinada; dando lugar al argumento que el desarrollo no se importa, sino que se produce con el trabajo y el esfuerzo económico y social de las comunidades locales.

Para Rodríguez (2001), un desarrollo rural desde abajo tiene su antecedente más inmediato en el enfoque de desarrollo territorial, en el cual confluyen varios de los énfasis privilegiados por aproximaciones anteriores como el desarrollo comunitario, los pequeños productores y el desarrollo rural integrado, con visiones de desarrollo posteriores donde sobresalen aspectos como la participación y el empoderamiento de los pobladores rurales, así como elementos conceptuales de la nueva ruralidad desarrollada durante los 90.

Otro aporte a esta discusión lo encontramos con Boisier (2005), cuando argumenta que el desarrollo desde abajo o de abajo hacia arriba (bottom up), es un concepto que se contrapone a la corriente dominante desde los años 50, la cual parte del reconocimiento del poco éxito en la transmisión de innovaciones tecnológicas, económicas y culturales, basada en canales que definían al mismo tiempo, un campo de política pública (globales, sectoriales y espaciales).

En este contexto, Boisier (2005) define los siguientes elementos como componentes esenciales de estrategias de desarrollo desde abajo:

- ✚ Acceso a la tierra y a otros recursos naturales del territorio claves para la producción en los países en desarrollo.
- ✚ Nuevas estructuras para la toma de decisiones organizadas territorialmente (o el restablecimiento de antiguas estructuras) para garantizar la equidad en la comunidad.
- ✚ Altos niveles de autodeterminación para las áreas rurales y sus periferias para generar su propia institucionalidad.
- ✚ Elección de tecnologías regionalmente adecuadas orientadas a economizar recursos escasos y maximizar los recursos abundantes.
- ✚ Prioridad a los proyectos que satisfacen necesidades básicas de la población.
- ✚ Introducción de políticas de precios nacionales que favorezcan los términos de intercambio de las regiones periféricas.
- ✚ Ayuda externa admisible como compensación de los efectos de erosión causada por dependencias previas.
- ✚ Desarrollo de actividades productivas que excedan la demanda regional, sólo si conducen a mejorar las condiciones de vida de la población.
- ✚ Reestructuración de los sistemas de transporte y del sistema urbano para mejorar y hacer más equitativo el acceso de la población en todo el territorio.

- ✚ Mejoramiento del transporte y de las comunicaciones rural - rural y rural - aldea.
- ✚ Estructuras sociales igualitarias y una conciencia colectiva.

Vereda (2007) por su parte, amplia lo reseñado hasta aquí sobre conceptos participativos de desarrollo rural, haciendo referencia a un enfoque “desde abajo” donde las mayorías tengan acceso a los conocimientos y los medios para hacer el desarrollo y “desde adentro”, desde sus iniciativas y sus culturas puedan conseguir su propio desarrollo en armonía con la naturaleza.

La puesta en práctica de esta propuesta, se materializa señala Vereda (2007), mediante la conjunción de tres componentes claves:

- ✚ Los Centros Direccionales (escuelas del desarrollo y de actividades emprendedoras).
- ✚ Los Proyectos Integrales (espacios creados con el objetivo primordial de brindar igualdad de acceso a la educación, el capital y la técnica de las personas).
- ✚ La informalidad, vista como ruptura con lo establecido por la falta de contenido y respuesta a las necesidades y demandas de las mayorías y de creación que emerge del pueblo con nuevas organizaciones, normas de comportamiento, autoempleos, medios de producción y consumo, espacios urbanos y símbolos culturales.

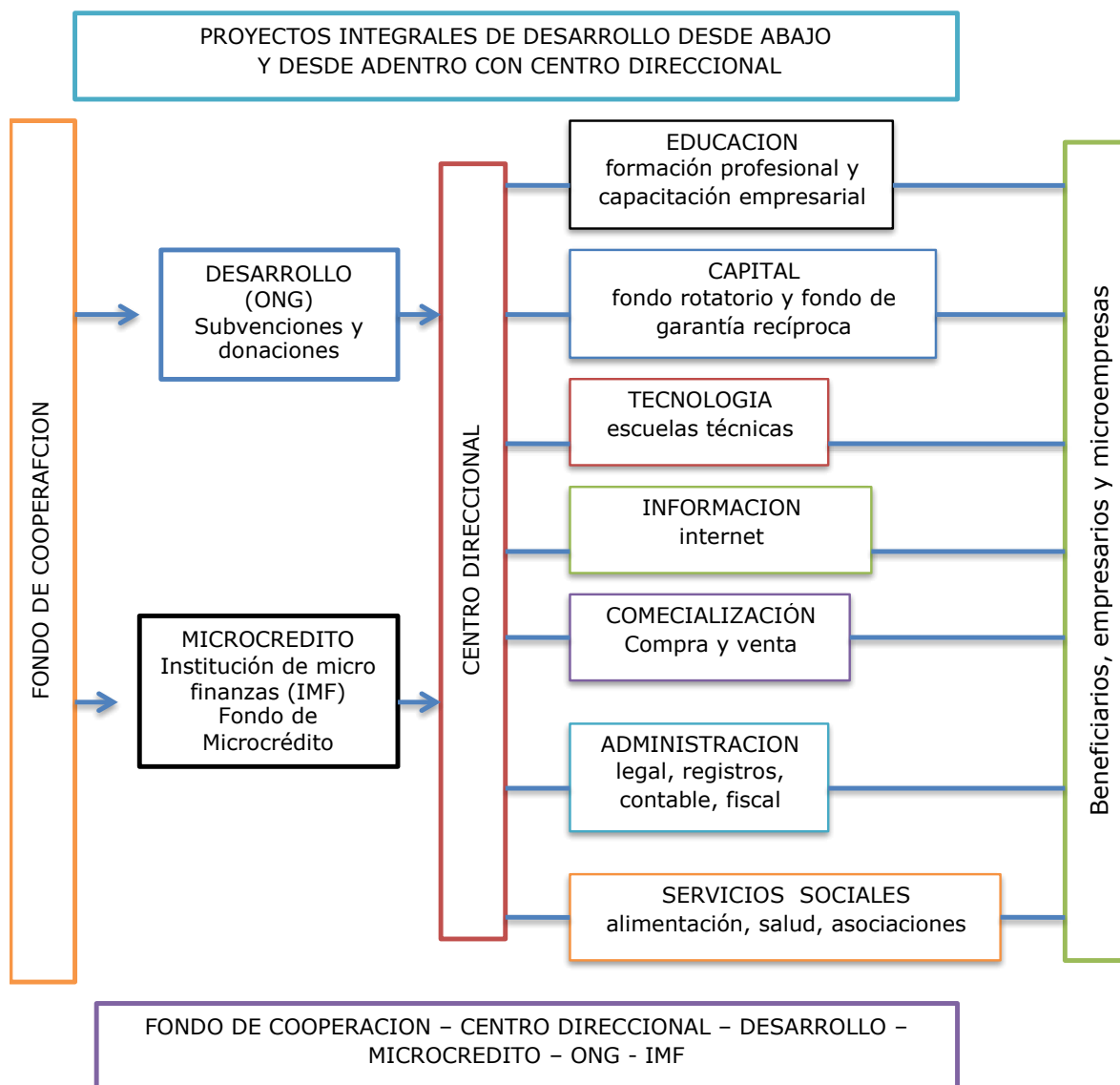
En este sentido, subraya Vereda (2007), el desarrollo desde abajo y desde adentro es pragmático, realista y más social; capaz de promover desde las mayorías, la transformación con solidez en su concepción científica, al

otorgarle credibilidad a nuevos agentes para el cambio (los emprendedores informales), al tiempo que construye desarrollo desde sus cimientos, trasladando la educación el capital y la técnica para trabajar mediante los Centros Direccionales; utilizando la creación masiva y sostenible de empleos, que no disminuyan la productividad media nacional y que requieran de cantidades de inversión disponibles.

Asimismo, el desarrollo desde abajo y desde adentro acoge a una mayor cantidad de agentes económicos propiciando la diversidad productiva y extendiendo la innovación a los actores, dando como resultado el aumento del mercado interno con más compradores y mayor capacidad de compra, promoviendo la armónica distribución del capital y del ingreso que generaliza el desarrollo y engrandece el potencial emprendedor de la sociedad, sentando las bases de una socioeconómica estable y en progreso continuo (Vereda, 2007).

Para la ejecución de los procesos desde abajo y desde adentro destaca Vereda (2007), se requiere la puesta en marcha de proyectos integrales de desarrollo que tengan como elementos ejecutores a los Centros Direccionales, que de manera práctica distribuyen armónicamente los conocimientos, medios y servicios, aportando educación, capital y tecnología, ofertando servicios sociales y servicios técnicos para la información, comercialización y administración, generando una organización productiva funcional para la creación de empresas populares o microempresas, acercando los bienes sociales a la población y extendemos los bienes de la urbanización al campo y a la ciudad informal.

Figura 8. Proyectos integrales de desarrollo desde abajo y desde adentro



Fuente: Vereda, 2007.

Para el financiamiento del desarrollo desde abajo y desde adentro, Vereda (2007) propone el canje de deuda externa de los países pobres por la cooperación para el desarrollo, para crear un capital de cooperación bilateral que mediante convenio entre los dos países, asignarían los

fondos y reglamentarían su dirección, gestión y control. Esta propuesta implicaría también el traslado de recursos para el desarrollo desde los gobiernos y las grandes empresas hacia las organizaciones de la sociedad civil y oenegés.

Por otra parte y no obstante los beneficios y bondades atribuidas a las corrientes participativas de desarrollo aquí reseñadas, autores como Vázquez (2007) les han levantado críticas, al señalar que una visión de desarrollo bajo estas condiciones, sería más bien una interpretación optimista de los procesos de desarrollo que consideran que las necesidades de la población estarían bien cubiertas y el éxito de las iniciativas locales garantizado, cuando la población define, asume y controla los proyectos por muy limitados que sean los recursos de que dispone y las inversiones que se realizan.

Asimismo, Vázquez (2007) amplía su razonamiento al observar importantes debilidades en los enfoques participativos de desarrollo, los que no consideran preciso la articulación de los procesos de desarrollo en función de la acumulación de capital, al pretender que el ahorro y la inversión no son mecanismos necesarios si se desea la continuidad a largo plazo del progreso económico y social, y al no prestar atención particular a mecanismos que faciliten su sostenibilidad económica.

Al mismo tiempo, Vázquez (2007) también sostiene que dichos enfoques participativos de desarrollo desconocen la importancia de introducir la tecnología en los procesos productivos, desvalorizando la importancia de la organización de los mismos para obtener rendimientos crecientes, y dejando finalmente sin suficiente argumento la desconsideración que hacen de la integración de las economías locales en los sistemas

productivos nacionales e internacionales, que de alguna forma afectan los procesos propios en los que participan.

Boisier (2005) se suma también a estas críticas, cuando señala que los preceptos que fundamentaron estos enfoques, fueron muy optimistas al suponer un decaimiento en las formas modernas de transmisión de innovaciones, las que más bien han sido fortalecidas por la globalización, al acentuarse tanto la segmentación geográfica de un mismo proceso productivo, como por la fusión de grandes conglomerados internacionales, la revolución científica y la tecnológica, resultando en una concentración de las relaciones insumo – producto.

Paralelamente subraya Boisier (2005), la agudización en el crecimiento de las ciudades en algunos casos, o del desarrollo irregular de los sistemas urbanos debido parcialmente a la diferente capacidad de adaptación de las ciudades al nuevo entorno (falta de desarrollo local), ha restado importancia a los mecanismos inter urbanos de transmisión de innovaciones, no encontrando la propuesta de desarrollo de abajo arriba, un escenario adecuado para su propio desarrollo como alternativa.

Por su parte Diez (2013) señala algunas dudas en cuanto a la consistencia teórica y la viabilidad de la implementación de la corriente regional participativa, en especial cuando se las considera a la luz de las modalidades de organización y de funcionamiento que han venido adoptando los países Latinoamericanos, al simplificar las consecuencias de la internacionalización de los mercados sobre la unificación de los circuitos de capital y las modalidades y alcances de los procesos de generación, apropiación y utilización del excedente económico.

Bajo esta situación Diez (2013) coincide con Vázquez (2007) y Boisier (2005), al estimar que la comunidad parece obviar la importancia de los vínculos entre lo global y lo local, ya que en una economía crecientemente integrada, la revalorización del empresario regional no puede ocultar la influencia creciente que ejerce el capital global industrial y financiero; siendo en este contexto, que las grandes empresas son el centro privilegiado de la acumulación, constituyendo en consecuencia, "agentes determinantes de la configuración de la economía y el espacio".

Finalmente, Diez (2013) considera que otro aspecto a reflexionar dentro de la corriente participativa, es su planteamiento sobre la sociedad regional y la estructura del Estado, donde se privilegia una aproximación de la organización social que minimiza la importancia de los conflictos ya sean estos de clase, religiosos o raciales.

Origen y evolución de la agricultura orgánica

La existencia de la agricultura orgánica es consignada por autores como Källander y Rundgren (2009), a partir de la existencia de numerosos ejemplos de sistemas de producción sustentable alrededor del uso cuidadoso de los recursos naturales, y de la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano, citando como ejemplos: el uso del abono verde en China para fertilizar arrozales hace 3000 años, del agua en los canales de Ladakh en el norte de los Himalayas, de las terrazas de arroz de Ifugao en las Filipinas, o de los depósitos subterráneos de agua por los Mayas en Yucatán; aunque más recientemente afirman, su auge se remonta al periodo de preocupación por los efectos negativos de la agricultura convencional en EUA y en Europa durante las décadas de los 60 y 70 del siglo pasado.

Desde estos años hasta la actualidad, el crecimiento de la producción orgánica mundial puede ser observado en la siguiente tabla generada por FiBL (2015):

Tabla 10. Agricultura orgánica 2015, países e indicadores

Indicador	Referencia mundial (2013)	Países líderes
Países con información sobre producción orgánica	170	
Superficie orgánica	43,1 millón de ha	Australia: 17,2 millones ha Argentina: 3,2 millones ha EUA: 2,2 millones ha (2011)
Superficie orgánica sobre el total de la superficie agrícola	0,98%	Islas Malvinas: 36,3% Liechtenstein: 31% Austria: 19,5%
Productores	2 millones	India: 650.000 Uganda: 189.610 (2012) México: 169.703
Tamaño del mercado orgánico	US\$72 billones	EUA: 24,3 billones de euros. Alemania: 7,6 billones de euros Francia: 4,4 billones de euros
Consumo per cápita	US\$10,05	Suiza: 210 euros Dinamarca: 163 euros. Luxemburgo: 157 euros.
Número de países con regulación orgánica	82	
Fuente: FiBL, 2015.		

En los países en desarrollo, la agricultura orgánica se ha introducido con el principal objetivo de apoyar a los pequeños agricultores en la adopción

de prácticas agrícolas sustentables a fin de mejorar sus formas de vida y las condiciones agroecológicas en áreas rurales, surgiendo fundamentalmente como una reacción ante la agricultura moderna industrializada llamada Revolución Verde, que se considera, ha tenido y mantiene sus efectos devastadores en las poblaciones rurales, causando pobreza y dependencia, además de otros efectos naturales como la degradación del suelo, la disminución de la biodiversidad, la contaminación del agua y los problemas de salud y efectos perjudiciales en el cambio climático, situación que ha impulsado el rediseño de los métodos agrícolas con un amplio enfoque, incluyendo aspectos sociales y económicos, así como el desarrollo de tecnologías limpias y apropiadas. (Källander y Rundgren, 2009).

En América Latina, FiBL (2015) estima que al 2013 existían poco más de 300.000 productores en 6,6 millones de ha de superficie orgánica, constituyendo el 15% de la tierra orgánica del mundo y el 1,1% de las tierras agrícolas de la región; siendo los países con mayor superficie orgánica Argentina (3,2 millones de ha), Uruguay (0,9 millones de ha, al 2006) y Brasil (0,7 millones de ha); estando los porcentajes más elevados de superficie orgánica sobre el total de tierras agrícolas en las Islas Malvinas (36,3%), la Guayana Francesa (11,9%) y República Dominicana (9,3%).

En cuanto a los mercados internos para productos orgánicos en América Latina, FiBL (2015) afirma que los mismos se encuentran en una tendencia positiva en la región; donde hoy día nos encontramos con consumidores más conscientes del medio ambiente y con un mayor poder adquisitivo que en el pasado, y más productores abasteciendo de alimentos orgánicos en los esquemas comerciales alternativos, tales como

ferias, servicio a domicilio y las pequeñas tiendas de alimentos. Asimismo, los mercados internos con los Sistemas Participativos de Garantía (SPG) y certificación de tercera parte están ganando más reconocimiento entre los consumidores.

En el caso de Centroamérica, FiBL (2015) señala que la producción orgánica se centra principalmente en productos como el café y el banano, que se han constituido en limitantes de la diversificación de la producción orgánica y su mercado interno.

Asimismo, FiBL (2015) coloca a Costa Rica, como el país con la mayor gestión para expandir la superficie dedicada a esta actividad, lo que fundamenta en su larga historia y liderazgo de exportación en los años 1980 y 1990, hasta el 2005; no siendo el mismo caso para los otros países del istmo, los que se encuentran luchando aún con la volatilidad de los precios de los productos básicos y las enfermedades como la roya, monilia y la sigatoka.

A pesar de que Costa Rica ha sido un país exportador orgánico importante tal y como lo señala FiBL (2015), con la ventaja de ser reconocido como país tercero ante la UE para la comercialización de sus productos, su superficie orgánica y exportaciones de sus principales productos (café, banano, piña y dulce molido) han disminuido. No obstante, muchos productores de hortalizas orgánicas orientados a los mercados nacionales se han diversificado y aumentado significativamente en los últimos años; siendo uno de los primeros países en la región en establecer ferias de agricultores con presencia de estos productos.

Además de los productores, otros promotores importantes de la producción orgánica han sido las oenegés particularmente en los países

en desarrollo; donde también el IFOAM, el MAELA y la cooperación internacional, han contribuido a la constitución de una base común, proveyendo una voz al movimiento orgánico; fortaleciendo además la capacidad del sector en el ámbito mundial para redactar normas, certificar, establecer políticas agrícolas, ejercer cabildeo, y hacer incidencia política.

No obstante, a pesar de este apoyo y de la visión positiva hacia la actividad, Källander y Rundgren (2009) aseguran que algunos grupos de académicos, profesionales estatales y corporativos dedicados a la investigación en diferentes partes del mundo (Costa Rica no es la excepción), se han opuesto firmemente a la producción orgánica que era vista y a veces todavía lo es, como un desafío a la ciencia y la investigación.

Conceptualmente, son varias las acepciones existentes en el ámbito internacional para el término producción orgánica, conocida también entre otras denominaciones como biológica o ecológica, siendo las definiciones más aceptadas internacionalmente las de la Comisión Codex Alimentarius e IFOAM; mientras que el ámbito nacional nos regimos por lo establecido en la ley de producción orgánica.

Según el Codex Alimentarius (2013), la agricultura orgánica es:

“...un sistema holístico de gestión de la producción, que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema y en particular de la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo, haciendo hincapié en el empleo de prácticas de gestión, prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos a la finca, teniendo en cuenta que las

condiciones regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema”.

Por su parte, IFOAM define la agricultura orgánica como:

“...un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas, basándose fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos, combinando tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos, y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella” (IFAD, 2012).

En tanto, en el plano nacional institucional y sobre la base de las anteriores definiciones, la ley de fomento de la actividad agropecuaria orgánica publicada en el 2007, determina que la producción orgánica es:

“...toda actividad agropecuaria y su agroindustria, que se sustente en sistemas naturales para mantener y recuperar la fertilidad de los suelos, la diversidad biológica y el manejo adecuado del recurso hídrico, y que propicie los ciclos biológicos en el uso del suelo. Esta actividad desecha el uso de agroquímicos sintéticos, cuyo efecto tóxico afecte la salud humana y el ambiente, así como el uso de organismos transgénicos” (Asamblea Legislativa, 2009).

Más en el ámbito local y popular, un estudio realizado por Soto (2001) identifica variables compartidas por ECOMERCADOS (2007), donde los consumidores asocian el término producción orgánica con el efecto positivo que la misma tiene sobre la salud y el ambiente, asociando además la no utilización de pesticidas de síntesis química, y en su lugar, la utilización de productos naturales, como los estiércoles de origen animal.

Sobre éstas y otras definiciones de producción orgánica, compartimos la observación hecha por Granados y Álvarez (2006), cuando señalan que estas acepciones, generalmente solo ofrecen la perspectiva ambiental sin hacer referencia a la necesidad de compatibilizar este sistema de producción con las dinámicas de los mercados de consumo, que es finalmente, lo que le da sentido como alternativa de actividad económica, y como elemento de desarrollo de regiones rurales; una visión de la agricultura orgánica, que también es observable en Costa Rica, tal y como lo ha comprobado el autor en su práctica profesional.

La agricultura orgánica y su importancia en el desarrollo rural

Para De la Cruz y Ramírez (2011), la agricultura orgánica tiene los siguientes significados desde el punto de vista de su importancia para el desarrollo rural:

- ✚ Es el punto de partida para la reconstrucción de la sociedad al revalorar la importancia del medio rural y de la producción de alimentos y productos agropecuarios, mediante la restitución de un modelo productivo surgido a partir de la necesidad de tener un desarrollo equilibrado, responsable y justo, tanto para los

habitantes de las zonas rurales como de aquellos que buscan alternativas para mejorar su calidad de vida, entendiendo al hombre, como un ente bio psico social, que interactúa en sociedad, pero a su vez con el ambiente que lo rodea, y del cual, es motor de transformaciones positivas y negativas.

- ✚ Significa la reconfiguración de la relación de lo rural con lo urbano como medio para obtener un beneficio mutuo, que implícitamente reconoce tanto el papel de los productores como el de la naturaleza, yendo más allá de la valoración económica.
- ✚ Hace hincapié en la conformación de nuevas relaciones entre productores y consumidores de productos orgánicos, integrados en sistemas alternativos de comercialización, tales como mercados locales o regionales a los que ambos pueden acceder.
- ✚ Busca además que los vínculos entre los diferentes actores se fortalezcan, con la incorporación de nuevos valores sociales marcados por relaciones de confianza y reciprocidad, con conciencia respecto al medio ambiente, el trabajo agrícola, la convivencia social y el intercambio de experiencias.

En este contexto, IFOAM (2006) también considera que la agricultura orgánica o ecológica contribuye al desarrollo rural de las siguientes formas:

- ✚ Mejorando la gobernanza, al colocar al productor en el centro de la estrategia de la producción agrícola, restableciéndole su función de toma de decisiones en las comunidades locales, garantizando su derecho a controlar sus propios recursos, y participando activamente en una cadena alimentaria de valor agregado.

- ✚ Creando un espacio económico y dinámico, reduciendo la mecanización y evitando el uso de agroquímicos; generando puestos de trabajo y aumentando el retorno de la mano de obra.
- ✚ Disminuyendo los impactos de las malas cosechas y aumentando las oportunidades de comercialización, siendo además el medio para alcanzar la seguridad alimentaria y con ello un aumento en los ingresos familiares.
- ✚ Conservando los paisajes naturales y las especies silvestres, devolviendo la vitalidad a los suelos y manteniendo la biodiversidad por medio del uso y desarrollo de semillas locales; además de proporcionar un ambiente de trabajo más saludable para los productores al eliminar la utilización de pesticidas.
- ✚ Edificando el capital social de las áreas rurales, dado que esta agricultura se caracteriza más por la intensidad de conocimiento, que por la del capital o los recursos, al hacer uso del conocimiento tradicional y promover el intercambio campesino a campesino.
- ✚ Demostrando con ejemplos de la vida real cómo aumentar la sostenibilidad económica, social y ambiental.
- ✚ Proporcionando las herramientas necesarias, para los Sistemas Internos de Control y de Garantía Participativa, que fortalecen la organización social y empoderan a las comunidades rurales.

