



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Propuesta para fortalecer el sistema de gestión administrativa para la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur de Costa Rica.

Integrantes:

María Laura Aguilar Sánchez
Elías Gerald Arley Valverde
Anita Gómez Monge
María Margoth Rojas Sánchez
Luis Gilberto Sandoval Cambronero

Directora:

MBA. Carmen Coto Pérez

Febrero, 2015



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #37-2015

Acta de la Sesión 37-15 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 04 de febrero del 2015, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: María Laura Aguilar Sánchez, carné A60127; Elías Arley Valverde, carné A70643; Anita Gómez Monge carné A62464; Margoth Rojas Sánchez, carné A54942 y Luis Sandoval Cambronero, carné A65377; quienes optaron por la modalidad de: Seminario de Graduación.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; MBA. Carmen Coto Pérez como tutora; M.Sc. Margarita Esquivel Porras como lectora; Dra. Mayela Cubillo Mora como lector y M.Sc. Lorena Mora Portillo, quien actuó como secretaria de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de los estudiantes postulantes, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Pública*.

Artículo 2

Los estudiantes realizaron la exposición del Trabajo Final titulado “Propuesta para fortalecer el sistema de gestión administrativa para la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur de Costa Rica”.

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los y las postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorias, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los y las aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró Licenciados en Administración Pública.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los y las estudiantes a las 19:15 pm horas.

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director

María Laura Aguilar Sánchez
Carné A60127

MBA. Carmen Colo Pérez
Tutora del Trabajo

Elías Arley Valverde
Carné A70643

Dra. Mayela Cubillo Mora
Lectora

Anita Gómez Monge
Carné A62464

M.Sc. Margarita Esquivel Porras
Lectora

Margoth Rojas Sánchez
Carné A54942

M.Sc. Lorena Mora Portillo
Representante de los profesores

Luis Sandoval Sánchez
Carné A65377



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Se aprueba con distinción Luis Sandoval Sánchez

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Este documento es propiedad de los autores: María Laura Aguilar Sánchez, Elías Gerald Arley Valverde, Anita Gómez Monge, María Margoth Rojas Sánchez y Luis Gilberto Sandoval Cambroner, quienes a su vez ceden a la Universidad de Costa Rica la potestad de utilizar y reproducir los contenidos del mismo exclusivamente para fines académicos.

DEDICATORIA

Con mucho cariño para mi familia, mis sobrinos Alejandro, Gabriel, Milena y Daniel y especialmente a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

María Laura

A Dios, a mi madre y mi familia por su apoyo incondicional y amor, que me inspiran para seguir adelante día a día...

Elías

A Dios y a la Virgen por ser mi guía...
A mis padres y mis hermanos Edwin y Yamileth, por todo su apoyo... A mis sobrinos Fran y Cristian, por ser un gran motivo para seguir adelante...
A Luis, de verdad gracias, por estar en todos estos años.

Anita

A Dios por darme a mi madre, un ejemplo de vida, que me enseñó que con esfuerzo y dedicación puedo lograr mis metas.

Margoth

A Sandra (q.d.D.g.), mi ángel de la guarda... por acompañarme cada día.
A Marco... por ser el motor de mi vida. A mi familia, amigas y amigos, compañeras y compañeros... por su apoyo incondicional. A Anita... no me alcanzan las palabras, gracias.

Luis

AGRADECIMIENTOS

Al señor Heriberto Vargas, funcionario de la Oficina Regional del INDER, por toda la colaboración brindada en la organización del grupo focal y los aportes en el desarrollo de la investigación.

A los caficultores del cantón de Acosta, por el tiempo dedicado en el grupo focal y sus valiosos aportes, los cuales enriquecieron el trabajo final de graduación.

Al Beneficio Palmichal S.A. del cantón de Acosta, por facilitarnos sus instalaciones para la realización del grupo focal.

A las funcionarias y los funcionarios de las distintas entidades públicas vinculadas con el sector cafetalero, por los valiosos aportes brindados, tanto en la entrevista a profundidad como en las validaciones de los resultados de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 TEMA	1
1.2 PROBLEMA	1
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS	13
<i>Objetivo general</i>	13
<i>Objetivos específicos</i>	13
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	14
2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	15
2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	16
2.3.1 TRIANGULACIÓN	17
2.3.2 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	18
2.3.3 GRUPO FOCAL	20
2.3.4 MAPEO DE ACTORES	21
2.3.5 ANÁLISIS FODA	23
2.3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	26
2.4 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	27

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	29
3.1 AGRICULTURA	29
3.1.1 AGRICULTOR	29
<i>Pequeños y medianos productores</i>	30
<i>Caficultor</i>	31
<i>Participación y organización</i>	31
3.1.2 ACTIVIDAD CAFETALERA	33
<i>Café sostenible</i>	34
3.1.3 REGIONES PRODUCTIVAS.....	35
<i>Región Central Sur</i>	36
3.2 AGROCADENA PRODUCTIVA	38
3.2.1 EXTENSIÓN AGRÍCOLA.....	39
3.2.2 INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA	40
3.2.3 DESARROLLO SOSTENIBLE.....	41
<i>Buenas Prácticas Agrícolas</i>	43
3.2.4 COMPETITIVIDAD	43
<i>Valor agregado</i>	44
3.3 INSTITUCIONALIDAD	44
3.3.1 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	45
3.3.2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	46
3.4 SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	46
CAPÍTULO IV. AGROCADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR	48
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL CULTIVO DE CAFÉ EN COSTA RICA	48
4.2 VARIEDADES DE CAFÉ EN COSTA RICA.....	49
4.3 PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN LA REGIÓN CENTRAL SUR.....	50
4.4 ENFOQUE DE AGROCADENA PRODUCTIVA	51
4.4.1 MODELOS LATINOAMERICANOS DE AGROCADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ	52
<i>Colombia</i>	52
<i>El Salvador</i>	54

<i>Perú</i>	57
4.4.2 ENFOQUE DE AGROCADENA PRODUCTIVA UTILIZADO EN COSTA RICA	61
4.4.3 MODELO DE AGROCADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ IMPLEMENTADO EN LA REGIÓN	
CENTRAL SUR.....	61
<i>Preproducción</i>	63
<i>Producción</i>	64
<i>Industrialización</i>	65
<i>Comercialización</i>	66
CAPÍTULO V. MAPEO DE ACTORES INVOLUCRADOS EN LA AGROCADENA	
DE CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR	69
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	69
5.1.1 ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS VINCULADAS CON EL	
SECTOR AGRÍCOLA	69
5.1.2 DETERMINACIÓN DE LOS ROLES Y RELACIONES PREDOMINANTES ENTRE LOS ACTORES	
INVOLUCRADOS EN LA AGROCADENA	74
5.2 MAPEO DE ACTORES	78
5.2.1 SOCIOGRAMA	78
5.2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS RELACIONES	80
<i>Asistencia técnica</i>	81
<i>Capacitación</i>	81
<i>Control</i>	82
<i>Coordinación</i>	83
<i>Desarrollo tecnológico</i>	84
<i>Investigación</i>	84
<i>Organización comunitaria</i>	85
<i>Planificación</i>	85
<i>Promoción de proyectos</i>	86
<i>Recursos</i>	87
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA	
AGROCADENA DE CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR.	88

6.1 ANÁLISIS FODA DE LA AGROCADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN	
CENTRAL SUR	89
6.1.1 NOTAS AL FODA	91
<i>Fortalezas</i>	91
<i>Oportunidades</i>	94
<i>Debilidades</i>	98
<i>Amenazas</i>	104
6.2 MATRICES ESTRATÉGICAS.....	108
6.2.1 MATRIZ EFE	108
6.2.2 MATRIZ EFI	110
6.2.3 MATRIZ IE	111
6.2.4 ESTRATEGIAS	112
<i>Estrategias FO</i>	112
<i>Estrategias FA</i>	113
<i>Estrategias DO</i>	113
<i>Estrategias DA</i>	114
6.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	115
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	118
CAPÍTULO VIII. ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGROCADENA DE CAFÉ SOSTENIBLE.....	121
8.1. RECOMENDACIONES GENERALES.....	121
8.2. RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	122
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	155
ANEXO 1. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DEL MARCO LEGAL.....	155
ANEXO 2. ENTREVISTAS	184
ENTREVISTA N° 1	184
ENTREVISTA N° 2	188
ENTREVISTA N° 3	190

ENTREVISTA N°4.....	192
ENTREVISTA N° 5.....	195
ENTREVISTA N° 6.....	198
ENTREVISTA N° 7.....	200
ENTREVISTA N° 8.....	203
ENTREVISTA N° 9.....	207
ENTREVISTA N° 10.....	209
ENTREVISTA N° 11.....	210
ANEXO 3. GRUPO FOCAL REALIZADO CON LOS CAFICULTORES DE ACOSTA	212

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: Ministerio de Agricultura y Ganadería variación en el presupuesto, período 2001- 2011.

Ilustración N°2: Cadena agroproductiva del café en El Salvador.

Ilustración N°3: Cadena agroproductiva del café en Perú.

Ilustración N°4: Representación gráfica de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur.

Ilustración N°5: Sociograma de actores involucrados en la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur.

Ilustración N°6: Representación gráfica del ámbito interno y externo de la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur.

Ilustración N°7: Propuesta de representación gráfica del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Resumen de la matriz del marco legal de los actores públicos vinculados con el sector cafetalero.

Cuadro N°2: Roles y relaciones de los actores involucrados en el sistema de agrocadena productiva de la Región Central Sur.

Cuadro N°3: Análisis FODA de la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur.

Cuadro N°4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Cuadro N°5: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Cuadro N°6: Matriz Interna-Externa.

Cuadro N°7: Factores Críticos de Éxito.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ASA: Agencia de Servicios Agropecuarios
ASOPROAAA: Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserrí
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
BPA: Buenas Prácticas Agrícolas
CAC: Comité Agrícola Cantonal
CEA: Centro de Evaluación Académica
CGR: Contraloría General de la Republica
CICAFE: Centro de Investigación del Café
CIGRAS: Centro para Investigaciones en Granos y Semillas
CMMAD: Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
COSEL: Comités Sectoriales Locales
COTECSA: Comité Técnico Sectorial Agropecuario
DR: Dirección Regional
DSOREA: Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés)
FORAGRO: Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario
IAP: Investigación Acción Participativa
ICAFE: Instituto del Café de Costa Rica
ICO: Organización Internacional del Café (por sus siglas en inglés)
IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDER: Instituto de Desarrollo Rural
INTA: Instituto de Innovación y Transferencia Tecnológica
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONGEI: Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática
ONG: Organización no gubernamental

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PROCISUR: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior

Red alfa PlanGIES: Red de Instituciones de Educación Superior para la Promoción del Desarrollo Humano Sostenible

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

SFE: Servicio Fitosanitario del Estado

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
(por sus siglas en inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación, plantea una propuesta de fortalecimiento del sistema de gestión administrativa, para la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur, que permitió comprender la complejidad de dicho sistema, a partir del conocimiento de los distintos componentes del mismo, las actividades que se dan en cada componente, los distintos actores involucrados y las relaciones que se desarrollan entre estos.

Este trabajo se desarrolló aplicando el enfoque cualitativo, específicamente bajo el tipo de investigación acción participativa. Asimismo se emplearon diferentes técnicas como la revisión bibliográfica, el grupo focal, la entrevista a profundidad, la triangulación, entre otras; que permitieron obtener la información necesaria para la investigación.

En los primeros capítulos, se definió el problema, la justificación y los objetivos de la investigación; además se establece el marco teórico, el cual contiene aquellos conceptos principales que son utilizados en el presente trabajo.

Se efectuó una explicación sobre los aspectos que comprende cada una de las fases de la agrocadena de café sostenible, en Costa Rica; además se efectuó una descripción de los modelos aplicados en países como Colombia, Perú y el Salvador. Esta información sirvió como referencia para el desarrollo de los siguientes capítulos.

El mapeo de los actores realizado permitió determinar cuál era la relación existente entre los diferentes actores, así como el poder e influencia de los mismos dentro del sistema. En la elaboración del mapeo se utilizó como insumos la matriz de identificación del marco legal y la información obtenida de las entrevistas a profundidad; herramientas que permitieron conocer cuales entidades públicas debían estar vinculadas a la agrocadena en estudio.

Se realizó un análisis de la gestión administrativa de la agrocadena en estudio, utilizando como técnica principal el análisis FODA; el mismo se elaboró en conjunto con los caficultores del cantón de Acosta, quienes participaron en el grupo focal y posteriormente se validó con los representantes institucionales. Dicha técnica generó valiosos insumos para la elaboración de las matrices estratégicas (EFE,EFI, IE), así como para la definición de las estrategias aplicables a la agrocadena.

Para complementar este análisis administrativo, se definieron los factores críticos de éxito, tomando en consideración los objetivos establecidos por el MAG para las agro cadenas productivas y los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas anteriores. En estos se definen, los aspectos claves que deben ser tomados en consideración por las entidades vinculadas con la agrocadena productiva en estudio.

Se establecieron las conclusiones de la investigación sobre aquellos temas de importancia asociados a la agrocadena y se definieron recomendaciones para el fortalecimiento del sistema de gestión administrativa de la misma.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA

Propuesta para fortalecer el sistema de gestión administrativa para la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur de Costa Rica.

1.2 PROBLEMA

“El café ha tenido gran relevancia en la vida de los costarricenses desde mediados del siglo XIX hasta nuestros días. La actividad cafetalera marcó cambios importantes en la economía, en la vida social y cultural, en la historia política y en el paisaje nacional. Durante muchos años, el comercio del café dominó el cuadro de las exportaciones de Costa Rica. Con el tiempo, este predominio fue disminuyendo, pero su peso relativo en la organización socioeconómica continúa siendo significativo.” (Samper et al., 2001, Introducción)

Según el “Informe de Gestión 2006-2010” del Sector Agropecuario emitido por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), la agricultura costarricense ha padecido de una serie de limitaciones e ineficiencias en las acciones ejecutadas en pro de su desarrollo, producto de los vacíos en el contenido de las mismas y al hecho de que en la mayor parte de los casos poco o nada atienden a las dificultades de competitividad de la agricultura nacional, lo que ha incidido sobre la participación que los distintos productos agrícolas (entre ellos el café), tienen en la organización socioeconómica del país.

La poca intervención en el desarrollo del sector cafetalero, ha repercutido principalmente en la condición de vida de los pequeños y medianos caficultores, ya que se eliminó de las agendas y de los planes de gobierno una serie de incentivos que en décadas atrás facilitaban el desarrollo de las zonas cafetaleras. En este sentido, indica Gudmundson (2010) cuando hace referencia a lo que ocurría en la década de 1970, que “... En esta sociedad, el agro aún

recibía más de la mitad del crédito bancario nacional y generaba la mayor parte de la demanda laboral, sobre todo el sector cafetalero”.

Los escasos proyectos de investigación agrícola, la mínima asistencia técnica, las carencias en cuanto a capacitación y el insuficiente desarrollo de encadenamientos productivos, han terminado por generar condiciones de vida que distan mucho de ser las idóneas para un importante porcentaje de la población que aún se dedica a la producción de café. Según Samper et al. (2001) “a pesar de que el café ya no es el primer producto de exportación, su impacto social y económico todavía se despliega sobre extensas zonas agrícolas y diversos actores sociales”.

“Ante este panorama, la presente administración se propuso lograr un reposicionamiento del sector productivo, como un sector estratégico de la economía nacional, mediante... el desarrollo de encadenamientos productivos que propicien la seguridad alimentaria y la generación de empleo y bienestar,...” (SEPSA, 2010, p. 9)

Dadas las condiciones de la agricultura en el 2006, en el informe antes referido indican que la administración Arias Sánchez se propuso repuntar su desarrollo mediante el fomento de la competitividad y la generación del valor agregado, con la participación de las instituciones públicas del sector agropecuario para el desarrollo de encadenamientos productivos o agrocadenas productivas que dinamizaran la actividad agrícola nacional, por ejemplo vinculando al pequeño caficultor en primera instancia con el mercado regional y nacional, para luego lograr el repunte del café a nivel internacional.

Con la finalidad de fomentar el desarrollo de las agrocadenas productivas, la DSOREA del MAG, diseñó e implementó la estrategia para la organización agrícola, vinculando las distintas actividades agrícolas (entre ellas la cafetalera) tanto con el sector público como con el privado, con el fin de que las mismas se posicionaran y mantuvieran en el mercado, logrando así beneficios para todos los agricultores y otros actores involucrados en la agrocadena. En este sentido indica Samper et al. (2001) que “la participación de diversos

grupos en el desarrollo de la sociedad cafetalera costarricense construyó un sistema rico en matices y complejo en sus relaciones”, por lo que la agrocadena productiva del café supone un método de desarrollo sostenible económica, social y ambientalmente.

Sin embargo, en el XVII Informe del Programa Estado de la Nación (2011), se hace mención de que la pobreza en general se mantiene producto de que las disparidades sociales han incrementado y por ende las condiciones de vida de distintos grupos de personas, entre ellas las que se dedican a la actividad cafetalera no han mejorado, esto a pesar de que en el mismo informe se indica que existe una importante transferencia social y ayuda del Estado para la agricultura (representando un 58.1% de los ingresos no laborales de los agricultores).

“En tiempos más recientes, el fortalecimiento del cooperativismo también les permitió a medianos y pequeños productores de café una movilidad ascendente en la escala socioeconómica y política. Pero, asimismo, hubo pequeños caficultores que no tuvieron idénticas oportunidades para subsistir en períodos de crisis y perdieron sus fincas, ya sea por venta o liquidación de deudas contraídas para trabajar la tierra”. (Samper et al., 2001, p. 92).

Las deficiencias en las acciones públicas para dinamizar la condición del sector cafetalero, se reflejan en el hecho de que al igual que en el año 2006 las condiciones de los caficultores no han mejorado o al menos no de manera significativa; por ejemplo, en el Informe del Estado de la Nación señalan el rezago educativo que padecen las personas que se dedican a la agricultura en general. Las carencias en cuanto a competencias que permitan mejorar su calidad de vida siguen siendo un problema país, para el cual no ha existido una solución permanente. Al respecto, refiere Gudmundson (2010) que “... Frente a este nuevo mundo y orden social, ¿quién quiere recordar algo tan sencillo como el mundo de los productores y beneficiadores del café, ...”.

Las insuficiencias en la promoción del café y otros productos agrícolas han afectado incluso el consumo interno, condición que hoy por hoy se ha agudizado con la firma de

tratados comerciales que directa o indirectamente han incidido en las preferencias del consumidor nacional, lo que llevó a los agricultores a exigirle al gobierno un paquete de políticas de largo plazo que permitieran optimizar la producción (Ruiz, 2012).

“Es más que reconocido y analizado que la mayoría de los instrumentos de gestión de políticas, estrategias, planes y programas en América Central, tienen una visión de corto plazo, lo cual se contradice con la necesidad de contar con políticas de Estado a mediano y largo plazo, especialmente en agricultura...”. (PASOLAC, 2006, p. 1).

La necesidad de generar una política pública que asegure el desarrollo de acciones de largo plazo en favor de la agricultura y por ende del sector cafetalero, dada la inoperancia de las actividades hasta ahora realizadas, llevaron a que en la “Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021”, se consideraran una serie de temas entre los que se mencionan: la competitividad, la innovación y el desarrollo tecnológico, así como lo referente al fortalecimiento de las agrocadenas productivas.

Como se afirma en el XVII Informe del Programa Estado de la Nación (2011), los encadenamientos productivos, es decir las agrocadenas productivas, son: “un mecanismo de actualización mediante el cual las empresas locales logran elevar su nivel técnico y de gestión, gracias al contacto cercano con industrias foráneas sofisticadas, las cuales reconocen, a su vez, que en la medida en que los eslabones locales sean competitivos, sus inversiones en el país serán más eficientes.” (p. 142)

“Con el café, Costa Rica se vinculó permanentemente con el mercado mundial y logró adquirir un importante nicho del mercado, pues sólo competía con tipos de café de excelente calidad,... Luego vinieron mejores técnicas en la caficultura, en el beneficiado y en el desarrollo del transporte, que cambiaron radicalmente el ritmo de desarrollo del comercio exterior de Costa Rica.” (Samper et al., 2010, p. 157)

En la estrategia de agrocadenas productivas propuesta por el MAG, se menciona que la agricultura es clave para la economía de Costa Rica, ya que “se visualiza como un importante consumidor y proveedor de insumos, generador de valor agregado, sustento de la seguridad alimentaria y promotor del desarrollo sostenible y con efectos multiplicadores en todos los sectores de la economía.” (p. 20)

Sin embargo, el país no dispone de estrategias que ayuden a desarrollar las capacidades locales de una mejor manera, lo que se refleja en el XVII Informe del Programa de Estado de la Nación, cuando se menciona que los productos agrícolas en general no están incluidos dentro de los sectores en los que se hace hincapié, por lo que es oportuno destacar la importancia de la agricultura, así como de las agrocadenas productivas, ya que algunos productos agrícolas nacionales son exportados y poseen reconocimiento a nivel mundial, como ocurre con el café que se exporta a países como Holanda, Estados Unidos, Bélgica, Italia, Japón y Alemania, entre otros.

Es por ello que, el análisis realizado y las acciones de fortalecimiento permitieron comprender la complejidad de la cadena productiva, a partir del conocimiento de los distintos componentes de la misma, las actividades y por ende los procesos que se dan en cada componente, así como de los distintos actores involucrados en los procesos y las relaciones que se desarrollan entre estos; pudiendo entonces identificar los aspectos determinantes para la generación de competitividad de la cadena productiva.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las estrategias que han definido los gobiernos para el fortalecimiento del sector agrícola como se menciona en el problema, generalmente no tienen un impacto directo sobre la población, puesto que no se generan las mismas condiciones y oportunidades para todos los caficultores, afectando la competitividad y la participación del productor en el desarrollo regional y nacional.