Estas contribuciones al desarrollo rural señala IFOAM (2006), hace de la agricultura orgánica una actividad económica, social y ambientalmente sostenible para las poblaciones rurales, pero también beneficiosa para los habitantes urbanos, por lo que los gobiernos locales deberían utilizarla

como una estrategia para el desarrollo rural, involucrando a las comunidades y a los consumidores en sus decisiones; creando condiciones para el desarrollo de la agricultura orgánica, gestionando y desarrollando mercados por ejemplo en escuelas y hospitales; promoviendo el establecimiento del agroturismo ecológico, y educando a las nuevas generaciones acerca de los vínculos entre la agricultura, la ecología y su alimentación diaria.

Divergencias entre la producción orgánica y la producción convencional en la perspectiva del desarrollo rural

Según De la Cruz y Ramírez (2011), la agricultura orgánica es una estrategia de desarrollo capaz de cambiar algunas limitaciones de la producción convencional, al fundamentarse no solo en un mejor manejo del suelo y la utilización de insumos locales, sino también en un mayor valor agregado a partir de su articulación al mercado.

En este sentido, Visser y Berdegué (2006) afirman que el cálculo total de los beneficios económicos y no económicos de la agricultura campesina orgánica es complejo de realizar, en virtud de la necesidad de considerar las externalidades ambientales negativas y los fuertes subsidios que caracterizan a la agricultura convencional, así como las externalidades ambientales positivas de la producción orgánica; no pudiéndose analizar la sostenibilidad de estas experiencias basándose únicamente en el acceso a mercados orgánicos, sin considerar su relación con el contexto institucional y de políticas públicas.

Bajo esta perspectiva, además de la capitalización de las fincas contrastante con la descapitalización de las formas convencionales de

producción, Visser y Berdegué (2006) concuerda con De la Cruz y Ramírez (2011) e IFOAM (2006), en que la agricultura orgánica se ha traducido en una diversificación de la oferta de alimentos para una mayor seguridad alimentaria, con una utilización más plena de los recursos locales (comenzando por la mano de obra) y una menor dependencia de insumos externos, aspectos a los que se agregan el desarrollo de la autoestima, el fortalecimiento de la organización y sus sistemas de relaciones, así como el establecimiento de nuevas formas de convivencia en las comunidades campesinas.

Asimismo los autores mencionados, coinciden en destacar la capacidad de la agricultura orgánica para acarrear importantes beneficios públicos, en términos tanto del medio ambiente, como de la salud de los productores y los consumidores; efectos estos asociados al no uso de insumos químicos, y en ciertos rubros tropicales, a los cambios en los sistemas de uso del suelo en favor de aquellos que disminuyen los sistemas de roza, quema y la deforestación.

Para obtener el mayor beneficio de las experiencias de producción orgánica, Visser y Berdegué (2006) recomiendan la organización y la vinculación de las mismas entre sí, de tal forma que transiten del estado actual de dispersión de esfuerzos de alcance local, a uno en el cual se busque incidir sobre el desarrollo de verdaderas políticas nacionales de fomento y de nuevas formas más sustentables de hacer agricultura; lo que requiere que los diversos agentes involucrados en estas experiencias, desarrollen una agenda estratégica común, para lo cual se necesitan canales efectivos de comunicación y plataformas que faciliten la concertación entre los actores.

Pequeños agricultores y producción orgánica

Según la IFAD (2003), en Costa Rica y en otros países latinoamericanos, las organizaciones de base desempeñan un papel fundamental en la incorporación de los pequeños productores a la producción orgánica por las siguientes razones:

- ✚ Un mejor aprovechamiento de las economías de escala en la comercialización de la producción.
- ✚ Facilidad de capacitación a un gran número de pequeños productores en los principios de la producción orgánica y en la adopción de nuevas tecnologías.
- ✚ Organización de un sistema de seguimiento o "sistema interno de control".
- ✚ Mayor acceso al apoyo de organismos gubernamentales, internacionales y oenegés.

Sin embargo, Granados y Álvarez (2006) estiman que falta trabajo para consolidar las estructuras asociativas de pequeños productores que existen en el país, considerándose que una de las limitaciones para el desarrollo de la actividad orgánica, ha sido la falta de organización empresarial, donde además se presenta un nivel de organización de los productores y comercializadores de productos orgánicos relativamente bajo y existen pocas alianzas o cooperaciones en el sector en el ámbito nacional, y menos aún en el contexto regional.

En Costa Rica y en algunos países de América Latina como México, Guatemala, El Salvador, Argentina y República Dominicana, se ha

encontrado que la adopción de la producción orgánica tuvo consecuencias positivas en los ingresos de los pequeños agricultores en comparación con su situación socioeconómica anterior con la producción convencional. No obstante, la sostenibilidad de estos efectos depende de diversos factores como la capacidad de mantener o aumentar los rendimientos por hectárea y la futura evolución de los precios. Asimismo, el aumento de los costos aparece asociado a la introducción de nuevas tecnologías orgánicas intensivas en uso de mano de obra, y a los nuevos costos por concepto de certificación de la producción (Granados y Álvarez, 2006).

Tal y como lo señala también Fuentes (2002), la producción orgánica determina una serie de ventajas para los pequeños productores como lo expresa a continuación:

- ✚ La experiencia práctica ha demostrado que la agricultura orgánica representa una alternativa que no solo es técnica y económicamente viable para evitar los efectos negativos de la agricultura convencional, sino que es también una oportunidad de bastante interés para los pequeños productores.
- ✚ Como se ha señalado, la agricultura orgánica evita el deterioro de los recursos naturales que produce la agricultura convencional, evitando la pérdida del capital productivo y el empobrecimiento de los propietarios de la tierra.
- ✚ Los riesgos asociados al uso de los insumos utilizados en la agricultura convencional, en la salud de los productores, trabajadores y población rural, son mayores en la pequeña agricultura debido a la falta de equipamiento y porque por lo general la manipulación de estos productos es menos cuidadosa.

- ✚ La agricultura orgánica prescinde en buena medida de insumos externos, en su mayoría de alto costo, contaminantes de síntesis química, generadores de una alta dependencia en el caso de la producción convencional y de expulsión de mano de obra del campo.
- ✚ Como contrapartida, la producción orgánica es más exigente en el uso de mano de obra, generando una estructura de costos generalmente favorable a los pequeños productores cuando tienen mano de obra disponible y crea fuentes adicionales de trabajo para los sectores que operan con sistemas orgánicos.

Según la IFAD (2004), los pequeños agricultores de escasos recursos tienen ventajas comparativas respecto de los productores en gran escala, al reunir condiciones adecuadas para dedicarse a la producción orgánica, las cuales son reforzadas por sus limitaciones financieras, haciendo más probable que los mismos adopten prácticas orgánicas a falta de otras alternativas, siendo que al no poder adquirir costosos pesticidas químicos, probablemente disponen de suelos de mejor calidad.

No obstante la seguridad en la obtención de buenos resultados con la actividad orgánica, el éxito con la misma depende de condiciones entre las que destacan: una tenencia segura de la tierra, la disponibilidad de mano de obra (familiar), la capacitación para la adopción de tecnología, la reducción de los costos de la certificación a partir de la modalidad grupal y la capacidad organizativa para facilitar la comercialización de los productos; tema en el que los pequeños agricultores orgánicos desempeñan un papel destacado en los países latinoamericanos, a pesar de carecer de los conocimientos necesarios.

Mercados institucionales y gubernamentales

Según Rebollo (2012), existen varias acepciones para la definición de mercado, destacando entre ellas las de William F. Arens, Michael F. Weigold y Christian Arens, los cuales observan al mercado como “un grupo de clientes actuales, prospectos de clientes y no clientes, que comparten intereses, necesidades o deseos. Son quienes poseen el dinero para satisfacer necesidades o resolver problemas, teniendo asimismo la autoridad para tomar decisiones de gasto”; o la del economista Gregory Mankiw, quien describe al mercado como “un conjunto de clientes y comerciantes de un beneficio o servicio específico, donde los compradores determinan en conjunto la demanda del producto, y los vendedores, la oferta”.

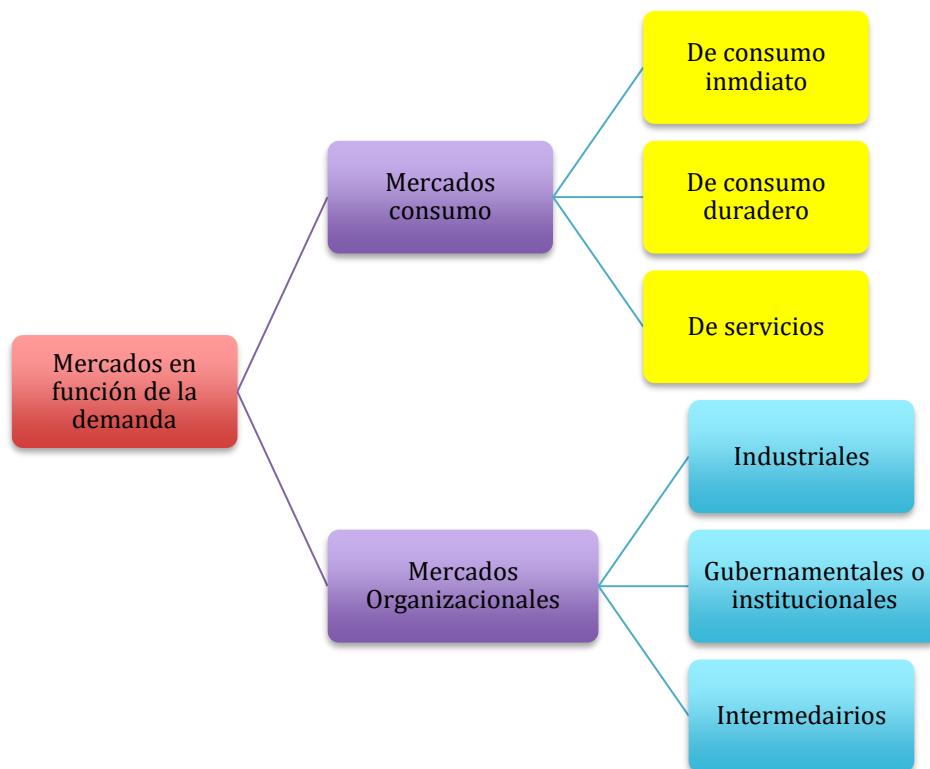
Kotler y Armstrong (2010) por su parte, definen mercado como “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, donde tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio; aplicando el término mercado al lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes, ejemplo, la plaza de un pueblo”.

En este sentido, la diferencia del término mercado entre economistas y mercadólogos, radica en que los primeros hacen referencia a un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones con una clase determinada de productos, como el mercado de la vivienda o el mercado de granos; mientras los segundos, observan a los vendedores como componentes de una industria y a los compradores como componentes de un mercado.

Por su parte Rivera (2013), advierte que no basta con la existencia de necesidades y deseos para que exista un mercado, sino que es preciso que las personas tengan capacidad económica para adquirir lo que desean.

Los mercados acota Rivera (2013), pueden ser clasificados bajo múltiples criterios en función de los objetivos propuestos, siendo las clasificaciones más frecuentes las siguientes:

Figura 9. Clasificación del mercado en función a la demanda



Fuente: Rivera, 2013.

Según Cárcamo (2012), la definición de mercado para la mercadotecnia, está conformada por consumidores de un producto o servicio, de modo

que la existencia de un mercado establece la existencia de tres elementos básicos:

- ✚ Uno o varios individuos con necesidades o deseos por satisfacer.
- ✚ Un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- ✚ Personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.

En el caso del mercado de gobierno, Cárcamo (2012) lo define como aquel formado por las instituciones pertenecientes a éste o al sector público, que adquieren bienes y servicios para llevar a cabo sus funciones principales; haciendo énfasis en que el mismo no persigue un consumo personal ni de lucro, sino que se compra una mezcla de productos considerados necesarios para el mantenimiento de la sociedad, y dado que los gobiernos manejan una diversidad de actividades, se convierte en un gran mercado para revendedores y productores.

Con respecto al mercado gubernamental, Kotler y Armstrong (2010) señalan que el mismo brinda grandes oportunidades a empresas tanto grandes como pequeñas, estando la vinculación exitosa al mismo, determinada entre otras por las siguientes consideraciones:

- ✚ Los vendedores deben ubicar a los individuos responsables de tomar decisiones clave en las instituciones de gobierno.
- ✚ Se deben identificar los factores que afectan el comportamiento de los compradores.
- ✚ Entender el proceso de decisión de compra.

- ✚ Enviar propuestas de oferta de servicios o productos.
- ✚ Normalmente las instituciones de gobierno otorgan los contratos a quienes coticen los precios más bajos.
- ✚ En algunos casos, las instituciones consideran en sus compras la calidad superior de un proveedor o su reputación de cumplir a tiempo con los contratos.
- ✚ Las instituciones de gobierno también realizan compras con base en contratos negociados, cuando se trata de proyectos complejos que implican costos y riesgos importantes de investigación y desarrollo, y en los casos en que haya competencia escasa.
- ✚ Las organizaciones gubernamentales suelen favorecer a los proveedores domésticos sobre los extranjeros.
- ✚ Los compradores del gobierno también se ven afectados por factores del entorno, de la organización, interpersonales e individuales.
- ✚ Las compras de los gobiernos están vigiladas por públicos externos, que van desde el Congreso hasta diversos grupos privados que se interesan en la forma en que el gobierno gasta el dinero de los contribuyentes.
- ✚ Las instituciones de gobierno exigen una gran cantidad de requisitos a sus proveedores, lo que trae consigo papeleo, burocracia, reglamentos, retraso en la toma de decisiones y cambios frecuentes en el personal de adquisiciones.

- ✚ La mayoría de los gobiernos dan a sus proveedores guías detalladas que describen cómo vender al sector público.

En países como EUA agregan Kotler y Armstrong (2010), los gobiernos dan a sus proveedores guías que describen cómo vender al sector público, incluyendo información sobre productos y servicios que el gobierno federal adquiere con frecuencia y los organismos específicos que suelen comprarlos, informando también de las compras actuales y planeadas y los contratos otorgados recientemente, los cuales sugieren mercados de subcontratación potenciales. Asimismo, dichas guías ofrecen interpretaciones de las políticas y los programas gubernamentales.

Por otra parte manifiestan Kotler y Armstrong (2010) diversas revistas y asociaciones comerciales ofrecen información para contactar escuelas, hospitales, oficinas y otros organismos gubernamentales, sin dejar de omitir que estas organizaciones y asociaciones públicas, tienen sitios en Internet que brindan información y asesoría actualizadas.

En México por ejemplo, Kotler y Armstrong (2010) encontraron que los criterios no económicos son cada vez más importante en las compras gubernamentales, al solicitarle a los compradores del gobierno dar preferencia a empresas y áreas deprimidas, a empresas pequeñas, propiedad de minorías y que evitan la discriminación racial, sexual o por la edad.

Asimismo Kotler y Armstrong (2010), anotan que un buen número de empresas que venden al gobierno, no han estado orientadas hacia el marketing por las siguientes razones:

- ✚ Los gastos totales del gobierno los determinan servidores públicos en lugar de un esfuerzo de marketing por desarrollar este mercado.

- ✚ Las compras del gobierno siempre han dado mayor importancia al precio, por lo que los proveedores invierten sus esfuerzos en tecnología para disminuir los costos.
- ✚ Cuando las características de productos se especifican de manera cuidadosa, la diferenciación del producto no es un factor de marketing.
- ✚ Tampoco la publicidad ni las ventas personales tienen mucha importancia en la obtención de contratos por licitación abierta.

Finalmente, Kotler y Armstrong (2010) hacen referencia a empresas que han establecido departamentos específicos para marketing gubernamental, anticipándose a las necesidades y los proyectos del gobierno, participando en la fase de especificación del producto, reuniendo inteligencia competitiva, preparando las licitaciones de manera cuidadosa y emitiendo comunicaciones bien fundamentadas para describir y mejorar la reputación de sus empresas. Mientras otras compañías, han diseñado programas de marketing a la medida para los compradores del gobierno, y durante la década pasada, algunas compras gubernamentales empezaron a realizarse en línea a través del internet.

Por su parte el mercado institucional añade Cárcamo (2012), está conformado por escuelas, hospitales, asilos, prisiones y demás instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas bajo su cuidado.

Kotler y Armstrong (2010) amplían el concepto de mercado institucional, señalando que las instituciones difieren entre sí, según quiénes sean sus patrocinadores y cuáles sean sus objetivos. Estos mercados se caracterizan por contar con un bajo presupuesto y tener usuarios cautivos

(consumidores no tienen otra opción que comer los alimentos que se les ofrece). Asimismo, entre sus objetivos no se encuentra la estricta disminución de costos, lo que no demerita la búsqueda de proveedores de alimentos que ofrezcan productos de calidad y a un bajo precio. En este sentido, muchos mercadólogos establecen divisiones separadas para cubrir las necesidades y las características especiales de los compradores institucionales.

Según ICCO (2012), varios países de América Latina están promocionando los mercados institucionales, con especial atención a la participación de los pequeños y medianos agricultores que generalmente no tienen acceso, por el control que ejercen los agro negocios y la legislación para la compra de productos que no favorecen a los campesinos por la engorrosa y rigurosa tramitología.

En el caso de Brasil por ejemplo, el enfoque es integral e involucra a varios programas que están bajo el Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS).

En el caso de Bolivia, se creó la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), a través de un decreto presidencial pero bajo el patrocinio del Ministerio de Desarrollo Rural Agropecuario y Medio Ambiente, que le faculta a crear instituciones o empresas públicas, pero dependientes del Ministerio del sector. Esta empresa tiene como tarea principal la compra venta de insumos, compra de productos agropecuarios, transformación básica de la producción y su comercialización, prestación de servicios para el sistema de producción, asistencia técnica, alquiler de maquinaria y almacenamiento de productos alimenticios.

En términos generales, ICCO (2012) resume los beneficios de los mercados institucionales para las comunidades campesinas de la siguiente manera:

- ✚ Seguridad en las ventas directas a instituciones estatales, motivando el aumento de familias dedicadas a la actividad productiva y aumentando la provisión de alimentos en las ciudades circunvecinas; recuperando el campo para la producción de alimentos y en un menor porcentaje para productos de exportación.
- ✚ Mejoras sustanciales en sus ingresos permanentes por la venta de los productos para mejorar sus condiciones de vida, atención a la salud y educación, reduciendo las transferencias monetarias que afectan sobremanera la movilización y dinámica de los grupos y comunidades.
- ✚ Motiva a las familias campesinas para que no migren de su lugar de origen, o promueven el retorno de las mismas a las comunidades que habían tenido que abandonar por motivos económicos.
- ✚ Arraigo de los miembros de las familias campesinas que permite la unidad, la permanencia, la mejora del hogar, la exigencia de servicios básicos en aquellos lugares donde no existen y el mejoramiento de los ya existentes.
- ✚ Creación de condiciones básicas para la vida en las comunidades, organizándose vínculos sociales, creándose espacios de ocio, formándose organizaciones de los diferentes sectores; en suma, se movilizan los grupos sociales y las capacidades humanas para alcanzar mejores condiciones en sus expectativas de vida y de sus objetivos colectivos.

- ✚ Movilización de recursos que se va generando en las comunidades, dinamizando y reteniendo la circulación del dinero para que no salga del lugar.
- ✚ Fortalecimiento del mercado local, logrando la adhesión de más actores para el crecimiento de la iniciativa económica.
- ✚ Planificación de mediano plazo para la obtención de recursos complementarios para la producción.
- ✚ Posibilidad de vender los productos a mejor precio, sin intermediación, y de forma segura.
- ✚ Utilización de mano de obra familiar, motivando su inserción en la propia finca, mermando la necesidad de trabajo extra predial.
- ✚ Aumento de la cantidad de familias campesinas dedicadas a la producción de alimentos en virtud de venta segura de ellos.
- ✚ Recuperación de rubros alimenticios perdidos u olvidados por la expansión del monocultivo, así como por la importación y distribución de los productos más básicos de consumo, homogeneizando la oferta de productos agrícolas.
- ✚ Recuperación, conservación y reproducción de semillas para su intercambio entre familias campesinas, para la modificación de prácticas de cultivo con respeto de sus ciclos productivos, y otorgándole una mayor importancia a la biodiversidad de las fincas.
- ✚ Recuperación de la identidad y la cultura campesina de vida, de entorno y confort diferente al vivido por familias de los espacios urbanos.

- ✚ Disminución de la delincuencia y la inseguridad al mejorar en general las condiciones de vida en las comunidades.

Según el Consejo Nacional de la Producción (2012), en Costa Rica la práctica de mercado institucional tuvo su origen en el Programa de Abastecimiento Institucional, el cual fue establecido en 1977 bajo la administración de una sociedad anónima laboral y posteriormente del CNP, lo que se logró con buen suceso pero con problemas de orden administrativo y presupuestario, debiéndose enfrentar asimismo los cambios del paradigma comercial vigente desde los procesos de ajuste estructural, que ha experimentado el país en las últimas dos décadas; situaciones que han obligado al Programa de Abastecimiento Institucional a franquear numerosos cuestionamientos de orden legal, forzando a reformar la ley para su funcionamiento, mientras el CNP ha debido de realizar cambios (programáticos, políticos, reestructuraciones) de implicación directa en el Programa de Abastecimiento Institucional.

Los tres actores claves de este Programa son los clientes, los suplidores y el CNP, instancias a las cuales se les debe ubicar en un mismo nivel de importancia, permitiéndoles potenciar lo que de cada una de ellas se les demande en este modelo propuesto, para atender un mercado institucional estimado en más de 73 mil millones de colones (US\$137 millones), de los cuales el CNP retiene un 21% (CNP, 2012).

En su implementación, el programa se ha visto afectado por la ausencia de procedimientos operativos, resultando en una informalidad peligrosa para el mismo. La falta de visión de largo plazo sumado a las transformaciones políticas, han provocado la insatisfacción del servicio por los clientes y suplidores, causando un limitado crecimiento del

mercado institucional y en algunas oportunidades hasta decrecimiento del mismo (CNP, 2012).

El modelo de agro negocios bajo el cual se ha desarrollado el Programa de Abastecimiento Institucional en el CNP, se caracteriza según el CNP (2012) por contar con una escasa identidad y una imagen deteriorada, estando limitado para abarcar un mayor porcentaje del mercado, a lo que suman numerosas carencias de todo tipo; situación crítica que se presenta a continuación, con la propuesta de cambio para su mejora por el gobierno en el 2012, expuesta en la siguiente tabla y figura.

Tabla 11. Valoración comparativa del Programa de Abastecimiento Institucional: Situación actual y propuesta

Actual	Propuesta
Negocio centralizado y aislado.	Gestión de agro negocio descentralizado e integrado con otras áreas del CNP.
Estructura administrativa plana.	Estructura administrativa funcional.
Un Programa de Abastecimiento Institucional realizando su gestión aislado del resto de la institución.	Un CNP con todas sus áreas integradas y alineadas asumiendo sus respectivas responsabilidades en el POI.
Suplidores concentrados en el Gran Área Metropolitana (GAM).	Suplidores cerca de sus clientes.
Procesos de trabajo con serios problemas de documentación y sin estandarizar.	Manual de calidad operación y proceso de certificación de calidad y trazabilidad comercial.
Escaso conocimiento del mercado	Estudios de mercado actualizados
Modelo de contratación no es congruente con el artículo 9 de la Ley 8700	Aplicación congruente con el artículo 9 de la Ley 8700.
Imagen institucional deteriorada.	Prestigio, confiabilidad y fidelidad de clientes.

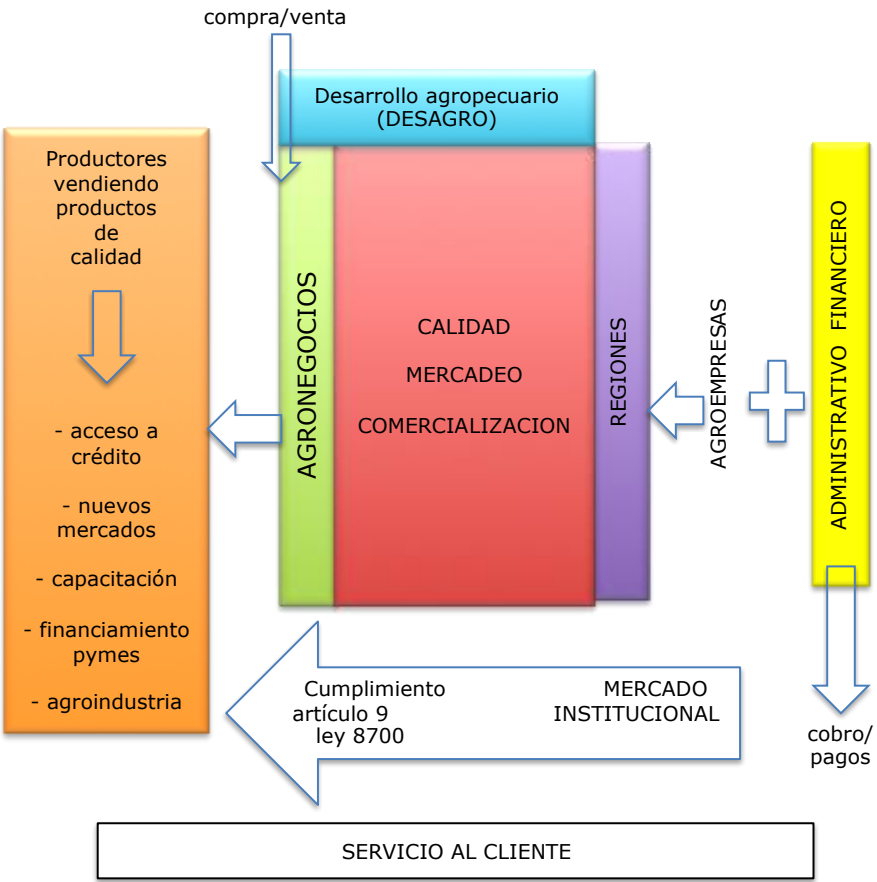
Actual	Propuesta
Limitadas expectativas de crecimiento.	Operaciones con crecimiento sostenido con mayor número de productores participando.
Fuerte rezago tecnológico.	Tecnología personalizada a las necesidades del Programa.
Proceso físico de Compra/Venta	Procesos virtuales de Compra/Venta.
Limitada capacidad de negociación por liquidez	Independencia económica para negociar (fideicomiso).
Tramitología lenta e imprecisa	Tramitología eficiente
Recurso humano con perfil incongruente e insuficientes recursos de trabajo	Recurso humano logística e infraestructura idóneos.
Negocio sin identidad	Planeamiento estratégico e imagen corporativa
Fuente: CNP, 2012.	

Según el CNP (2012), la propuesta de cambio operativa para la nueva implantación en la ejecución del mercado institucional desde el gobierno, plantea un esquema de agro negocios para atender y fortalecer el mercado institucional, definiéndose el flujo que todas las acciones deben de seguir a través del sistema de atención establecido, que compromete los tres actores funcionales: suplidores (agro empresas), clientes institucionales y el CNP como la unidad operativa que lo soporta.

En este nuevo esquema de acción ilustra el CNP (2012), el proceso inicia en las regiones por medio de las subregionales del CNP distribuidas en todo el territorio nacional, las que en coordinación con las Direcciones Regionales, darán atención a las agro empresas y a los clientes institucionales para incorporarlas en la atención integral y en el estudio del circuito. A la vez la gestión de estas, contarán con el apoyo técnico y logístico de las Direcciones Nacionales, y el Programa de Abastecimiento

Institucional para la compra y venta de productos; eje técnico que será acompañada por la acción administrativa (Dirección Administrativa Financiera) en el seguimiento de cobro a clientes y pago a proveedores.

Figura 10. CNP: Flujo de agro negocios en el mercado institucional



Fuente: CNP, 2012.

En el esquema propuesto, el CNP coordinaría y propiciaría la interacción de los productores con otros entes y actores, para que puedan tener acceso a beneficios adicionales que les ayude a fortalecer su capacidad

empresarial y comercial (créditos, capacitación, rondas de negocios, entre otros).

Recapitulando sobre el marco teórico expuesto, observamos como la corriente participativa de desarrollo bajo sus diversas manifestaciones con sus favorecedores y detractores ha logrado implementarse en países de América Latina y Europa, a partir de los sujetos y su realidad productiva, social, económica, política y ambiental, con la facilitación en algunos casos de los gobiernos.

Frente a los comentarios y postulados a favor y en contra de los enfoques participativos de desarrollo, la producción orgánica se presenta como una actividad económica, social, política y ambientalmente viable y factible dentro de una estrategia para el desarrollo rural, al presentar condiciones y características que fortalecen los aspectos positivos, contrastantes con las observaciones negativas hechas a los enfoques participativos de desarrollo.

A favor de la inclusión de la actividad orgánica dentro de una estrategia de desarrollo, se valora entre los aspectos mas importantes su capacidad para la reconstrucción de la sociedad, al valorar la importancia de lo rural y la producción de alimentos mediante la restitución de un modelo productivo surgido de la necesidad de un desarrollo equilibrado, responsable y justo, reconfigurando la relación de lo rural con lo urbano en beneficio mutuo, y capaz de cambiar limitaciones o revertir procesos productivos, económicos y ambientales adversos promovidos por la producción convencional dentro de la conocida Revolución Verde.

No obstante y como fue mencionado en su oportunidad, el cálculo total de los beneficios tangibles e intangibles de la producción orgánica es

complejo en virtud de la necesidad de considerar el impacto negativo sobre el ambiente y los grandes subsidios de la producción convencional, en contraposición con los efectos positivos sobre el medio de la producción orgánica; no pudiéndose analizar la sostenibilidad de esta actividad fundamentados únicamente en el acceso al mercado, sin considerar su relación con el contexto institucional y de políticas públicas.

Sin embargo, el tipo de mercado al cual tengan acceso los productores orgánicos, puede determinar una mejora sustancial en la sostenibilidad de la actividad, tal y como lo exhiben los mercados institucionales caracterizados por contar con usuarios cautivos y cuyos objetivos no se encuentran necesariamente la disminución de los costos, lo que permite la participación de proveedores de alimentos de calidad, como es el caso de los productos orgánicos.

De la misma manera, estos mercados ofrecen especial atención a la participación de pequeños productores como los orgánicos, con limitadas oportunidades de acceso a nichos comerciales en virtud del control que ejercen los agro negocios y políticas alimentarias a lo interno del país.

Para el caso de Costa Rica y aunque la práctica de mercado institucional a través del Programa de Abastecimiento Institucional del CNP no ha sido exitosa desde su implementación en 1977 por problemas administrativos, legales y presupuestarios, continúa siendo un nicho comercial atractivo de más de US\$137 millones.

Además de la problemática citada, el Programa de Abastecimiento Institucional se ha visto afectado por deficiencias e informalidades operativas, escasa identidad, una imagen deteriorada y la falta de visión de largo plazo y cambios políticos, que han creado insatisfacción y falta

de credibilidad en clientes y proveedores, limitando el crecimiento de este mercado.

Ante esta situación, el CNP plantea una propuesta de cambio fundamentada en un esquema de agro negocios, que define el flujo que todas las acciones deben seguir a través de un sistema de atención que compromete a sus tres actores claves: proveedores vistos como agro empresas, clientes institucionales y el CNP como unidad operativa de soporte.

No obstante y como se puede observar en la figura 10, la participación de los productores estaría siendo limitada a la capacidad del CNP para coordinar y propiciar su interacción con otros entes y actores, suficiente según la institución, para su fortalecimiento empresarial y comercial partiendo de su organización en agro empresas, dando por establecido que por generación espontánea los productores serán capaces por si solos de organizarse en estas formas empresariales, limitando otras formas de participación dentro de la formulación y ejecución de la propuestas de cambio propuesta, para una vez más comprometer el éxito de una "estrategia" dirigida al desarrollo rural.

Capítulo V

Metodología de la investigación

Por las características sociales, económicas, políticas y ambientales del presente estudio, donde la participación de los sujetos (productores y la representación del Liceo Figueres Ferrer) en la reflexión, el análisis, la discusión, la propuesta, la construcción y la operación de la experiencia comercial a desarrollar era lo fundamental, metodológicamente nos inclinamos por la utilización del enfoque de investigación cualitativa para la elaboración del presente estudio.

En este sentido, esta metodología se ajustó de una manera muy precisa al piloto comercial desarrollado, en virtud como bien lo señala Kirchner (2008), del conocimiento propositivo y transformador que la misma permite a través del debate, la reflexión y la construcción entre actores de un territorio, combinando la teoría y la praxis, posibilitando el aprendizaje, la conciencia crítica de la población sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora.

Este método afirma Kirchner (2008), se constituye en una construcción dialéctica del saber, que considera al objeto de investigación como protagonista de la misma, y su finalidad como transformación social, generando dinámica y nuevo conocimiento científico sobre una problemática determinada; proceso que no culmina con la producción de conocimiento, sino que pretende actuar frente a las realidades sociales considerando a los actores para su transformación; en una lógica desde dentro de la comunidad estudiada y desde abajo con su participación.

Esta lógica desde dentro y desde abajo subraya Kirchner (2008), implica hacer realidad el derecho de todos a ser sujetos de los procesos específicos que cada grupo va llevando adelante; siendo la meta que la comunidad se convierta en la autogestora del proceso, apropiándose del mismo, y teniendo un control operativo, lógico y crítico de él; teniendo como eje central el planteamiento de un entre conocer y hacer, entre sujeto y objeto, configurando y consolidando con cada paso la capacidad de autogestión de los implicados.

Figura 11. Ejes centrales de una IAP



Fuente: Kirchner, 2008.

Pasos metodológicos de la investigación

Paso 1: Selección de los sujetos de la investigación

La conveniencia en la selección de la APROZONOC y del Liceo Experimental Bilingüe José Figueres Ferrer para desarrollar el presente estudio, se originó en el conocimiento adelantado que teníamos del artículo de ley para el desarrollo de los mercados orgánicos institucionales, y de la existencia del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente; aspectos a los que se sumó el conocimiento del tesorero, de la existencia de esta organización de productores, y finalmente, las características que presentaba el Centro de Enseñanza como un nicho de mercado adecuado a las condiciones comerciales, en que se enmarcó el presente estudio.

Figura 12. Selección de los sujetos de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Estas consideraciones a su vez se complementaron con los criterios de selección que establecimos y que enumeramos a continuación:

- a. La experiencia productiva orgánica y la base organizativa de la APROZONOC, aspectos claves para facilitar los ajustes y cambios necesarios al interior del grupo para la comercialización de sus productos.
- b. La inclinación y preferencia de los productores por comercializar sus productos en el mercado nacional.
- c. La dedicación de los productores a cultivos de ciclo corto como las hortalizas, de gran demanda en el mercado nacional, y generadoras de un flujo semanal tanto de productos como de ingresos para los productores, situación que permitiría observar con mayor claridad y rapidez el desenvolvimiento del piloto comercial, a diferencia de lo que podría esperarse con actividades o cultivos perennes o multianuales, de ciclos productivos más prolongados (edad a la cosecha) y estacionales (producción una vez al año) como el caso por ejemplo de los frutales.
- d. La cercanía geográfica entre los productores y el Centro de Enseñanza.
- e. La existencia de los servicios y recursos públicos y privados en la Región, para la atención eventual a los sistemas productivos por parte de los productores.
- f. La experiencia y capacidad productiva y tecnológica de los productores para responder a las demandas del mercado.

Figura 13. Criterios para la selección de los sujetos de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

- g. La experiencia comercial de la APROZONOC que facilitaría tanto el desarrollo del piloto comercial, como la administración de su oferta productiva, y con ello la garantía de mayores posibilidades de éxito.
- h. El carácter de organización pequeña, con pocos miembros, que facilitaría tanto el manejo conceptual como práctico del piloto, aprovechando además la cercanía entre sí del domicilio de los miembros, para una estrecha comunicación y coordinación.
- i. La condición del Centro de Enseñanza, por un lado dependiente administrativamente del MEP, lo que lo enmarcaba dentro del lineamiento de promoción de los mercados institucionales incluido

en la ley de fomento a la producción agropecuaria orgánica; y por otro lado, adscrito al Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente y su cometido de provisión de alimentos sanos en comedores de centros de educación pública.

- j. El abierto y manifiesto interés del personal docente y administrativo del Liceo, por apoyar y desarrollar con responsabilidad y compromiso el piloto comercial propuesto.

Paso 2: Elaboración, planteamiento y negociación de la propuesta del piloto comercial con los sujetos involucrados

A partir de la selección de la organización de productores, del centro de enseñanza, y en consulta con ellos, se procedió a desarrollar técnica y operativamente la idea del piloto a realizar, para someterla a su juicio, validar su pertinencia e interés, y proceder a su discusión, afinamiento, aceptación o rechazo.

Para esto se realizaron dos presentaciones e igual número de espacios de información, discusión y retroalimentación con la APROZONOC, el Director del Centro de Enseñanza y una docente delegada por éste para acompañar la implementación del piloto.

Figura 14. Visita de delegada del Liceo Figueres Ferrer a la finca del presidente de la APROZONOC dentro de las actividades de inicio de negociaciones para la realización del piloto comercial

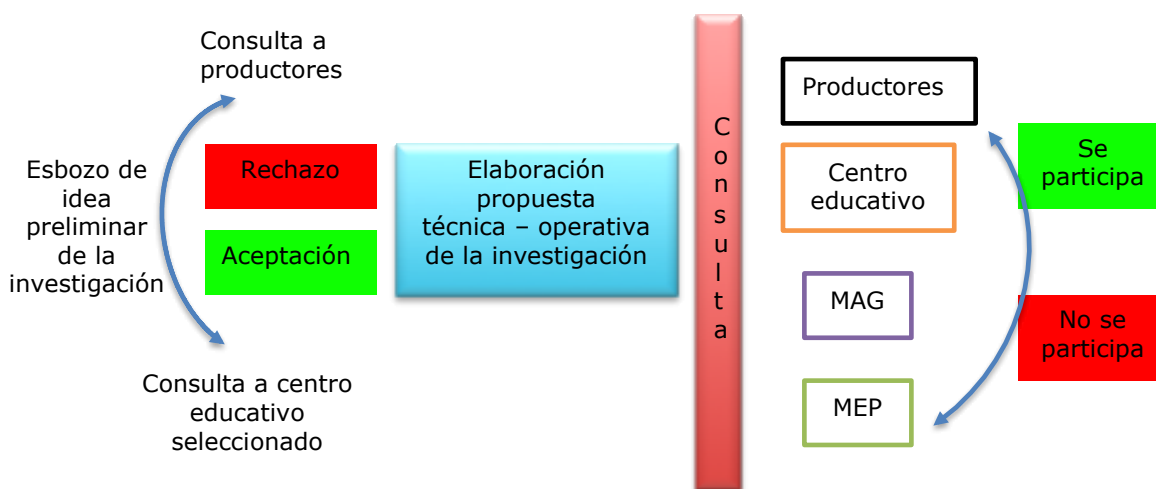


Fuente: Fotografía de Carlos Soto, 2013.

Entre estos espacios, se realizó la visita de la docente que acompañaría el proceso a una de las fincas de la APROZONOC, con el objetivo de conocer la forma de producir orgánicamente y discutir los alcances del piloto comercial a desarrollar con los productores, actividad que permitió

a las partes contar con más elementos de juicio, para la toma de decisión sobre la participación en la experiencia comercial a llevar adelante.

Figura 15. Proceso de elaboración técnica del piloto comercial



Fuente: Elaboración propia.

Una vez discutida y aprobada la propuesta del piloto por parte de los productores y del Centro de Enseñanza, se acompañó al presidente de la APROZONOC a presentar la idea a funcionarios del Programa Nacional de Agricultura Orgánica del MAG y de la Dirección de Programas de Equidad del MEP, motivados por el interés que podría significar para ellas y el apoyo que eventualmente podrían aportar a la ejecución de la experiencia, al encontrar en la misma el sustento a objetivos institucionales pendientes de ejecutar, caso del decreto para el desarrollo de los mercados institucionales para productos orgánicos por parte del Programa Nacional de Agricultura Orgánica, y del programa de comedores estudiantiles, en el caso del MEP.

Paso 3: Líneas de acción

Apoyados en la literatura y sobre la base del conocimiento y la experiencia del autor en el tema de comercialización de productos orgánicos, se definieron los componentes más importantes condicionantes para la participación de los productores en el piloto comercial, entre ellos: la demanda y la oferta de productos, los términos de negociación que iban a regir el intercambio comercial, y la determinación de la capacidad organizativa, técnica y material de la APROZONOC para llevar adelante el proceso de comercialización desde las fincas de los productores hasta el Centro de Enseñanza.

Figura 16. Sesiones de trabajo de la APROZONOC para analizar su capacidad de respuesta organizativa, productiva y comercial ante la demanda de productos orgánicos del Liceo Figueres Ferrer.



Fuente: Fotografía de Carlos Soto, 2013.

a. Determinación de la demanda de productos del Centro Educativo

Para la determinación de la demanda de productos del Centro Educativo (tipo, cantidad, tamaño, presentación, entre otros) se elaboró un instrumento (ver anexo 1, página 183), para que fuera completado por la docente designada por el Centro de Enseñanza para el seguimiento al piloto.

Una vez obtenida la lista de productos demandados, se realizó una reunión de trabajo con los productores para analizar su capacidad de respuesta productiva, organizativa, comercial, y los ajustes necesarios a realizar para acometer de la mejor manera posible el piloto en perspectiva.

b. Determinación de la oferta de la APROZONOC para emprender el piloto comercial

A partir del conocimiento de la demanda del Centro de Enseñanza, los miembros de la APROZONOC realizaron sesiones de trabajo para determinar las características (planificación, programaciones, productos, siembras, cosechas, volúmenes, calidad, manejo post cosecha, acopio, preparación para el mercado, precios, entre otras) de la oferta existente entre sus miembros.

Para mejorar la información acerca de la misma, la APROZONOC aprovechó la propuesta casual hecha por una estudiante de la Escuela de Economía Agrícola y Agro negocios de la UCR, necesitada de realizar su práctica profesional, direccionándola bajo nuestra supervisión hacia este objetivo.

El trabajo realizado por esta estudiante fue clave al aportarle a la organización una lista del tipo, área, variedad y volumen de productos presentes y potenciales individual y colectivamente, que a la fecha no poseían para hacerle frente a la demanda del centro educativo.

c. Determinación de la capacidad organizativa, técnica y material de la APROZONOC para enfrentar el piloto comercial

Una vez definidas la oferta y la demanda, se llegó a evidenciar al interior de la organización la ausencia y necesidad de conformar una Comisión de Comercialización para llevar adelante el piloto, dado que la práctica comercial realizada por ellos hasta ese momento, comprendía la venta de los productos del total de socios a tres de ellos, quiénes a su vez los colocaban en el mercado nacional, desarrollando así una forma interna de intermediación.

Figura 17. Construcción operativa del piloto comercial



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, aspectos como la preparación de los productos, su empaque, transporte y ruta; así como el día, hora, lugar de entrega y las funciones de la Comisión de Comercialización, entre otros, fueron determinadas en sesiones de trabajo que se llevaron a cabo para tal fin.

Figura 18. Delegados de la APROZONOC y del Liceo Figueres Ferrer negociando los términos para la compra y venta de los productos orgánicos



Fuente: Fotografía de Carlos Soto.

d. Determinación de los términos de negociación para la implementación del piloto comercial

Una vez determinadas la demanda, la oferta y la capacidad de la APROZONOC para asumir el piloto, el siguiente paso consistió en la definición de los términos de negociación de los productos, tarea que se llevó a cabo entre un miembro de la Comisión de Comercialización de la

APROZONOC y la docente delegada por el Liceo, quiénes deliberaron sobre aspectos como precios, estándares de calidad (aparición, tamaño, empaque, presentación, condición orgánica, entre otros), fechas y forma de pago, facturación, días y hora de entrega, fecha de arranque del proceso y temas varios.

Paso 4: Operación del proceso de comercialización

Luego de acordados los términos de negociación, se procedió a la operativización del piloto comercial, cuya fase experimental se extendió del segundo semestre del 2013 al segundo semestre del 2014.

Figura 19. Entrega semanal de productos de la APROZONOC al comedor del Liceo Figueres Ferrer por uno de los miembros de la Comisión de Comercialización

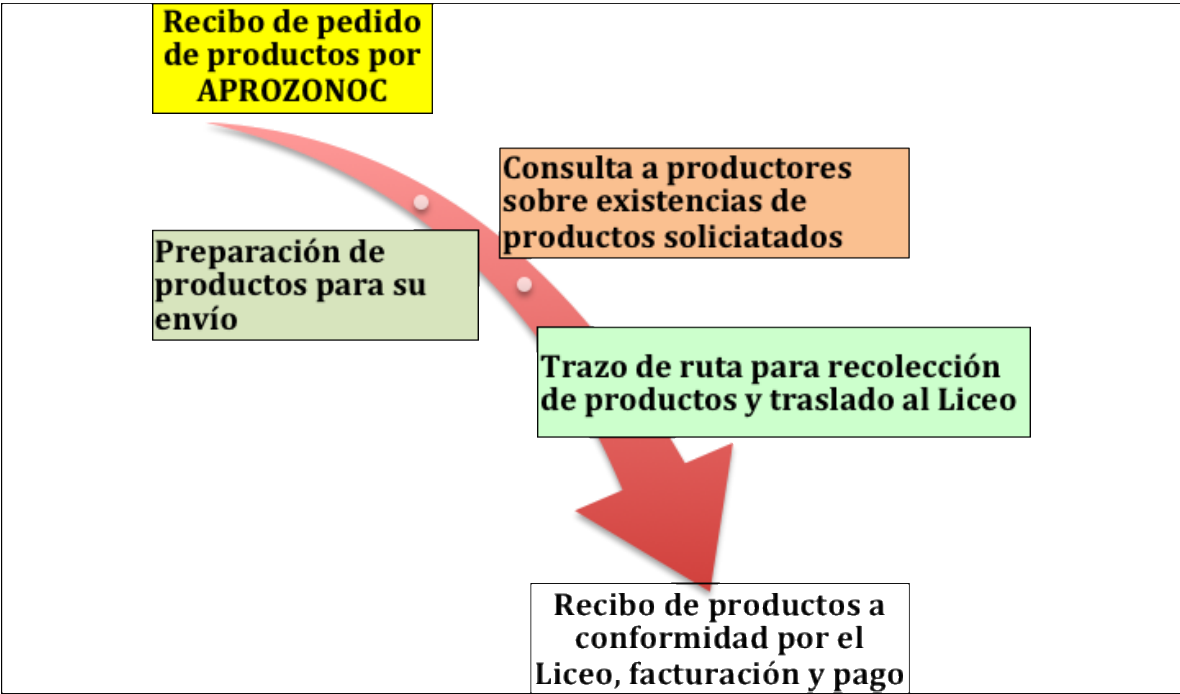


Fuente: Foto de Carlos Soto, 2013.