En las distintas regiones productivas de Costa Rica el agricultor *-quien forma parte activa de la economía de la zona-* se transforma en el capital humano medular para el mantenimiento de un nivel y calidad de vida aceptable para los habitantes de las distintas comunidades que conforman cada región.

“... el capital humano constituye el potencial máspreciado, cuyo desarrollo y promoción deben tener prioridad absoluta para conseguir una formación global. Al mismo tiempo, la población es el recurso endógeno más importante por la doble acción de sujeto y agente del desarrollo.” (Márquez, 2002, p. 13).

La agricultura entendida como “la labranza o cultivo de la tierra” (Rosas, 2006), es una de las principales fuentes de ingreso de muchas familias en el país.

Datos de la encuesta de Hogares con Propósitos Múltiples, indican que para el año 2002 un total de 242.742 personas se dedicaban a actividades como la *agricultura, ganadería, caza y silvicultura*. La fuerza laboral que se concentra en este tipo de actividad, para el 2010 aumentó en gran proporción, alcanzando un total de 285.076 personas; aunque en algunos períodos la participación en la agricultura ha disminuido, la actividad sigue siendo una de las que más contribuye a la generación de empleo; para el año 2011 el porcentaje de personas que se dedicaban a la actividad agrícola fue de un 13,7% de la población total del país.

Según Delgado (2007) para la recolección del café se necesitan aproximadamente 200.000 personas, principalmente en los meses de noviembre a febrero, lo cual revela la importancia de esta actividad como fuente generadora de empleo, particularmente, en las zonas rurales. Esta actividad genera otras fuentes de trabajo como por ejemplo el personal empleado en plantaciones en funciones distintas a la producción, en la administración de fincas y beneficios, así como en la postproducción y comercialización del producto.

La agricultura y por ende la actividad cafetalera, han contribuido positivamente en la generación de fuentes de empleo. Según SEPSA el aporte al Producto Interno Bruto (PIB)

de la actividad agrícola para el año 2004 fue de un 9,8% y para el año 2010 un 9,2%. Además se indica que para el período 2006-2010, el sector agropecuario ocupó el cuarto lugar en cuanto al aporte al PIB, con una participación promedio durante el período de un 9,5%. Asimismo, SEPSA señala que en el año 2011 la producción de café aportó un 5% del mismo, ocupando el segundo lugar en la generación del valor agregado agropecuario, solamente superado por la actividad bananera.

“Desde el siglo XIX el sector cafetalero ha sido uno de los principales impulsores del desarrollo económico de Costa Rica y, aunque otros sectores han crecido en importancia durante las últimas décadas, el sector cafetalero siempre ha mantenido una importancia relativa en la economía.” (Danse, 2002)

Debido a la importancia del caficultor en la toma de decisiones dentro de las comunidades, es que se hace necesaria una mejor organización social en las mismas, de modo que se asegure un ordenamiento e intervención del caficultor en los temas de importancia local, que de una u otra forma incidan sobre el desarrollo de las distintas regiones. Sin embargo, el accionar de las instituciones del sector agrícola costarricense para la capacitación y organización de esta población es sumamente cuestionado.

En relación con lo anterior, es atinente resaltar lo mencionado por el Ingeniero Agrónomo, Herrera (citado en Murillo, 2008):

“Los planes para el fortalecimiento del agro se han caracterizado por estar cargados de buenas intenciones y de pocos logros tangibles (...) Muchos de estos programas de apoyo se han visto ensombrecidos en el pasado por el velo de la corrupción, provocando el desvío de los fondos para el beneficio de los grandes productores y dejando a los pequeños arando en las mismas condiciones en la que cultivan día a día pobreza y desigualdad” (p.6)

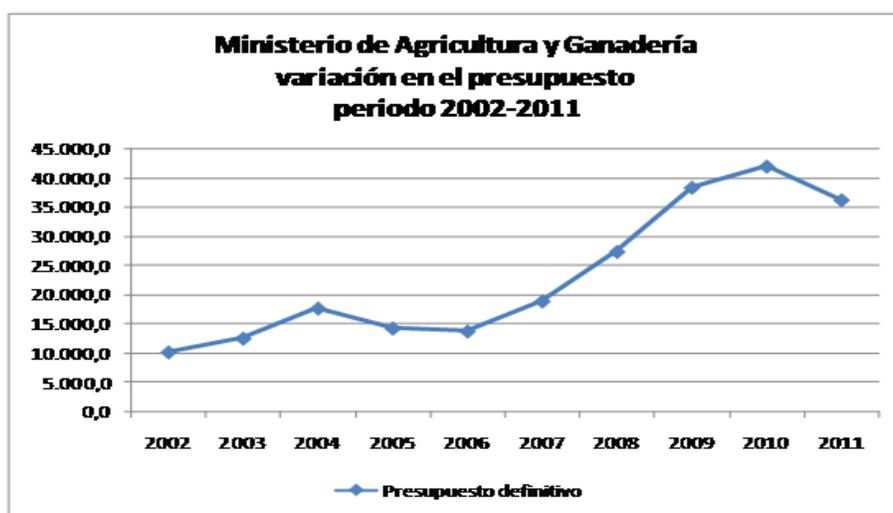
En los últimos años, el caficultor no ha recibido el mismo apoyo del Estado, tanto para el desarrollo del cultivo del café como para el incremento de sus capacidades. La formulación

e implementación de políticas que no se reflejan en acciones concretas ha restado importancia a este tipo de actividades, lo que impide un desarrollo integral en las diversas regiones del país.

La actividad cafetalera ha generado grandes beneficios a lo largo de la historia pero al mismo tiempo, ha presentado importantes transformaciones, tales como reducciones en los niveles de producción ocasionadas por condiciones climáticas, plagas o disminución en la capacidad de producción de la tierra, mayor exigencia del mercado por productos de una mejor calidad y aumento en la inversión en nuevas tecnologías e insumos; transformaciones que muchas veces no pueden ser solventadas por los caficultores, debido a que no cuentan con los recursos económicos para invertir en sus cultivos y en la capacitación necesaria para poder ofrecer un mejor producto en el mercado.

En relación con los recursos destinados al sector agropecuario, en el año 2011 se asignó un total de ¢149.701,6 millones, de los cuales se logró una ejecución del 83,3%. En el caso específico del MAG, se logró determinar que el presupuesto ha presentado importantes variaciones desde el año 2002 al 2011, tal y como lo muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración N°1: Ministerio de Agricultura y Ganadería variación en el presupuesto, periodo 2001- 2011.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Memoria Anual, Contraloría General de la República, periodo 2002-2011.

El presupuesto del MAG presentó un incremento del año 2002 al 2011 de un 72%, además, tal y como se puede observar en el gráfico anterior el aumento mayor se presenta del año 2006 al 2010. En relación con la ejecución presupuestaria del MAG, se logró determinar a partir del análisis de las memorias anuales de la Contraloría General de la República, que se ha dado una ejecución de entre el 94% y el 98%, a excepción del año 2009 en el que se presentó el porcentaje de ejecución más bajo, correspondiente a un 88%.

Según SEPSA (2009), Costa Rica presenta un desempeño relativamente satisfactorio en el desarrollo agrícola a nivel regional centroamericano, donde mantiene cierto liderazgo, pero al tiempo presenta un rezago cuando se le compara con la mayoría de las economías latinoamericanas y aún más frente a las economías desarrolladas, esto debido a que las políticas aplicadas no están generando un desarrollo integral e inclusivo en el país y por lo tanto no son sostenibles en el largo plazo.

Los caficultores presentan un débil desarrollo organizacional, sobre todo, por falta de procesos integrados y sostenibles de asesoría *-principalmente por parte de las instituciones del sector público-* que aseguren el fortalecimiento con visión empresarial e innovadora, que le de valor agregado a la producción del café, permitiendo así mejorar los ingresos económicos y un mayor desarrollo de las zonas productivas.

Para el sector caficultor, en el Siglo XXI, la competitividad debe basarse en “los principios de desarrollo sostenible y mejoramiento continuo, que a su vez se fundamentan en que la gerencia utiliza todos los recursos humanos y la información relevante para producir una corriente constante de mejoras de todos los aspectos de valoración para el cliente buscando, primordialmente, métodos de producción que generen una reducción en las cantidades de residuos, en los consumos de materias primas y sus costos y en la contaminación potencial.” (Danse, 2002)

Bajo ese escenario, es que las regiones dedicadas a la producción del café han tenido que doblar esfuerzos para salir adelante en materia de producción y colocación, manteniendo calidad y precio, modificando sus estrategias de sobrevivencia y ampliando las fuentes de

empleo e ingresos; por lo que se hace necesario implementar nuevas prácticas para hacer frente a la situación y mejorar las condiciones de vida de las distintas regiones, de las comunidades y por ende de sus habitantes.

Uno de los enfoques que desde hace aproximadamente 6 años viene implementando el MAG en estas regiones, son las denominadas agrocadenas productivas, las cuales incluyen todos aquellos aspectos que van desde el inicio de la producción de un determinado producto agrícola hasta su venta en el mercado; en este modelo se trabaja bajo la perspectiva de identificación de debilidades y fortalezas de los sistemas agroalimentarios y definición de acciones estratégicas para la adopción de cambios que promuevan la competitividad, así como la sostenibilidad social, económica y ambiental.

De igual forma, en la “Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021”, se hace referencia a que uno de los principales desafíos para el sector agroalimentario es elevar la competitividad, por lo que se requiere aumentar la inserción de los productos agrícolas tanto a los mercados nacionales como internacionales al tiempo que se mantiene la producción con carácter competitivo, entre otros aspectos; lo cual podría lograrse mediante el fortalecimiento de la gestión de las agrocadenas productivas.

El MAG implementó la estrategia de agrocadenas partiendo de los beneficios que éstas producirían en el mediano plazo, por ejemplo al proporcionar una mayor sostenibilidad a la producción y por ende un desarrollo integral. Por lo que, en la gestión de las agrocadenas productivas, el MAG definió zonas o regiones productivas, y dentro de estas se encuentra la Región Central Sur, dedicada principalmente a actividades como el cultivo de café sostenible, palma aceitera, piña, caña de azúcar, entre otros.

En el caso de la Región Central Sur, se han definido nueve agrocadenas productivas, dentro de las que se encuentra la agrocadena del café sostenible; para la definición de este sistema se toman en cuenta aspectos relacionados con la importancia económica de la región, el

área destinada a la actividad, la generación de empleo, aspectos culturales y la sostenibilidad ambiental.

Debido a la necesidad de que el caficultor sea cada vez más competitivo, es que se ha definido para ese tipo de proyectos, aspectos de gran importancia como son: una participación más activa de los caficultores en la solución de la problemática existente, la aplicación de conceptos innovadores, con el fin de darle un mayor valor agregado a la producción y posibilitar su inserción en nuevos mercados, con trato justo a los productores.

La estrategia de agrocadenas productivas, pretende atender las necesidades reales del caficultor, ofreciéndole alternativas para colocar su producto en el mercado con mejores condiciones y con una calidad aceptable para los consumidores finales. Aunado a esto, se generaría un mayor nivel de empleo en las regiones donde se fortalezcan las agrocadenas y se crearían oportunidades de desarrollo para la zona, por lo que en el mediano y largo plazo mejoraría la condición de vida de los caficultores.

El objeto de estudio del presente trabajo final de graduación se delimita espacialmente en la Región Central Sur; su escogencia se debió principalmente a la cercanía del lugar, lo que permitió realizar el trabajo con la comunidad y por medio del cual se logró conocer las características y necesidades de los caficultores de la Región. Asimismo, se elaboró una propuesta que sirviera para fortalecer el tema de las agrocadenas productivas, no solo para esta zona, sino que fuera útil en la mejora de otros proyectos de esta índole que se desarrollen en otras regiones dedicadas a la caficultura.

Como sujeto de estudio, se escogió la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur, cuya producción se concentra en las zonas de Aserrí, Acosta y Puriscal (significando aproximadamente el 83% de la producción de la Región). Esta actividad es realizada por pequeños y medianos productores y es considerada una fuente importante de empleo e ingresos, dado que en la zona 3.442 productores se dedican a la caficultura.

A pesar de ser una actividad con tanta importancia en la Región, la misma se encuentra en una etapa incipiente, tal y como se señala en el documento “Agrocadena de Café Sostenible”, se debe mejorar los rendimientos, la calidad, la competitividad y la capacidad de gestión e integración de los caficultores.

Según Chavarría et al. (2002) “más precisamente, se entiende por cadena de producción el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto...”; por consiguiente es necesario fomentar el desarrollo de cadenas productivas “superando el enfoque actual limitado que la visualiza solamente en la etapa de producción primaria”, hasta llegar a una integración de todos los procesos que conlleva la producción de café sostenible en la región en estudio.

Por lo expuesto anteriormente, es que se consideró de gran importancia realizar el trabajo final de graduación en relación con el café sostenible, ya que este producto además de ser relevante en el país, tiene características que lo diferencian del resto, las cuales se considera deben ser aprovechadas no solo en esta región.

Si bien es cierto, la estrategia de las agrocadenas productivas ya se ha implementado, no se tenía claro el qué y el cómo de la labor del Estado para la gestión y fortalecimiento de las mismas, por lo que se consideró fundamental conocer del tema y al mismo tiempo establecer acciones que permitiera una mejor ejecución de esta estrategia.

Esta investigación fue útil, debido a que permitió tener un acercamiento con la realidad del caficultor, tanto en relación con su entorno inmediato como en su papel de actor económico. Las personas directamente beneficiadas con la investigación son los caficultores, dado que mediante el aporte al MAG se fortalece la gestión de las agrocadenas productivas, así como el vínculo entre la institucionalidad pública y el resto de los actores inmersos en el desarrollo de las regiones productivas.

Finalmente, es necesario destacar la importancia de que se realicen este tipo de investigaciones desde la Escuela de Administración Pública, debido al vínculo existente entre la institucionalidad pública y el sector agrícola. Como administradores públicos se tiene la responsabilidad de velar por la atención de todos los sectores, indiferentemente de su aporte a la economía.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer el fortalecimiento del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur de Costa Rica.

Objetivos específicos

- 1) Elaborar un mapeo de los actores involucrados en la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur.
- 2) Realizar un análisis integral del estado actual de la gestión administrativa de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur.
- 3) Determinar los factores críticos del éxito de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur.
- 4) Definir acciones de fortalecimiento para la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

Este apartado reúne los elementos metodológicos utilizados para el desarrollo de la investigación. Como menciona Carranza et al. (2012):

“La metodología es el componente fundamental de cualquier investigación, porque se constituye en el elemento que explica el proceso seguido, facilita conocer las actividades y estrategias para darle respuesta a la [sic] interrogantes planteadas, la escogencia de las técnicas de recolección de información, el alcance, el tipo de investigación y los instrumentos y variables a utilizar, entre otros elementos que juegan un papel muy importante al investigar.” (p. 39)

2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández (2010) menciona que la investigación cualitativa se caracteriza por “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”, también plantea que:

“La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema de estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico”. (Hernández, 2010, p.364)

Al realizar esta investigación bajo el enfoque cualitativo, se partió del acercamiento con los diferentes actores involucrados en la agrocadena productiva del café sostenible, lo cual

facilitó la profundización del conocimiento sobre las perspectivas de los mismos, en relación con los factores críticos del éxito que inciden en la gestión de la agrocadena en cuestión.

Los objetivos desarrollados tenían como propósito no sólo determinar los factores críticos del éxito desde la visión de la administración, sino también considerando la apreciación de los distintos actores, con lo cual se facilitó el diseño de una propuesta en la que se integraron las diversas perspectivas.

La investigación conllevó una etapa de trabajo de campo necesaria para el logro de los objetivos, en la cual se ejecutaron entrevistas a profundidad y un grupo focal que permitieron recolectar información crucial para la elaboración de la propuesta.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación acción participativa otorga menos énfasis al conocimiento llamado “científico” y privilegia el conocimiento “práctico” que nace de la comunidad. Un aspecto de importancia que incluye la investigación acción-participativa, es que todas las personas de la comunidad sin importar su nivel educativo tienen conocimiento de la temática, el cual es necesario considerar en el desarrollo de la investigación.

Murcia (2001) señala que “la investigación acción-participativa (IAP) es el primer paso para la transformación social e involucra los grupos sociales en la generación de su propio conocimiento y en la sistematización de su propia experiencia” (p.16) Este tipo de investigación se introduce en una realidad social con el propósito de mejorarla; la realidad se conoce mediante un proceso por el cual, la comunidad crea teorías y soluciones propias a la problemática existente.

Contreras establece que para las IAP que están orientadas a las políticas sociales, se debe tener en consideración que “el papel de los agentes externos es fundamental en este proceso, porque ofrece un apoyo metodológico para la formulación de demandas y planes a

seguir, de acuerdo con los medios existentes y con los probables recursos estatales que podrían obtenerse para la realización de proyectos concretos. Este aprendizaje puede contribuir al mejor control de los recursos internos y externos del grupo social en cuestión.” (p. 61)

La investigación acción participativa surge en comunidades, cuyos miembros se reúnen con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, colaborando en el proceso con la participación de agentes de desarrollo (entiéndase entidades públicas o privadas). Es importante señalar que el éxito de lo obtenido por la comunidad, no recae en un control superficial o parcial del proyecto adquirido, sino que se verá reflejado en el empoderamiento del proyecto.

Según Durston et al. (2002) “es una manera intencional de dar poder a las personas para que puedan asumir acciones eficaces hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida”, con el “fin de promover formas de negociación que sitúen en igualdad de poder a los grupos intervenidos y a los agentes de desarrollo, reconociendo a quienes “participan” como sujetos de derechos y deberes (no como meros receptores o beneficiarios) aptos para contribuir a la transformación social.” (p. 62)

El mismo autor enfatiza el desarrollo del poder local, forjando una identidad que permita revitalizar las demandas y las estrategias de autogestión, que faciliten a la comunidad el poder decidir sobre sus áreas de competencia.

Cabe destacar que en la investigación acción participativa pueden incluirse elementos cuantitativos siempre bajo el enfoque de un problema cualitativo, por lo que se deben definir cuidadosamente los métodos y técnicas que se utilizan en la investigación.

2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen las técnicas metodológicas que se aplicaron durante el desarrollo del trabajo de campo. Las mismas se consideraron congruentes con el propósito

de la IAP, en el sentido de involucrar a los distintos actores vinculados con la temática, en especial con el caficultor, quien se constituye en el beneficiario principal de la agrocadena productiva en estudio. Según Carranza et al. (2012):

“En la indagación cualitativa, los instrumentos no son estandarizados, en ella se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc.” (Hernández et al., 2010, p. 409)

2.3.1 TRIANGULACIÓN

La triangulación es relevante en las ciencias sociales y en las investigaciones cualitativas, cuando se utilizan múltiples observadores, una variedad de teorías y de metodologías, y fuentes diversas de datos, que permiten comprobar los resultados obtenidos. Por lo tanto, se puede afirmar que al utilizar esta herramienta se construyeron hallazgos más estables.

Esta técnica investigativa facilitó la verificación de los datos recabados, disminuyendo el sesgo propio de la investigación cualitativa, debido a que la misma se realizó en un entorno en constante cambio. Denzin (citado en Silvio, 2009) indica que la triangulación “es la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno”; esta técnica se implementa para garantizar la confiabilidad de los resultados en un estudio.

Los métodos de validación de los datos utilizados en esta investigación fueron principalmente, la triangulación de los observadores y la de los informantes. En este sentido, Silvio (2009) indica que:

“[...] hay una primer forma de triangulación que toma en cuenta distintos y variados tiempos, espacios y sujetos de investigación. Una segunda forma de atender a la triangulación, tiene que ver con incorporación de varios

observadores para recoger los mismos datos en lugar de confiarle la tarea a uno solo [...]” (p.3)

La triangulación de los observadores ocurrió mediante la corroboración de la información y por consiguiente, de las opiniones de tres de las personas investigadoras respecto a los resultados que se obtuvieron de la ejecución del trabajo de campo, lo que permitió validar los datos recabados.

La triangulación de los sujetos de investigación o informantes, que resulta de la aplicación de las entrevistas a profundidad así como del grupo focal, permitió entre otras cosas construir y validar el sociograma, el análisis FODA, las matrices estratégicas, los Factores Críticos de Éxito y la propuesta para fortalecer el sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur.

2.3.2 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

La entrevista a profundidad fue entendida como un encuentro cara a cara entre las investigadoras y los investigadores con el grupo de informantes. Con la finalidad de comprender las perspectivas que estos tenían respecto a la agrocadena en estudio.

Para Ruiz (1999) la entrevista a profundidad se define como:

“...una técnica de obtención de información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. La entrevista en profundidad implica siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto consciente o como inconscientemente.” (p. 165)

El mismo autor explica que este tipo de entrevista cuenta con tres características fundamentales:

- Es individual, ya que se establece un diálogo únicamente entre la persona entrevistadora y la entrevistada, el cual genera confianza entre ambas partes.
- Es holística, debido a que la persona entrevistada detalla todos los aspectos y puntos de vistas concernientes a sus experiencias personales.
- No es una entrevista estructurada, ya que se basa en una conversación por medio de la cual se pretende comprender más que explicar.

Con base en las características anteriores, Ruiz denomina a esta técnica como “Entrevista a Profundidad Individual No Estructurada”, la cual se destaca por proporcionar a la persona entrevistadora un control para guiar la conversación cara a cara con la persona entrevistada.