El proceso se iniciaba los días jueves o viernes con el recibo vía telefónica por la Comisión de Comercialización de la APROZONOC del pedido semanal de productos del Centro Educativo, la que a su vez lo consultaba con los productores para establecer su capacidad de provisión de lo solicitado.

Una vez establecidas estas capacidades, los productores contaban con el fin de semana para su cosecha, selección, lavado y colocación en cajas plásticas para el traslado de las hortalizas al Centro Educativo.

Figura 20. Operativización del piloto comercial



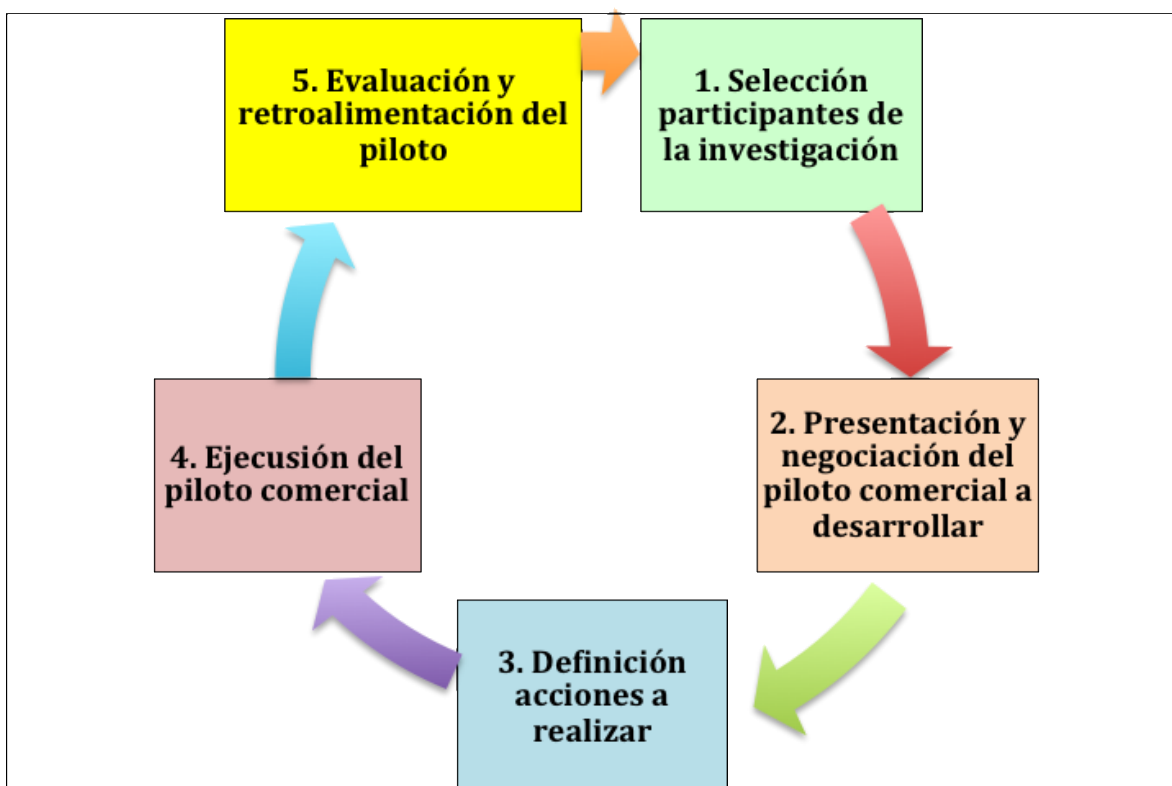
Fuente: Elaboración propia.

Estas cajas eran recogidas los días lunes de cada semana en las fincas de los productores por un miembro de la Comisión de Comercialización (con transporte propio), siguiendo una ruta preestablecida de las fincas a su

destino final en el Centro de Enseñanza, donde los productos eran revisados contra el pedido, en cantidad, peso y calidad, por las funcionarias de la cocina y la delegada del Liceo, la que de conformidad daba la aprobación a la factura para su posterior cancelación.

Para dar seguimiento y valorar el proceso comercial implementado, acompañamos el proceso de entrega de productos en tres momentos diferentes.

Figura 21. Pasos metodológicos de la investigación



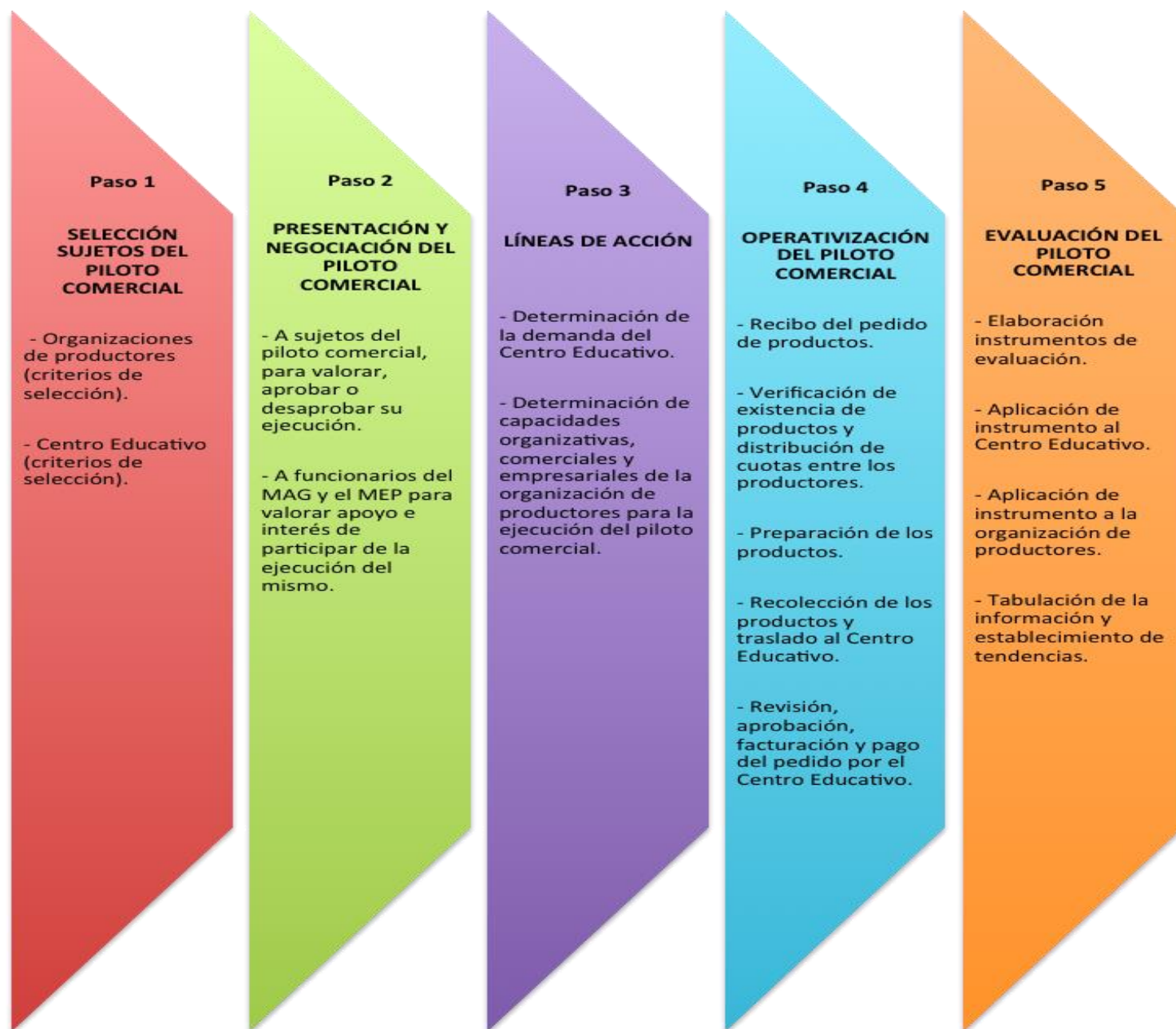
Fuente: Elaboración propia.

Paso 5: Evaluación del proceso comercial desarrollado

Finalmente, y para evaluar los alcances y el impacto del piloto comercial, a un año de implementado se realizó una evaluación con la aplicación de instrumentos (ver anexo 2, página 184), de manera personal a la delegada del Centro Educativo responsable del seguimiento del piloto, al vicepresidente de la junta directiva de la APROZONOC y a cinco de sus socios de manera individual.

Con esta evaluación, se persiguió no solo valorar los aciertos y desaciertos en la implementación de la experiencia de mercado realizada, sino y lo más importante, el contar con elementos y criterio para la retroalimentación y el replanteamiento de la continuidad del piloto comercial.

Figura 22. Síntesis metodológica del piloto comercial







Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI

Análisis de resultados

Sobre el establecimiento de la situación y condiciones de tipo político y administrativo para el desarrollo de la experiencia comercial piloto de productos orgánicos entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer

Principales hallazgos

-  Se demostró la correlación de la experiencia comercial realizada, con la ley para el desarrollo de los mercados institucionales para productos orgánicos y el reglamento del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente.
-  La experiencia comercial realizada es inédita en Costa Rica, pudiendo su metodología ser utilizada para su réplica en otras regiones del país.
-  El Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, responsable de ejecutar los artículos 47 y 48 del reglamento de la ley para el fomento a la actividad orgánica no existe y las acciones y por tanto las actividades asignadas para su ejecución no se han cumplido.
-  Los responsables del piloto comercial desde el Liceo Figueres Ferrer evidenciaron desconocer la actividad orgánica en el país y en la provincia de Cartago.

- ✚ El decreto para el desarrollo de los mercados institucionales para productos orgánicos era desconocido por los funcionarios del Liceo Figueres Ferrer y los productores de la APROZONOC.
- ✚ El artículo 48 del reglamento de ley para el desarrollo de la producción orgánica, reduce la participación de los productores a la programación de las ventas y la negociación de los precios, obviando otros aspectos fundamentales de la comercialización.
- ✚ En ausencia del Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, el Departamento de Producción Sostenible del MAG es la instancia que ha asumido algunas de las funciones que le fueron asignadas.
- ✚ Dentro de la APROZONOC se desconocía la existencia del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente, su reglamento y los trámites para concursar como proveedores de alimentos en los Centros Educativos.
- ✚ No hubo apoyo ni interés por parte de la Dirección de Programas de Equidad del MEP y de la gerencia del Programa Nacional de Agricultura Orgánica para participar en el desarrollo de la experiencia comercial piloto propuesta.

Análisis de resultados

La experiencia de piloto comercial desarrollada, se ajustó a lo establecido en el reglamento a la Ley 8591 para el desarrollo, promoción y fomento de la actividad agropecuaria orgánica; el cual establece en el artículo 47 de promoción del consumo en mercados locales que:

“El Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica del MAG en coordinación con el CNP, el PIMA – CENADA, las Municipalidades, y otras organizaciones, diseñará e implementará un programa permanente de promoción de los productos orgánicos para el consumo nacional. Para tal efecto, en coordinación con las personas productoras orgánicas de cada zona, elaborará los programas necesarios, con la finalidad de dar a conocer los beneficios de este tipo de producción a los consumidores nacionales”.

Y al mismo tiempo, en el artículo 48 sobre la participación real en las ventas al Estado, se determina que:

“El Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, dará a conocer mediante un plan de información y sensibilización, los beneficios del consumo de los productos orgánicos a las instituciones centralizadas y descentralizadas y sus proveedores, como el Programa de Abastecimiento Institucional del CNP y el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP. Para lo cual coordinará con los jefes respectivos, quienes podrán decidir la compra de bienes y servicios, provenientes de este sector. Asimismo el Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, servirá de enlace entre los productores y las instituciones interesadas para que programen las ventas y negocien un precio diferenciado para dichos productos”.

De estos dos artículos, en el ejercicio de la experiencia comercial realizada, se logró materializar la coordinación por un lado con los productores de la APROZONOC para dar a conocer los beneficios de los

productos orgánicos a funcionarios del Liceo Figueres Ferrer; y por otra parte, la coordinación con el director del centro de enseñanza para la compra de los productos de esta organización de productores. Asimismo, se facilitó el encuentro entre los productores y el centro de enseñanza para la negociación de los términos de comercialización de los productos.

Considerando la inexistencia del Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica del MAG, que ha generado un vacío importante de información, coordinación y apoyo entre el MAG, el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP, el PIMA, el CENADA, las municipalidades y el Programa de Abastecimiento Institucional del CNP para la ejecución de los capítulos 47 y 48 mencionados, la experiencia comercial realizada, como inédita que ha sido en el país, permitió elaborar y validar una metodología que podrá servir para su réplica en otras regiones de Costa Rica.

Esta situación por ejemplo, se vio reflejada en la falta de conocimiento de la actividad orgánica en los funcionarios del Liceo Figueres Ferrer, que no apreciaban sus diferencias con la producción convencional; realidad que fue enmendada con la apertura de espacios de información e intercambio en finca y en el aula, dando a conocer y sensibilizando acerca de la producción orgánica y sus beneficios para la salud y el ambiente.

Asimismo, otros espacios fueron promovidos entre los productores y el Liceo Figueres Ferrer, para presentar el decreto sobre mercados institucionales y la tramitología establecida por el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente para la contratación de los proveedores de productos frescos a los comedores estudiantiles (ver anexo 3).

En ausencia del Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, el Departamento de Producción Sostenible del MAG ha sido la instancia habilitada para asumir sus funciones, las que no ha logrado ejecutar al carecer de una estructura operativa y los recursos económicos y humanos necesarios, para llevar a cabo toda la coordinación y articulación precisada para implementar la ley.

Por su parte, los vacíos observados en el artículo 48, se refieren a la falta o limitada atención a la capacidad organizativa, empresarial y comercial de los pequeños productores para vincularse de manera exitosa a mercados formales como los institucionales, limitaciones que observamos en la APROZONOC.

De la misma manera, los términos de negociación señalados se centran exclusivamente en el tema de precios y su diferenciación, cuando lo experimentado entre la APROZONOC y el Centro Educativo, nos advirtió que la negociación de los términos de intercambio de los productos considera además de los precios, las características de la oferta, la demanda y las capacidades de los productores para llevar adelante el proceso comercial.

En lo que a la negociación de los precios concierne, el artículo 48 parte de que los productos orgánicos deben tener precios diferenciados, es decir, se asume a priori la adjudicación de un sobre precio, sin considerar previamente condicionantes como los costos de producción y de comercialización, que de establecerse, podrían incidir en una mayor justicia de los precios para las partes.

En este sentido, no se han realizado las coordinaciones correspondientes entre el gobierno y los jefes de las diferentes instituciones, para

valorar la decisión de adquisición de estos productos, vinculando tanto a los productores como a las entidades interesadas, para la programación de ventas y la negociación de los precios.





Finalmente, la idea de compartir y valorar el interés del Programa Nacional de Agricultura Orgánica del MAG y del MEP por acompañar el proceso del piloto comercial a implementar, no encontró respuesta, en el primer caso, por no contar con la estructura operativa y los recursos necesarios; y en la consideración del MEP, por tratarse de un ejercicio académico sobre cuyo tema de investigación ya existía una política del Estado a través del CNP con el Programa de Abastecimiento Institucional, no representando consideraciones especiales para su ejecución dentro de la ley de contratación administrativa y el reglamento de juntas administrativas, en el marco de los lineamientos del Programa de Equidad.

En este sentido, la experiencia comercial realizada demostró su capacidad para ser implementada independientemente de la injerencia de las instituciones citadas, en particular del Programa de Abastecimiento Institucional del CNP, entidad a la que en el 2014 se le atribuyera según Barquero (2014), el desvío de ¢9.700 millones para el pago de planillas de funcionarios y los atrasos señalados por Barrantes y Hernández (2015) en la entrega de alimentos a los comedores escolares, en ocasiones en mal estado, a precios más altos, y con faltas semanales en el suministro durante el primer semestre del 2015, situación que se ha visto agravada por la directriz del gobierno de acatamiento obligatorio, para que las juntas administradoras de los centros de enseñanza compren los productos al CNP.

En esta perspectiva, el crecimiento económico que la APROZONOC pueda ir generando a partir de este piloto y de otros que logre concretar en el tiempo; aspirando siempre a un mayor control sobre los términos de negociación, haciendo un uso eficiente y eficaz de su recurso humano, material y tecnológico, y de ser necesario con eventuales inyecciones de financiamiento, le podría ubicar en una posición de autonomía operativa y toma de decisiones, para valorar sus eventuales participaciones (parciales o totales) en propuestas gubernamentales que pongan en peligro o no satisfagan sus necesidades y aspiraciones de desarrollo.

De los condicionantes productivos para orientar el intercambio comercial entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer en el marco de los términos de negociación para el desarrollo de la experiencia comercial piloto

Principales hallazgos

-  El abordaje de la experiencia comercial se hizo desde la demanda del Centro Educativo y no desde la oferta de la APROZONOC, rompiendo con la tradición de cómo los pequeños productores se han articulado históricamente al mercado.
-  Se observaron diferencias significativas entre los socios de la APROZONOC en sus formas y medios de producción.
-  Se ratificó la importancia de la planificación de los sistemas productivos en función del mercado.
-  La APROZONOC comprobó su capacidad de oferta y tecnología para atender la demanda del centro de enseñanza.

- ✚ La APROZONOC complementó su oferta de productos en cantidad y diversidad con el abasto de organizaciones amigas de otras regiones.

Análisis de resultados

La estructurada demanda del Liceo Figueres Ferrer, en cantidad, calidad, diversidad y frecuencia en las entregas de los productos orgánicos, en contraste con la ambigüedad y el desconocimiento de la demanda real y periódica en las ferias del agricultor, el principal nicho de venta para los miembros de la APROZONOC, fue elemento clave para el cambio en su planificación productiva a partir de la demanda y no de la oferta, tal y como había venido siendo la práctica establecida.

Esta condición condujo a la APROZONOC a la necesidad de revisar su oferta para cumplir con las expectativas del centro educativo, lo que evidenció las diferencias en tecnología, inversiones y áreas productivas entre los productores, constituyéndose en un patrón de estratificación interna, que causó divergencias entre sus miembros y al interior de la organización, en cuanto a sus posibilidades, motivación, nivel de interés, compromiso y responsabilidad para con el piloto.

Esta situación obligó a la APROZONOC a levantar un inventario de su oferta desde los requerimientos establecidos en la demanda del centro educativo, el cual contó con el apoyo oportuno de una estudiante, cuyo Trabajo Comunal Universitario se dirigió a fortalecer y apoyar a los productores en esta labor.

De esta manera, la demanda semanal obligó a los productores a la planificación de siembras y cosechas de los productos deficitarios en sus predios, para cumplir con los pedidos del Centro Educativo.

De la misma manera, la APROZONOC estableció y fortaleció alianzas con organizaciones y productores independientes en otras regiones, para cumplir, aumentar y diversificar la oferta hacia el centro educativo. Tal es el caso de la Asociación de Productores de Turrialba y su provisión de café (*Coffea arabica*), frutas, frijoles (*Phaseolus vulgaris*), camote (*Ipomea batata*) y fresas (*Fragaria vesca*) entre otros.

Estas acciones, no solo permitieron el cumplimiento de la demanda del Centro Educativo, sino también la oferta y el abastecimiento de productos de pisos ecológicos diferentes al de la zona norte de Cartago; promoviendo a su vez, la organización y unión de los productores en la construcción de un tejido social y comercial para propiciar su solidaridad.

Acerca de la capacidad organizativa y empresarial de la APROZONOC para desarrollar el proceso comercial con base en las condiciones establecidas por el Liceo Figueres Ferrer

Principales hallazgos

- ✚ La implementación de la experiencia comercial evidenció la necesidad e importancia de promover la participación de los actores involucrados desde su gestión hasta su ejecución.
- ✚ Se observaron vacíos organizativos comerciales y empresariales en la APROZONOC, al inicio, y para la sostenibilidad en el tiempo del piloto comercial.
- ✚ Se logró la comercialización de los productos de los socios de la APROZONOC de forma colectiva.

- ✚ La creación, funcionamiento y paulatina desaparición de una Comisión de Comercialización para el proceso comercial entre la APROZONOC y el Centro Educativo.
- ✚ La APROZONOC a través de su Comisión de Comercialización logró negociar exitosamente su política de precios para la compra y venta de sus productos dentro del piloto comercial.
- ✚ La concesión para la compra de productos en transición por parte del Centro Educativo.
- ✚ La reducción de los costos de comercialización de la APROZONOC.
- ✚ El contacto de la junta directiva de la APROZONOC con el BNCR y el ITCR para el establecimiento de eventuales alianzas estratégicas de financiamiento y formación de capacidades empresariales y comerciales a sus miembros.

Análisis de resultados

En cuanto a la construcción y ejecución de la propuesta del piloto comercial, al tratarse de un proceso social, donde la participación de los involucrados, su empoderamiento para la toma de decisiones y la apropiación de su operatividad era lo fundamental, no tendría validez y su éxito se hubiera visto comprometido sin la consulta permanente y la validación de su conveniencia.

Es este sentido es que el ejercicio comercial realizado se enmarco conceptualmente en los preceptos de la visión de desarrollo desde abajo y desde adentro, donde son precisamente los individuos desde su realidad

los que generan, dirigen y ejecutan los procesos y las acciones tendientes al cambio para el mejoramiento de la calidad de sus vidas.

No obstante, a la APROZONOC no le fue posible interiorizar y asumir de manera satisfactoria y exitosa la conducción y ejecución del piloto comercial, dado lo intempestivo, la falta de capacidades y la arraigada e imperecedera problemática organizativa que ha acompañado a esta organización, entre lo que se puede citar:

- ✚ La falta de transparencia para exponer y solucionar las diferencias personales entre los miembros y con el funcionamiento de la APROZONOC.
- ✚ La falta de capacitación y desarrollo de capacidades en el tema organizativo.
- ✚ La concentración en el presidente y algunos directivos de funciones y tareas correspondientes a otros asociados.
- ✚ Las diferencias en el nivel académico de los miembros de la organización con su particular lógica y visión de vida.

Interpretación teórica a la problemática organizativa de la APROZONOC

Buscando una respuesta teórico práctica a la problemática organizativa exhibida por la APROZONOC, encontramos en Fajardo (1977) algunos antecedentes que nos permiten interpretar la situación presentada, los cuales como en muchos otros casos de organizaciones de pequeños productores en la América Latina, se ubican inicialmente en las prácticas agrícolas convencionales a las que se dedicaban con anterioridad,

dirigidas a buscar un aumento en la productividad, inducidas por sus promotores (el Gobierno), sin considerar el contexto, ni la participación de los beneficiarios en su propio desarrollo.

En este sentido, las características y el rol de los productores miembros de la APROZONOC podría estar condicionado por el modo de producción convencional anterior y los elementos históricos, económicos, sociales y políticos, de los diversos enfoques de desarrollo rural implementados en Cota Rica, que han inducido a determinadas formas organizativas y de gestión social centradas en el individualismo de orden productivo de los agricultores, absorbiendo su tiempo y limitando por consiguiente su posibilidad para asumir funciones administrativas dentro de la organización.

Al mismo tiempo señala Fajardo (1977), este trabajo individual del productor que no requiere normalmente grandes esfuerzos para la toma de decisiones productivas, repercute en la comprensión del funcionamiento y la administración de una estructura organizativa más compleja como lo puede ser una asociación o cooperativa de pequeños productores.