En lo que respecta a esta investigación, en las entrevistas a profundidad aplicadas se creó un ambiente de confianza, de modo que la entrevista se transformó en una conversación, en la cual las personas entrevistadoras mediante la formulación de las preguntas, descubrieron detalles que no habían sido considerados.

“nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tanto informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.”(Pérez, 2008, p. 196).

Por la naturaleza de la investigación, los detalles y puntos de vista de las y los representantes del ICAFE, DSOREA, SEPSA, SFE, INTA, INDER, DR, CAC y ASA de Puriscal y PROCOMER, fueron vitales para dar respuesta al problema en cuestión. Mediante el análisis de los resultados y la categorización de la información, se logró canalizar la entrevista de forma tal que fue comprensible y no omitió información vital respecto a la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur.

2.3.3 GRUPO FOCAL

Según Fontas et al. (s.f.), los grupos focales también conocidos como entrevista exploratoria grupal o focus groups, son una técnica basada en la recolección de datos por medio de entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos; en donde un grupo pequeño con la guía de un moderador logra expresarse libre y espontáneamente acerca de una temática en particular.

Para la aplicación del grupo focal se efectuó una sesión de trabajo en la que participaron veintinueve pequeños y medianos caficultores del cantón de Acosta. En la sesión la moderadora desarrolló temas relacionados con el enfoque de agrocadena productiva, para posteriormente explicar la herramienta FODA, aclarando que la finalidad de su aplicación consistía en determinar de manera colectiva cual era el estado en el que se encontraba el sistema de gestión administrativa a nivel de la Región Central Sur.

Para la aplicación de esta técnica, se diseñó una guía que contenía una propuesta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur. Esto con la finalidad de que cada caficultor expresara su aprobación o desaprobación de los enunciados propuestos, los cuales en algunos casos fueron modificados debido a las observaciones realizadas por los caficultores; además, se les dio la oportunidad de proponer aspectos adicionales que el grupo de investigadores posteriormente debió incorporar en dicho análisis.

Según Fontas et al. (2003), el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de la técnica de grupos focales es más difícil, “especialmente porque los comentarios deben de ser analizados según el contexto de la discusión”. En la sesión se contó con la participación de un observador, quien se encargó de tomar nota del comportamiento del grupo en general, de sus actitudes, acciones, reacciones y formas de expresarse, con lo cual se logró una mayor profundización de los datos obtenidos.

2.3.4 MAPEO DE ACTORES

El sociograma es una herramienta utilizada para objetivar gráficamente las relaciones existentes entre los miembros de un grupo en estudio. Esta representación usualmente se obtiene del análisis de las relaciones establecidas entre los distintos actores.

“El mapeo de actores, también llamado sociograma, ayuda a tener una muy buena representación de la realidad social a intervenir, comprendiéndola en su complejidad para diseñar así, las diferentes estrategias de intervención con elementos que trasciendan el mero sentido común o las opiniones de un informante calificado. Los mapas sociales son fundamentales en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también, a la hora de negociar/construir, en conjunto, el programa de acción a seguir, pues se identifican con claridad las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor a los actores a los que se debe hablarles en un determinado momento.” (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 10).

En el sociograma se concibe la realidad social como un entramado de relaciones sociales (red social), en donde participan diversos actores e instituciones sociales. Los actores sociales pueden ser personas, grupos u organizaciones que tienen interés en un proyecto y que pueden influenciar significativamente o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma.

El mapeo de actores o sociograma permitió no solo identificar a los actores involucrados en la agrocadena, su importancia e influencia, sino que también posibilitó el análisis de sus intereses y el establecimiento de las estrategias de cambio. Al realizar la representación se pudo establecer con mayor claridad las interacciones necesarias y consecuentemente las posibles reacciones.

De igual forma, se logró no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en el sistema, sino además, conocer sus objetivos y las acciones que llevan a cabo. En tal

sentido, es importante destacar que en el mapeo de actores se identificaron los roles más relevantes, estableciendo las relaciones de poder entre los actores y su posicionamiento en relación con la agrocadena; con “poder” no se hace referencia a posiciones estructurales sino, más bien, a la capacidad de “acción” tal como la define Giddens:

“La acción supone intrínsecamente la aplicación de ‘medios’ para conseguir resultados, producidos por la intervención directa de un actor en un curso de sucesos, donde la ‘acción intencional’ es una subclase de los procederes del actor, o su abstención de hacer; el poder representa la capacidad del agente de movilizar recursos para constituir esos ‘medios’. En este sentido más general, el ‘poder’ denota la capacidad transformadora de la acción humana” (Santos, 2009, p.6)

Para la realización del mapeo se realizaron los pasos siguientes:

- a. Propuesta inicial de clasificación de actores: Se identificaron las instituciones, grupos organizados o personas que podrían ser relevantes en función del proyecto. Se determinaron los tipos de relaciones y el nivel de participación de cada actor.
- b. Identificación de funciones y roles de cada actor: Se realizó el reconocimiento de las principales funciones de los actores respecto del sistema de gestión administrativa y se identificaron las posibles acciones a desarrollar por parte de los actores sociales e institucionales, perfilando una red de alianzas interinstitucionales.
- c. Análisis de los actores: Se llevó a cabo un análisis cualitativo de los diferentes actores a partir de las siguientes dos categorías: a) relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés y b) niveles de poder o influencia sobre otros actores, clasificándolos como: a favor, indiferente o en contra.
- d. Elaboración de la Matriz: Se elaboró un cuadro en el cual se identificó el grado de poder (alto, medio, bajo).

- e. Reconocimiento de las relaciones sociales: Se identificaron y analizaron los tipos de relaciones existentes entre los diferentes actores de acuerdo con sus funciones principales y se establecieron las estrategias para fortalecer las relaciones con los actores que presentan relaciones débiles.

2.3.5 ANÁLISIS FODA

La formulación del análisis FODA de la agrocadena productiva en estudio, inició con un análisis externo, es decir, con la determinación de oportunidades y amenazas; posteriormente, se realizó el análisis interno, el cual incluyó las fortalezas y debilidades que influyen directamente en el logro de los objetivos.

“El análisis FODA es un recurso útil para encarar un proceso profundo y completo de evaluación institucional, con el fin de apoyar el proceso de *planificación estratégica*...puede ser aplicado de diferentes formas y las características del estudio, dependerán del tipo de organización considerada, de las circunstancias, así como de los objetivos buscados con el análisis. (Peláez, 2009, p. 29).

La elaboración del análisis FODA se efectuó con los caficultores del cantón de Acosta y la posterior validación con representantes de DSOREA, SEPSA, INTA, INDER, SFE y la ASA de Puriscal.

A partir de este análisis se elaboraron las siguientes matrices de evaluación:

- a. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): La cual permitió evaluar los factores que se determinaron como oportunidades y amenazas. Para realizar esta matriz se utilizaron los siguientes pasos:

- Se asignó un valor entre 0,0 (sin importancia) y hasta 1,0 (muy importante) a cada uno de los factores, partiendo de su importancia para la agrocadena. La suma de todos los valores asignados debió ser igual a 1,0.
- Para el caso de las oportunidades, el valor mayor asignado corresponde a la acción que de ejecutarse generaría un mayor impacto sobre la gestión administrativa de la agrocadena, y que además se podría llevar a cabo en el corto plazo. Posteriormente, se asignó el valor a los factores restantes, considerando la viabilidad de su ejecución.
- En lo que respecta a las amenazas, el valor mayor asignado corresponde al factor que puede tener una mayor afectación sobre la gestión administrativa de la agrocadena. Los valores menores constituyen factores que podrían influir en menor medida en el desarrollo de la agrocadena y ante los cuales en términos administrativos, es viable implementar acciones que permitan mitigar su impacto.
- Posteriormente, se calificó cada factor de 1 a 4, en donde 1 es muy baja, 2 baja, 3 alta y 4 muy alta teniendo en cuenta que en el caso de las oportunidades lo que se midió fue que tan atractivas eran para la agrocadena, mientras que en el caso de las amenazas se consideró el daño que pudieran causar.
- Se multiplicó el valor de cada factor por su calificación, obteniendo los valores ponderados que permitieron priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.
- Finalmente, se sumaron los valores ponderados considerando que el valor ponderado total no podía ser menor a 1 ni mayor a 4. La obtención del valor ponderado total permitió establecer si la agrocadena responde de manera adecuada o no a la incidencia de los factores externos.

Es importante mencionar que, el criterio utilizado fue del grupo de investigadores. Los valores fueron asignados de forma consensuada, de acuerdo con la información obtenida en el grupo focal aplicado a los caficultores de Acosta, de las entrevistas a profundidad realizadas en la parte institucional y de la revisión bibliográfica.

- b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): Con esta matriz se evaluaron las fortalezas y debilidades definidas en el análisis interno, siguiendo los mismos pasos de la Matriz EFE. La obtención del valor ponderado total en este caso permitió establecer si la agrocadena mantenía una posición interna fuerte.
 - Para el caso de las fortalezas, la asignación del valor mayor obedeció a la consideración del aspecto más importante para la gestión de la agrocadena, mientras que los valores menores corresponden a elementos con poca incidencia en el desarrollo de la misma.
 - En lo que respecta a las debilidades, el valor mayor fue asignado al factor que se pudo determinar que afecta directamente el estado actual del sistema de gestión administrativa, y los valores menores inciden en menor medida sobre aspectos específicos de la agrocadena.
- c. Matriz Interna – Externa (IE): En esta matriz se unieron los totales ponderados de la matriz EFI en el eje de las “x” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje de las “y”, con el fin de determinar el cuadrante en el que se sitúa la agrocadena.

Los cuadrantes se interpretaron de la siguiente manera:

- Cuadrantes I, II y IV corresponde a una organización o sistema que debe crecer, y en torno al cual se pueden construir nuevas estrategias.
- Cuadrantes III, V y VII corresponde a una organización o sistema que se debe mantener, pero en relación al cual se pueden desarrollar estrategias de mejora.

- Cuadrantes VI, VIII y IX corresponde a una organización o sistema que se debe enajenar y por consiguiente sobre el cual deben establecerse estrategias de desarrollo tendientes a modificar en su totalidad lo que se venía haciendo.
- d. Estrategias: Para su elaboración se utilizaron los factores que obtuvieron los valores ponderados más altos de las matrices EFE e EFI. Esta herramienta permitió determinar cuatro tipos de estrategias:
 - FO (fortalezas/oportunidades): Utilización de las fortalezas de la agrocadena para el aprovechamiento de las oportunidades externas.
 - FA (fortalezas/amenazas): Utilización de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.
 - DO (debilidades/oportunidades): Se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno.
 - DA (debilidades/amenazas): Utilización de tácticas defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

2.3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Según Murillo (s.f.) “los factores críticos de éxito son precisamente esos factores, componentes u elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde sus valores en ciertos momentos son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable.”

Zambrano (2007) señala que, los factores críticos de éxito son los elementos cualitativos o cuantitativos de carácter interno, que por su grado de importancia son determinantes en el resultado de la organización.

Los factores críticos de éxito se elaboraron considerando los objetivos de una organización o proyecto. En el caso de la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur, se analizaron los objetivos definidos para las agro cadenas productivas del MAG y de ellos se extrajo lo aplicable para el sistema de gestión administrativa, tomando en cuenta la particularidad de la agrocadena.

“Teniendo en cuenta el concepto de Factor de Éxito, como medio necesario para alcanzar los objetivos especificados, se obtendrá una lista de factores de éxito para cada uno de dichos objetivos, contemplando tanto aquellos que dependen de la Organización, como aquellos externos que están fuera de su control (legislación, comportamiento de la economía, etc.)” (ONGEI, s.f.)

Los factores críticos de éxito para la agrocadena productiva en estudio, fueron propuestos por el grupo de investigadores, a partir del conocimiento adquirido sobre el sistema y mediante el acercamiento con los actores principales, representados en el sociograma del capítulo V.

Una vez que se definieron los factores críticos de éxito para cada objetivo de la agrocadena, se propuso una meta. Los objetivos, los factores y las metas fueron validados con representantes de DSOREA, SEPSA, INTA e INDER; esto con el propósito de determinar su coherencia y viabilidad.

Es importante destacar que para el logro de las metas propuestas, se requiere de la participación activa de distintos actores vinculados con la agrocadena productiva, ya que esta última no puede considerarse como una entidad en sí misma.

2.4 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizaron procedimientos analíticos, que permitieron descomponer la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur en partes, de modo que

se pudo examinar las características de cada parte, su relación con la agrocadena, así como las dependencias y articulaciones que la convierten en una totalidad.

El análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de investigación permitió conocer la agrocadena productiva y determinar puntos de mejora, mismos que se incluyen en las acciones de fortalecimiento. Los resultados obtenidos no deben de analizarse por separado, sino que deben integrarse tanto con el proceso definido por el MAG, como con las expectativas de los distintos actores involucrados en el proceso.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 AGRICULTURA

Según la FAO (1997) “la agricultura es una actividad llevada a cabo por el hombre que a través de cultivar la tierra produce alimentos para la población humana”, lo que la transforma en una actividad fundamental que representa a nivel mundial, una de las labores más practicadas, afectando la calidad de vida de todos los habitantes como también de las generaciones venideras.

Por otra parte el IICA (2009) define la agricultura como un concepto multidimensional, en constante evolución. Además, indica que la agricultura es un “sistema holístico que integra las relaciones entre cuatro elementos: 1) un cierto paradigma/cosmovisión (visión del mundo), 2) un entorno político, institucional, social y cultural, 3) un sistema de conocimientos, ciencia y tecnología agrícola, y 4) un sector rural, para dar como resultado una forma de hacer agricultura.” (p. 20)

La FAO (1997) menciona “esta gran industria mundial que llamamos con tanta facilidad “la agricultura” no solamente trata con la producción de alimentos, sino que es una actividad que tiene que cumplir con varios propósitos dentro del contorno comercial global”.

En la Estrategia Agro 21 se visualiza a “la agricultura como un importante sector consumidor y proveedor de insumos, generador de valor agregado, promotor del desarrollo sostenible y con efectos multiplicadores en todos los sectores de la economía”.

3.1.1 AGRICULTOR

El agricultor definido como la “persona que labra o cultiva la tierra.” (Diccionario Real Academia Española, 2012), también es conocido como campesino, pequeño y mediano productor o agricultor familiar.

El PROINDER (citado en Scheinkerman, 2003) define campesinos como el "...conjunto heterogéneo de productores y sus familias (...) que reúnen los siguientes requisitos: intervienen en forma directa en la producción aportando al trabajo físico y la gestión productiva, no contratan mano de obra permanente; cuentan con limitaciones de tierra, capital y tecnología". (p.20)

Pequeños y medianos productores

Posada (citado en Scheinkerman, 2003) define al pequeño productor como "todos aquellos sujetos que manejan unidades ubicadas entre estos dos extremos: un piso señalado por aquellas unidades productivas cuya significación es sumamente limitada, o nula, por ser muy pequeñas o semiproletarias y un techo que es el nivel que evita basar a la unidad en la renta de la tierra la capacidad de comprar trabajo asalariado y comenzar a acumular. Dentro de este espectro, los pequeños productores realizarán una amplia gama combinatoria de trabajo familiar y tierra" (p.21)

Según Morales et al. (2010) "Pequeño productor es aquella persona cuya dedicación a la producción agropecuaria es mayor a un 75% de su tiempo, además los ingresos brutos anuales que genera su actividad agropecuaria no deben ser superiores al equivalente en colones al tipo de cambio oficial del Banco Central de Costa Rica, a la suma de 25.000,00 USD." (p.9)

Este autor define al mediano productor como "aquella persona cuya dedicación a la producción agropecuaria es mayor a un 60% de su tiempo, además los ingresos brutos anuales que genera su actividad agropecuaria no deben ser superiores al equivalente en colones al tipo de cambio oficial del Banco Central de Costa Rica, a la suma de 75.000,00 USD." (p.9)

El agricultor tiene un papel importante en la toma de decisiones, por lo que no sólo debe ser concebido como una persona que se limita a la producción agrícola, sino como un actor social importante en el desarrollo de las comunidades, es por ello que la participación

activa y la organización social de los agricultores se convierte en un pilar fundamental para lograr el crecimiento de las regiones productivas.

Caficultor

Vilar (2012) lo define como la “persona que se dedica profesionalmente al cultivo del café.” De manera similar, es definido por la Real Academia Española (2012) como la “persona que cultiva el café.”

“La producción de café en Costa Rica, es en gran parte generada por pequeños y medianos productores, de ahí la importancia que representa para la economía nacional y para la región, la estabilidad en los precios del café, ya que a veces factores climáticos y de sobreoferta alteran los precios, internacionales, causando serios problemas en los sistemas de producción de café de los productores en la región.” (Delgado, 2007, p. 4)

Participación y organización

La participación y organización de los caficultores es un tema de gran relevancia para el desarrollo de acciones que impacten la actividad cafetalera.

La participación es un aspecto poco desarrollado en las zonas que se dedican a la producción de café. Según Geilfus (2002) “esta herramienta tiene diferentes formas de concebirse, no es un proceso fijo, se puede manifestar por medio del grado de decisión que tienen en un proceso”. La participación de los actores en la mayoría de los proyectos es muy poca o en algunos casos es nula, razón por la cual muchos de los proyectos fracasan o quedan muy lejos de las metas propuestas.

Además, el mismo autor menciona que “...estas herramientas están fundamentadas en el diálogo que debe respetar un principio fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuente de información y decisión para analizar los problemas y

contribuir a soluciones a través de acciones de desarrollo”. Diversos autores coinciden en que la participación de los caficultores es un tema esencial para la construcción de planes que impacten en las comunidades y en ellos mismos.

Aunado a lo anterior, Suárez (s.f.) indica que estos planes se deben realizar con base en el diagnóstico de la realidad de las regiones productivas, y de estas regiones deben emerger planes de carácter estratégico, de mediano y corto plazo; estos deben facilitar la acción organizada de las regiones, hacia los aspectos más críticos identificados y analizados.

Como se ha mencionado la participación genera gran valor en las comunidades de cada región productiva, ya que las acciones que se desprendan de este proceso se relacionan en gran medida con las necesidades de los beneficiarios de los proyectos.

Un aspecto que tiene una estrecha relación con la participación es la organización social. Según Santandreu (2005) la organización engloba varios temas y es entendida como “la forma organizativa (asociación, cooperativa, microempresa, red, etc.), es el proceso seguido para su formación y funcionamiento, su estructura de gestión (social, productiva, etc.), la perspectiva de género en el trabajo interno y los mecanismos utilizados para la toma de decisiones”.

Tal y como se indica, la organización social enmarca temas que son vitales para generar empoderamiento en los caficultores, permitiendo que estos tengan un respaldo en los proyectos que desarrollen.

La organización social de los caficultores ha presentado una serie de transformaciones, Mora et al. (2006) hacen referencia a que “la capacidad de organización, movilización y negociación alrededor de las demandas de las familias y las comunidades, superando las relaciones fundamentadas en la oferta institucional, puede favorecer la modificación sustancial de las formas de intervención del estado en los particulares procesos de desarrollo sostenible”.

Los autores mencionados en el párrafo anterior, además indican que la “asociatividad, la autogestión y el liderazgo local, orientado hacia una gestión sustentable del territorio, (...) es una ruta efectiva para promover el desarrollo local, dinamizar la economía, elevar la competitividad del territorio y extender el bienestar en el medio rural local”.

Es importante mencionar que la organización social de los caficultores ha presentado una serie de modificaciones que se ven reflejadas en una mayor autonomía en sus relaciones con el Estado, una mayor capacidad propositiva e intensa diversificación en sus actividades.

3.1.2 ACTIVIDAD CAFETALERA

El primer país de Centroamérica que incursionó en la industria del café, fue Costa Rica. Muchas personalidades contribuyeron en el desarrollo del cultivo, se estableció al Padre Félix Valverde como el primer sembrador, quien para 1816 poseía un solar con plantas de café (ICAFE, 2012).

Cabe resaltar, que después de la Independencia del país, en el año 1821, los gobiernos locales (municipales) incentivaban el cultivo mediante políticas de entrega de plantas y concesiones de tierras a quienes se interesaran en este tipo de empresa; la Municipalidad de San José fue la precursora quien después fue imitada por otros asentamientos, entre ellos la de Cartago y Tres Ríos.

La exportación de este producto se desarrolló desde 1832 y fue consolidada en 1840.

“Desde el siglo XIX el sector cafetalero ha sido uno de los principales impulsores del desarrollo económico de Costa Rica y, aunque otros sectores han crecido en importancia durante las últimas décadas, el sector cafetalero siempre ha mantenido una importancia relativa en la economía.” (Danse, 2002)

Este sector, al igual que la agricultura en general, debe ser competitivo. A nivel empresarial, para el sector caficultor en el Siglo XXI, la competitividad debe basarse en:

“los principios de desarrollo sostenible y mejoramiento continuo, que a su vez se fundamentan en que la gerencia utiliza todos los recursos humanos y la información relevante para producir una corriente constante de mejoras de todos los aspectos de valoración para el cliente buscando, primordialmente, métodos de producción que generen una reducción en las cantidades de residuos, en los consumos de materias primas y sus costos y en la contaminación potencial.” (Danse, 2002)

Lo anterior con el fin, de que el café posea una calidad constante o bien mejorarla, y al mismo tiempo reducir los desperdicios generados y lograr ahorros en los costos de producción.

Café sostenible

Costa Rica forma parte de los países que han establecido acuerdos internacionales con la Organización Internacional del Café. Dichos acuerdos hacen que se regule la actividad de producción “mediante mecanismos y relaciones de equilibrio y concertación de intereses entre países productores y exportadores, lo que ha permitido garantizar la sostenibilidad de los pequeños y medianos productores.” (Delgado, 2007, p. 4)

El Acuerdo Internacional del Café, celebrado en setiembre de 2007 en la ciudad de Londres, tuvo como objetivo “fortalecer el sector cafetero mundial y promover su expansión sostenible en un entorno basado en el mercado para beneficio de todos los participantes en el sector” (Organización Internacional del Café, 2007, p. 2). Por lo que para lograr esto, una de las pautas a seguir es la referente al estímulo de los miembros del acuerdo para que se cree un sector sostenible tanto en términos económicos, como sociales y ambientales.

“La Organización está trabajando para promover la conciencia de la necesidad de una economía sostenible del café, haciendo que las partes interesadas en el sector del café sean conscientes de la amenaza a la sostenibilidad planteadas por

las condiciones económicas negativas de los productores, y proponer medidas en ámbitos como la calidad, la promoción y diversificación de mantener el equilibrio en el mercado mundial del café. [sic]” (Organización Internacional del Café, 2012)

Delgado (2007) indica que se desarrollan modelos de producción sostenible para el café, los cuales son café arbolado, café diferenciado y orgánico; estos cultivos han contribuido en la conservación de los recursos naturales de la región y en la economía familiar. Por otra parte, la Organización Internacional del Café, establece que hay nuevas iniciativas, las cuales son distintas a las ya conocidas (café orgánico, comercio justo y cafés respetuosos con el medio ambiente), que también pueden contribuir a la sostenibilidad del sector cafetalero en el largo plazo.

El cultivo de café sostenible proporciona beneficios económicos para los productores, pero además la Organización Internacional del Café (s.f.) menciona como beneficios adicionales para el productor, los siguientes:

- Una mejor gestión de los recursos naturales y conservación de la biodiversidad.
- Cultivos resistentes a la intemperie y al riesgo climático.
- Diversificación en las explotaciones agrícolas y menos costos de los insumos externos.
- Comunidad o desarrollo organizacional y un aumento de la mano de obra rural.
- Menos riesgos de salud debido al mal uso de agroquímicos.

3.1.3 REGIONES PRODUCTIVAS

Según González et al. (citado en IICA, 1977) una región productiva “puede definirse como una zona delimitada de producción agropecuaria que circunda a un mercado central, su forma real dependerá del tipo de cultivo, de la organización de la unidad predial o productiva, de la tecnología dominante, y también de la medida en que la producción de la zona acceda a algún mercado.” (p. 494)

Palacios (1983) define a una región productiva como una base económica, menciona que:

“... se parte de la idea de que la superficie terrestre está diferenciada en función de la dotación de recursos naturales, lo cual da lugar a una división territorial del trabajo como consecuencia de que cada área se especializa en la producción de aquellos bienes que sus recursos permite. Así, se enfatiza en el hecho de que ninguna región es autosuficiente, por lo que el intercambio y el comercio entre regiones, representará la condición necesaria para su existencia”. (p. 62)

Este mismo autor señala que, el crecimiento de una región depende tanto de la capacidad de producción que tenga, como de las posibilidades de exportar lo producido; por lo que la estructura productiva se debe organizar alrededor de actividades propias de la exportación, como por ejemplo capacitaciones de la mano de obra, para lograr una mejor posición competitiva.

Aunado a lo mencionado, se debe tener claro que la región productiva (o localización espacial) es condicionante de la competitividad dentro de una cadena agroalimentaria, ya que los costos de transporte que se puedan presentar, afectan tanto los costos de producción de la cadena como el precio final del producto que se cosecha. (Chavarría et al., 2002, p. 65)

Región Central Sur

Esta región se ubica al suroeste de San José, está conformada por ocho cantones: Acosta, Aserri, Escazú, Mora, Puriscal, Santa Ana, Turrubares y Alajuelita. Sus límites geográficos son: al norte con el cantón de Atenas de la provincia de Alajuela, los ríos Grande de Tárcos y Virilla; al sur con Parrita y Aguirre, de la provincia de Puntarenas; al este limita con la zona de Los Santos; al oeste con el Río Turrubares y el límite provincial entre San José y Puntarenas hasta el río Grande de Tárcos. Comprende un área total de 1.757,94 km². (SEPSA, 2007)

La actividad agrícola que se desarrolla en esta región es principalmente realizada por pequeños y medianos productores, y entre los principales productos que de dicha actividad se dan son: el café, las hortalizas como el tomate, la caña de azúcar para dulce, así como también la palma aceitera, la piña, el jocote, el tiquizque y los cítricos (Plan Regional de Desarrollo, Región Central Sur, 2007-2010).

Según InfoAgro (2008) “en los últimos años la Región Central Sur de Costa Rica se ha incorporado en el proceso de incursión en los mercados internacionales”. Si bien el proceso de incursión del café producido en esta región del país aún requiere de mejoras en cuanto a calidad, aumento de la competitividad, capacidad de gestión e integración de los caficultores, también existen en la región ejemplos de incursión exitosos “como es el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserrí (ASOPROAAA), empresa que logró construir su propio beneficio de café para producir un café tipo gourmet... ” (InfoAgro, 2008).

“Los cantones de mayor importancia en la producción de café, son Aserrí (3245 has) Acosta (1872 has) y Puriscal (1273 has) los cuales concentran el 83 por ciento de la producción regional. Esta producción se distribuye entre pequeños y medianos productores 1394, que cultivan en fincas de 3 a menos has, (58 por ciento) 679 de 3 a 10 has (28.3 por ciento) lo cual revela que la producción de café se concentra en los pequeños y medianos productores. Asimismo, la caficultura se ha convertido en la principal fuente de generación de empleo y de ingresos a la economía regional.” (Delgado, 2007, p. 5)

Delgado (2007) menciona que en la Región Central Sur, existen 14 compañías comercializadoras de café, las cuales cuentan con una infraestructura propia, tanto para la recolección de la materia prima como para su procesamiento y los medios de transporte necesarios. (p. 5)

“En la Región Central Sur, existen 68 pequeñas organizaciones de productores y productoras con grandes limitaciones para desarrollarse como empresas

autogestionarias, debido principalmente, a la falta de capacitación en gestión empresarial y a la baja capacidad de inversión.” (InfoAgro, 2007, p. 16)

Como ya se mencionó, el proceso de comercialización de café en esta Región apenas se encuentra en una etapa inicial, por lo que “se requiere mejorar los rendimientos, la calidad, competitividad y la capacidad de gestión y de integración de los caficultores.” (Delgado, 2007, p. 6)

3.2 AGROCADENA PRODUCTIVA

“El concepto “**cadena agrícola de valor**”, incluye la gama completa de actividades y participantes involucrados en agregar valor a través de sus insumos o servicios, a medida que se adapta a las necesidades y deseos de los consumidores. A menudo se define como la secuencia de actividades que agregan valor, desde producción a consumo, hasta procesamiento y comercialización. Cada proceso y vínculo en la cadena tiene el interés de un actor legitimado y tiene uno o más vínculos hacia atrás o hacia delante con otras partes interesadas involucradas en la cadena.” (Miller, 2010, p. XIX.)

El concepto de cadena productiva se relaciona con el de cadena de valor (usualmente utilizado en Administración), y comprende la integración de una serie de actividades y actores ordenados por fases, que van desde la producción en el campo hasta el consumidor final y que lo que buscan es asegurar la calidad del producto, la competitividad del subsector agrícola y finalmente el crecimiento socioeconómico del agricultor.

Dicho concepto surge producto de los cambios propios de la agricultura tradicional y de baja productividad hacia la agricultura moderna de alta productividad, así como de las demandas del consumidor y sobretodo de las exigencias de los mercados regional, nacional y mundial.

“Las cadenas productivas son mecanismos que les permiten a los productores, compradores, vendedores y consumidores –separados en el tiempo y el espacio– añadir gradualmente valor a los productos agrícolas, a medida que pasan de un miembro de la cadena al otro. Las cadenas pueden tener diferentes niveles de desarrollo e integración entre los actores.” (Hartwich, 2007)

En momentos en que la competencia es feroz, se requiere del establecimiento de estrategias que aumenten la competitividad de la agricultura y den sostenibilidad a todos los participantes involucrados o relacionados con ésta actividad.

Las cadenas productivas que comprenden al menos a los siguientes actores: proveedores de materia prima (insumos), productores, procesadores, comercializadores, transportistas y consumidores; se transforman en la principal estrategia para la determinación de las actividades trascendentales, es decir aquellas que crean valor agregado al producto; con el fin de generar puntos de diferenciación (ventajas competitivas) que mejoren el posicionamiento en los mercados.

3.2.1 EXTENSIÓN AGRÍCOLA

Según Chirtoplos (citado en la FAO, 2011) “por extensión, se entiende los sistemas que han de facilitar el acceso a los agricultores, sus organizaciones y otros agentes del mercado a sus conocimientos, tecnologías e información, fomentar su interacción con asociados en la investigación, la enseñanza, la agroindustria, y otras instituciones pertinentes; coadyuvar en el diseño de prácticas y habilidades técnicas, de gestión y organización.”

FORAGRO (2002) menciona que la extensión agrícola en diversos países del mundo ha sido concebida como un servicio público, bajo diferentes modalidades; es por ello que el Estado ha establecido las pautas fundamentales de su funcionamiento.

La extensión agrícola ha brindado diversos aportes a los procesos de modernización económica y social de la agricultura y el medio rural. Este proceso ha presentado una serie

de transformaciones como consecuencia de diferentes modelos y estilos de desarrollo establecidos para el sector agropecuario.

“La extensión viene configurando una posición sobre el desarrollo de la agricultura tratando de dar respuesta a sus tendencias más sobresalientes. Así, las distintas instituciones, organizaciones, empresas, grupos o entes que hacen extensión, identifican las tendencias del desarrollo agrícola y rural, principalmente desde cuatro dimensiones fundamentales: una global que comprende aspectos de carácter económico, social y cultural; otra, que responde a las preocupaciones ambientales; una tercera relacionada con los problemas de competitividad de las actividades productivas, especialmente desde el punto de vista tecnológico. Y una cuarta, referida a los aspectos institucionales de la agricultura y el desarrollo del medio rural.” (FORAGRO, 2002, p.5)

Las buenas prácticas de extensión agrícola están constituidas por una serie de mecanismos, metodologías, procesos o estrategias, las cuales promueven la participación y responden a las demandas de la población.

3.2.2 INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA

“Los sistemas de investigación agrícola generan conocimiento y tecnología para fomentar el desarrollo agrícola en general y para contribuir al beneficio de grupos específicos de interesados. La pertinencia de estos sistemas de investigación puede ser analizada en el contexto de un marco simplificado de oferta y demanda de servicios de investigación.” (Janssen, 2000, p. 4)

La globalización, la apertura comercial, los cambios tecnológicos y la transformación de las instituciones que atienden al subsector agrícola, han incidido directamente sobre las distintas actividades relacionadas con la agricultura. En este sentido, la investigación agrícola se viene enfrentando a una serie de retos, propios de un sistema científico y

tecnológico que cada vez más debe de dar respuesta a las exigencias de los mercados regional, nacional y mundial.

Según Janssen (2000) “la demanda de investigación agrícola está cambiando porque la sociedad y más que todo, el sector agrícola, está cambiando”. En muchos países, las distintas regiones productivas pretenden tomar las riendas de su desarrollo y para ello requieren independizar los mecanismos de toma de decisiones y ejecución de procesos relacionados con una investigación que genere valor agregado a los productos locales.

“Contrario de lo que el conocimiento popular entiende por investigadores “un grupo de elitistas muy educados, en una torre de marfil, con un costo muy elevado, etc”, en general la investigación agrícola en Costa Rica no es, ni ha sido elitista, sino más bien una profesión de sacrificio para los que la realizan; en nuestro medio se lleva a cabo en torres de adobe (dada la carencia de marfil en el país) y cuesta lo que el investigador pueda conseguir, sea bajo las condiciones de financiamiento estatal actuales, o la difícil competencia internacional por fondos.” (Alvarado et al., 2006).

3.2.3 DESARROLLO SOSTENIBLE

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) en el Informe Brundtland del año 1987, establece el concepto de desarrollo sostenible como el “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (Organización de las Naciones Unidas, s.f.) Algo similar es lo que plantea Cuello (2011), quien menciona que “el desarrollo sostenible implica vivir bien el presente pensando en el futuro.” (p. 46)

La Red de instituciones de Educación Superior para la Promoción del Desarrollo Humano sostenible -alfa PlanGIES- (citado en Wulf et al., 2006), refiere que “el Desarrollo Sostenible es un proceso socio-personal que intenta conservar y respetar el planeta Tierra, al tiempo que pretende mejorar a la persona y a la sociedad en armonía con la naturaleza y

aspira construir y consolidar un mundo justo, ético, solidario, equitativo, participativo, libre y convivencial. Como tal, el desarrollo integral sostenible mira no sólo a las generaciones presentes, sino también a las futuras, rechazando abiertamente cualquier tipo de exclusión” (p. 24)

El Informe Brundtland, hace referencia a que el desarrollo sostenible contiene en su interior dos conceptos clave, los cuales son:

- el concepto de 'necesidades', en particular las necesidades esenciales de los pobres del mundo, a la que se da prioridad absoluta, y
- la idea de limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras. (Organización de las Naciones Unidas, s.f.)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) indica que existen cuatro dimensiones del Desarrollo Sostenible: la sociedad, el medio ambiente, la cultura y la economía, las cuales se interrelacionan entre sí.

“La sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en donde las consideraciones ambientales, sociales y económicas estén equilibradas en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Por ejemplo, una sociedad próspera depende de un ambiente sano que provea alimentos y recursos, agua potable y aire limpio para sus ciudadanos.” (UNESCO, s.f.)

Para reforzar el ejemplo, se puede hacer mención a lo expuesto por Guimarães (citado en Waulf et al., 2006) cuando menciona que al emplear un estilo de desarrollo debe ser:

“ambientalmente sostenible en el acceso de los recursos naturales y en la preservación de la biodiversidad; que sea socialmente sostenible en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales y que promueva la justicia y la equidad; que sea culturalmente sostenible en la conservación del sistema de

valores, prácticas y símbolos de identidad de los distintos pueblos, al tiempo que favorezca la interculturalidad; que sea políticamente sostenible al profundizar en la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones públicas; y que sea económicamente sostenible, alumbrando nuevos modelos de producción y consumo, respetuosos con los ecosistemas y la biosfera.” (p. 25)

Buenas Prácticas Agrícolas

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) según Colombia Internacional (citado en Jiménez, 2006) “se enfocan hacia aquellos aspectos productivos que pueden representar un riesgo para la calidad de la producción, para la preservación del medio ambiente y para las condiciones apropiadas de trabajo, que pueden afectar la sanidad de los alimentos...”.

Las BPA implican la capacitación para el uso de técnicas de desarrollo sostenible en la producción agrícola, mismas que faciliten el crecimiento económico de la finca y la estabilidad del agricultor. Además, las BPA más recientemente se han transformado en mecanismos de aseguramiento de la calidad de los productos agrícolas.

3.2.4 COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad surge durante el siglo XVII, sobretodo apoyado por las teorías de comercio internacional y centrado en aspectos de orden económico, siendo su principal mentor David Ricardo, quien destacó por utilizar el criterio de las ventajas comparativas.

Según la OCDE (citado en Rodrigues et al., 2003) “la competitividad está definida como el grado en que un país es capaz de producir, bajo condiciones de libre comercio, bienes y servicios acorde a las necesidades de los mercados internacionales, manteniendo o incrementando, paralelamente, los ingresos reales de la población en el largo plazo”.

En el caso de las agrocadenas productivas, la competitividad supone el mejoramiento de un conjunto de aspectos propios de la actividad agrícola entre los que se pueden mencionar la producción primaria, intermedia (transformación) y final de productos agrícolas y derivados. Dicha competitividad implica la integración de criterios económicos, sociales y ambientales que de manera conjunta permitan potenciar las oportunidades de crecimiento del subsector y por ende del agricultor.

Valor agregado

De acuerdo con la definición de la FAO (citado en IICA, 2006) “el valor agregado de la agricultura por trabajador agrícola es una buena medida de productividad y competitividad de la agricultura. Para medir el valor agregado, se contabiliza el valor bruto de la producción de la agricultura menos el costo de los bienes intermedios.” (p. 25)

Delgado (2007) sostiene que en “el contexto de la agroindustria del café, cabe señalar que en los últimos años, han incursionado organizaciones de productores, estableciendo microbeneficios, con la finalidad de darle un mayor valor agregado a la producción, alcanzar mejores precios, disminuir la contaminación al ambiente, y fortalecer la pequeña y mediana empresa agrícola de la región.” (p. 5)

3.3 INSTITUCIONALIDAD

“Una institucionalidad puede ser percibida como la combinación de un discurso hegemónico, las reglas del juego que emergen del discurso, las prácticas sociales establecidas para implementar dicho discurso, las relaciones de poder que viabilizan el discurso, las reglas y sus prácticas, y las configuraciones (“mecanismos”) institucionales que institucionalizan todo lo anterior”. (De Souza Silva et al., 2001)

El IICA (1996) señala que la “institucionalidad se centra en las reglas de juego existentes en una sociedad, en la cual las interacciones de las personas están reguladas por leyes,

compromisos, valores y normas. En tal sentido, la institucionalidad de un país está sustentada en su base histórica y cultural; por lo tanto no puede replicarse. Tampoco se pueden generalizar sus características... pueden reconocérsele tres dimensiones interdependientes: política, económica y social” (p.3)

En el Foro Ministerial "la Agricultura de las Américas de Cara al Siglo XXI" (citado en Aquino, s.f.) se hace referencia a la institucionalidad en la agricultura e indica que es necesario “superar la distinción entre lo público y lo privado, reconociendo que los actuales desafíos enfrentados por la agricultura requieren de una acción cohesionada, integral y compartida.”

Asimismo, en este Foro se indica que:

“la institucionalidad agrícola, en una unión de esfuerzos públicos y privados, debe mejorar sustancialmente la educación y la formación de los agentes que participan en los procesos productivos en las zonas rurales. No se trata de una capacitación exclusivamente agrícola, sino de una capacitación que conduzca a entender mejor las relaciones urbano-rurales y que permita a los agricultores, a los técnicos, a los jóvenes, a las mujeres y a las familias rurales, tener acceso y utilizar los progresos de la informática y de la comunicación. Esto requiere repensar la institucionalidad agrícola en una dimensión más amplia del conocimiento con una tendencia a elevar los niveles de vida.”

3.3.1 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Francescato (citado en Montero, 2006) utiliza el término fortalecimiento “para referirse al desarrollo de la ciudadanía y al proceso por el cual se aspira a revitalizar a las personas “menos privilegiadas”, ayudándolas “a desarrollar sus puntos fuertes en vez de centrarse en sus debilidades”, con miras a lograr un cambio en el nivel comunitario”. La misma autora cita a Sánchez Vidal (1996), e indica que con fortalecimiento “hace referencia a permitir o

capacitar, a autorizar o dar poder sobre algo, alguien o para hacer algo, asumiendo que hay una condición de dominio o autoridad sobre algo”.

Para el PNUD (citado en la FAO, 2007) el fortalecimiento es “... el proceso a través del cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan su capacidad de i) realizar funciones básicas resolver problemas, definir y alcanzar objetivos y ii) comprender y atender sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de forma sostenible”.

3.3.2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Para Mintzberg et al. (1997) “la estrategia es un plan: una especie de curso de acción *conscientemente determinado*, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica”. Estos mismos autores indican que una estrategia puede ser intencional o elaborada, por tanto, “la estrategia, es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones”.

Por tanto, se entenderá por estrategia, el plan diseñado para dirigir (atender) un asunto y para determinar el conjunto de reglas que aseguran que ese plan es el óptimo, es decir, una estrategia es el proceso seleccionado mediante el que se pretende lograr un estado futuro.

3.4 SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para efectos de la investigación se entenderá por sistema de gestión administrativo al:

“Conjunto de actividades que, interrelacionadas y a través de acciones específicas, permiten definir e implementar los lineamientos generales y de operación de las entidades públicas.” (Alcaldía de Bogotá, 2007, p.37)

Considerando lo anterior, surge la necesidad de integrar mediante un sistema de gestión administrativa a los distintos actores y a los servicios de apoyo que brindan a los caficultores. Es por ello que, la gestión administrativa de la agrocadena, debe ser entendida como una red de servicios estatales, bajo un enfoque sistémico.

Según la Real Academia Española un ciclo se puede definir como “una serie de fases por las que pasa un fenómeno periódico”. En este sentido, la agrocadena en estudio surge con la finalidad de gestionar administrativamente el adecuado desarrollo de las fases que comprende el proceso productivo del café, el cual se constituye en un fenómeno periódico que año a año ocurre con la producción del grano.

“[...] la industria del café de Costa Rica está conformada por cuatro sectores o participantes directos, los cuales son regulados por una normativa legal especial. Estos sectores tienen una interacción constante entre sí, [...]” (González, sf, p.37)

El sistema de gestión administrativa se visualiza como un ciclo que fluye mediante el desarrollo eficiente de todos sus procesos, creando una cadena de valor que contribuye a que cada uno de sus eslabones alcance su objetivo eficientemente.

El ciclo productivo de café conlleva desde el abastecimiento de insumos hasta la colocación del producto en el mercado, lo cual en términos administrativos involucra la gestión de los procesos relacionados con el aseguramiento de la producción, con la calidad de lo producido, con la generación de valor agregado así como con la colocación de lo producido en el mercado.