Complementando lo anteriormente expuesto, la Comisión de Educación Cooperativa (2013) tipifica a las personas en cuatro distintos estratos sociales, señalando que el comportamiento ideológico de los individuos consiste en un complejo de valores culturales, morales y políticos, determinados por el papel que desempeñan dentro de un proceso productivo dado.

En este contexto, el comportamiento ideológico del pequeño productor en un proceso de organización es tipificado de artesano, por operar un

proceso productivo único de principio a fin, determinando muchas de sus actividades sociales y rasgos de su comportamiento ideológico en el momento en que participa dentro del grupo social; donde a menudo, su comportamiento aislacionista aparentemente reacio a la asociación, no responde solo a su escolaridad, sino también a la incompatibilidad estructural que distingue dicha actitud de la organización de carácter y participación sociales (Comisión de Educación Cooperativa, 2013).

De esta manera afirma la Comisión de Educación Cooperativa (2013), cuando los productores deciden formar una organización, ésta rápidamente sufre deformaciones operativas por circunstancias políticas o administrativas, afectando el proceso productivo, que teóricamente debería estar socialmente dividido, siendo normalmente a partir de este momento, cuando el presidente y algunos directivos, como en el caso de la APROZONOC, llevarán adelante funciones y tareas que correspondían a otros asociados.

Es en estos casos, el líder (ejemplo del presidente de la APROZONOC) se hace insustituible resolviendo los problemas de los demás, siendo esto no solo una decisión personal sino derivada principalmente de la composición social del grupo que dirige, donde lo que los productores buscan en su líder es la capacidad que les falta para ver el proceso productivo en su conjunto (dirección, producción, comercialización, entre otros).

El fenómeno del líder según la Comisión de Educación Cooperativa (2013), se forma dentro de un proceso de doble vía (inductor – inducido) donde éste necesita el apoyo de los miembros de la organización, mientras éstos le confieren más respaldo para asegurarle el dominio del mecanismo social en su conjunto.

El proceso productivo individual del productor, determina la visión personalista como una de las características de su universo cultural y de las superestructuras sociales que abarca. En el caso del líder, dichos factores aparecerán como vicios heredados de un proceso productivo simple, en el que la autosuficiencia exime el análisis, el espontaneísmo excluye la planificación y la distribución es casi nula; de ahí la tendencia a la centralización de funciones, y la permanente propensión a tomar para sí, tareas que otras personas u otros directivos pueden o deben realizar (Comisión de Educación Cooperativa, 2013).

Finalmente asegura la Comisión de Educación Cooperativa (2013), este comportamiento concentra en una sola persona las responsabilidades de los errores, y en consecuencia, el desgaste y el inevitable desprestigio del dirigente afectando ineludiblemente la unidad y la vida de la organización. Aun cuando el líder haga una amplia distribución de las tareas, esto surgirá poco efecto por la inexistencia e ineficacia de las medidas de control; siendo que estos vicios pueden ser superados por el líder en la medida en que asimile la estructura del proceso productivo socialmente dividido.

No obstante los problemas organizativos presentes en la APROZONOC para llevar adelante con buen suceso la implementación de la experiencia comercial piloto, los miembros de la organización mostraron una buena disposición para discutir los términos de negociación de los productos con el Liceo Figueres Ferrer, para lo cual crearon una Comisión de Comercialización al interior de la organización, lo que les permitió por la necesidad y por primer vez en la vida del grupo, comercializar sus productos de manera colectiva.

Previo al establecimiento de esta Comisión, la mayor parte de los miembros de la organización vendían sus productos a algunos de los productores (uno de ellos el presidente de la APROZONOC), quiénes los colocaban a su vez en ferias del agricultor.

Con la Comisión de Comercialización, la APROZONOC llegó a la discusión de los términos de negociación para el intercambio de los productos con el centro educativo con un balance satisfactorio, donde se rescata como lo más relevante la negociación de los precios, la posibilidad de colocar productos en transición y el ejercicio de ventas y compras crecientes a partir del desabastecimiento paulatino de los productos convencionales, contratados por el Centro Educativo a su habitual proveedor, así como el establecimiento de un circuito corto de comercialización.

No obstante y paulatinamente, el trabajo de la Comisión de Comercialización se fue diluyendo hasta su desaparición, siendo asumido al final el proceso de comercialización por el presidente de la APROZONOC.

Esta situación pudo tener su origen en el decreciente volumen de productos demandados por el centro de estudio, resultado de la falta de seguimiento al proceso comercial, por un lado de la persona asignada de por la dirección del centro de estudios para su acompañamiento, el cual se da de forma ad honórem; y por otro, a consecuencia del descuido de la Comisión de Comercialización y en general de los socios de la APROZONOC, a falta de tiempo para atender la producción de sus fincas.

Alcances de los términos de negociación del piloto comercial entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer

Sobre los precios de los productos

Los precios de los productos fueron fijados con la participación de los socios al interior de la APROZONOC, considerando aspectos como la experiencia en agricultura orgánica de cada uno de ellos y lo estimado para los productos equivalentes convencionales por el PIMA, pero fundamentalmente, considerando su política ética de mantener precios constantes sobre los productos durante todo el año.

Esta consideración parte de minimizar la fluctuación de precios de los productos a través de este periodo de tiempo, independientemente del costo de vida, la oferta, o la demanda de los productos; siendo esto posible entre otras variables por la limitada oferta nacional de orgánicos, la ausencia de intermediación, los bajos costos de producción, la elaboración propia de insumos, la propiedad sobre la tierra, pero fundamentalmente, por su convicción social de brindar precios justos y éticos a la sociedad.

Por su parte, el porcentaje de utilidad sobre los productos se fija sobre la base de la complejidad y el riesgo de los procesos productivos a través del tiempo; considerándose además, un porcentaje diferenciado entre los productores, y respetándose aspectos tales como competencia justa, el tamaño de finca y el tipo de cultivo.

Este mecanismo de fijación de precios, fue planteado por la Comisión de Comercialización de la APROZONOC a la responsable de compras del Centro Educativo, con la observación del beneficio que para las partes significaba la posibilidad de contar con productos a un mismo precio todo

el año a diferencia de los productos convencionales, sujetos a las variaciones de mercado por efecto de la oferta y la demanda.

La convicción social de brindar precios justos y éticos a la sociedad por parte de la APROZONOC, encuentra sustento en la "teoría económica comprensiva" expuesta por Razeto (2015), la cual considera la economía como procesos socialmente contruidos, y el mercado como un sistema de relaciones sociales en que los participantes toman decisiones, pensando no solo en su interés personal sino también atendiendo a sus concepciones éticas, a sus valores, a sus aprendizajes sociales, así como a sus opciones culturales y espirituales; de manera que el mercado coordina las decisiones de sujetos complejos, que se comportan de formas diversas, pudiendo coexistir en un mercado de diversas racionalidades y múltiples opciones voluntariamente asumidas.

Bajo este enfoque teórico precisa Razeto (2015), los precios no son inherentes al producto ni tampoco pueden ser modificados por voluntad de un sujeto que los fije. En su lugar, los precios se definen en una relación social entre sujetos (vendedores y compradores) de modo que el precio queda establecido cada vez, en el momento en que ambos sujetos participantes en una relación de intercambio llegan a un acuerdo, y en el que toman simultáneamente las decisiones de comprar y de vender en un precio que ambos aceptan; siendo que si uno de los sujetos no acepta el precio que el otro exige, simplemente no se verifica la compra venta y el bien o servicio no asume un precio definido.

Naturalmente que el precio no se fija siempre de modo singular, sino en la relación entre los productores y los consumidores operando a nivel agregado (Razeto, 2015).

Tabla 12. Ejemplo de costos de materias primas y mando de obra para la producción orgánica en una finca de la APROZONOC

Materia prima	Costo en ¢
Saco de carbón	1.200
Saco de semolina	7.500
Saco de gallinaza	1.000
Saco de granza de arroz	1.000
90 kg de miel de purga	7.000
Precio de venta del saco de 30 kg de bocashi al consumidor	2.500
Mano de obra	Costo en ¢
Una persona para manejar 2500 m ² (3 invernaderos) + 2000 m ² a cielo abierto = 4500 m ² por 10 hrs/día, durante 6 días a la semana = 60 hrs semanales	62.500 por semana
Ejemplo de costos de insumos y mano de obra para la producción de una unidad de lechuga	
Rubro	Costo en ¢
Bocashi (100 g.) /unidad/ciclo productivo	8
Bio fermentos por unidad	15
Mano de obra	77
Precio y margen de ganancia por unidad	(¢)
Costo por unidad	100
Precio de venta por unidad (Feria Verde)	250
Margen de ganancia por unidad	150

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodolfo Zamora, (comunicación personal, noviembre, 24, 2014).

Sobre la compra y venta de productos en transición orgánica

Ante la demanda de algunos productos por el centro educativo cuyo estadio orgánico se encontraba en transición, se aprovechó para negociar exitosamente su compra por el centro de enseñanza.

Dicha negociación partió de brindar información al centro educativo acerca de las limitaciones e implicaciones comerciales de los productos en transición, al no poder venderse como orgánicos a falta del periodo de tiempo (máximo tres años por ley) necesario para alcanzar esta categoría y las consecuentes pérdidas en la inversión de trabajo, capital y tiempo, que significa para los productores el tener que comercializarlo como convencional, situación que por lo demás, crea renuencia en los agricultores convencionales para transitar hacia la producción orgánica.

La determinación de la APROZONOC para negociar la colocación de productos en transición, respondió al hecho no solo de aprovechar la producción de miembros de la organización de productores bajo esta situación, sino también la de apoyar y motivar a productores convencionales de la región a realizar el cambio.

Proceso de compras crecientes de productos orgánicos por parte del Centro Educativo

Dentro de las negociaciones llevada a cabo con el centro de estudios para la implementación del piloto comercial, quizá la más relevante fue la aprobación del Director del Liceo Figueres Ferrer para la ejecución de la experiencia, cuya decisión implicó transponer dos decisiones claves: la primera establecer una excepción a lo establecido para la compra de productos para los comedores estudiantiles dentro de los Lineamientos de la Dirección de Programas de Equidad del MEP (ver anexo 3, página 192)

y la segunda, negociar con el habitual proveedor de productos convencionales del centro de estudios, la compra decreciente de productos para aumentar de manera paulatina la compra de productos orgánicos.

Gestión de un circuito corto de comercialización

Uno de los propósitos suplementarios supuestos con la ejecución de la experiencia comercial desarrollada, esbozaba la premisa de la importancia y la necesidad en la articulación de los pequeños productores orgánicos a mercados donde ellos tuvieran la posibilidad de asumir el mayor control posible para su beneficio sobre los términos de negociación de sus productos.

Dentro de este control, sobresale la venta directa que significa no solo minimizar la intermediación, sino también la posibilidad de acceder y negociar con el comprador, ese porcentaje de dinero que normalmente es retenido por este servicio, permitiendo por un lado una negociación de precios más ventajosa para las partes y por otro, una mayor cercanía entre vendedores y compradores para el establecimiento de mejores acuerdos sobre la comercialización de los productos.

Esta venta directa que facilitó el acercamiento y la relación comercial entre vendedores y compradores, propició una reducción en los costos de comercialización para la APROZONOC, con el ahorro en materiales como empaques y etiquetas, entre otros, y en la mano de obra necesaria para este proceso.

El control sobre la negociación de los productos, con la venta directa y la reducción en los costos de comercialización, también se vio favorecido por la cercanía entre los sistemas productivos de miembros de la APROZONOC

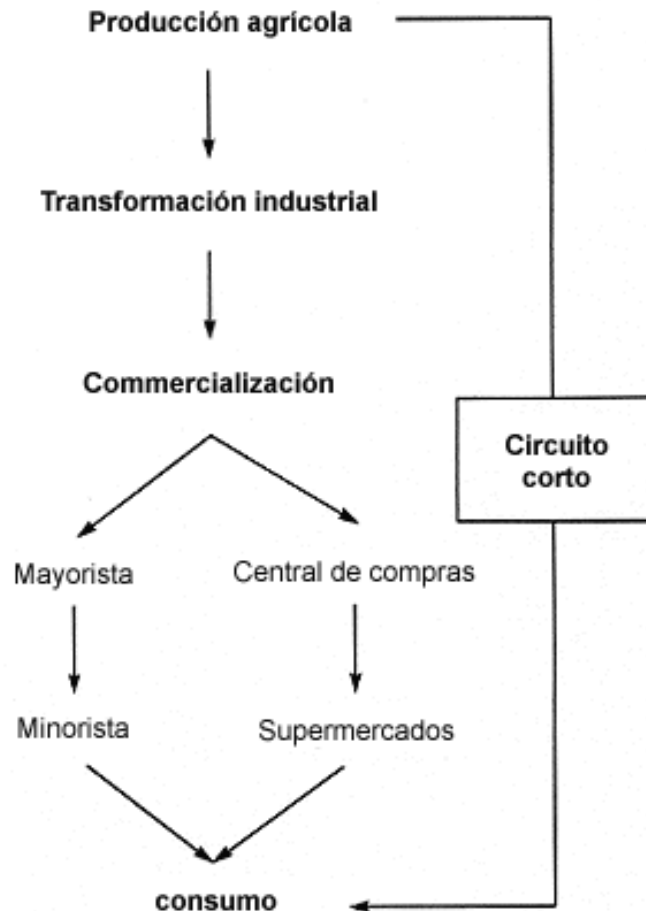
y de estos a su vez con el Centro Educativo, resultando en una reducción en los costos del transporte de los productos y con esto de los costos totales de la comercialización.

Esta serie de beneficios, encuentra fundamento teórico en el concepto de Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) también llamados circuitos de proximidad, definidos por la FAO (2014) como una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o de temporada, a los que LEADER (2000) agrega los productos sanos, naturales o dotados de una identidad vinculada a un territorio, que abren nuevas oportunidades de mercado a los productos de las zonas rurales.

Esta venta sin intermediario o bajo una manifestación mínima de la misma entre productores y consumidores, los acerca, fomentando el trato humano a través del intercambio de productos, que al no ser transportados a largas distancias ni envasados, generan un impacto medio ambiental más bajo.

Esta experiencia originaria del Japón, se extendió por Europa y los Estados Unidos hasta llegar a la América Latina y el Caribe, donde se han constituido en una tendencia emergente que se ha concretado principalmente en la creación de bioferias y mercados ecológicos; siendo en el área de las compras públicas, el caso más emblemático el del Programa Hambre Cero de Brasil, con la compra del Estado de productos de la agricultura familiar para las escuelas públicas.

Figura 23. Definición de un circuito corto de comercialización (CCC)

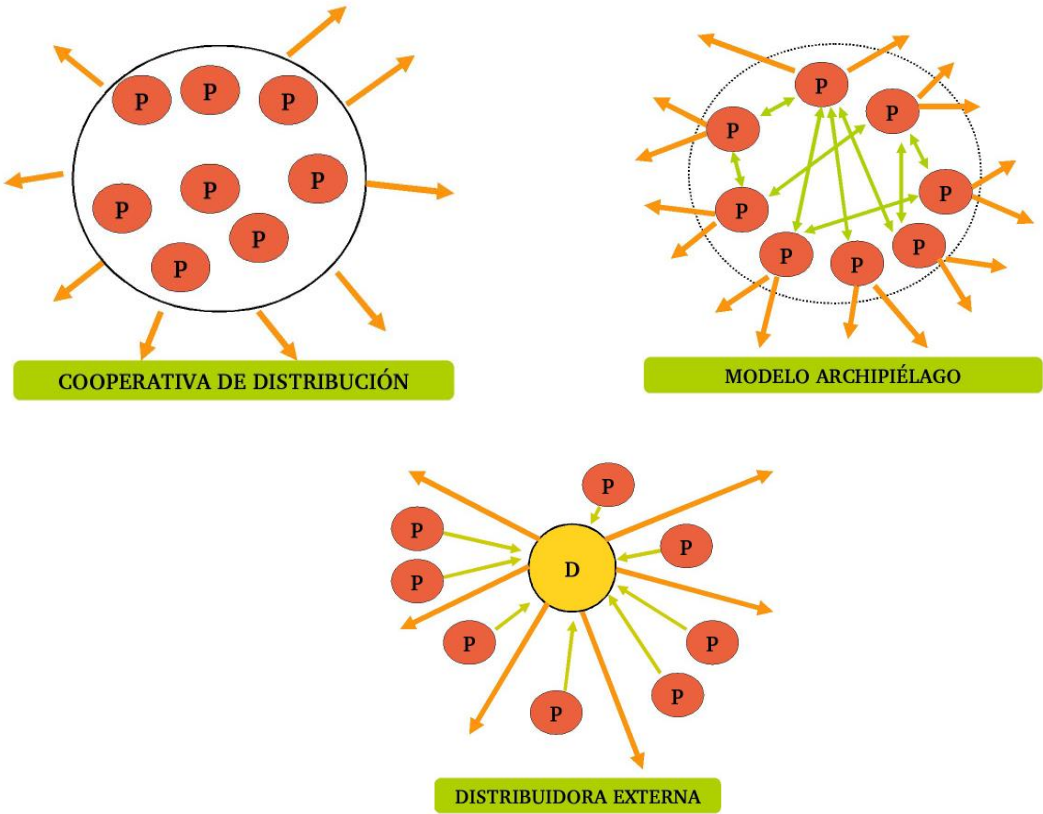


Fuente: LEADER, 2000.

El auge de estos circuitos argumenta la FAO (2014), se debe a la creciente demanda de productos locales, auténticos, saludables y de temporada por parte de los consumidores; mientras los productores apuntan a capturar un mayor valor de su producción, ahorrar en otros segmentos de la cadena (transporte, embalaje) y crear valor a partir de activos inmateriales (marcas, anclaje territorial, autenticidad, lazo social), al tiempo que fomentan la equidad en los intercambios comerciales,

favorecen la participación social, y aplican una lógica pedagógica que contribuye a una mayor autonomía de los actores, y con ello, a una mayor sostenibilidad e integración social.

Figura 24. Requieren de formas específicas de concentración de la oferta



Fuente: López, 2012.

Según LEADER (2000), para comercializar los productos mediante los circuitos cortos, solo un planteamiento riguroso permite minimizar los riesgos de comprometerse en iniciativas condenadas al fracaso y en inversiones costosas.

Figura 25. Progresividad de las gestiones comerciales



Fuente: Leader, 2000.

La progresividad de este planteamiento ilustrado en la figura 25, es según LEADER (2000) la clave del éxito, donde se trata de no abordar las inversiones más considerables hasta que los productos, los clientes y los productores se hayan adaptado mutuamente en acciones de pequeña envergadura.

Idealmente, la progresividad sin ruptura es la mejor de las fórmulas, pero, en especial cuando no existe consumo potencial suficiente en la zona de producción, conviene ir de inmediato a buscar al cliente a la ciudad, bien sea en circuitos cortos (tiendas) o en circuitos largos como ocurre a menudo.

La venta en circuitos cortos afirma LEADER (2000), se despliega en los mercados de proximidad cultural o geográfica, donde el productor utiliza su propia red social para precisar su percepción de la demanda, constituyendo una forma de venta de fácil acceso, al menos en sus primeras etapas de desarrollo, pretendiendo obtener como resultado el mejorar los precios de venta y, en consecuencia, la renta de las explotaciones; permitiendo además realizar el trabajo de venta a escala local y contribuyendo así al mantenimiento de los empleos en el territorio.

Algunos productos locales, son específicos al derivarse como en el caso de los orgánicos, de un método de producción particular. No obstante, esta especificidad no se valoriza siempre bien en los circuitos comerciales tradicionales, o a un precio poco rentable.

Al favorecer un contacto directo con el productor (o con el territorio, mediante un comercio local) señala LEADER (2000), la venta directa permite explicar la especificidad al consumidor y valorizarla ante el mismo; mientras a través de los productos locales, se ponen de relieve el territorio y su potencial. Su presencia explícitamente indicada en los comercios, es un medio de hacer tomar conciencia al público (visitantes y población local) de la propia existencia del territorio, su valor, cultura y productos específicos.

Del contacto con instituciones claves para el funcionamiento de la APROZONOC

Agro industria y empresarialidad

El requerimiento de algunos productos procesados para facilitar el trabajo en la cocina del centro educativo en la atención al comedor estudiantil, así como las necesidades de financiamiento de los procesos productivos por parte de los miembros de la APROZONOC, motivó la necesidad de buscar apoyo en estos dos temas para mejorar la competitividad de la organización en el mercado.

Para el caso del procesamiento de productos, el presidente de la junta directiva de la APROZONOC estableció contacto con la Escuela de Agro negocios del ITCR, cuyo resultado dejó establecidas las bases preliminares de una alianza para atender esta necesidad, e incursionar en otras áreas y temas de común beneficio para ambas partes, entre ellas el organizativo y el empresarial.

Esta alianza le estaría abriendo la oportunidad a la APROZONOC para la industrialización de productos propios o de otras organizaciones y regiones del país; brindándole mayores oportunidades de competitividad en el mercado con productos innovadores y de mayor vida útil.

Figura 26. Contacto entre el presidente de la APROZONOC y el director de la Escuela de Agro negocios del ITCR en la perspectiva del establecimiento de una alianza estratégica



Fuente: Fotografía de Carlos Soto.

Financiamiento

En cuanto al capital de trabajo, la nueva experiencia comercial con el Centro Educativo condujo a la APROZONOC a reflexionar acerca de su capacidad y necesidad financiera para adquirir nuevos recursos (equipo, mobiliario, materiales e infraestructura, entre otros), o mejorar los ya existentes (tecnología productiva), para optimizar y aumentar la

capacidad comercial con el Centro de Enseñanza en particular y con el mercado en general.

En este sentido, la APROZONOC estableció contacto a través del presidente de su junta directiva con el BNCR, quienes a través de su línea de crédito Pyme Verde, mostraron su apertura e interés en financiar a la organización de productores bajo una modalidad diferenciada de crédito, a partir de su propuesta de necesidades, situación y condiciones de pago.

Figura 27. Reunión del presidente de la APROZONOC con el gerente de Pyme Verde del BNCR para la negociación de crédito para la organización



Fuente: Fotografía de Carlos Soto.

De la evaluación de la experiencia de piloto comercial realizada entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer

Principales hallazgos

- ✚ La selección a priori de los sujetos de la investigación facilitó el balance positivo de los resultados obtenidos con la experiencia comercial realizada.
- ✚ En términos generales el centro educativo evaluó de bueno a excelente el piloto comercial desarrollado.
- ✚ El mercado del centro educativo resultó ser más asequible que las ferias del agricultor para la APROZONOC como organización, según sus miembros.
- ✚ La APROZONOC presentó importantes limitaciones y vacíos empresariales para conducir apropiadamente al piloto comercial.
- ✚ No se lograron los cambios y mejoras propuestas por los miembros de la APROZONOC, para optimizar e incrementar la oferta de productos en cantidad y diversidad.
- ✚ La experiencia comercial de productores de la APROZONOC en ferias del agricultor, fue factor coadyuvante para facilitar la apropiación del piloto comercial por parte de los productores.
- ✚ Se presentó una mayor preocupación por el certificado orgánico de los productos entre los consumidores de las ferias del agricultor a las que asisten productores de la APROZONOC, que por parte del Centro Educativo.

Análisis de resultados

La determinación preliminar de criterios de selección básicos como la escogencia de un centro educativo adscrito al Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP y cercano a sistemas de producción orgánicos de productores organizados y con producción orgánica certificada para el mercado, fue clave para aumentar las mayores probabilidades de éxito del piloto comercial.