CAPÍTULO IV. AGROCADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL CULTIVO DE CAFÉ EN COSTA RICA

Según datos del ICAFE (2013) “1720 es la fecha probable de la introducción del café a América, [...] en la provincia de Costa Rica a finales del siglo XVIII”. En sus inicios el café de Costa Rica se produjo principalmente para la subsistencia de las mismas familias productoras, es decir, se sembraba para consumir; más adelante, el denominado “grano de oro” se constituyó en una industria que dinamizó no solo la economía sino también la identidad costarricense.

Algunos historiadores coinciden en el hecho de que la producción de café con fines económicos en Costa Rica inicia en el año 1808, a partir de ese año es cuando el cultivo se extiende por el Valle Central. Según Granados (2004), “[...] la caficultura en Costa Rica a [sic] constituido un factor primario de generación de empleo, comercio exterior y divisas. Pero, ha [sic] diferencia de otros países donde el grano se ha cultivado, en Costa Rica el café (conjuntamente con el banano) ha constituido la columna vertebral de la historia económica nacional.”

El cultivo de café se constituyó en el principal asidero de la riqueza nacional, convirtiendo a Costa Rica en el país más próspero de América Central, lo cual se explica por la buena calidad del suelo de la Meseta Central, el buen clima de la región así como el hecho de que los núcleos urbanos proveyeron abundante mano de obra para la recolecta del café.

“Desde los inicios de la actividad cafetalera, los costarricenses nos abocamos a la tarea de producir calidad. Es así como se convirtió en ley de la república [sic] la prohibición de reproducir y sembrar materiales genéticos que no sean arábigos, quedando entonces la producción de robustas, libéricos y demás sancionada por la ley. Con todas estas sabias decisiones tomadas por nuestros abuelos, nuestro grano de oro adquirió una merecida distinción internacional y

es como nació aquello de que nuestro café es el mejor del mundo.” (Monge L, s.f., p. 175)

Durante muchos años el café fue el único producto importante de exportación, lo cual dio origen a la denominada oligarquía cafetalera, cuya influencia fue decisiva para la conformación de la Costa Rica de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX. Paradójicamente la construcción del ferrocarril en 1871 puso fin al predominio del café en Costa Rica, cuando se suponía que este se constituiría en la solución para los problemas en el transporte del producto desde el Valle Central.

A pesar de la competencia que supuso el incremento en la producción y exportación del banano (a partir de la construcción del ferrocarril), el cultivo del café continuó como el producto de mayor significancia para la economía nacional; al mismo tiempo, el Valle Central se mantenía como la principal región productiva de café, debido a que las condiciones ambientales, de infraestructura y sociales facilitaron la expansión del cultivo.

4.2 VARIEDADES DE CAFÉ EN COSTA RICA

Alvarado (2003) menciona que Costa Rica fue el primer país de Centroamérica en establecer la industria del café pese a su poco desarrollo en la primera mitad del siglo XIX. Éste producto logró ser de gran importancia en la economía; determinante en el progreso de muchos cantones; modificó la distribución de los habitantes y permitió el establecimiento de asentamientos urbanos.

En el país se producen dos variedades de café con distinta calidad y aceptación por parte de los consumidores nacionales y extranjeros, dichas variedades son la arábica y la robusta.

Delgado (2007) indica que la variedad arábica, procedente de Etiopía y Sudán, ha tomado gran importancia a nivel mundial debido a su calidad. Esta variedad es más susceptible a enfermedades y a variaciones climáticas, las cuales pueden afectar el crecimiento de la planta y el sabor. En nuestro país los suelos volcánicos tienen las mejores condiciones para

el cultivo de ese grano, asegurando a los productores el sabor, color y aroma adecuado para cumplir con los estándares internacionales.

Para el caso costarricense su procedencia fue de Cuba y Guatemala, en el periodo comprendido entre 1796-1798. A partir de su introducción y desarrollo se dio inicio con las exportaciones hacia mercados vecinos, impactando en la economía costarricense debido a que se presentaron mayores intercambios económicos y culturales con el resto del mundo.

Por otra parte, el café robusto es más fácil y rápido de cultivar en comparación con el arábico, pues presenta una mayor resistencia a condiciones climáticas adversas y a plagas, posee un precio más bajo, pero su sabor no es tan exquisito, debido a que puede variar de una semilla a otra.

En Costa Rica en 1988 se prohíbe la siembra de la variedad de café robusta mediante el Decreto N°18135-MAG, esto debido a que el precio internacional de este grano sufría una disminución significativa por su baja calidad. En 1989 el Decreto presidencial N°19302-MAG determina que solo las variedades arábicas deben producirse en el país; ambas medidas pretenden lograr un mejor posicionamiento del café local en el mercado internacional, mediante la venta de un grano de primera, no solo por el proceso de producción si no por el producto final.

4.3 PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN LA REGIÓN CENTRAL SUR

Datos del MAG (2013) indican que la Región Central Sur del país está compuesta por los cantones de: Acosta, Aserrí, Escazú, Mora, Puriscal, Santa Ana y Turubares, así como por una parte de los cantones josefinos de Alajuelita y Desamparados; abarcando una extensión territorial de 1.737,14 kilómetros cuadrados aproximadamente.

En dicha Región el cultivo del café ha tenido gran repercusión sobre el desarrollo social y económico de los pobladores, por lo que se ha posicionado como una de las principales actividades agrícolas.

Los cantones que presentan la mayor cantidad de producción de café en la región son Aserrí, Acosta y Puriscal, concentrando el 83% de la producción total. Según datos obtenidos en el último “Censo Cafetalero” elaborado por el INEC (2003-2004), el número de productores de café por cantón es el siguiente: Aserrí 804, Acosta 665, Puriscal 454, Mora 149, Santa Ana 89, Turrubares 44 y Escazú 32; lo cual justifica el porcentaje de concentración de la producción en los tres cantones mencionados.

Según InfoAgro (2012) el ICAFE “[...] indica que en esta región existen 3.422 productores, en su mayoría pequeños y medianos, los cuales cultivan 7.680 hectáreas de café, y se producen 138.240 fanegas para un rendimiento promedio de producción de la zona de 18 fanegas por hectárea, (cosecha 05-06). De dichos productores, el Ministerio de Agricultura y Ganadería atiende 1.901 caficultores (el 55.5% del total regional) los que cultivan 4.391 hectáreas, es decir el 57.17%.

4.4 ENFOQUE DE AGROCADENA PRODUCTIVA

Varios enfoques definen la agrocadena productiva como una herramienta para el desarrollo y un instrumento de apoyo que permite a los distintos actores vinculados con el cultivo trabajar bajo un enfoque integrador, por lo cual no puede ser visto como un simple proceso.

Según Vegas (2008) “Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado”. También se concibe como una forma de organización de los procesos vinculados a un determinado producto o servicio.

La FAO define las agrocadenas productivas como el conjunto de actores participantes en el proceso de producción, transformación, comercialización, mercadeo y distribución de un determinado producto. Además señala que las actividades de una agrocadena se deben desarrollar en un entorno de servicios institucionales y privados que influyan de manera directa sobre su funcionamiento y competitividad.

Actualmente, existen sectores que demuestran poca integración al momento de ejecutar actividades. En este sentido, en el sector agrícola se desvincula el trabajo realizado por los productores, de lo efectuado por ejemplo por los proveedores de insumos o por los transformadores del producto. De ahí la importancia de articular los procedimientos bajo el enfoque de agrocadenas productivas.

Algunos autores coinciden en el hecho de que al utilizar este enfoque es necesario realizar una descripción de las fases de la cadena que comprenden desde el financiamiento, abastecimiento de insumos (preproducción), la producción, la comercialización y hasta el consumo del producto (postproducción); con el propósito de identificar, verificar y mejorar los puntos críticos de la misma.

Por otra parte, existen diversas formas de clasificar las agrocadenas, por ejemplo por tipo de producto, grado de diferenciación o número de actores involucrados en la cadena y su ubicación, entre otros; esta clasificación debe facilitar la comprensión y el análisis de los actores, eslabones e interrelaciones presentes al interior de la cadena.

4.4.1 MODELOS LATINOAMERICANOS DE AGROCADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ

Colombia

La agrocadena del café en Colombia se centra específicamente en la producción de café fruta para exportación, su comportamiento está fuertemente determinado por la dinámica de este producto en el mercado internacional.

El café se destacó como uno de los productos más importantes de la economía de Colombia, debido a la generación de divisas para el país. Sin embargo, el cultivo ha experimentado un retroceso en su aporte al PIB, específicamente en las exportaciones, por lo que esta agrocadena se ve afectada por la coyuntura externa, caracterizada por el exceso de oferta y la baja cotización del grano en el mercado.

Por otra parte, la inserción de otros productos como el café procesado, ha provocado una disminución en el consumo de café fruta. En el tema de la exportación del producto, el país no ha logrado consolidarse, lo cual se constituye en una limitante competitiva frente a los demás países que sí presentan un mayor nivel de comercialización.

En este país, se realiza una reconfiguración de la estructura productiva que favorece a los pequeños caficultores, los cuales han adoptado diversas estrategias tecnológicas y agrícolas como la reducción de la edad promedio de los árboles y aumento de la densidad por hectárea.

Para el caso colombiano, en la cadena productiva del café se pueden inferir algunas fases importantes, las cuales se mencionan a continuación:

- Producción: Constituye el eslabón primero de la agrocadena que comprende las actividades agrícolas que se realizan en la finca, tales como siembra, recolección, beneficio y secado.
- Procesamiento: Técnicas y procesos de transformación.
- Transformación: En esta etapa se obtienen diversos productos con valor agregado, tales como café pergamino, verde, tostado, molido, descafeinado, líquido, soluble, liofilizado.
- Comercialización: Comercio exterior del producto e importaciones.
- Consumo.

En las fases de la agrocadena intervienen tanto actores públicos como privados, los cuales tienen influencia desde la producción hasta la comercialización y el consumo del producto. Entre estos actores se destacan: el Ministerio de Agricultura, los caficultores, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, las cooperativas de caficultores, el Fondo Nacional del café, las empresas torrefactoras y las industrias tostadoras.

Finalmente, es importante mencionar que en Colombia no existe una representación gráfica de la agrocadena productiva que defina las diferentes fases y reúna a los actores involucrados en la misma.

El Salvador

El café de El Salvador es reconocido a nivel mundial por su buena calidad y se comercializa principalmente en el mercado externo, dado a que el consumo a lo interno es bajo; esta situación y la alta importación de este producto, se ha constituido en una oportunidad para que el sector fomente el consumo de cafés nacionales de calidad.

En este país se establece una política cafetalera con la participación de todos los actores involucrados en la cadena, por lo que cualquier programa o proyecto que surja debe basarse en los objetivos y metas que se planeen en la política establecida, esto con el propósito de lograr el éxito del sector cafetalero.

“La cadena de valor no es la suma de actividades consideradas individualmente, sino que consiste en una red de actividades interrelacionadas, conectadas mediante enlaces. Éstos se originan cuando la forma en que se realiza una actividad influye en el costo o la eficacia de otra. Una cuidadosa gestión de los enlaces, conduce a que la cadena de valor se organice como un sistema y no como una suma de partes dentro de la empresa. Este sistema de valor incorpora a los proveedores que aportan los insumos y, por otro lado, el producto o servicio generado pasa a formar parte de la cadena de valor de otros entes (reelaboración o canales de distribución). Así “los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus actividades”.” (Garza, 2012, p.16)

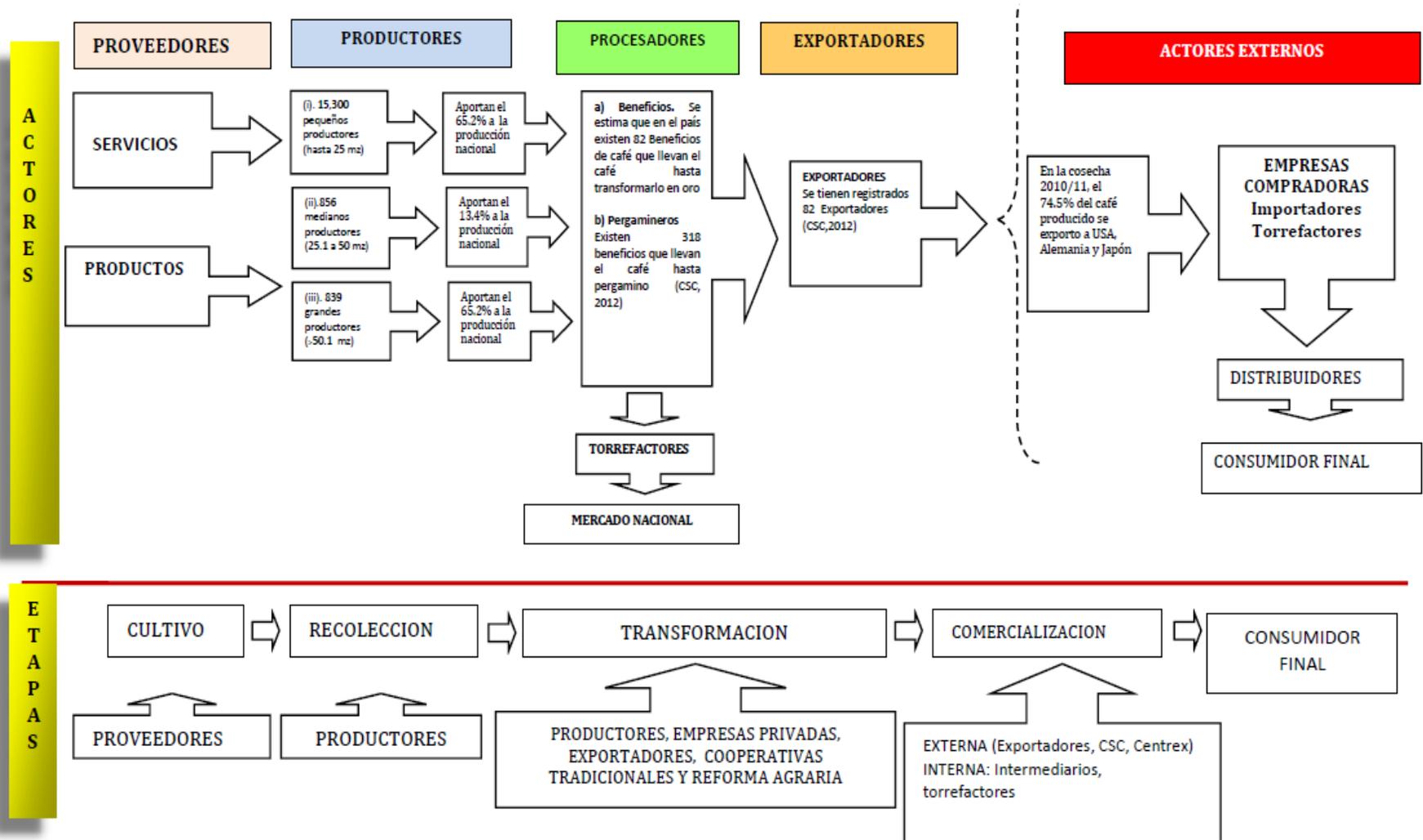
En la cadena productiva de este país existe una interacción regulada mediante acuerdos comerciales, regidos por los diversos eslabones que la constituyen y que realizan múltiples actividades especializadas dentro de la agrocadena.

En la cadena productiva de El Salvador se identifican los siguientes actores:

- Proveedores: Suministran servicios, equipo e insumos a los productores. A este eslabón pertenecen los proveedores de insumos agropecuarios, maquinaria agrícola, insumos para los torrefactores, servicios financieros, servicios tecnológicos, servicios de transporte, etc.
- Productores de café: son caracterizados según el nivel tecnológico que empleen, la producción, la tenencia de la tierra y el tipo de café que producen.
- Procesadores o beneficiadores: intervienen en la transformación del café.
- Torrefactores nacionales: Encargados del proceso de tostado, molido o cualquier otro proceso industrial relacionado con el tratamiento del café.
- Compradores: Son los encargados de la distribución del producto tanto a lo interno como fuera del país.

En la agrocadena se distinguen 5 fases, a saber: cultivo, recolección, transformación, comercialización y consumidor final; las cuales se detallan en la siguiente representación gráfica:

Ilustración N°2: Cadena agroproductiva del café en El Salvador.



Fuente: Caracterización de la Cadena Agroproductiva del Café en El Salvador, 2012.

Perú

La Dirección General de Promoción Agraria de Perú define la agrocadena productiva como “Un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado, que involucra la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.”

En el modelo de cadena productiva implementado en Perú, se establece que para la construcción de la agrocadena es importante hacer una definición de los diferentes procesos que intervienen en la transformación de un producto de origen agropecuario, desde la preproducción y producción en la finca por parte del caficultor hasta que es adquirido por los consumidores finales; identificando a todos los actores involucrados y su relación con cada una de las fases.

La agrocadena debe ser generada bajo un enfoque sistémico, es decir, el desarrollo de este modelo debe estar bajo una visión integral, en todas sus dimensiones: social, económica, territorial, ambiental e institucional.

En el desarrollo del modelo, primeramente se identifica el potencial de la agrocadena por medio de la definición de la demanda, las tendencias del mercado, el precio, la rentabilidad del producto, la cobertura, el impacto y las organizaciones existentes.

Por otra parte, este modelo categoriza a los actores en dos grupos, tal y como se detalla seguidamente:

- Actores directos: Son aquellos que tienen injerencia directa en la producción, acopio, transporte, procesamiento, industrialización, comercialización, distribución y consumo; por ejemplo: proveedores de insumos, productores, los intermediarios, los transformadores, los comercializadores y los consumidores finales.

- Actores indirectos: Son instituciones o empresas que prestan servicios de asistencia técnica, productiva y empresarial, investigación, crédito, transporte e información, entre otros.

Es importante mencionar que en Perú se realizan una serie de talleres con los actores involucrados. Estos talleres se desarrollan siguiendo un proceso de motivación, diagnóstico y definición de estrategias, para su posterior implementación y evaluación.

- Motivación: Se identifican los participantes, por medio de espacios de diálogo en los que se explica el tema de las agrocadenas, se motiva y sensibiliza a los diferentes actores involucrados y se determina cuáles son los intereses individuales, con la finalidad de definir un interés común.
- Diagnóstico: Se determinan los puntos críticos de la agrocadena mediante un análisis de cada eslabón, esto incluye el mapeo y análisis de las relaciones entre los diferentes actores y su vínculo con los eslabones de la misma. Lo anterior se realiza en conjunto con los actores participantes, con el propósito de lograr una mayor participación y organización de los productores.
- Estrategia: Se define el rumbo de la agrocadena. Los actores diseñan y priorizan las estrategias que permitan solucionar los puntos críticos de la agrocadena, lo cual se logra mediante el análisis de la información recopilada y la construcción de planes de acción.
- Implementación: En esta etapa se definen los responsables de la implementación de la estrategia y los instrumentos de medición de resultados, tales como indicadores o sistemas de medición.

El modelo utilizado en Perú señala que el trabajo en agrocadenas beneficia de diversas formas al caficultor, por ejemplo:

- Contribuye en la difusión de tecnología.

- Facilita el acceso al crédito.
- Facilita la definición de políticas públicas sobre incentivos, negociaciones comerciales y otros aspectos del desarrollo de la actividad productiva.
- Fomenta la participación en las discusiones, así como en las actividades de investigación, desarrollo, capacitación, infraestructura y servicios.
- Genera una visión macro de la problemática.
- Incentiva la participación del caficultor en propuestas de beneficio comunitario.
- Incrementa la competitividad y la rentabilidad.
- Incrementa los niveles de confianza entre actores.
- Permite el establecimiento de acuerdos público-privados sobre objetivos comunes.

Como resultado del proceso en esta región, se construye el modelo de las agrocadenas productivas tomando en consideración los siguientes elementos:

Ilustración N°3: Cadena agroproductiva del café en Perú.



Fuente: Cadenas Productivas, 2008.

La estructura anterior incluye dentro de un mismo esquema las fases de la agrocadena, los actores directos e indirectos involucrados y los elementos que influyen en el desarrollo de cada fase.

4.4.2 ENFOQUE DE AGROCADENA PRODUCTIVA UTILIZADO EN COSTA RICA

El modelo de agrocadenas productivas se comienza a utilizar en el país entre los años 2006 y 2007; se implementa en diferentes regiones y en diversos productos, tales como el café, el frijol, la palma aceitera y el tomate.

Según Solórzano et al. (2008) las agrocadenas “constituyen el eje de integración y coordinación de los servicios estatales vinculados a las actividades agropecuarias, que son lideradas por el MAG. Estos servicios son responsabilidad, en primera instancia, de las instituciones formalmente ligadas al Sector Agropecuario”.

En Costa Rica, este enfoque supone un proceso de acompañamiento y orientación a las organizaciones de productores y demás actores, para la gestión de soluciones a los puntos críticos que se presentan en las distintas fases, con el propósito de lograr una mayor equidad en los beneficios recibidos por los productores.

La estrategia desarrollada en el MAG establece que el sistema de gestión administrativa debe de enfocarse en la creación de acciones estratégicas y mecanismos de distribución equitativa de costos y beneficios, procurando que los grupos de productores involucrados en las agrocadenas logren operar en mercados competitivos, con responsabilidad social y ambiental, generando impactos significativos en el desarrollo regional y en el bienestar de los productores.

4.4.3 MODELO DE AGROCADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ IMPLEMENTADO EN LA REGIÓN CENTRAL SUR

“La agrocadena del café en Costa Rica está conformada por cuatro sectores, los cuales son regulados por las disposiciones contempladas en la Ley 2762 del 21 de junio de 1961 y sus reformas. Esto con el propósito de garantizar una participación justa a cada sector en la actividad cafetalera. Los sectores de la caficultura nacional tienen una interacción constante entre sí y conforman un

sistema agroindustrial típico, en el que participan productores agrícolas, procesadores primarios de materia prima (beneficios de café), procesadores de producto terminado (torrefactores) y exportadores.” (Hänsel, 2009, p.7)

En la Región Central Sur, el trabajo en agrocadena:

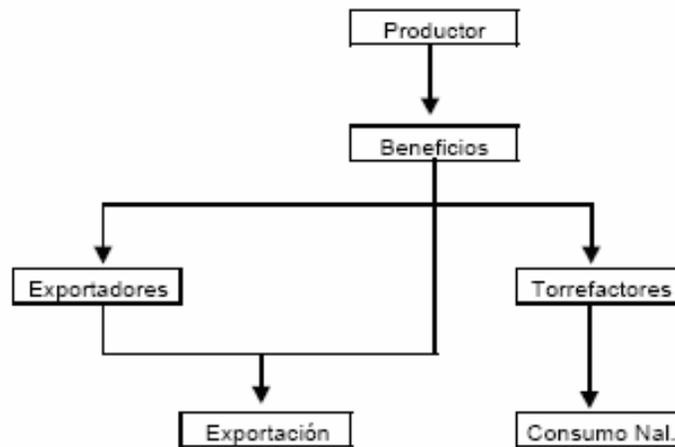
“se ha realizado con el fin de ofrecer una visión integral de su desarrollo y entender su complejidad, lo cual comprende el análisis de las debilidades y fortalezas, el funcionamiento de los eslabones de: preproducción, producción, transformación, comercialización y consumo, así como el grado de integración y relación que se establece entre los escenarios y actores, que participan en la agrocadena.” (Delgado, 2007, p.4)

El trabajo en agrocadenas en esta región inicia en el año 2007, en cantones como Aserrí, Acosta y Puriscal, los cuales tienen una importante producción cafetalera. Un aspecto a considerar del modelo que se implementa en esta Región es el trabajo bajo un enfoque sostenible, por medio del desarrollo de sistemas de producción basados en el café diferenciado, el arbolado y el orgánico, lo que ha generado un valor agregado en el producto de esta zona.

Este modelo tiene como actores principales a los pequeños y medianos caficultores, quienes participan de diferentes formas en las fases de la cadena productiva; así como a instituciones públicas y organizaciones privadas que tienen relación con la actividad cafetalera y que se encargan de promover políticas, programas, proyectos, acciones y servicios de apoyo a los caficultores.

Una descripción general de los actores que intervienen en la agrocadena de café en Costa Rica se muestra en el siguiente esquema:

Ilustración N°4: Representación gráfica de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur.



Fuente: Actores en la agrocadena de café de Costa Rica: MAG (2007) en G. Hänsel, 2009.

El sistema de gestión administrativa debe partir de un enfoque integrador, que defina claramente el papel de cada uno de los actores en la agrocadena, las estrategias a desarrollar en beneficio del caficultor y que considere cada una de las fases que se describen a continuación:

Preproducción

En esta fase se sientan las bases para el éxito de la agrocadena, mediante una planificación en la que se consideran para la elección del terreno los factores climáticos y geográficos; así como las características de las semillas, el almacigo, las distintas variedades del grano y los insumos necesarios, todo con la finalidad de alcanzar un resultado de calidad.

Otro elemento a considerar en la fase de preproducción es la escogencia de las semillas; en nuestro país el ICAFE provee semillas de alta calidad, con el objetivo de que sean de fácil acceso para los productores.

En cuanto a la mano de obra, es necesario analizar los requerimientos que en este sentido se pueden presentar no solo para esta fase sino también en las posteriores, pues se debe asegurar la siembra de todo el terreno en el tiempo justo, así como los cuidados necesarios del cultivo.

Por otra parte, el caficultor debe aprovechar la asistencia técnica brindada por parte de instituciones como el MAG y el ICAFE, las cuales deben asesorarlo en temas administrativos, nuevas tecnologías, manejo de cultivo, entre otros.

Producción

Solórzano (2008) menciona que la fase de producción se considera la actividad principal dentro del enfoque de la agrocadena productiva. En esta fase se define y caracteriza el sistema productivo con el cual se inicia la cadena y comprende algunas sub fases como son el cultivo de la planta, su cuidado posterior y la recolección del fruto.

Según Delgado (2007) esta fase involucra el proceso del cultivo de la planta, la fertilización, la reposición, arreglo y mantenimiento del terreno; todo esto a cargo principalmente de los caficultores. Asimismo, se destacan como aspectos de importancia el conocimiento del productor sobre el cultivo, las variedades de plantas que se utilizan, el terreno, las tecnologías aplicadas y la capacitación recibida por el caficultor para el desarrollo del producto.

Varios autores mencionan que dentro de este proceso es necesario realizar un análisis del costo-beneficio; lo cual permite determinar el nivel de competitividad de los productos y subproductos de esta actividad y es útil para conocer cuál es la sostenibilidad y rentabilidad de la misma. Se recomienda que la estructura de costos contenga al menos consideraciones como la mano de obra familiar y contratada, los insumos necesarios, los gastos en los materiales empleados en el proceso de producción y los costos del equipo tecnológico e infraestructura.

En este eslabón de la agrocadena se desarrolla un comercio de productos primarios, relacionado con la venta y compra de insumos necesarios para la producción, en donde el ICAFE se destaca como un actor importante, debido a la supervisión que realiza sobre este proceso.

El tema de la capacitación tiene gran importancia en esta fase, por cuanto, se constituye en un medio para transmitir y fortalecer los conocimientos del caficultor, debido a que en la actualidad existen nuevos requerimientos en el manejo del cultivo, en las técnicas del uso del suelo, manejo del medio ambiente, cumplimiento de certificaciones internacionales y en nuevos procesos de mercadeo y comercialización que inciden directamente en la actividad.

Industrialización

La fase de industrialización conlleva la operación de máquinas, implementos y herramientas utilizadas en el procesamiento de productos agrícolas y la generación de valor agregado; involucra el proceso de transformación desde el momento en que el producto es entregado en el centro de acopio hasta que se coloca en el mercado.

En su sentido más general, la industrialización es el conjunto de actividades ejecutadas para la obtención y transformación de uno o varios productos derivados del cultivo principal.

“La transformación es un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo.” (CEA, 2008, presentación).

La industrialización o transformación agrícola como le denominan algunos autores, permite mantener un producto menos perecedero, al cual se le pueda suministrar valor agregado con el fin de aumentar su calidad y facilitar su comercialización.

Según el CIGRAS (2013), el procesamiento agrícola “Se define como cualquier actividad de conservación y transformación de productos agrícolas que tiene como propósito

mantener la calidad y cambiar la forma o características del producto. El fin del procesamiento agrícola es obtener un mayor rendimiento a partir de un producto agrícola primario, darle un valor agregado y generar una mejor seguridad alimentaria.”

En esta fase se busca la optimización del producto final, así como su preparación para la comercialización, de acuerdo a las necesidades y exigencias de los compradores, por lo que una adecuada manipulación y almacenamiento del mismo, en el que se consideren aspectos como ventilación, humedad, refrigeración e iluminación, serán vitales para la preservación de sus atributos de calidad y su posterior colocación en el mercado.

Es importante indicar que en esta fase se debe velar por la correcta eliminación de subproductos o residuos generados por los procesos de transformación del producto primario y almacenamiento del nuevo producto, así como por la investigación aplicada que permita determinar nuevas tecnologías y condiciones sanitarias que faciliten la disminución del daño ambiental.

Por otra parte, se debe considerar si se cuenta con la infraestructura adecuada para la industrialización del producto primario, los costos de industrializarlo, así como las opciones del nuevo producto en el mercado.

Comercialización

FAO (1990) define la comercialización agrícola como:

“[...] una serie de procesos que abarcan las técnicas de recolección, la clasificación y selección de las cosechas y el embalaje, transporte, almacenamiento, distribución y venta de los productos.”

La FAO señala que esta fase comprende entre otras actividades, la asistencia para la planificación y programación productiva la cual permite proyectar las fechas en las que se obtendrán las cosechas, con el fin de asegurar a los caficultores un mercado en el cual

comerciar el producto; el asesoramiento sobre las prácticas más convenientes de manejo postcosecha, que permitan conservar la calidad del producto y su presentación adecuada; y la coordinación para el suministro de los insumos, el transporte, el almacenamiento, el crédito y demás servicios.

Hanzel (2009) indica que el proceso productivo y la comercialización nacional o internacional del café en Costa Rica se encuentran regulados por la Ley N.º 2762 cuya finalidad es garantizar la participación justa de cada sector relacionado con la actividad cafetalera, así como la interacción entre los distintos actores. La ley supracitada acredita al ICAFE como ente regulador y fiscalizador de la actividad cafetalera costarricense, lo cual se evidencia en los procesos de contratos de compra-venta y en la fijación de precios.

El ICAFE con base en los contratos de compra y venta de café para la exportación y el consumo nacional, destaca que de la producción nacional en promedio un 85% del café es vendido para la exportación y un 15% para el mercado nacional, estos porcentajes varían en cada cosecha a razón de la oferta y demanda del producto.

La comercialización debe comprenderse como un proceso que puede darse a lo interno del país o para la colocación del producto en el mercado internacional; según se describe a continuación:

- *Consumo nacional*

Varios autores expresan que la comercialización nacional de café es desarrollada principalmente por los torrefactores o tostadores, los cuales también realizan los procesos de compra a los beneficios e industrializadores del café, para la obtención del producto final y sus derivados.

Según el MAG (2007), mediante la Ley N.º 2762, los procesos básicos para el comercio local del café y las ventas para el consumo local se regulan por medio de la Bolsa del Café,

administrada por el ICAFE, dado lo anterior los comerciantes y los torrefactores solamente pueden comprar a través de la misma.

- *Exportaciones*

La supracitada ley establece la potestad del ICAFE en la elaboración y fiscalización de los contratos de compra-venta inmediatos y futuros, por lo que la exportación del fruto debe contar con la autorización de este ente, razón por la cual los exportadores deben estar inscritos en un registro controlado por dicho instituto.

Hanzel (2009) menciona que el producto vendido por el exportador, puede ser adquirido de los caficultores, los beneficios o los torrefactores, dependiendo del grado de industrialización del café requerido, para que luego los exportadores le confieran valor agregado mediante en el proceso de empaclado.

CAPÍTULO V. MAPEO DE ACTORES INVOLUCRADOS EN LA AGROCADENA DE CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

“[...] Cada agrocadena tiene su propia dinámica e interacción con diversos actores. Dicha dinámica incluye interacciones entre: productores, proveedores de insumos y servicios, procesadores, comerciantes locales y exportadores; además de los distribuidores y consumidores de los productos y subproductos generados en la respectiva agrocadena. También gravitan, alrededor de ella, funcionarios de gobierno y entes financieros; oferentes de asistencia técnica, investigación e innovación tecnológica y de ONG’s [...]” (Solórzano, 2008, p.11)

A partir del estudio del enfoque de agrocadena productiva así como de los diferentes modelos latinoamericanos de agrocadena del café, desarrollados en los capítulos II y IV, se pudo concluir que en el sistema de gestión administrativa de la agrocadena intervienen diferentes actores. En el presente capítulo se aplicaron diferentes herramientas con el fin de identificar a los actores relacionados con la agrocadena en estudio; dichas herramientas a su vez, permitieron comprender con claridad las funciones y la influencia de cada uno de ellos en el desarrollo del sistema.

A continuación, se detalla el proceso llevado a cabo para la identificación de los principales actores.

5.1.1 ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS VINCULADAS CON EL SECTOR AGRÍCOLA

Para el análisis del marco legal de las instituciones públicas que atienden al sector agrícola se realizó una matriz de identificación del marco legal (ver anexo 1) en la cual se

consideraron todas aquellas entidades públicas que deben de intervenir desde distintas áreas en las fases de la agrocadena descritas en el capítulo IV.

Entre los criterios que determinaron la inclusión de una entidad en dicha matriz se pueden mencionar: la importancia del actor para el desarrollo de la agrocadena (relevancia); su relación con las distintas fases, lo cual se pudo determinar mediante el análisis de las funciones definidas por ley; así como el accionar de la entidad en la implementación de servicios para la atención de las necesidades de los caficultores.

Se consideró que un actor relevante es por ejemplo una entidad encargada de asesorar, elaborar y evaluar la planificación del sector agropecuario, así como sus políticas en coordinación con las instituciones competentes a nivel nacional y sectorial; que brinde seguimiento a temas presupuestarios, de cooperación, de elaboración y desarrollo de programas y proyectos nacionales y regionales que beneficien al sector.

Para determinar la relación de la entidad con la agrocadena, se partió de lo que indica la ley, es decir, de la injerencia de ese actor para el desarrollo de la agrocadena, sea porque la ley o decreto que llevó a su creación la define o porque se fundamenta a partir del análisis de la intervención que esta pueda tener en el sistema, lo cual se visualiza en las funciones que le hayan sido asignadas para el desarrollo de la producción local, en procura del mejoramiento de las distintas actividades comerciales que se generan en las comunidades a nivel nacional.

La investigación tecnológica y ambiental, la promoción para la utilización de nuevas técnicas, así como de tecnologías, la transferencia de conocimientos, el fomento a la importación y la exportación de los distintos productos, las asesorías económicas y en materia de legislación, la capacitación y la formación profesional, son apenas algunos ejemplos de los campos en los que los distintos actores pueden intervenir para el desarrollo eficiente del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva, y que están así definidos por ley.

En cuanto a la participación de la entidad en el sistema, se revisaron los servicios que la misma brinda para el fomento, apoyo, facilitación y ejecución de políticas, programas y proyectos.

A partir del análisis de la matriz legal, se identificaron las entidades públicas que más allá de estar vinculadas con el sector agrícola, se encuentran facultadas para intervenir en el sistema de gestión administrativa de la agrocadena en estudio. Dichas entidades se detallan en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro N°1: Resumen de la matriz del marco legal de los actores públicos vinculados con el sector cafetalero

Entidad	Funciones
Agencias de Servicios Agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> · Canalizar demandas a nivel local. · Ejecutar programas. · Manejar un sistema de información accesible a productores y técnicos. · Planificar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las acciones de apoyo.
Centros Agrícolas Cantonales	<ul style="list-style-type: none"> · Cooperar estrechamente con las instituciones del sector agropecuario. · Coordinar con la Unidad de Ferias del Agricultor. · Elaborar y recomendar el plan anual de desarrollo productivo para ejecutarlo. · Fomentar el establecimiento de los grupos organizados de productores. · Plantear a las instituciones educativas, las necesidades de capacitación de los productores. · Promover proyectos productivos.
Centros de Investigación (Universidades públicas)	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar el estudio y la investigación científica. · Generar, adaptar e incorporar en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente, para el país los recursos y fuerzas productivas.
Direcciones Regionales.	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinar con entes superiores del MAG la aplicación de las políticas y planes. · Fortalecer procesos de integración.

Entidad	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> · Planificar, ejecutar y dar seguimiento los programas del MAG. · Promover a nivel regional el desarrollo agropecuario.
Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	<ul style="list-style-type: none"> · Apoyar la formación y operación de agrocadenas. · Ejecutar la política del Estado para el desarrollo rural. · Estimular la organización empresarial y social. · Facilitar el acceso de los productores a territorios, al conocimiento, la información, el desarrollo tecnológico y los servicios de apoyo. · Fomentar la producción y la diversificación económica. · Gestionar y utilizar la cooperación y el asesoramiento de organismos. · Impulsar la competitividad de las empresas rurales. · Ofrecer en forma directa recursos financieros y técnicos.
Instituto de Innovación y Transferencia Tecnológica (INTA).	<ul style="list-style-type: none"> · Adaptar tecnologías. · Contribuir a una mayor adopción tecnológica. · Contribuir al mejoramiento y la sostenibilidad del sector agropecuario. · Generar e innovar tecnologías. · Gestionar recursos financieros y de cooperación técnica. · Promover y desarrollar investigaciones. · Vender servicios de investigación agropecuaria.
Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE)	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo de actividades para lograr la sostenibilidad. · Determinación de índices de compra y venta a nivel local. · Determinar los medios para la asignación de fondos. · Disponibilidad para tener acceso al mercado. · Dotar a los sectores de materiales. · Elaboración de informes para el Congreso. · Establecimiento de cuotas de cosecha de café. · Establecimiento de disposiciones sobre calidad, cantidad y precio. · Establecimiento de parámetros que estipulen las capacidades de cada beneficio. · Establecimiento de registro de los actores encargados de la cadena. · Financiar al productor. · Fomento y asesoría a las cooperativas y a las asociaciones. · Inscripción de contrato entre exportador y beneficiario. · Investigación sobre el nivel de ventas nacionales y mundiales.

Entidad	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> · Investigación técnica para determinar las diversas zonas cafetaleras existentes en el país. · Otorgar las licencias y garantías necesarias para el manejo de los beneficios. · Realizar las liquidaciones y pago correspondientes a los caficultores. · Se encargará de certificar en estándares de calidad, y cantidad el café de exportación. · Vigilar el cumplimiento de los derechos de los productores de café. · Vigilar, ordenar e investigar de forma pericial el área cultivada, condición de las plantaciones y la entrega del café.
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG-DSOREA)	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuir en la promoción y desarrollo de procesos de capacitación. · Establecer mecanismos de integración y coordinación. · Facilitar los procesos de adopción de tecnologías agropecuarias. · Mejorar la integración de acciones y planes de las instituciones del sector agropecuario. · Promover el desarrollo agropecuario.
PROCOMER	<ul style="list-style-type: none"> · Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación. · Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior. · Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones. · Promover y defender los intereses comerciales del país en el exterior.
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA)	<ul style="list-style-type: none"> · Asesorar, elaborar y evaluar los planes, programas, proyectos y propuestas del sector agropecuario. · Elaborar el proyecto del plan nacional de desarrollo agrario. · Mantener una estrecha coordinación y colaboración con la División de Planificación y Coordinación Sectorial.
Servicio Fitosanitario del Estado (SFE)	<ul style="list-style-type: none"> · Asesorar en materia de protección fitosanitaria. · Declarar oficialmente la presencia de plagas. · Evaluar y regular cualquier método de producción. · Formular, ejecutar y supervisar los programas de reconocimiento y detección de plagas. · Promover y controlar el manejo integrado de plagas. · Realizar el control fitosanitario del intercambio.

Entidad	Funciones
	· Recomendar la emisión de normas jurídicas necesarias en este campo.

Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó una entrevista a profundidad en cada una de las entidades descritas (ver anexos) a presidentes, coordinadores, jefes o funcionarios a cargo con la finalidad de determinar si existía correspondencia entre lo que indica la ley y lo que sucede realmente en el ejercicio de las funciones.

De igual forma, se realizaron entrevistas a profundidad en las entidades que según la lectura de su marco legal, deben estar vinculadas con el sistema como lo son DSOREA, INTA, SFE y SEPSA; también se consideró al ICAFE, por ser el instituto especializado en el cultivo. Asimismo, con el propósito de contar con una visión micro de los alcances de las distintas entidades sobre el sistema, se entrevistó a profundidad a representantes de la Dirección Regional, de la ASA y del CAC.

Finalmente, se entrevistó a profundidad a funcionarios de PROCOMER e INDER, ya que si bien, son actores que no tienen una injerencia directa sobre el sistema, sus funciones pueden incidir en distintas actividades que se desarrollan bajo el enfoque de agrocadena productiva.

5.1.2 DETERMINACIÓN DE LOS ROLES Y RELACIONES PREDOMINANTES ENTRE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN LA AGROCADENA

“[...] un actor es toda unidad generadora de acción o relación social, sea un individuo o un todo colectivo (grupo, asociación, etc.) que enlaza a su acción un sentido subjetivamente mentado, consciente o inconscientemente [...]. El actor social opera siempre con orientaciones, motivos, expectativas, fines, representaciones, valores, dentro de una situación determinada [...]” (Tapella, 2007, p.3)

Para el establecimiento de los roles de los actores involucrados en la agrocadena, en primera instancia se realizó una clasificación de los mismos en: instituciones públicas, grupos organizados y actores individuales.

Posteriormente, se realizó un análisis cualitativo de los actores y de acuerdo con la revisión bibliográfica se establecieron los siguientes tres criterios: relaciones predominantes entre los actores, es decir, las funciones que están realmente vinculadas con el sistema; el nivel de poder (alto, medio, bajo) y su influencia sobre el sistema (a favor, indiferente, en contra).

Según Tapella, (2007) la influencia deberá entenderse como la capacidad del actor de facilitar o limitar con su actuación por medio de sus funciones, el desarrollo del sistema de gestión administrativa de la agrocadena.

La facilitación, limitación o indiferencia va a depender de si la mayor parte de las funciones del actor contribuyen al desarrollo del sistema, de si la mayoría de sus funciones van en contra del mismo o si no posee funciones relacionadas, o si las mismas son ejecutadas al margen de la agrocadena; sea porque así lo establece su marco legal o porque se concluyó a partir de la aplicación de las entrevistas a profundidad.

Considerando lo expuesto, el criterio influencia se clasificó de la siguiente manera:

- A favor: cuando el actor posee una alta capacidad para incidir en el sistema de gestión administrativa de la agrocadena mediante sus funciones.
- Indiferente: cuando la capacidad del actor de incidir no facilita ni limita el sistema.
- En contra: cuando el actor entra conflicto con el desarrollo del sistema de gestión administrativa de la agrocadena.