Dichas inferencias tuvieron su origen en el conocimiento previo a la elaboración del proyecto comercial, de los alcances del reglamento para el fomento de la producción orgánica en el país, en su artículo 48, y en el reglamento del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente, los cuales brindaron las pistas para la definición de los otros criterios a establecerse.

La forma tradicional de comercializar de APROZONOC, a través del socio que acopia y vende los productos de los miembros de la organización en las ferias, les ha generado de alguna manera conocimiento y experiencia sobre el proceso comercial, confiriéndoles una mayor percepción de eficiencia en su labor, favorecida por las relaciones interpersonales y de amistad de muchos años con los consumidores.

El mayor reclamo del certificado orgánico en las ferias del agricultor con respecto al Centro Educativo, fue atribuido por los productores a la negociación del mismo con el centro de enseñanza para la venta de productos en transición; siendo además elementos de refuerzo de este logro, la cercanía y el conocimiento de funcionarios del centro de enseñanza de los sistemas de producción orgánica de la APROZONOC, así

como de algunos de los productores e hijos de éstos, alumnos de la institución.

Evaluación del piloto comercial por el centro educativo

La valoración positiva hecha por el Liceo Figueres Ferrer al piloto comercial implementado, tiene su fundamento en la motivación y el esfuerzo realizado por los productores de la APROZONOC, para responder de la mejor manera dentro de sus posibilidades y capacidades a la demanda de productos del centro de estudios.

En este sentido, cabe señalar también la disposición, la consideración y la expectativa generada en el centro educativo, ante la oportunidad de abastecerse de productos beneficiosos para la nutrición y alimentación de los estudiantes.

Puntualmente, el centro de estudios estimó como buena la calidad de los productos, mientras aspectos relacionados con el proceso de comercialización (presentación, calidad, puntualidad de entrega, facturación, transporte, entre otros) desde la finca hasta el centro educativo fueron considerados de muy buenos a excelentes.

Apreciaciones sobre el piloto comercial por parte de los productores

Uno de los parámetros utilizados para evaluar el proceso comercial ejecutado, valoró la comparación del mercado del centro de estudios con el de las ferias del agricultor, tradicional e histórico destino de los productos de los miembros de la APROZONOC.

Esta valoración, estimó una mayor rentabilidad y facilidad operativa para los miembros de la organización en el mercado del centro educativo con respecto a las ferias del agricultor, justificada en la reducción en los costos de comercialización, al no tener la necesidad de utilizar empaques ni etiquetas, el contar con pedidos programados evitando pérdidas por producto sobrante, los menores costos de transporte y los mejores términos de negociación en general.

En lo que a las ventajas y la satisfacción personal de los productores de participar en ambos mercados se refiere (Centro Educativo y ferias), su apreciación la fundamentaron en experiencias negativas previas de comercialización (propias o ajenas), en mercados formales como los supermercados, o en la exportación, aspectos entre otros que pudieron haber incidido, para que la APROZONOC se inclinara más por nichos informales en el mercado nacional.

Con respecto a la situación comercial de la APROZONOC antes del piloto comercial, las opiniones de los miembros de la organización fueron divididas.

Por un lado, el presidente de la junta directiva, que además formó parte de la Comisión de Comercialización, presentó una posición más optimista que algunos de los otros miembros con respecto a la respuesta de la APROZONOC como organización al piloto comercial.

No obstante esta valoración favorable, los vacíos, debilidades y carencias organizativas presentes en la APROZONOC, incidieron negativamente en el funcionamiento productivo, empresarial y comercial del piloto, debilitando paulatinamente la idea y las acciones iniciales en la ejecución del mismo, lo que puede verse reflejado por ejemplo, en la falta de

seguimiento y evaluación del proceso comercial por parte de los productores; limitando conjuntamente con otras acciones asertivas que pudieron haber sido logradas, los alcances y posibilidades para una mayor trascendencia del mismo.

En lo comercial por ejemplo, la situación del piloto se vio seriamente afectada por la falta de experiencia colectiva de comercialización de la APROZONOC y por las fallas en información, comunicación, compromiso y responsabilidad de los miembros de la organización entre ellos y para con la misma, que repercutieron negativamente en el buen funcionamiento de la Comisión de Comercialización.

Esta falta de colectividad hacia el mercado y de planificación productiva en la perspectiva de grupo, también incidió negativamente en el desconocimiento de las metas productivas y comerciales de la organización, dejando de manifiesto la inconsistente relación entre los productores acostumbrados a negociar bilateralmente sus productos con los miembros de la organización a los cuales los vendían para su posterior comercialización, como se señaló en su momento en las ferias del agricultor.

En este sentido, mientras desde la Junta Directiva se criticó la falta de compromiso del grupo para compartir los riesgos y problemas de la producción y la comercialización del piloto, otros productores denunciaron desconocer las condiciones en que se estaban negociando los productos.

Finalmente y a pesar de estas observaciones, la organización en su conjunto percibió mejoras en la comercialización de los productos a partir del piloto, siendo más los productores que identificaron avances positivos que negativos, en el manejo de los problemas presentados.

Con respecto a las valoraciones positivas y negativas en la implementación del piloto comercial, los productores señalaron las siguientes:

Tabla 13. Valoraciones positivas y negativas de la APROZONOC del piloto comercial

Valoraciones positivas	Valoraciones negativas
Aporte de productos sanos a la dieta de los estudiantes.	Falta de visión de los productores sobre los alcances y oportunidades dadas por el piloto.
Introducción en la dieta de los estudiantes de hortalizas desconocidas por ellos, ampliando la oferta de la APROZONOC.	Fallas de comunicación entre los productores y de éstos con el Centro de Estudios para el pedido semanal de productos.
Aumento de las ventas de la APROZONOC.	Vacíos y problemas organizativos.
Comercialización como organización y a buenos precios.	Descuido de un mercado que no se supo potenciar.
Acceso a un mercado promisorio de alta demanda.	Inoperancia de la Comisión de Comercialización creada.
Mercado cercano, de bajos costos y poca inversión de tiempo y trabajo.	Conformismo, apatía y pasividad de la mayoría, respecto a la comercialización como organización.
Apertura para otras actividades complementarias productivas y académicas para y con el Liceo.	Concentración de la comercialización de los productos de la APROZONOC en una o pocas personas.
Balance positivo de la relación beneficio / costo del piloto.	Falta de oferta de producto en momentos de necesidad del Liceo.
Promoción y proyección de la APROZONOC como productora de orgánicos.	Ausencia de planificación de fincas y sus actividades productivas.
Motivación para buscar y aprovechar la oportunidad para establecer contacto con otros mercados.	Falta de unidad y disciplina organizativa de los productores.

Valoraciones positivas	Valoraciones negativas
Posibilidad de replicar el piloto en otras instituciones.	Definición y decisión de compra de productos en las responsables de la cocina y no en la Junta Administradora del Liceo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como puede observarse a través de esta evaluación, se presentaron marcadas diferencias en las apreciaciones del centro de enseñanza, los miembros de la APROZONOC y su junta directiva con respecto a los alcances, limitaciones y problemas presentados en la ejecución del piloto comercial.

Esta diferencia de criterios, ha de haber estado influenciada por el grado de interés, participación, compromiso y responsabilidad demostrado por cada uno de los actores de manera individual y colectiva, involucrados en el proceso comercial.

Dentro de las medidas correctivas propuestas por la APROZONOC para el mejoramiento operativo del piloto comercial, señalaron la necesidad de promover un mayor interés y la delegación de funciones de la junta directiva en el proceso comercial, así como la búsqueda de alternativas para mejorar la información, comunicación y coordinación entre el Centro Educativo y la organización, y de ésta entre sus miembros.

Se propuso asimismo motivar la unión de grupo, para posteriormente buscar un acercamiento con la Dirección del Centro Educativo y su Junta Administradora, tendiente a concretar las visitas de los estudiantes a las fincas de los productores, para generar más confianza en la relación de compra y venta de los productos.

En el tema comercial, se propusieron aumentar la oferta con otros tipos de productos incluyendo procesados, estableciendo los mecanismos necesarios para valorar su impacto.

En cuanto al aumento de la demanda, propusieron valorar la posibilidad de provisión de productos a otros centros de enseñanza de la zona, atendiendo al periodo de apertura de entrega y recepción de la documentación respectiva ante las juntas administradoras correspondientes.

Finalmente, los productores extendieron una invitación a otras organizaciones del país para multiplicar la experiencia desarrollada, fundamentados en el beneficio para los productores y sus organizaciones, por la venta directa (productor consumidor final) y por ser una herramienta para incidir políticamente ante el gobierno en las decisiones que atañen al sector orgánico.

Para desarrollar este piloto, los productores recomendaron contar con una producción estable, precios razonables, honestidad en los términos de negociación y sumar a más productores; así como mantener una buena, cercana y permanente comunicación con los centros de enseñanza; manteniendo y fortaleciendo una organización óptima, que promueva la participación, transparencia y rendición de cuentas al interior de la organización.

Por otra parte, deberá observarse y brindar especial atención y aprovechamiento al máximo, a los valores agregados que se derivan del proceso comercial, sin descuidar la venta de productos, como elementos a considerar dentro de una estrategia de desarrollo rural local.

Capítulo VII

Conclusiones y recomendaciones

Sobre el establecimiento de la situación y condicionantes de tipo político y administrativo para el desarrollo de la experiencia comercial piloto de productos orgánicos entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer

Conclusiones

- ✚ La experiencia de piloto comercial realizada se encuadró apropiadamente dentro de los preceptos establecidos en el artículo 48 del capítulo 8 del reglamento a la Ley para el Desarrollo Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica.
- ✚ Como experiencia comercial inédita de productos orgánicos en el país, su metodología puede ser utilizada como base para su multiplicación en otras regiones del territorio nacional.
- ✚ Hasta tanto no se instaure el Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, o en su defecto, una dependencia que legalmente lo sustituya, la oportunidad de las organizaciones de productores orgánicos de comercializar sus productos con instituciones de gobierno en general y con el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente en particular, continuarán viéndose postergadas en el tiempo, limitando la oportunidad de los agricultores y los Centros de Enseñanza Pública de beneficiarse de los productos orgánicos.

- ✚ El artículo 48 del reglamento a la Ley para el Desarrollo Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica reduce la participación de los productores orgánicos dentro del proceso de comercialización a la negociación de los precios, persistiendo en los errores históricos de las estrategias de desarrollo rural que se han ejecutado, para mejorar las condiciones y la participación de los pequeños productores en la economía nacional.
- ✚ Los productores orgánicos no cuentan con las capacidades organizativas, empresariales y comerciales necesarias y suficientes para comercializar sus productos en los mercados institucionales, tal y como lo presupone el artículo 48 de la ley de fomento a la producción orgánica.
- ✚ El artículo 48 de la Ley para el Desarrollo Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica parte del hecho que los precios de los productos orgánicos deben ser diferenciados (sobreprecio), sin que medie justificación o un análisis de costos (transporte, insumos, mano de obra, servicios al ambiente, entre otros) previo para esta determinación, mismos que de establecerse, podrían redundar en una minimización de la intermediación y una reducción en los costos de producción, dejando la fijación de los precios en un asunto contextual, con respecto a vendedores, compradores y su entorno.
- ✚ Se demostró que la experiencia comercial desarrollada se puede implementar sin necesidad de apoyo institucional del MAG y del CNP.

Recomendaciones

Al Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense

- ✚ Definir y ejecutar con la participación de los productores en el ámbito nacional, mecanismos viables y efectivos de incidencia y presión política ante el gobierno, para la implementación, fiscalización y rendición de cuentas sobre la ejecución de la ley 8591; acciones de las que podría ser depositarios la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica.
- ✚ Hacer incidencia política ante el gobierno, para solicitar la revisión y ajuste del artículo 48 en lo concerniente a la necesidad de gestar capacidades necesarias y suficientes de tipo organizativo, empresarial y comercial en los productores, para garantizar una participación más exitosa en los mercados institucionales.
- ✚ Desde la acción de incidencia política ante el gobierno, establecer los aspectos a discutir (más allá del precio), dentro de los términos de negociación para la participación de los productores orgánicos en los mercados institucionales, con énfasis en los casos o condiciones, donde se justifique agregar un sobreprecio a los productos.
- ✚ Proponer al gobierno en conjunto con la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica, un transitorio al artículo 48 de la "Participación real en las ventas al Estado" del reglamento de ley para el fomento a la producción agropecuaria orgánica, para que se establezca la obligación a las instituciones de Gobierno, de brindar la primera opción de compra a los productos certificados y en transición orgánica sobre los productos convencionales.

- ✚ En tanto no se establezca el Departamento de Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica, promover conjuntamente con la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica, un acercamiento del Programa Nacional de Agricultura Orgánica y la Unidad de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica ambas instancias del MAG, con el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP, para avanzar en el desarrollo de mercados institucionales para los pequeños productores nacionales, con los centros de enseñanza públicos.

Se recomienda a la APROZONOC

- ✚ Ordenar su estado legal con la Junta Administradora del Liceo Figueres Ferrer como proveedor de alimentos, o en su defecto, negociar directamente la continuidad de la excepción que en el marco del reglamento del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente, le permite a la Junta Administradora continuar con el proceso de compra sin contrato.

De los condicionantes productivos para orientar el intercambio comercial entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer en el marco de los términos de negociación para el desarrollo de la experiencia comercial piloto

Conclusiones

- ✚ Los pequeños productores orgánicos como lo demostró la APROZONOC con el piloto comercial, tienen una mayor garantía de éxito y una importante reducción en los costos de producción cuando sus procesos comerciales se desarrollan desde la demanda de los consumidores y no tanto desde su oferta productiva.
- ✚ Las diferencias sustantivas en el tamaño del predio, la tecnología y experiencia productiva, así como en el volumen y la diversidad de la oferta, fue un elemento distorsionador y disociador al interior de la APROZONOC para asumir de mejor manera el piloto comercial de manera colectiva.
- ✚ La planificación de los sistemas productivos es fundamental para la participación en mercados cuyo proceso comercial se desarrolla desde la demanda de los clientes.
- ✚ El problema de abastecimiento de productos al centro de estudios por parte de la APROZONOC, fue un asunto de organización y planificación antes que de capacidad, tecnología y medios para la producción; los dos primeros aspectos de especial reconocimiento al interior y por actores externos a la organización.
- ✚ Las alianzas comerciales entre productores y sus organizaciones dentro de una región o entre ellas, posibilitan complementar,

aumentar y diversificar la oferta de productos, mejorando su competitividad comercial y promoviendo la creación de un tejido social entre las mismas.

Recomendaciones

Se recomienda a las organizaciones nacionales de pequeños productores orgánicos

- ✚ Articularse a los mercados institucionales a partir de su demanda, para garantizar mayores posibilidades de éxito en la venta de sus productos.

Se recomienda a la APROZONOC

- ✚ Plantearse una estrategia para planificar su oferta al Centro Educativo, a partir de los miembros que presente más rezago tecnológico, experiencia productiva y capacidad de oferta, de modo que los motive para participar con mayores arrestos del piloto comercial.
- ✚ Crear y poner en práctica métodos apropiados y adecuados para el aprovechamiento y la transferencia de conocimientos de los miembros más aventajados tecnológicamente en producción orgánica a los compañeros con mayor atraso.
- ✚ Aprovechar el conocimiento y relacionamiento que la APROZONOC mantiene con otras organizaciones y productores independientes en la misma y otras regiones el país, a fin de ir desarrollando una red de abastecimiento que le permita acceder a otros mercados institucionales de su provincia.

Acerca de la capacidad organizativa y empresarial de la APROZONOC para desarrollar el proceso comercial con base en las condiciones establecidas por el Liceo Figueres Ferrer

Conclusiones

- ✚ Para garantizar la continuidad y sostenibilidad del piloto comercial es necesario un mayor compromiso, responsabilidad y la más activa y efectiva participación de los actores involucrados en el proceso.
- ✚ Se deben buscar los mecanismos y formas de apoyo para la formación de capacidades organizativas, empresariales y comerciales en los miembros de la APROZONOC.
- ✚ La comercialización de los productos de los miembros de manera grupal a través de la APROZONOC, demostró mayores facilidades y beneficios individuales y del colectivo como organización, que de la forma que lo venían haciendo con la intermediación de algunos de los socios para la colocación de los productos en las ferias del agricultor.
- ✚ Los problemas organizativos, empresariales y comerciales observados durante la experiencia del piloto comercial entre los miembros de la APROZONOC y al interior de la organización como colectivo, dejan de manifiesto su incapacidad y la de los pequeños productores en general, por falta de tiempo, de cubrir toda la cadena de valor de sus productos al vincularse a mercados formales.
- ✚ La APROZONOC demostró que es posible el control sobre los términos de negociación de los productos, al negociar

satisfactoriamente para sus intereses los precios, la venta de productos en transición y un proceso para la compra creciente de orgánicos, de salida paulatina a la compra de productos convencionales por parte del Centro Educativo.




- ✚ La venta de productos en transición podría ser replicada por la APROZONOC en otros centros educativos de la región y por otras organizaciones en centros de enseñanza del ámbito nacional, promoviendo el crecimiento de la actividad, con el aumento en la superficie, el volumen y la diversificación de los cultivos.
- ✚ La posibilidad de la APROZONOC de comercializar productos en transición, podría promover el tránsito de productores convencionales a orgánicos en la región, pudiendo convertirse en miembros de la organización o en proveedores externos para la comercialización de sus productos.
- ✚ La comercialización de productos en transición le permite a productores interesados en vender a través de la APROZONOC, valorar la no utilización de la certificación de tercera parte durante los primeros tres años de producción de sus cultivos, pudiendo optar por el servicio de inspección de la Unidad de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica del MAG.
- ✚ Los estudiantes y el personal docente del Centro de Estudios conjuntamente con los miembros de la APROZONOC podrían constituir un Sistema Interno de Control para el establecimiento de un sistema de garantía participativa, aprovechando para tal efecto, lo establecido en la ley 8591 y el servicio de inspección que presta

la Unidad de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica del MAG.

- ✚ La APROZONOC demostró la importancia, conveniencia y pertinencia de los circuitos cortos de comercialización para las organizaciones de pequeños productores orgánicos.
- ✚ La reducción en los costos de comercialización, particularmente del traslado de los productos, supone el consecuente beneficio en la disminución de emisión de gases de efecto invernadero (huella de carbono) del proceso comercial.
- ✚ Los contactos realizados con el ITCR y el BNCR fueron estratégicos en la perspectiva del establecimiento de alianzas para obtener apoyo y llenar necesidades organizativas, agro industriales, empresariales y financieras de la APROZONOC.
- ✚ El piloto comercial favorece la proyección, el reconocimiento y la reivindicación de la APROZONOC y en general de los pequeños productores orgánicos en el ámbito comunal, regional y nacional como proveedores de alimentos a la sociedad, y particularmente de aquellos libre de residuos de pesticidas químicos (sanos).
- ✚ La valoración del origen local de los alimentos que se consumen, fue un aspecto clave en la consideración del Centro Educativo para la adquisición de los productos orgánicos; lo que en palabras del Director del Liceo Figueres Ferrer, se traduce en "su preferencia por apoyar el esfuerzo local de sus productores".

Recomendaciones

Se recomienda a la APROZONOC

-  Aprovechar el contacto y el espacio brindado por la dirección de la escuela de agro negocios del ITCR para buscar apoyo a fin de mejorar sus capacidades empresariales y comerciales; desde la misma manera y en general podría establecer contacto con la UCR y la UNA para buscar apoyo en el tema organizativo y otros que con su apoyo se puedan identificar, aprovechando además del servicio de extensión de estas instituciones, los proyectos de tesis, tesinas, prácticas dirigidas y el trabajo comunal universitario de estudiantes entre otros, de alto nivel académico y profesional y bajos costos económicos para la organización de productores.
-  Continuar con la comercialización colectiva para aprovechar las oportunidades de acceso a mercados formales, al crédito, a los beneficios de ley para el fomento de la producción orgánica y a la certificación orgánica grupal.
-  Identificar recurso humano entre familiares y vecinos de las comunidades de residencia de los miembros de la APROZONOC, preferiblemente jóvenes con conocimientos o formación en temas empresariales y comerciales, para la creación de una unidad administrativa para los fines y necesidades de la organización, como una forma diferente para la inserción de éstos en las labores del campo ante la incapacidad y falta de tiempo de los productores para cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones comerciales.

- ✚ Valorar la posibilidad de transitar a una estructura organizativa como la cooperativa, que ofrece mayores oportunidades y condiciones empresariales y comerciales para su desarrollo.
- ✚ Reconocer material o económicamente el trabajo voluntario realizado por algunos de sus miembros, para evitar la caída o el abandono de los procesos o compromisos de la organización para con terceros, confiriéndole una mayor autoridad para exigir la rendición de cuentas a los responsables.
- ✚ Monitorear y evaluar de manera permanente los procesos comerciales en los que participan.

De la evaluación de la experiencia de piloto comercial realizada por la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer

Conclusiones

- ✚ La definición inicial de la organización de productores y el Centro Educativo con el cual desarrollar la experiencia de piloto comercial, antes de la elaboración del documento del proyecto, aumentó las probabilidades de éxito del mismo.
- ✚ La búsqueda de las mayores probabilidades de éxito en la implementación del piloto comercial, implica el conocimiento, manejo y aprovechamiento del reglamento para el fomento de la producción orgánica, y de las condiciones y requisitos para participar del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente.

- ✚ La experiencia previa de venta de productos orgánicos en ferias del agricultor, le confirió experiencia comercial a miembros de la APROZONOC para ocuparse con una mayor propiedad del piloto comercial.
- ✚ El certificado orgánico de los productos es un requisito de mayor exigencia por los consumidores de las ferias del agricultor a la que asisten productores de la APROZONOC, que por el Centro Educativo.
- ✚ El ejercicio comercial realizado entre el Centro de Estudios y la APROZONOC resultó en una experiencia única, motivada en el compromiso y la responsabilidad asumida por las partes, sobre la base de las expectativas creadas en torno a los beneficios de los productos orgánicos para el ambiente y las personas.
- ✚ Los productos y el proceso de comercializados llevado adelante por la APROZONOC, llenaron las exigencias de calidad demandadas por el Centro Educativo.
- ✚ En el balance general, la experiencia comercial piloto realizada entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer, con sus aciertos y desaciertos, demostró ser una alternativa técnica, metodológica y económicamente viable y factible para el acceso a mercados institucionales, particularmente educativos, de organizaciones de pequeños productores.
- ✚ El piloto comercial entre la APROZONOC y el Liceo Figueres Ferrer permitió observar las ventajas de los mercados institucionales en términos del ahorro en tiempo, trabajo y dinero, al tratarse de demandas planificadas, con entregas de productos en días y horas programadas semanalmente, asegurándoles ingresos fijos y

preestablecidos para una mejor planificación de los mismos, y brindándoles la posibilidad de disfrutar de tiempo libre los fines de semana, para un esparcimiento que no había sido posible en años por la participación en las ferias del agricultor.