Por otra parte, el poder debe comprenderse como la capacidad de acción del actor para la ejecución de actividades y en la toma de decisiones que inciden sobre las distintas fases de la agrocadena del café; en correspondencia con lo que establece su marco legal o porque se

concluyó a partir de la aplicación de las entrevistas a profundidad. Por consiguiente, este criterio se clasificó de la siguiente manera:

- Alto: el actor tiene una gran participación en el desarrollo de las actividades propias del sistema.
- Medio: el actor interviene medianamente en las actividades de la agrocadena.
- Bajo: el actor interviene muy poco o no interviene en las actividades vinculadas con el sistema.

Es importante hacer hincapié en que el “poder” del actor y su influencia, se determinaron considerando su nivel de participación en la agrocadena, el marco legal y según los resultados de las entrevistas a profundidad aplicadas, las cuales permitieron visualizar un panorama más real del accionar de la entidad, más allá de lo que establece la normativa vigente.

Los roles y las relaciones predominantes, así como el nivel de influencia y de poder, se pueden visualizar en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro N°2: Roles y relaciones de los actores involucrados en el sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de la Región Central Sur

Clasificación	Actor	Relaciones¹	Influencia	Poder
Actor individual	Productores	Producción	A favor	Alto
Grupo organizado	Asociaciones	Capacitación Comercialización Organización comunitaria Promoción de proyectos Recursos	Indiferente	Bajo
Grupo organizado	Cooperativas	Asistencia técnica Comercialización	Indiferente	Bajo

¹ Las relaciones se explican en el siguiente apartado.

Clasificación	Actor	Relaciones ¹	Influencia	Poder
		Organización comunitaria Promoción de proyectos Recursos		
Grupo organizado	Empresa privada	Capacitación Promoción de proyectos Recursos	Indiferente	Bajo
Grupo organizado	Torrefactores	Industrialización	Indiferente	Bajo
Institución Pública	ASA	Asistencia técnica Capacitación Promoción de proyectos	A favor	Medio
Institución Pública	CAC	Capacitación Organización comunitaria Promoción de proyectos	A favor	Bajo
Institución Pública	Centros de investigación	Capacitación Investigación	Indiferente	Bajo
Institución Pública	Dirección Regional	Asistencia técnica Capacitación Desarrollo tecnológico Planificación	A favor	Alto
Institución Pública	DSOREA	Asistencia técnica Capacitación Coordinación Recursos	A favor	Alto
Institución Pública	ICAFE	Asistencia técnica Comercialización Control Industrialización Investigación Recursos	A favor	Alto
Institución Pública	INDER	Capacitación Recursos	Indiferente	Bajo

Clasificación	Actor	Relaciones¹	Influencia	Poder
Institución Pública	INTA	Desarrollo tecnológico Investigación Recursos	Indiferente	Bajo
Institución Pública	PROCOMER	Capacitación Comercialización Promoción de proyectos	Indiferente	Medio
Institución Pública	SEPSA	Control Coordinación Investigación Planificación	Indiferente	Medio
Institución Pública	SFE	Asistencia técnica Capacitación Control	Indiferente	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

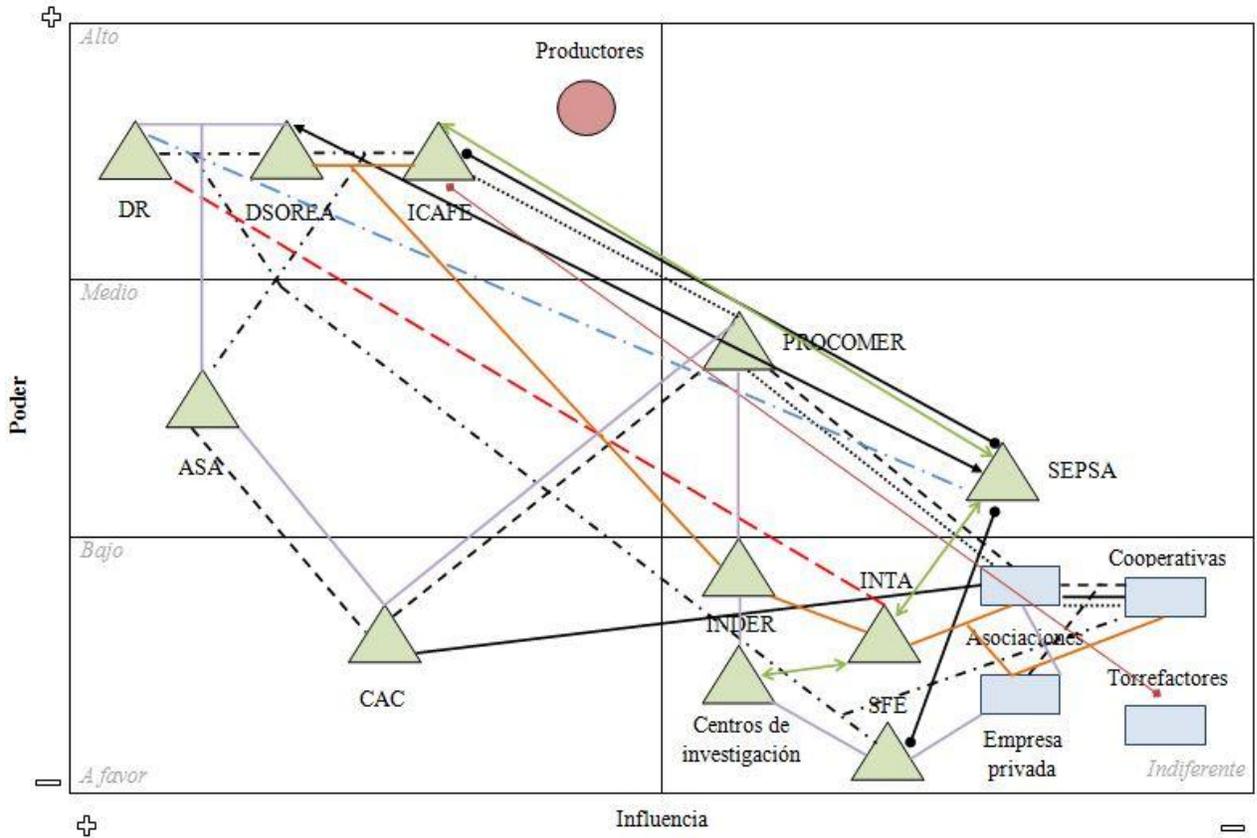
5.2 MAPEO DE ACTORES

Luego de elaborar el cuadro N° 2, se agruparon aquellos actores que ejecutan funciones asociadas con temas como planificación, asistencia técnica, capacitación y organización comunitaria, entre otros; lo cual facilitó la construcción de la representación gráfica integrada de los actores involucrados en el sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva y su rol dentro de ella.

5.2.1 SOCIOGRAMA

A continuación se presenta el mapeo de actores involucrados en la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur:

Ilustración N°5: Sociograma de actores involucrados en la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur.



Fuente: elaboración propia.

Simbología

- Capacitación
- - - Planificación
- · - · - Asistencia técnica
- - - Desarrollo tecnológico
- ↔ Coordinación
- Recursos
- ↔ Investigación
- Control
- Comercialización
- ◆ Industrialización
- - - Promoción de proyectos
- Organización comunitaria

- ▲ Instituciones públicas
- ▭ Grupos organizados
- Actores individuales

5.2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS RELACIONES

En cuanto a las relaciones representadas en el sociograma, es necesario indicar que los conceptos de producción, industrialización y comercialización fueron definidos como fases de la agrocadena en el Capítulo II de la presente investigación.

Las relaciones mencionadas deben ser comprendidas en toda su amplitud, ya que como se pudo determinar en las entrevistas a profundidad aplicadas en distintas instituciones involucradas con el sector cafetalero y mediante la lectura del marco legal de las mismas, existe entre otros aspectos a considerar, un claro apoyo a la industrialización del café, una promoción comercial de la producción nacional, así como una serie de grupos organizados que fomentan el procesamiento del producto para la generación de valor agregado.

Por otra parte, el productor como principal beneficiario del sistema es a su vez el eje de la agrocadena, pues es quien maneja las unidades productivas en cuya atención se focalizan las acciones de las instituciones del sector agropecuario.

La relación de producción no está representada gráficamente en el mapeo de actores debido a que únicamente es ejecutada por los caficultores. Dicha relación es precisamente el núcleo de la agrocadena, ya que de no existir producción no habría sentido alguno en contar un sistema de gestión administrativa.

Considerando el caso del INTA, es necesario tener claro que en el sistema se podrá incluir a este y a otros actores que si bien en la actualidad no desempeñan ningún rol en la agrocadena productiva de café sostenible de la Región Central Sur, podrían vincularse con ella mediante el establecimiento de nuevos roles y relaciones que de acuerdo con sus competencias puedan desempeñar y que incrementen los alcances del sistema.

Asistencia técnica

La asistencia técnica es entendida como la atención integrada que se brinda al productor en el manejo de los cultivos, en la realización de proyectos y acciones para la satisfacción de sus necesidades.

Este servicio es un componente fundamental para el desarrollo de las actividades agrícolas, basado en un acompañamiento integral del productor. Dicho acompañamiento está presente en cualquier fase de la agrocadena e implica una participación activa del productor.

La asistencia técnica actualmente es brindada por diversas entidades que tienen relación con la agrocadena, tales como las ASA, las Direcciones Regionales, la DSOREA, el SFE, el ICAFÉ, la empresa privada y grupos organizados como cooperativas, los cuales brindan el servicio de acuerdo al área de competencia.

Esta función involucra diversas actividades, entre ellas el manejo del cultivo, la tecnología, los insumos agrícolas y las plagas, así como la asistencia para la comercialización del producto y en la elaboración de proyectos comunales.

Capacitación

La capacitación es concebida como la transmisión de conocimientos e información a productores para el desarrollo de sus actividades agrícolas, por parte de instituciones, empresa privada y organizaciones. Esta actividad es de importancia porque permite que:

“[...] las personas tengan conocimientos técnicos suficientes y una comprensión de la importancia económica, social y ambiental de la producción [...]. Además la capacitación contribuye a que el personal cumpla con sus funciones de la manera más adecuada, con el menor riesgo posible de daño ambiental y contaminación de la producción, y con la mayor seguridad laboral.” (MAG, s.f, p.23-24)

Esta actividad es considerada una inversión a largo plazo, puesto que aunque se tenga conocimiento de la forma en que se deben trabajar los cultivos, es necesario que estos sean actualizados constantemente.

La capacitación de los productores es una actividad clave porque contribuye en la ampliación de los conocimientos que estos poseen para la generación de productos de mejor calidad. Este proceso debe desarrollarse de acuerdo con las necesidades del productor y puede estar relacionado con temas como: buenas prácticas agrícolas y de manufactura, manejo de insumos agrícolas y tecnología, planificación de actividades, elaboración de proyectos, industrialización y comercialización de productos, entre otros.

Existen diferentes entidades que, como parte de sus funciones ofrecen capacitación a los caficultores, las cuales en algunos casos tienen un poder alto dentro de la agrocadena y brindan mayores servicios a los productores. Entre estos entes se pueden mencionar, a las ASA, los CAC, las Direcciones Regionales, la DSOREA, el INDER, PROCOMER, el SFE, la empresa privada y las asociaciones; los cuales ofrecen diferentes tipos de capacitación, acordes al servicio que brindan.

Control

La relación de control debe comprenderse como el proceso que facilita la direccionalidad de la gestión hacia el logro de los objetivos, pasando por lo más operativo hasta transformarse en un orientador de la planificación estratégica de cualquier actividad humana.

Según Serra et al. (2005) “[...] los procesos de control de una organización configuran los sistemas de control de la misma y éstos, a su vez, forman parte del proceso de dirección estratégica.”

En este sentido, el ICAFE como instituto especializado en el cultivo del café tiene a su cargo entre otras funciones, lo referente al control de la calidad del producto para

exportación así como la medición del impacto ambiental, lo cual se logra mediante el establecimiento de disposiciones y parámetros de calidad, cuya principal finalidad es la posterior emisión de certificaciones sobre el producto, que permitan mejorar los beneficios de los caficultores.

La relación de control se transforma en un mecanismo de evaluación y seguimiento de lo planificado por otros entes, como ocurre en el caso de SEPSA que tiene como uno de sus principales objetivos el monitoreo del Plan Nacional de Alimentos; o con el SFE que debe controlar por ejemplo la calidad de los agroquímicos, como parte de la promoción del manejo integrado de plagas.

En su comprensión más micro, el control permite evaluar las acciones realizadas al tiempo que se definen planes correctivos para el mejoramiento de la gestión; por lo que se convierte en un mecanismo de determinación racional de las decisiones.

Coordinación

El proceso de coordinación puede ser comprendido como el trabajo conjunto de diferentes entidades para la consecución de un resultado específico. Desde el punto de vista más macro, es la articulación de instituciones del sector público y privado, grupos organizados y productores, para la consecución de objetivos en torno a la agrocadena del café, en donde tercia la cooperación y el trabajo en equipo.

Las instituciones que realizan funciones de coordinación son SEPSA y DSOREA, la primera de ellas realiza labores de asesoría, elaboración y evaluación de planes o proyectos de desarrollo agrario, de acuerdo con lo establecido por el MAG y conforme a la Ley de Planificación Nacional.

En cumplimiento de lo señalado por MIDEPLAN, surge entre las entidades mencionadas, un trabajo en equipo en torno al fomento y desarrollo de la agrocadenas. Por otra parte,

DSOREA dirige planes sobre agrocadenas productivas y políticas del Estado, por lo que su intervención dentro de la cadena es muy similar.

Desarrollo tecnológico

Algunos autores coinciden en que el desarrollo tecnológico está ligado a la innovación, ya que ambas actividades buscan generar y explotar el conocimiento con la finalidad de crear nuevos productos, procesos y servicios o incrementar el valor de los existentes, logrando un crecimiento económico sustentable de una región mediante el empleo de la tecnología.

Considerando lo expuesto, es que entidades como el INTA y las Direcciones Regionales velan por la competitividad e innovación dentro de las diversas fases de la agrocadena, prestando especial atención al desarrollo tecnológico focalizado en la mejora de los procesos productivos de manera integral, abarcando aspectos asociados como la reducción de costos operativos e insumos.

Investigación

El IICA (s.f.) indica que “el objetivo de la investigación agropecuaria es la generación de los conocimientos que van a permitir disponer de tecnologías que aumenten la eficiencia del proceso productivo en la agricultura”. Esta relación es relevante porque propicia la innovación en los sistemas productivos, que puede incrementar la competitividad en las actividades agrícolas.

La investigación es parte del accionar de actores como el INTA, el ICAFE, el SEPSA y los centros de investigación. Por ejemplo, el INTA, dirige la investigación hacia la generación de nuevas tecnologías que puede ser aplicadas principalmente en cultivos como granos básicos; mientras que el ICAFE, realiza esta función dirigida a la actividad cafetalera en específico.

Parte de los productos generados por la investigación se relacionan con temas como mejores prácticas agrícolas, técnicas de cultivo, introducción de nuevas tecnologías, entre

otros; los cuales pueden impulsar un incremento de la productividad, la rentabilidad, y por ende la sostenibilidad del sector cafetalero.

Organización comunitaria

La organización comunitaria tiene el objetivo de representar y promover valores e intereses colectivos de una comunidad o conjunto de personas, por medio de la participación ciudadana de los distintos actores involucrados en las temáticas del desarrollo, entre ellos los representantes de entes gubernamentales, del sector empresarial, de los partidos políticos y en general de los miembros de la sociedad civil.

Según Molina (2002), se debe entender por participación ciudadana, “el proceso de participación de los usuarios directos en la preparación, diseño, gestión y evaluación de los proyectos, programas o políticas de sus comunidades.” Cabe destacar que la organización comunitaria promueve el empoderamiento de todas las personas involucradas en los diversos procesos, con el fin de generar comunidades que comprendan cómo dirigir su propio desarrollo económico, social y cultural.

En este sentido el CAC, las Asociaciones y las Cooperativas tienen en común el objetivo de fomentar la organización comunitaria mediante la promoción de proyectos en una lógica de desarrollo local, en cooperación con instituciones de sectores como el industrial o el de comercio y servicios.

Planificación

Elizalde (2003) explica la evolución del concepto de planificación, partiendo de una definición sencilla y objetiva aplicada en primera instancia a la empresa privada, con el fin de alcanzar un alto grado de competitividad en el mercado, facilitando el logro de los objetivos organizacionales y fortaleciendo la toma de decisiones, para obtener el éxito empresarial.

En el presente la planificación se visualiza de manera sistémica e integral indiferentemente del enfoque que se aplique. Elizalde (2003) determina la planificación en el desarrollo local de la siguiente forma:

“[...] esta herramienta sirve para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos, se trabajan las debilidades y fortalezas de un territorio y se trazan los posibles caminos o los denominados lineamientos estratégicos para que sean regiones competitivas. Así, esta herramienta se aplica para rescatar ciertas características especiales de algunas localidades y sus fortalezas para que sean la base de un desarrollo local.”

De lo expuesto por el autor, se puede concluir que la planificación es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Por otra parte, es un proceso que cuenta con un amplio campo de aplicación, que va desde el desarrollo de un programa, de una institución o conjunto de estas, hasta el desarrollo de una comunidad o país.

En el sistema de gestión administrativa de la agrocadena, la planificación es fundamental tanto en el aspecto administrativo como en el técnico o productivo.

Promoción de proyectos

Esta relación se entiende como el proceso para el fomento o impulso de proyectos tendientes a desarrollar el sector productivo. Estos pueden estar dirigidos a una actividad productiva en específico, a una región o hacia el sistema en general.

“Un buen proyecto suele surgir [...] del trabajo de un grupo organizado de un equipo humano, en el que se combina el análisis racional con la inteligencia creativa, se aprovechan los recursos y coordinan esfuerzos para conseguir los resultados que se proponen.” (Álvarez, 2004, p.50)

Los actores de la agrocadena que se encargan de la promoción de proyectos, lo realizan de acuerdo con su área de competencia. Entre estos están los CAC, las ASA y el PROCOMER.

Recursos

La relación de recursos deberá comprenderse como la actividad mediante la cual tanto instituciones como grupos organizados proveen insumos al productor; dichos insumos pueden ser económicos o materiales, utilizados directamente en el proceso de producción.

Los recursos constituyen aquellos elementos que contribuirán al proceso de transformación de un producto, por lo que la calidad del mismo dependerá en gran medida de la calidad de la materia prima y de los recursos disponibles para su elaboración.

Según la FAO (s.f.) la administración óptima de los recursos destinados a la agricultura contribuirá al desarrollo de una actividad más sostenible, la que a su vez no provoque un deterioro en el ambiente.

Los actores de la agrocadena encargados de suministrar estos recursos lo hacen de acuerdo con su área de competencia, por ejemplo el ICAFE y el SFE brindan recursos para su uso en las primeras fases. Por otra parte, los centros de investigación proporcionan recursos de tipo tecnológico y científico para el desarrollo del cultivo.

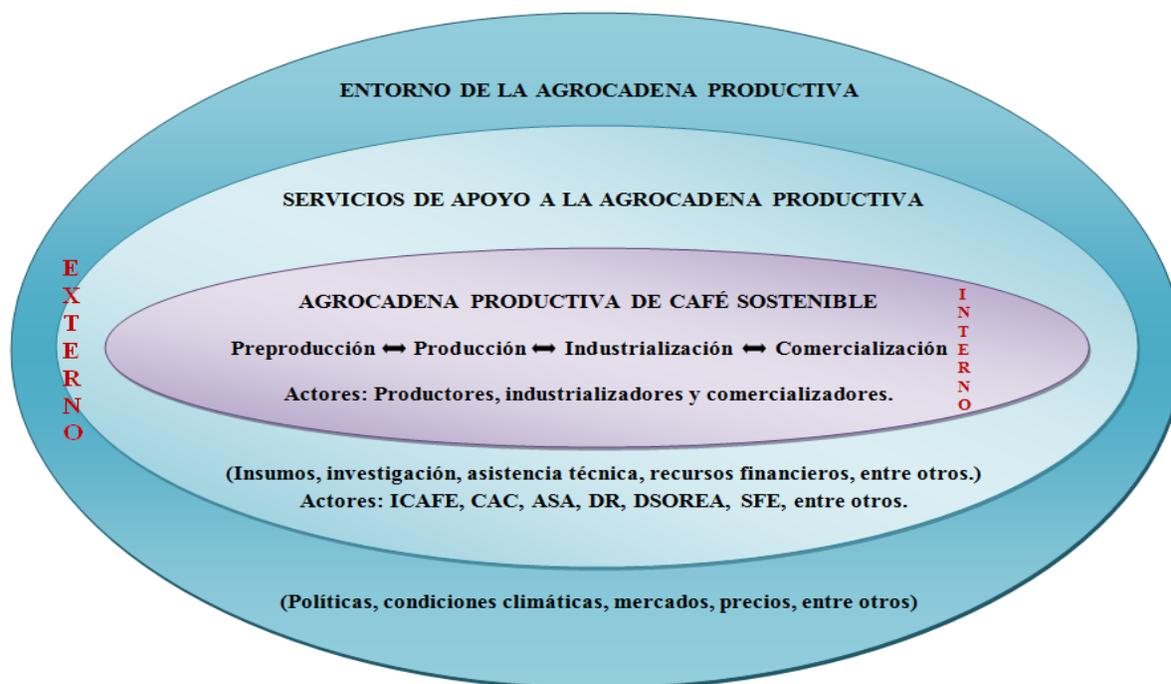
En cuanto a los recursos financieros, si bien existe un apoyo de las instituciones públicas, buena parte del financiamiento proviene de los grupos organizados, quienes mediante asociaciones y cooperativas incentivan proyectos para el fomento de la actividad cafetalera.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGROCADENA DE CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR.