- ✚ Las ferias del agricultor y los mercados institucionales siempre van a representar mayores ventajas para la comercialización de los productos de la APROZONOC, que los mercados formales como los supermercados (entre otros), bajo las condiciones socioeconómicas de la organización.
- ✚ Se presentaron opiniones divididas entre los miembros, la Comisión de Comercialización y el presidente de la AROZONOC con respecto a los alcances y las limitaciones del proceso comercial llevado a cabo con el Centro Educativo, los cuales fueron determinados por el nivel de interés, compromiso e involucramiento de cada uno en el mismo.
- ✚ Las formas y los medios de generación y difusión de la información de soporte al funcionamiento del piloto comercial entre los miembros de la APROZONOC fueron deficientes.
- ✚ La falta de experiencia comercial entre los miembros de la APROZONOC, limitó a falta de entendimiento y práctica, una mayor motivación y compromiso para con el piloto comercial.
- ✚ El vacío organizativo de la APROZONOC y las faltas de seguimiento, evaluación y retroalimentación, impactaron negativamente el desarrollo empresarial y comercial del piloto realizado.
- ✚ Las valoraciones positivas de la APROZONOC con respecto al piloto comercial, estribaron en el aporte de alimentos sanos al comedor

del Centro Educativo, la posibilidad de comercializar como organización, el beneficiarse del aumento en sus ventas, la obtención de precios justos, la reducción en sus costos de comercialización y el acceso a un mercado promisorio de alta demanda, que les permite proyectarse como productora de orgánicos, motivándolos para la búsqueda de otros mercados y la réplica de la experiencia en otras instituciones de la región.

✚ Las valoraciones negativas del piloto por la APROZONOC, estimaron la falta de visión y organización de sus miembros para con la oportunidad comercial que les presentó, los problemas de comunicación para su abordaje, el descuido que hicieron de la misma, la inoperancia de la Comisión de Comercialización; el conformismo, apatía y pasividad de los miembros de la organización; la concentración de la comercialización en pocas personas, la falta de planificación y por lo tanto de productos en momentos claves de demanda.

✚ Cómo medidas correctivas al mal funcionamiento del piloto comercial, la APROZONOC propuso promover el interés y delegar funciones en los procesos comerciales de la organización con una mayor participación de sus miembros, mejorando las formas y medios de comunicación a lo interno y externo, buscando la unión del grupo para un mayor acercamiento al Centro Educativo, ampliando la oferta (incluidos productos procesados) y su circuito de comercialización a otros Centros Educativos de la región.

✚ Por las ventajas y los beneficios de tipo social, económico y político, los productores de la APROZONOC recomiendan a otras

organizaciones de pequeños productores orgánicos del país, la réplica del piloto comercial implementado.

- ✚ Precios razonables, una producción estable, honestidad en los términos de negociación, sumar productores, establecer una buena comunicación con los centros de enseñanza y desarrollar una óptima organización, son las recomendaciones de la APROZONOC para llevar delante de manera exitosa un piloto comercial como el desarrollado.
- ✚ Al tratarse de la comercialización de productos en una misma Zona, donde de alguna manera productores, docentes, administrativos y alumnos pueden conocerse entre sí, o con su entorno social, se favorece no solo la proyección de los productores a la comunidad, sino también el reconocimiento y la reivindicación de su importancia, como proveedores de alimentos a la sociedad, y en este caso especial, de productos orgánicos.
- ✚ Para la APROZONOC y potencialmente para otras organizaciones de productores, el piloto comercial generó una serie de valores agregados ya comentados (sobre producción, precios, certificación, diversificación, mercado, agroindustria, intermediación, costos, financiamiento, proyección y autonomía) que lo favorecen como componente de una estrategia de desarrollo rural desde abajo y desde adentro.
- ✚ Para el Liceo José Figueres, los valores agregados del piloto redundaron en el acceso a alimentos más sanos para los estudiantes, la posibilidad de complementar sus contenidos

curriculares y en el aumento de su proyección positiva a la comunidad.

- ✚ Para la Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria, el Departamento de Producción Sostenible del MAG, y el Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente del MEP, el piloto comercial significa la posibilidad de contar con los pasos metodológicos de esta experiencia, para su réplica en otras regiones del país, en alianza y coordinación con las correspondientes instituciones de gobierno.
- ✚ Los 4317 centros de enseñanza adscritos al Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente en el ámbito nacional, invirtieron en febrero del 2015, ₡3910 millones para la compra de alimentos tanto frescos como procesados, aportando información de lo promisorio y amplio en el tiempo y el espacio de este mercado, para las organizaciones de pequeños productores orgánicos en Costa Rica.

Recomendaciones

- ✚ A las entidades u organizaciones de productores orgánicos interesados en acceder a mercados institucionales de centros de educación, se les recomienda partir de la definición inicial de los sujetos a ser involucrados, y de una batería de criterios de selección adicionales sobre los mismos.
- ✚ A las organizaciones de pequeños productores y a los centros educativos en el ámbito nacional interesados en la compra y venta de productos orgánicos, se les recomienda conocer en detalle el contenido y alcances del reglamento para el fomento de la

producción agropecuaria orgánica en Costa Rica y el reglamento del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente.

- ✚ A las organizaciones de pequeños productores interesadas en acceder a los mercados institucionales, se les recomienda la modalidad de certificación orgánica grupal o del Sistema Participativo de Garantía, para reducir sus costos de producción.

Referencias

- Aguirre, J. (2009). El mercado de productos orgánicos en Costa Rica. San José: Universidad de Costa Rica.
- Amador, M. (octubre, 2005). Mercado nacional de productos orgánicos. *Revista electrónica Ambientico* (145), 10 – 11. Recuperado de <http://www.ambientico.una.ac.cr/pdfs/ambientico/145.pdf>
- Andrade, O., Palma, A., Aquevedo, E., Elgueta, G., Von Baer, H., Valenzuela, J., y otros. (2006). El desarrollo mirado desde abajo: Aprendiendo en las comunidades y municipios de América Latina. *Revista electrónica Agenda Pública V* (10), 2 - 18. Recuperado de <http://www.agendapublica.uchile.cl/n10/rosales.pdf>
- Arce, R., & Gitli, E. (2001). Consideraciones sobre el comercio internacional de los productos orgánicos en Centro América: Ideas sobre Costa Rica. *Programa de investigación CINPE, Serie Documentos de trabajo* 002, 1 – 8. Recuperado de http://www.cinpe.una.ac.cr/images/cuadernos_trabajo/2001/full_text/sdt_002_2001_esp.pdf
- Armesto, X. (2007). El concepto de agricultura ecológica y su idoneidad para fomentar el desarrollo rural sostenible. *Boletín electrónico de la Asociación de Geógrafos Españoles* (47), 155 – 172. Recuperado de <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499261/1.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2009, 4 de junio). Reglamento para el desarrollo, promoción y fomento de la actividad agropecuaria orgánica. *En La Gaceta Digital N° 107* [en línea]. Disponible en: http://www.gaceta.go.cr/pub/2009/06/04/COMP_04_06_2009.pdf
- Ávila, G. (2013). Desarrollo rural en Costa Rica: Cuatro décadas después. *Revista Perspectivas Rurales* (22), 41 – 65. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/articloe/view/5212>
- Bandeira, P., Atance, I., & Sumpsi, J. (2004). *Las políticas de desarrollo rural en América Latina*. Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/ler/recursos_user/documentos/revistas51/115_136pdf

- Barrantes, A., & Hernández, C. (11 de Marzo de 2015). Atrasos del CNP dejan sin comida a escolares pobres. *Periódico La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/nacional/educacion/Atrasos-CNP-comida-escolares-pobres_0_1474652565.html
- Barquero, K. (19 de Junio de 2014). Presidente ejecutivo del CNP detecta usos incorrectos de fondos que debían ser destinados a agricultores. *crhoy.com*. Recuperado de <http://www.crhoy.com/presidente-ejecutivo-del-cnp-detecta-usos-incorrectos-de-fondos-que-debian-ser-destinados-a-agricultores/>
- Barquero, M. (10 de julio de 2013). Nuevos negocios se especializan en vender productos orgánicos en Costa Rica. *Periódico La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/economia/Nuevos-especializan-organicos-Costa-Rica_0_1352864762.html
- Boisier, S. (2005). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?. Recuperado de <http://www.abacoenred.com/IMG/pdf/boisier.pdf>
- Botella, E. (2012). El modelo agrario costarricense en el contexto de la globalización (1990 - 2008): oportunidades y desafíos para reducir la pobreza rural. *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación Rural*, (12) 7 – 49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29623256001>
- Cárcamo, R. (2012). *Mercado institucional y gubernamental*. [Diapositivas de Prezi]. Recuperado de <http://www.prezi.com/sml8qyowta/mercado-institucional-y-gubernamental/>
- Codex Alimentarius. (2013). Codex Alimentarius – normas internacionales de los alimentos -seguridad, buena alimentación para todos. Recuperado de <http://www.codexalimentarius.org/codex-home/es/>
- Comisión de educación cooperativa. (2013). *Apuntes sobre teoría de la organización*. Recuperado de <http://www.es.scribd.com/doc/237635064/APUNTES-SOBRE-TEORIA-DE-LA-ORGANIZACION-pdf>
- Consejo Nacional de la Producción (CNP). (2012). *Nuevo mercado institucional*. Recuperado de http://www.cnp.go.cr/agronegocios/pai/Plan_Mercado_Institucional_PAi.pdf
- Costa Rica 2050. (2015). Exija la certificación ¿Le están metiendo "gato por liebre" en las ferias orgánicas? Recuperado de

<http://www.costarica2050.cr/le-estan-metiendo-gato-por-liebre-en-las-ferias-organicas.html>

- Dávila, R. (2005). *Estrategias futuras de desarrollo*. Bogotá D.C., Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/ier/?idcategoria=109>
- De la Cruz, S., & Ramírez, V. (febrero, 2011). Mercados orgánicos locales como una opción para los pequeños productores. *Revista electrónica Artículos y Ensayos de Sociología Rural* (10), 95 – 104. Recuperado de http://www.portal.chapingo.mx/sociologia/doc/rae/articulo%20y%20ensayos_10.pdf
- Diez, J., Gutiérrez, R., & Pazzi, A. (2013). ¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina. *Revista electrónica Geopolítica(s)*, 4 (2), 199 – 235. Recuperado de <http://www.revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/viewFile/41460/43570>
- ECOMERCADOS. (2007). Estudio diagnóstico de la demanda de productos orgánicos y de comercio justo para los mercados de Costa Rica y Nicaragua. Recuperado de <http://www.territorioscentroamericanos.org/redesar/Diversificacin%20de%20Economias%20Rurales/Demanda%20de%20productos%20orgánicos%20y%20Comercio%20Justo%20para%20los%20mercados%20de%20Costa%20Rica%20y%20Nicaragua,%202007.pdf>
- ECOMERCADOS. (2005). Venta y distribución de alimentos en Centroamérica: Énfasis en alimentos orgánicos en Costa Rica y Nicaragua. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/fe462f9606b352cb8d9e33d33f597cf1.pdf>
- Fajardo, A. (diciembre, 1977). Ponencia No. 3. Contribuciones al desarrollo de la teoría de la organización para laboratorios experimentales. *Trabajo presentado en el seminario de análisis y evaluación de los laboratorios experimentales*. San José, Costa Rica. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=UdgOAQAIAAJ&pg=PR22&lpq=PR22&dq=PRACA.+ \(1977\). + Seminario + de + análisis + y + evaluación + de + laboratorios + experimentales&source=bl&ots=7oGSHxEWVA&sig=ZPSWUlekT7nfz-](https://books.google.co.cr/books?id=UdgOAQAIAAJ&pg=PR22&lpq=PR22&dq=PRACA.+ (1977). + Seminario + de + análisis + y + evaluación + de + laboratorios + experimentales&source=bl&ots=7oGSHxEWVA&sig=ZPSWUlekT7nfz-)

nOsQdru6JQNhY&hl=es&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAmoVChMIhefdnO7lxwIVRRweCh2r_ABS#v=onepage&q=PRACA.%20(1977).%20Seminario%20de%20análisis%20y%20evaluación%20de%20laboratorios%20experimentales&f=false

- FAO. (2014). Buenas prácticas: Agricultura familiar y circuitos cortos: Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. Recuperado de <http://www.fao.org/americas/recursos/baf/2014-2/nuevosesquemasdeproduccion/es/>
- FAO. (2004). Aplicación de estrategias de desarrollo enfocadas hacia las personas en el ámbito de la FAO. Algunas enseñanzas practicas. Recuperado de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/j3137s/j3137s00.pdf>
- FiBL. (2015). The world of organic agriculture: Statistics & emerging trends 2015. Recuperado de <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1663-organic-world-2015.pdf>
- Fuentes, H. (2002). Características y fundamentos de la producción orgánica. Producción orgánica. Una alternativa eficaz para la producción agropecuaria limpia. Recuperado de <http://www.rapaluruaguay.org/organicos/articulos/limpia.html>
- Granados, E. (octubre, 2005). Actualidad de la agricultura orgánica en Costa Rica. *Revista electrónica Ambientico* (145), 4. Recuperado de <http://www.ambientico.una.ac.cr/pdfs/ambientico/145.pdf>
- Granados, E., & Alvarez, C. (2006). *Situación actual y desafíos de la agricultura orgánica en Costa Rica*. San José, Costa Rica. Infoagro. Recuperado de <http://www.infoagro.go.cr/Inforegiones/RegionCentralOriental/Documents/Agricultura%20Orgánica/Agricultura%20organica%20en%20Costa%20Rica%202006.pdf>
- ICCO. (2012). Aproximación al mercado institucional y participación de las/los agricultoras/es. Recuperado de <http://www.icco-cooperation.org/int/linkservid/E06FA89B-A402-A93A-99A56D555A58D683/showMeta/0/>
- IFAD. (2003). La adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe. Evaluación temática. Recuperado de http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/agreement/pl/organic_s.htm

- IFAD. (2004). El paso a la agricultura orgánica: ¿una opción interesante para los pequeños agricultores. Recuperado de http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/profile/pl/organic_s.htm
- IFAD. (2012). Organizaciones de productores que practican la agricultura orgánica: empoderar a los agricultores y promover el desarrollo rural sostenible. Recuperado de http://www.ifad.org/farmer/2012/side/ifoam_s.htm
- IFOAM. (2006). Agricultura ecológica y desarrollo rural. Recuperado de http://infohub.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/rural_development_es.pdf
- IICA. (2010). Sistemas de garantía para productos orgánicos en mercados locales y nacionales. Recuperado de http://www.iica.ac.cr/Esp/Programas/Innovacion/Publicaciones_TeI/B1822e.pdf
- Kallander, I., & Rundgren, G. (2009). *Construyendo sectores orgánicos sustentables*. Recuperado de http://www.ifoam.org/growing_organic/7_training/training_pdf/Building_Sustainable_Organic_Sectors-ES-Web.pdf
- Kirchner, A. (2008). *La investigación participativa*. Recuperado de <http://forolatinoamerica.desarrollosocial.gov.ar/galardon/docs/Investigación%20Acción%20Participativa.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. Recuperado de https://www.academia.edu/7898037/Marketing._Version_para_Latinoamerica
- LEADER. (julio, 2000). Comercialización de los productos locales: Circuitos cortos y circuitos largos. "Innovación en el medio rural". *Cuaderno de la innovación* (7) Recuperado de <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-es/biblio/circuits/circuits.pdf>
- López, D. (2012). Circuitos cortos de comercialización: una opción lógica para la producción y el consumo ecológicos. [Diapositivas]. Recuperado de <http://www.agroecologia.net/recursos/proyectos/ecoelabora/JT/presentaciones/5.%20D%20Lopez.pdf>
- Martínez, P. (16 de junio de 2008). *Principios generales para un desarrollo rural*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<http://fundacionapic.blogspot.com/2008/06/principio-generales-para-un-desarrollo.html>

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2014). *Estadísticas País: Costa Rica*. Recuperado de https://www.sfe.go.cr/perfiles/exportacion/arao/Estadisticas_2014.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2013). *Estudio sobre el entorno nacional de la agricultura orgánica en Costa Rica*. Recuperado de http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual/bibliotecavirtual/prog-nac-agric-org-entorno.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2012). *Plan sectorial regional de desarrollo agropecuario central oriental 2011 - 2014*. Recuperado de http://www.infoagro.co.cr/Documents/PRDA-Central_Oriental-2011-2014.pdf

Ministerio de Educación Pública. (2012). *Lineamientos Dirección de Programas de Equidad*. Recuperado de <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/lineamientos2012.pdf>

Mora, G. (setiembre, 2015). Feria el Trueque, pionera en comercio de productos orgánicos, cumple 16 años. *Revista electrónica Productor Agropecuario*. Recuperado de <http://revistaproagro.com/feria-el-trueque-pionera-en-comercio-de-productos-organicos-cumple-16-anos/>

Oviedo, L. (2010). Tercer informe estado de la educación, informe final. Los programas de equidad en la educación costarricense. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/003/Oviedo_2010_programas_equidad.pdf

Pérez, D. (22 julio de 2014). Crece mercado nacional de productos orgánicos. *Periódico La Prensa Libre*. Recuperado de http://www.anteriores.prensalibre.cr/la_economia.html?start=185

Razeto, L. (7 de setiembre de 2015). Sobre el precio ético en el mercado justo y solidario. *Diario Factor C*. Recuperado de <http://www.factor-c.cl/archivo/44-enfoque/175-sobre-el-precio-etico-en-el-comercio-justo-y-solidario>

Rebollo, N. (2012). Mercadotecnia para el consumo masivo. Recuperado de

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Mercadotecnia_consumo_masivo.pdf

- Rivera, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. [Notas de clase]. Recuperado de <http://www.unizar.es/does/documents/Tema2Mercadoentornoymcompetencia.pdf>
- Rodríguez, A., Sepúlveda, S., & Echeverri, R. (2001). *Hacia un enfoque territorial del desarrollo rural*. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/articulo/viewFile/3570/3427>
- Rosales, M. (diciembre, 2006). El desarrollo mirado desde abajo: Aprendiendo en las comunidades y municipios de América Latina. *Revista electrónica Agenda Pública* (10), 2 - 18. Recuperado de <http://www.agendapublica.uchile.cl/n10/rosales.pdf>
- Soto, C. (2001). *Demanda, oportunidades de mercado e intención de consumo de productos orgánicos en Costa Rica: una aproximación*. Recuperado de <http://www.cedeco.or.cr/documentos/Demanda-oportunidades.pdf>
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. *Investigaciones Regionales*, (11) 183-210. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>
- Vásquez, E., & Villalobos, H. (2004). *Construcción participativa de un modelo socio-educativo de intervención de trabajo social con la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago (APROZONOC)*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica). Recuperada de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2004-08.pdf>
- Vereda, A. (2007). Otro mundo, desde abajo y desde adentro. Recuperado de http://www.fundacionfide.org/upload/84/09/otro_mundo.pdf
- Visser, I., & Berdegué, J. (2006). Conferencia electrónica "Acceso de campesinos a mercados orgánicos". Síntesis de la discusión. Recuperado de <http://usi.earth.ac.cr/glas/sp/50000149.pdf>

Leyes y decretos

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2007). Ley 8591 para el Desarrollo Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica.

MAG-H-MEIC (2008). Reglamento 35.242 a la Ley. 8591 para el Desarrollo Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica.

Anexos

Anexo	Título del anexo	Pág.
1	Instrumento para la determinación de la demanda del Liceo Figueres Ferrer.	184
2	Evaluación del piloto comercial desde el Liceo Figueres Ferrer	185
3	Reglamento del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente: Organización del proceso de compra de alimentos en la modalidad preparación en el comedor estudiantil	193

Anexo 2

Evaluación del piloto comercial desde el Liceo Figueres Ferrer

Evaluación de la experiencia comercial entre la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago (APROZONOC) y el Liceo Experimental Bilingüe José Figueres Ferrer (LEBJFF)

La presente evaluación, tiene por objeto hacer una valoración crítica de los alcances y las limitaciones, derivadas del proceso comercial desarrollado entre la Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte de Cartago y el Liceo Experimental Bilingüe José Figueres Ferrer.

Esta valoración, será realizada por la profesora Maureen Varela, designada por el centro de educación, para acompañar la ejecución del piloto comercial; la cual considerará para su juicio, las opiniones y observaciones percibidas de actores importantes dentro del Liceo, tales como docentes, administrativos, la junta administradora y la población estudiantil beneficiada.

Procedimiento

Para cada aspecto a evaluar, favor marcar con una **X** una de las celdas correspondientes según la consideración que se tenga del nivel de logro alcanzado, de la siguiente manera:

- 1= Malo
- 2= Regular
- 3= Bueno
- 4= Muy bueno
- 5= Excelente

Aspecto a evaluar	Valoración					Observaciones
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
Proceso de comercialización						
Calidad del servicio para la provisión de productos				X		
Eficiencia de los canales de comunicación					X	
Facturación pronta, oportuna y sin errores				X		
Capacidad de respuesta a los pedidos					X	
Cumplimiento con la hora de entrega					X	
Cumplimiento con la frecuencia de entrega de productos acordada					X	
Precios de los productos					X	
Embalaje de los productos				X		
Nivel de satisfacción con la experiencia comercial				X		
Estándares de los productos						
Calidad				X		
Diversidad			X	\		
Cantidad			X			
Tamaño			X			
Peso			X			
Presentación						
Apariencia				X		

Se presentaron problemas en la relación comercial entre APROZONOC y el Liceo: Si ___ No ___	
Problemas	Medidas correctivas
a. Facturación al incuo	• Se dialoga con el proveedor y se le hizo de observación y procedió al cambio
b.	
c.	
d.	
e.	
f.	
Se realizó algún tipo de evaluación del proceso para retroalimentar y mejorar el intercambio comercial: Si ___ No <u>X</u>	
¿Por qué?	
Existen contrato de compra para los productos: Si ___ No <u>X</u>	
Describa su experiencia	
Nueva experiencia para ambas en el proceso de comercialización	
Existen aspectos por mejorar en la relación comercial con APROZONOC: Si ___ No <u>X</u>	
¿Por qué?	

Criterios de evaluación	Otros mercados	Liceo José Figueres	Ambos
-------------------------	----------------	---------------------	-------

Don Francisco 637

¿Cuál es su opinión sobre el proceso de comercializar sus productos orgánicos en el Liceo?

Hay buena la relación personal y de comercio.

Se piensa continuar la relación comercial con APROZONOC: Si No

¿Por qué?

*3 Marzo (30 Jun. = 1 Julio)
10 Feb. 4(?)*

~~700~~ *claymas*
 700 → 100 con Comedor.
 25 % presupuesto frescos.
 \$200.000/mes → presupuesto A. Aestacion.

*Bo estudiantes total
 \$1.000 / almuerzo (general)
 Becas de Nopejos*

11. ¿Cuál mercado acepta comprar productos en transición?	25%		75%
12. ¿Para ustedes, cuál es el mercado más estable?	50%	25%	25%
13. ¿Cuál mercado es el más atractivo o preferido por ustedes?	50%	50%	
14. ¿En cuál mercado las metas comerciales de ustedes son más posibles de lograr?	25%	50%	25%
15. ¿Cuál mercado les ofrece a ustedes además de ganancias económicas otros valores agregados?	25%	50%	25%
16. ¿Con cuál mercado se tiene compromiso o contrato para la venta de los productos?			

Situación comercial de APROZONOC antes y durante el proceso comercial con el Liceo Figueres Ferrer

Criterio de evaluación	Antes de las ventas al Liceo					A partir de las ventas al Liceo				
	Mal o	Regular	Buen o	Muy bueno	Excelente	Mal o	Regular	Buen o	Muy bueno	Excelente
1. ¿Cómo ha sido el funcionamiento organizativo de APROZONOC?		50%	50%				50%	50%		
2. ¿Cómo ha sido el funcionamiento empresarial de APROZONOC?	25%	50%	25%			25%	50%	25%		
3. ¿Cómo han sido las decisiones tomadas para garantizar el éxito empresarial de APROZONOC?	25%	50%	25%			25%	50%	25%		
4. ¿Cómo han sido las decisiones tomadas para garantizar el éxito comercial de APROZONOC?	25%	50%	25%			25%	50%	25%		
5. ¿Cómo ha sido la relación entre los productores(as) de APROZONOC para la comercialización de los productos?		50%	50%				50%	50%		
6. ¿Cómo ha sido el conocimiento de las metas productivas y comerciales de APROZONOC por	50%	50%				50%	50%			

Criterio de evaluación	Antes de las ventas al Liceo					A partir de las ventas al Liceo				
	Mal o	Regular	Buen o	Muy bueno	Excelente	Mal o	Regular	Buen o	Muy bueno	Excelente
los productores(as)?										
7. ¿Cómo ha sido el seguimiento y la evaluación de la comercialización de los productos por parte de los productores(as)? 2	25%	50%				25%	50%	25%		
8. ¿Cómo ha sido el seguimiento y la evaluación de la comercialización de los productos por parte de APROZONOC? 3	50%	25%				50%	25%	25%		
9. ¿Cómo ha sido el manejo de los problemas presentados con la comercialización de los productos por parte de APROZONOC? 4	25%	50%				25%	75%			
10. ¿Cómo ha sido el manejo de los problemas presentados con la comercialización de los productos	25%	25%	25%			25%	50%	25%		

2 Para un 25% no ha existido.

3 Para un 25% no hay.

4 Para un 25% cada productor lo asume.

Criterio de evaluación	Antes de las ventas al Liceo					A partir de las ventas al Liceo				
	Mal o	Regular	Buen o	Muy buen o	Excelente	Mal o	Regular	Buen o	Muy buen o	Excelente
por parte de los productores? ⁵										
11. ¿Cómo ha sido la información y comunicación entre los productores para la comercialización de los productos?	50%	25%	25%			50%	25%	25%		
12. ¿Cómo ha sido el nivel en que se han compartido los riesgos y problemas asociados a la producción y a la comercialización de los productos, entre los miembros de APROZONOC?	50%	50%				50%	50%			
13. ¿Cómo es el conocimiento de los productores(as) sobre las condiciones en que APROZONOC negocia los productos para su venta? ⁶	50%					50%	25%	25%		
14. ¿Cómo han sido los mecanismos para asegurar precios justos por parte	25%	25%	50%			25%	25%	50%		

5 Para un 25% es asumido por cada productor.

6 Para un 50% no se daba o no existía.

Criterio de evaluación	Antes de las ventas al Liceo					A partir de las ventas al Liceo				
	Mal o	Regular	Buen o	Muy bueno	Excelente	Mal o	Regular	Buen o	Muy bueno	Excelente
de APROZONOC, a los productos de sus socios, para el mercado?										
15. ¿Cómo han sido los mecanismos para asegurar precios justos a los clientes, por los productos de APROZONOC?	25%		75%			25%		75%		
16. ¿Cómo ha sido la capacidad de los productores para responder a las exigencias del mercado?	25%	25%	50%			25%	25%	50%		
17. ¿Cómo han sido los planes para mejorar la calidad y el volumen de los productos de APROZONOC para el mercado?	25%	50%	25%			25%	50%	25%		

Anexo 3

Reglamento del Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente: Organización del proceso de compra de alimentos en la modalidad preparación en el comedor estudiantil

En el comedor estudiantil, es de carácter obligatorio la utilización del Menú Regionalizado establecido por PANEA. Además como mínimo debe ofrecerse a todos los beneficiarios un plato completo equivalente a un almuerzo de acuerdo al horario y las características del Centro Educativo.

Para ello, la Junta de Educación o Administrativa debe generar recursos propios, cuando estos sean necesarios, para completar, junto con el subsidio entregado por el PANEA, el costo real del almuerzo.

Cabe señalar que los recursos propios de la Junta se pueden generar por ejemplo; por actividades del Patronato Escolar, la Asociación de padres, los proyectos de la huerta estudiantil, la concesión de la soda estudiantil, las cuotas por venta de almuerzos a estudiantes no beneficiarios, personal docente y administrativo y donaciones. En todos estos casos los recursos deben ingresar a la cuenta bancaria de las Juntas, dispuesta para la administración de los programas de equidad, deben ser presupuestados para su ejecución y rendirse cuentas de su ejecución en los informes correspondientes.

Las Juntas de Educación o Administrativas podrán utilizar otras formas de prestación del servicio que incluyan más tiempos de comida o aumenten la cobertura. Las mismas deben brindarse en función de las particularidades del centro educativo y las posibilidades de generar recursos propios por parte de la Junta.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRA DE ALIMENTOS EN LA MODALIDAD PREPARACION EN EL COMEDOR ESTUDIANTIL

La Junta de Educación o Administrativa debe realizar el proceso de Contratación del proveedor de alimentos de conformidad con la Ley de Contratación Administrativa No. 7494 y sus reformas, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa y sus reformas

y el Reglamento General de Juntas de Educación y Administrativas cumpliendo con los requisitos establecidos en esta normativa.

Consecuentemente, la Junta de Educación o Administrativa puede utilizar un procedimiento de excepción donde pueden seleccionar a un proveedor, para ello debe invitarse un mínimo de tres oferentes y seleccionar la oferta mejor calificada según los parámetros de evaluación del cartel.

En todos los casos se debe exigir a los proveedores que la calidad de los alimentos que ofrecen a los comedores estudiantiles cumpla con las especificaciones de compra de los alimentos, establecidas por el PANEA.

Según la normativa aplicable, el proceso de contratación del proveedor de alimentos requiere como mínimo la aplicación de los siguientes pasos:

Paso 1. Se debe elaborar un expediente de contratación el cual debe rotularse como mínimo con el nombre del proceso y la fecha. Además este expediente contendrá todos los documentos relacionados con la selección del proveedor y en él deben documentarse todos los siguientes puntos que a continuación se detallan.

Paso 2. Constancia presupuestaria para la contratación, la cual deberá ser emitida por la Junta de acuerdo a las diferentes fuentes de financiamiento disponibles del PANEA:

a. La Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No 5662 y sus reformas (FODESAF), que limita su atención a población en condiciones de pobreza y sus diferentes manifestaciones.

b. Otros aportes incluidos en el Presupuesto Nacional Ordinario y Extraordinario.

c. Recursos propios generados por la Comunidad Educativa.

Para los puntos anteriores a) y b) la Dirección de Programas de Equidad enviará un oficio a las Direcciones Regionales de Educación al 30 de noviembre de cada año, en el cual se indica el presupuesto anual asignado. Por su parte en cuanto al punto anterior.

c) la Junta debe estimar los recursos propios que va a generar y que conjuntamente con los recursos asignados por el PANEA conformará el monto total de la contratación.

Paso 3. Copia del acuerdo de inicio del proceso, por parte de la Junta de Educación o Administrativa. Dicho acuerdo deberá consignarse en el libro de actas de la Junta.

Paso 4. Entrega de invitaciones a los proveedores (tres como mínimo).

Paso 5. Elaboración del cartel de contratación (pliego de condiciones), debe contener forma y plazo para cancelar las facturas, (no debe pasar de 45 días). Incorporar la forma de negociar los aumentos en los precios de la canasta básica en común acuerdo con la Junta de Educación o Administrativa. Para la elaboración del cartel de contratación la Junta de Educación o Administrativa, debe aplicar en todos sus extremos los lineamientos de trabajo establecidos por esta Dirección.

Paso 6. Recibo de ofertas, para ello no se puede exceder la fecha y hora indicadas en el cartel, para la apertura de las ofertas.

Paso 7. Análisis de las ofertas y adjudicación del proveedor, lo anterior según el cuadro comparativo indicado en el cartel. Esta valoración y adjudicación deberán ser consignadas en el libro de actas de la Junta y concluida la misma se debe sacar una copia y archivar en el expediente de la contratación.

Paso 8. Comunicación a los participantes del resultado de la adjudicación, con la finalidad de que trascorra el plazo legal para que la adjudicación quede en firme, si es que no se presentan recursos.

Paso 9. Firmeza de la adjudicación, según Art. 136 RCA (cumplido el plazo de 2 días hábiles y sin apelaciones, se da firmeza a la adjudicación). Dicha firmeza debe consignarse en el Libro de Actas de la Junta y aportarse copia al expediente de la contratación.

Paso 10. Elaboración del contrato y firma del mismo por parte del presidente de la Junta y el proveedor.

Es importante mencionar, que antes de tramitar el procedimiento de contratación de un proveedor la Junta de Educación o Administrativa debe contar con un registro de proveedores con base en la ficha para cada uno de ellos.

Estos no pueden ser familiares, hasta tercer grado inclusive de consanguinidad o afinidad, del personal docente, ni administrativo, tampoco podrán ser miembros de la Junta de Educación o Administrativa, del Patronato Escolar o estar incluidos en las prohibiciones indicadas en el artículo 22 bis de la Ley de Contratación Administrativa, salvo las excepciones previstas en el mismo numeral.

Así mismo, como una actividad constante las Juntas de Educación o Administrativas deben realizar evaluaciones periódicas de costo y calidad de los productos y proveedores contratados, con la finalidad de realizar las eventuales enmiendas a los procesos de contratación que se realizan y determinar la satisfacción plena de lo contratado tanto en el aspecto económico como en la calidad.

La selección de proveedores debe realizarse cada año o cuando las circunstancias así lo ameriten por incumplimientos en el contrato. (Ministerio de Educación Pública, 2012)

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRA DE ALIMENTOS

La Junta de Educación o Administrativas debe elaborar el proceso de Contratación con el proveedor de alimentos en base a la Ley No. 8511 Contratación Administrativa y su Reglamento y cumpliendo con los requisitos establecidos en esta Normativa.

La Junta de Educación o Administrativa debe exigir a los proveedores que la calidad de los alimentos que ofrecen a los comedores escolares cumpla con especificaciones de compra de los alimentos, establecidas por el PANEA.

Con base en la directriz emitida por la Contraloría General de la República, mediante oficio DAGJ-829-2003, del 19 de junio del 2003, y en los artículos 153 y 154 del Reglamento de Contratación Administrativa, los centros educativos pueden utilizar el procedimiento de Contratación Directa para la adquisición de alimentos, siempre y cuando los montos lo permitan. Caso contrario, se verán en la obligación de aplicar los otros procedimientos de contratación administrativa establecidos por dicho ente (Asamblea Legislativa, 2010).

Esta disposición de la Contraloría tiene su respaldo legal también en lo dispuesto por el artículo 13 del decreto 33411H del Reglamento General de Contratación Administrativa, que no considera fraccionamiento ilícito la adquisición de bienes y servicios que sean

para uso o consumo urgente, tal y como sucede con el suministro de productos perecederos.

**REQUISITOS TECNICOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PROVEEDORES DE
ALIMENTOS DEL PROGRAMA DE COMEDORES ESCOLARES ESPECIFICACIONES
TÉCNICAS GENERALES (Deben incluirse en el Cartel)**

Físico sanitario:

1. El proveedor debe presentar debidamente autenticado y vigente el Permiso Sanitario de Salud para el funcionamiento de su empresa o establecimiento.
2. El proveedor debe estar en disposición de recibir visitas de inspección y sugerencias por parte del personal de la Junta de Educación o Administrativa, Comité de Salud y Nutrición Escolar, el director y funcionarios de la Dirección de Programas de Equidad, con el fin de evaluar las condiciones físico sanitarias de su empresa o establecimiento, de acuerdo al formulario establecido.

Mantener un plan de fumigación permanente tanto del establecimiento como de los medios de transporte.

3. Se solicitará a los proveedores seleccionados según el tipo de producto los análisis de calidad físico sanitario (análisis microbiológicos, bacteriológicos físico-químicos, análisis de plaguicidas) según corresponda, los cuáles deben ser realizados en un laboratorio especializado en alimentos y cubrir los costos correspondientes.
4. El proveedor debe realizar y asumir los costos sobre cualquier otra prueba de laboratorio de cualquiera de los productos suplidos, si la administración del Ministerio así lo solicita.

Entrega de Alimentos:

1. La entrega de alimentos en cada institución debe efectuarse en horas y con la frecuencia (diaria- semanal- mensual-otros) acordada en el contrato.
2. Se debe respetar el horario de entrega de los alimentos y se debe estar en disposición de suplir alimentos en forma rápida y eficiente en casos de emergencia.

3. La entrega se debe hacer en presencia de la persona autorizada por la Junta de Educación o Administrativa para recibir los alimentos.

Transporte de Alimentos:

1. Debe contar con el permiso vigente del Ministerio de Salud para el transporte de alimentos.

2. El vehículo debe ser de uso exclusivo para transporte de alimentos.

3. Los vehículos para transporte de productos cárnicos (pollo, pescado, res y otros) y los lácteos deben contar con cámara de refrigeración en buen estado ser completamente cerrado, de acero inoxidable o de fibra de vidrio y con desagüe a nivel del piso para facilitar la limpieza.

4. Los vehículos con sistema de refrigeración que transportan carnes y lácteos deben conservar los productos a una temperatura no mayor de 5° C a la hora de la entrega.

5. Los vehículos para transporte de abarrotes, frutas y vegetales frescos deben ser cerrados y materiales lavables. En caso de vehículos abiertos se deben proteger los alimentos del polvo, lluvia, humo y sol con una lona.

En condiciones ideales las frutas y vegetales se pueden transportar en unidades refrigeradas.

6. En el caso que no se cuente con vehículos con sistema de refrigeración para transporte de productos de origen animal (cárnicos, lácteos) la entrega debe hacerse en un plazo máximo de media hora después de que salió de la cámara de refrigeración de la empresa o establecimiento.

7. En el caso de que el vehículo transporte varios productos, este debe contar con secciones específicas y separaciones efectivas entre cada grupo de alimentos (vegetales - frutas - granos - cereales - grasas y azúcares) con el fin de evitar contaminación cruzada.

Los productos de limpieza deben ir separados totalmente de los alimentos.

Además debe de llevar balanza para pesar los alimentos que va a entregar a cada institución.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS POR PRODUCTO

III FRUTAS Y VEGETALES:

Como frutas y vegetales se entenderán aquellos productos hortícolas sanos, limpios atrayentes, en óptimas condiciones sanitarias y sin proceso tecnológico que altere sus características fisicoquímicas.

- El tamaño y grado de madurez de cada producto será especificado por cada Centro Educativo.
- Para el banano, piña, mango y papaya, se sugiere grado de madurez 2 (verde con coloraciones amarillas); sin embargo, el grado de madurez deberá ser especificado con base en la capacidad del almacenamiento y ubicación geográfica del Centro Educativo.
- Todos los productos deberán ser sanos y firmes, es decir, libres de magulladuras y daños mecánicos.
- Óptimamente los productos deberán estar exentos de pudres (podredumbre) no obstante se puede tolerar hasta un 5% de pudres en el lote del producto durante la estación seca y un 10% durante la lluviosa.
- Todos los productos hortícolas deberán estar limpios, es decir, exentos de tierra y residuos visibles de sustancias de tratamiento. Asimismo, deberán estar exentos de materiales vegetales extraños al producto solicitado.
- Todos los productos hortícolas deberán estar exentos de olores y sabores extraños a su naturaleza.
- Las frutas cítricas deberán contener al menos un 10% de jugo con respecto al peso del producto.
- Las papas no deberán presentar ninguna condición de germinación o enverdecimiento.

- Todos los productos deberán estar exentos de humedad exterior anormal.

Tipo de presentación

- Todas las frutas y vegetales frescos deberán ser transportados en canastas plásticas y en las cantidades que eviten deterioro físico-químico del producto.

- El tomate deberá suministrarse en cesta con solamente 12 Kg del producto, separando cada capa con un cartón delgado.

- El culantro deberá suministrarse en grupos de 5 rollos medianos, envueltos en papel periódico blanco, seco y limpio.

- Los cestos deberán ser lavados y desinfectados por el proveedor particular garantizando que la cantidad residual del higienizado y utilizado no afectará el producto ni constituirá un factor de riesgo para la salud.

PLIEGO DE CONDICIONES PARA LA ADQUISICIÓN DE ALIMENTOS

Contratación No: _____

OBJETO CONTRACTUAL: _____

Para la entrega de las ofertas, deben presentarse físicamente en sobre cerrado, y será hasta el día _____ de _____ de 20_____, a las _____ horas. El acto de recepción de las ofertas se realizará en _____, en la fecha y hora estipuladas en este pliego. En ningún caso se aceptará la presentación de ofertas vía fax u otro medio.

1. Condiciones particulares

Vigencia de la Oferta:	30 días hábiles.
Lugar de entrega del	Centro de Educativo (indicar dirección del Centro y Ubicación donde se debe des-almacenar el o los productos) El horario establecido de

Vigencia de la Oferta:	30 días hábiles.
bien o servicio:	entrega es de Ejemplo lunes a jueves de 7:30 a.m. hasta las 3:30 p.m., y los días viernes de 7:30 a.m. hasta las 3:00 p.m.
Garantía del Producto:	12 meses mínimo (Verificar en el Departamento de Alimentación los parámetros de la garantía aplicados al producto o productos)
Plazo de entrega:	Deberá ser de _____ días hábiles máximo, el cual rige a partir del día hábil siguiente a la notificación de la orden de pedido, por parte de la Junta Administrativa del Centro Educativo o de la persona que la misma Junta designe para tales efectos
Declaraciones Juradas:	<p>1) Que se encuentra al día en el pago de todo tipo de impuestos nacionales y municipales (Art. 65 inciso a-) del R.L.C.A.;</p> <p>2) Que no le alcanza ninguna de las prohibiciones que prevé el artículo 22 bis de la Ley de Contratación Administrativa (Art. 65 inciso b-) del R.L.C.A); y</p> <p>3) Que la persona quien suscribe la oferta se encuentra legalmente facultada en el registro de proveedores. (Art. 18 del R.L.C.A.)</p>

2. Factores Relevantes:

2.1 Se admite a concurso la oferta que cumpla con las condiciones legales y las especificaciones técnicas solicitadas en este pliego.
2.2 Como complemento al manifiesto en las declaraciones juradas respectivas y con el fin de constatar la aplicación de la idoneidad legal, técnica y financiera del oferente en virtud del objeto a contratar, deberá contar con la patente o permiso municipal al día, ante lo cual se solicita aportar una copia del mismo. Lo anterior basado en el artículo (Art. 65 inciso a-) del R.L.C.A y el Artículo 79 del Código

Municipal que expresa: "Artículo 79.-Para ejercer cualquier actividad lucrativa, los interesados deberán contar con licencia municipal respectiva, la cual se obtendrá mediante el pago de un impuesto. Dicho impuesto se pagará durante todo el tiempo en que se haya ejercido la actividad lucrativa o por el tiempo que se haya poseído la licencia, aunque la actividad no se haya realizado".

Cabe indicar que lo anterior es respaldado mediante directriz emitida por la Contraloría General de la República del 16 de febrero del 2010 en su número de oficio DGA-UJU-0041 la cual expresa:

"1.Con respecto a la pregunta si en la declaración jurada que los oferentes de un concurso deben presentar afirmando que están al día en el pago de impuestos nacionales, deben incluir también su regularidad respecto al pago de impuestos y tributos municipales...".

2.3 Es obligación del oferente presentar su oferta en idioma español, debidamente firmada, con información completa y suficiente que permita su análisis y estudio comparativo para efectos de adjudicación. El no suministro de la información sustancial que permita verificar su ajuste a las condiciones significativas del cartel, descalificará la oferta o el Ítem para efectos de análisis y adjudicación.

2.4 El oferente deberá indicar claramente la línea de la contratación en la que participa, de lo contrario no se tomará en cuenta la oferta para ese ítem.

2.5 No se permite la cotización parcial de la línea. El oferente en la cotización deberá indicar el desglose de los componentes de la línea, debiendo presentar el precio unitario y total, (con solo dos decimales) los cuales se entenderán como firmes y definitivos. En caso contrario quedara excluida del concurso.

2.6 No se tomarán en cuenta ofertas alternativas u optativas para las líneas de esta contratación, solo se tomara en cuenta una oferta base. Artículo 70 R.L.C.A. Además NO se tomarán en consideración aquellos oferentes que presenten más de una oferta base.

2.7 La Administración se reserva la posibilidad de adjudicar parcialmente una misma línea u objeto, así como la posibilidad de adjudicar una mayor cantidad de bienes, si la necesidad así lo justifica. (art.27 y 86 del RLCA).

3. Método de evaluación:

El método de evaluación y selección de las ofertas será:	60% Precio, 40% Calidad del producto
Una vez hecha la revisión de las ofertas de sus aspectos generales y teniendo cuales resultaron admisibles para una eventual adjudicación, se procederá a realizar dicha adjudicación considerando la oferta que presente el mayor porcentaje.	

Rubro	Puntos
Precio	60%
Calidad de los productos	40%

La aplicación del puntaje de cada uno de los factores anteriores, será bajo las siguientes normas:

1. Precio

El Precio se determinará de la siguiente manera. Deberá considerarse en virtud del número de ofertas, a las cuales en proporción al precio comparado entre las mismas deberá asignársele el porcentaje correspondiente según el siguiente detalle:

La oferta u ofertas de menor precio en la línea = 60%

La oferta u ofertas con el segundo menor precio = 50 %

La oferta u ofertas con el tercer menor precio = 40 %

Las demás ofertas = 20 %

2. Calidad de los productos

Para determinar los puntos correspondientes en el factor calidad se aplicarán los siguientes puntajes:

Calidades	Puntos
Calidades iguales a la solicitada	20%
Calidades superiores a la solicitada	40%

Al sumar los porcentajes anteriores (precio y calidad de los productos para cada oferente) la oferta que obtenga la mayor calificación será la adjudicataria para la línea o líneas específicas de éste cartel.

*Cuadro comparativo de las ofertas: Para efectos de recomendación y como apartado atinente a la administración se ilustra el siguiente cuadro comparativo para resumir la evaluación y generar la adjudicación de las líneas del presente pliego de condiciones.

Línea	Precio porcentaje % obtenido	Calidad de los productos Porcentaje % obtenido	Total Obtenido	Nombre de la Empresa

4. Otras condiciones:

Criterio de desempate de las ofertas:	Plazo de entrega/Garantía/PYMES/Sorteo.
--	--

En caso de existir empate la ganadora será la empresa que ofrezca un menor plazo de entrega.

De continuar el empate será la ganadora la que ofrezca una mayor garantía del producto. De persistir el empate se aplicara lo estipulado en el artículo 14 del Reglamento especial para la Promoción de las PYMES No 33305-MEIC-H. Por último, de persistir el empate se procederá a resolver dicha situación por medio de sorteo; éste consistirá en citar a los oferentes que se encuentran en esta condición, con el fin de realizar la escogencia mediante el lanzamiento de una moneda, para el cual un representante de la Junta Administrativa levantará un acta formal que suscribirán los oferentes o representantes y los demás asistentes con el resultado del sorteo.

5. Especificaciones técnicas y características del bien a requerir:

Línea	Cantidad	Descripción del bien o servicio a requerir
1		
2		
3		

Presupuesto Total = ₡ _____

El pliego queda condicionado al cumplimiento de los requisitos de refrendo o formalización contractual que correspondiere.

Presidente

Junta Administrativa

Centro Educativo _____

AVISO DE ADJUDICACIÓN

Contratación No. _____

Objeto de Compra: Compra de _____

Se avisa que conforme al acta de adjudicación con vista en folios _____ al ser las _____ horas del ____ de _____ del 20____, se adjudica la Contratación No _____, de la siguiente manera:

LINEA	ADJUDICATARIO	Cantidad	PRECIO	MONTO TOTAL
1				
2				
3				

San José, _____ de _____ del 20____

Presidente

Junta de Educación o Administrativa

cc: Expediente.

Archivo-Consecutivo (MEP, 2012).