Una vez identificados los principales actores involucrados en la agrocadena productiva de café sostenible, así como los roles y relaciones predominantes, fue necesario realizar un análisis del sistema de gestión administrativa implementado por el MAG; dicho análisis sirvió de diagnóstico respecto a la manera en que se han venido gestionado cada una de las fases de la agrocadena en estudio.

La principal técnica utilizada fue el análisis FODA, la cual comprendió el desarrollo de una matriz de cuatro áreas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), consideradas en el ámbito interno o externo de la agrocadena, los cuales se detallan en la siguiente figura:

Ilustración N°6. Representación gráfica del ámbito interno y externo de la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur.*



*Nota: El ámbito interno está formado por los actores que ejecutan los procesos de la agrocadena; y el ámbito externo se compone por los diferentes servicios de apoyo y las condiciones del entorno que pueden afectar a la misma.

Las fortalezas y debilidades se establecieron a partir del análisis del ámbito interno, mientras que, las oportunidades y las amenazas se definieron considerando aspectos externos a la agrocadena. La determinación de estos cuatro elementos asociados al sistema, permitió conocer las características propias del mismo, así como las ventajas competitivas del entorno en el que opera.

El análisis FODA facilitó la obtención de una visión más clara respecto a la manera en la que se estructura la agrocadena y sirvió de soporte para la formulación de los objetivos, las estrategias y las acciones de fortalecimiento del sistema más convenientes para la optimización de la gestión de cada una de las fases.

Tanto el análisis FODA, como las matrices estratégicas que se derivan de este, parten de una concepción amplia de la agrocadena, en la que se incluyeron condiciones sociales que se generan en el entorno inmediato de la agrocadena y que por consiguiente, afectan directamente el desarrollo del proceso productivo. Considerando aspectos vinculados con la innovación, el uso de tecnologías, la generación de valor agregado y las condiciones ambientales que inciden sobre la actividad cafetalera.

6.1 ANÁLISIS FODA DE LA AGROCADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ SOSTENIBLE DE LA REGIÓN CENTRAL SUR

Cuadro N°3: Análisis FODA de la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur

FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un marco legal regulatorio de la actividad cafetalera. 2. La Región Central Sur posee un alto potencial para el desarrollo de la actividad cafetalera. 3. Los caficultores aplican BPA en el proceso productivo. 4. Los caficultores tienen un amplio conocimiento del proceso productivo.

5. Se cuenta con una entidad especializada en el cultivo de café.

OPORTUNIDADES

1. Captación de recursos para su utilización en el proceso productivo de café.
2. Desarrollo e implementación de tecnologías que permitan innovar el proceso productivo de café.
3. Establecimiento de estrategias para la atención de las necesidades de capacitación del caficultor, así como de parámetros para la medición de su impacto.
4. Incremento de la asistencia técnica.
5. Incremento de la investigación focalizada en la gestión administrativa de la agrocadena productiva de café.
6. Mayor articulación entre las entidades públicas que brindan servicios de apoyo a la agrocadena productiva de café.

DEBILIDADES

1. Desconocimiento del enfoque de agrocadena productiva.
2. El caficultor no posee los recursos necesarios para invertir en el proceso productivo.
3. Los caficultores entregan la producción a intermediarios.
4. Los procedimientos necesarios para la gestión administrativa de la agrocadena productiva de café no se encuentran levantados ni estandarizados.
5. No existe un registro integrado de la información de los actores que conforman el ámbito interno de la agrocadena productiva de café.
6. No hay participación activa del caficultor en los procesos decisorios de la Región.
7. Omisiones en la estructura actual del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de café.
8. Poca integración y coordinación entre los caficultores de la Región.
9. Reducción del número de personas y terrenos dedicados a la actividad cafetalera en la Región.

AMENAZAS

1. Cambios en la Administración de las entidades públicas que brindan servicios de apoyo a la agrocadena productiva de café.
2. Condiciones climáticas y plagas que afectan la capacidad de producción de café en la Región.
3. Cortoplacismo de las políticas que inciden sobre la actividad cafetalera.
4. Fluctuaciones en el precio del café tanto en el mercado nacional como internacional.
5. Incremento del precio de los insumos necesarios para la producción de café.

Fuente: elaboración propia.

6.1.1 NOTAS AL FODA

Con el fin de esclarecer los aspectos a los que se refieren, en este apartado, se realiza una explicación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas destacadas en el cuadro anterior.

Fortalezas

- 1) Existe un marco legal regulatorio de la actividad cafetalera: La agrocadena de café está regulada por la Ley N° 2762 sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café.

Esta norma tiene como objetivo principal el logro el bienestar de caficultores, beneficiadores y exportadores mediante la regulación de precios que el beneficio paga y la participación equitativa de cada sector del negocio definiendo las obligaciones y derechos de cada uno. Por ejemplo, en otros países esta relación no está normada, por lo tanto los caficultores se ven afectados porque reciben bajos precios de compra por parte de los beneficios.

Además, establece que los beneficios deben tener una licencia lo cual condiciona a los mismos para seguir las pautas establecidas, también establece que los beneficios, torrefactores y exportadores deben estar registrados en una lista, para lo cual se requieren que estén en cumplimiento de dicha ley.

Por ejemplo, no se permite que los beneficios reciban café de quienes no sean caficultores registrados, esto garantiza que los mismos coloquen su producción y mantenga una demanda constante. Para el sistema estas normas son una ventaja porque pueden incentivar a que los caficultores no registrados se decidan a formar parte del proceso de manera organizada, ya que de lo contrario se excluirían de cualquier negociación con los beneficios, torrefactores y exportadores.

- 2) La Región Central Sur posee un alto potencial para el desarrollo de la actividad cafetalera: Esta Región posee condiciones aptas para el cultivo del café en cuanto a clima, calidad de suelo, cantidad de tierras para el cultivo y mano de obra; claro ejemplo de ello es el cantón de Acosta, que presenta un gran desarrollo del cultivo de café en la zona.

A pesar de existir puntos de mejora en cuanto a calidad, competitividad, capacidad de organización y gestión, la Región cuenta con las características necesarias por ejemplo para la incursión de los pequeños y medianos caficultores en el mercado internacional.

- 3) Los caficultores aplican BPA en el proceso productivo: Esta característica es una fortaleza del sector, ya que en los últimos años los caficultores se han interesado en estar capacitados y aplicar BPA, lo cual contribuye con la preservación del ambiente, por medio de la utilización de productos y procesos más amigables, los cuales provocan menos contaminación de los suelos, la producción y del agua.

La aplicación de BPA genera beneficios en el café, debido a que lo hace más seguro para su consumo y le permite además certificarse por normas internacionales, y que

a su vez pueda cumplir con las especificaciones técnicas de exportación solicitadas por otros países.

Las BPA también promueven la disminución de riesgos en el área de trabajo brindando estrategias para realizar las funciones de manera responsable, utilizando productos seguros para el caficultor.

- 4) Los caficultores tienen un amplio conocimiento del proceso productivo: Si bien los caficultores desconocen el sistema de gestión administrativa de la agrocadena como tal, tienen un amplio conocimiento empírico de los pasos a seguir en la producción de café.

En el grupo focal realizado se determinó que los caficultores tienen el conocimiento necesario para producir de manera exitosa como lo han hecho en cantones como Acosta, y aunque se tengan estos conocimientos se vislumbra la posibilidad de brindarles mejores condiciones para lograr un mayor éxito, no solo de algunos sino de todos los caficultores.

Este conocimiento enriquece el sistema y vendría a complementar la manera en cómo se ha realizado el proceso productivo, mejorando aspectos cuando lo amerite.

- 5) Se cuenta con una entidad especializada en el cultivo de café: Una ventaja clara del café sobre otros productos es contar con el ICAFE, el cual es el instituto encargado de dar soporte en todo lo referente a este cultivo, brindando servicios como asistencia técnica a los caficultores, insumos en caso de emergencias fitosanitarias, fijación de precios y además cuenta con el CICAFFE creado para encargarse de la investigación.

Además, este Instituto crea fidecomisos en cooperación con el MAG para los caficultores con el objetivo de dotarlos de recursos financieros y fomentar la organización entre ellos mediante asociaciones y cooperativas.

Por otra parte, dicha especialización les permite brindar a los caficultores una atención más personalizada que otros agricultores no tienen, velando por el cumplimiento de sus derechos y buscando alternativas para alcanzar un mayor desarrollo en el sector.

Oportunidades

- 1) Captación de recursos para su utilización en el proceso productivo de café: Se pudo determinar mediante el trabajo de campo, que las entidades públicas destinan recursos materiales, humanos y financieros para la atención del sector agropecuario, sin embargo, los caficultores consideran que dichos recursos no son los suficientes para atender las múltiples necesidades de la actividad cafetalera.

En el tema de los recursos financieros, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define entre sus objetivos para el sector agropecuario, los siguientes:

“Respaldar las actividades que mejoran el bienestar socioeconómico de las poblaciones agrorurales, atribuyendo especial importancia al abastecimiento alimenticio local, la adaptación de tecnología, la diversificación, la tenencia y la titulación de la tierra, el empleo productivo; la mayor participación económica de los estratos de ingresos más bajos del sector y el crecimiento autónomo por conducto de la generación de ahorros.”

Entidades internacionales como el BID y banco nacionales estatales o privados, ofrecen diversas fuentes de recursos financieros para los caficultores, sin embargo estos últimos tienen una fuerte resistencia a la adquisición de deudas, debido a que las condiciones de los préstamos no les son atractivas o convenientes.

Por otra parte, los caficultores indicaron que requieren de una mayor cantidad de recursos materiales (insumos) para su uso en el proceso productivo, así como de personal que les apoye mediante asistencia técnica o capacitación.

Lo expuesto lleva a considerar que una de las principales oportunidades de la agrocadena productiva de café radica en la posibilidad de obtener nuevos recursos, sean del sector público o del privado que se destinen de manera exclusiva para la atención del sector cafetalero, por ejemplo mediante la implementación de proyectos de extensión agrícola.

- 2) Desarrollo e implementación de tecnologías que permitan innovar el proceso productivo de café: Aunque se podría considerar que el tema del desarrollo e implementación de nuevas tecnologías es meramente técnico, no se puede dejar de lado la incidencia de la innovación del proceso productivo en el desarrollo de la agrocadena, debido a que esta se crea precisamente con la finalidad de optimizar la administración de las distintas fases que componen dicho proceso.

“Uno de los impactos más notables de los desarrollos tecnológicos recientes es la posibilidad de transformar, en forma económica, productos de origen agropecuario en otros productos con una mayor demanda. [...]

Esta corriente de innovación tecnológica reenfatisa [...] la importancia de la innovación tecnológica como elemento definitorio de la capacidad productiva del sector.” (Piñeiro, s.f., pg. 9).

El mejoramiento del proceso productivo necesariamente incidirá en la apreciación que se tenga de la actividad cafetalera así como en la organización de los caficultores en torno al tema, ya que los esfuerzos en cuanto a tecnologías deben focalizarse en la aplicación de nuevas tecnologías que sean accesibles para el caficultor, tanto en términos económicos como de manipulación y que en el corto

plazo le aseguren un mayor posicionamiento del producto en el mercado nacional e internacional.

- 3) Establecimiento de estrategias para la atención de las necesidades de capacitación del caficultor, así como de parámetros para la medición de su impacto: Una de las principales conclusiones obtenidas de la aplicación del grupo focal con los caficultores, radica en el hecho de que la capacitación que se les brinda se imparte sin considerar las particularidades de la actividad cafetalera y mucho menos de la región productiva.

En correspondencia con la apreciación del caficultor, se pudo constatar en la entrevista a profundidad aplicada en el SFE, que por ejemplo esta entidad brinda la capacitación a grupos de agricultores indistintamente de la actividad agrícola a la cual se dedican. Lo cual lleva a considerar que al no estar las capacitaciones focalizadas en las necesidades del caficultor, puede que los conocimientos transmitidos no sean de utilidad para el proceso productivo de café.

Por otra parte, se pudo determinar que en los procesos de capacitación que brindan los distintos entes públicos no se cuenta con una etapa de medición de los resultados, por lo cual el desarrollo de una estrategia para medir la eficacia de las capacitaciones, permitiría conocer si los objetivos propuestos se están cumpliendo, si existen errores en la metodología o en la planificación de las capacitaciones, si realmente se está atendiendo la necesidad del caficultor y si se está generando algún beneficio sobre el proceso productivo, entre otros aspectos.

- 4) Incremento de la asistencia técnica: Una oportunidad significativa para la agrocadena es lograr que las distintas entidades relacionadas con el sistema incrementen la asistencia especializada en el proceso productivo, con el fin de apoyar al caficultor en el desarrollo de sus actividades, principalmente en las fases de preproducción y producción.

Dicho incremento no sólo permite atender las distintas necesidades de asesoría que surgen en el proceso productivo sino que a la vez, facilita la instrucción del caficultor en aras de lograr un desarrollo productivo eficiente en torno a la agrocadena del café.

Como resultado de dicha instrucción, se obtiene un caficultor empoderado, que cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo del proceso productivo y con la capacidad de buscar soluciones a los problemas que se le presenten.

La asistencia técnica que se brinda, se constituye, por tanto, en un proceso de enseñanza dirigido al caficultor con la finalidad de que sea él mismo el que vaya guiando su trabajo y posea ese liderazgo y propiedad en la materia, sin descartar el acompañamiento por parte de las distintas entidades.

- 5) Incremento de la investigación focalizada en la gestión administrativa de la agrocadena productiva de café: La investigación se constituye en una actividad clave para obtener información relevante que permita comprender, verificar, corregir o aplicar nuevos conocimientos, así como para innovar en las distintas áreas en las cuales se desarrolle. Es un proceso constante que permite entrar en contacto con la realidad y proponer soluciones a problemáticas existentes y así mejorar.

Por lo tanto, una oportunidad de gran importancia para la agrocadena del café radica en el incremento de la investigación dirigida a la administración de la agrocadena por parte de las distintas entidades involucradas, ya que además de enriquecer el conocimiento sobre el proceso productivo y la actividad cafetalera en general, facilita la planificación, dirección, coordinación y control de la misma, lo que a su vez genera mejores propuestas y alternativas de desarrollo.

Es importante mencionar que, del total de caficultores que participaron en el grupo focal, un 68.97% coincidieron en que el incremento de la investigación se constituye en una oportunidad para el sistema de gestión administrativa de la agrocadena, lo cual ratifica su importancia como una alternativa de mejora.

- 6) Mayor articulación entre las entidades públicas que brindan servicios de apoyo a la agrocadena productiva de café: Si bien todos los representantes de las entidades públicas a los cuales se les aplicó la entrevista a profundidad conocen sobre el enfoque de agrocadena productiva, los mismos indicaron que no todas las acciones institucionales se realizan bajo este enfoque, es decir, los servicios que brindan no necesariamente surgen en respuesta a las necesidades de la agrocadena.

Lo señalado pone en evidencia la necesidad de que exista una mayor coordinación entre las entidades públicas, en torno al sistema. Fortaleciendo el trabajo de la agrocadena y por consiguiente, fomentando la ejecución de actividades que permitan optimizar la gestión de cada una de las fases que la componen.

Debilidades

- 1) Desconocimiento del enfoque de agrocadena productiva: Según se pudo determinar en el desarrollo del grupo focal, gran parte de la población de caficultores realizan las distintas labores del proceso productivo desconociendo que las mismas forman parte del sistema de gestión administrativa de la agrocadena de café.

Al no existir una apreciación del sistema como una forma de integrar las distintas fases que componen el proceso productivo, el caficultor efectúa las actividades al margen del mismo, con lo cual deja de percibir los beneficios del trabajo bajo el enfoque de agrocadena. Por otra parte, el caficultor pierde la oportunidad de participar activamente en el desarrollo de la agrocadena y de integrarse con otros caficultores de la Región.

Sin embargo, se debe hacer una incursión cuidadosa del enfoque de agrocadena productiva, con la finalidad de evitar resistencias en el caficultor cuando sea necesario hacer cambios a la manera en la cual se están gestionando las distintas fases.

Por lo tanto, es necesario que se establezcan claramente los beneficios que pueden percibir los caficultores al integrarse a la agrocadena, con la finalidad de impulsar una mayor participación de estos en el sistema de gestión administrativa, incrementando la estabilidad y los beneficios que a futuro se puedan obtener de la implementación del mismo.

Aunado a ello, es necesario definir una estrategia de divulgación, que permita tener un claro entendimiento de los objetivos y alcances del sistema, consiguiendo atraer a la mayor cantidad posible de caficultores de la Región Central Sur, mediante el posicionamiento de una agrocadena en la cual el caficultor adquiera el conocimiento y las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad cafetalera, mediante el apoyo de las entidades públicas involucradas en el sistema de gestión administrativa.

- 2) El caficultor no posee los recursos necesarios para invertir en el proceso productivo: Los caficultores poseen limitaciones en recursos económicos para destinar al proceso productivo, aunado a esto cuentan con insuficientes insumos de producción, capital humano, y tecnología; lo cual genera un estancamiento en la producción.

Los caficultores en su mayoría, utilizan sus propios recursos económicos para invertir en la actividad cafetalera, pero los mismos muchas veces no son suficientes porque se ven disminuidos por pérdidas de la producción, causadas por condiciones climatológicas, plagas y caída de los precios del café.

Aunado a lo antes expuesto, existen opciones de crédito que son poco atractivas a los caficultores, por lo que es una alternativa poco utilizada para invertir en sus cultivos.

- 3) Los caficultores entregan la producción a intermediarios: Una causa de la pérdida de ingresos de los caficultores es la colocación de la producción en manos de intermediarios, debido a que está compra informal de las cosechas de café implica una retribución con precios inferiores a los establecidos.

Aunado a lo anterior, esta venta del café se aplica sin los controles o regulaciones necesarias, definidas por el ICAFÉ, lo que provoca que los caficultores no adquieran garantías por sus cosechas, por ejemplo se limitan en el derecho a recibir subsidios económicos o insumos por la falta de comprobantes de su producción.

La comercialización informal se debe principalmente a que los caficultores evitan realizar los trámites formales de la venta de su cosecha, reciben un pago en efectivo por la misma y pueden utilizar el transporte que brindan los intermediarios a cada finca.

Lo anterior perjudica a agrocadena, ya que este tipo de compras informales no hace una diferenciación en la calidad del café, y las cosechas de alta calidad no están siendo valoradas o procesadas como corresponde, lo que afecta el posicionamiento del café de la Región en el mercado.

- 4) Los procedimientos necesarios para la gestión administrativa de la agrocadena productiva de café no se encuentra levantados ni estandarizados: El levantamiento y la posterior estandarización de los procedimientos no solo permite disminuir el tiempo de respuesta a las necesidades del usuario, sino que desde el punto de vista presupuestario genera un impacto importante en la optimización del uso de los recursos públicos, al tener claridad sobre los procedimientos en los cuales se van a utilizar y en qué medida.

En el caso de la agrocadena productiva de café, no existe levantamiento y por consiguiente tampoco estandarización de los procedimientos que forman parte de la gestión administrativa de la misma, con lo cual se vulnera la calidad de los servicios que brindan las distintas entidades asociadas con el sistema y se obstaculiza la centralización de los procesos, así como la eliminación de la duplicidad de funciones, evitando una mejor atención de las necesidades del caficultor.

- 5) No existe un registro integrado de la información de los actores que conforman el ámbito interno de la agrocadena productiva de café: Al respecto es importante indicar que existen información aislada de caficultores, industrializadores y exportadores los cuales son administrados por el ICAFE, y la que es utilizada para la verificación de los requisitos exigidos a su actividad productiva, para la generación de estadísticas, emisión de certificaciones, entre otros; sin embargo, dicha información no está integrada en un solo registro, lo que es imprescindible para la toma de decisiones.

El no contar con un registro integrado de información de los actores dificulta la coordinación de los mismos para la realización de las distintas actividades que comprende este sistema, y a su vez hace que las entidades públicas no conozcan cuáles son los caficultores, la cantidad de café producido, las formas de comercializar sus productos; entre otros; la cual es útil para gestionar los servicios de apoyo que deben brindar a la agrocadena.

- 6) No hay participación activa del caficultor en los procesos decisorios de la Región: Actualmente, la mayoría de los caficultores no participan en la determinación de las necesidades de la Región y en la formulación de propuestas para la atención de esas necesidades, las cuales permitan el fortalecimiento de la competitividad de la misma y por ende la mejora de la calidad de vida sus habitantes.

Sobre el particular, en la entrevista efectuada al Ing. Luis Delgado, se indicó que la participación de los caficultores es diferente en los tres cantones en estudio, por

ejemplo en Acosta se encuentran un poco más organizados, mientras que en Puriscal, se dedican principalmente a producir. Esta situación se presenta porque los caficultores de esta Región son muy individualistas en el trabajo que realizan.

Por otra parte, no contar con una participación activa del caficultor hace que no se puedan aprovechar las capacidades de los mismos para el desarrollo de los procesos vinculados a la agrocadena productiva.

- 7) Omisiones en la estructura actual del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de café: En la actualidad, la agrocadena productiva de café de la Región Central Sur, no posee una estructura administrativa que sirva de base para el desarrollo de todo el proceso. Las omisiones del sistema se constituyen en una debilidad, debido a que la estructura administrativa es la que guía el desarrollo de las diferentes fases, la distribución de funciones entre los actores involucrados y la determinación de los insumos, actividades y productos resultantes del mismo.

“Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.”

(Universidad Francisco Gavidia, sf, p. 1)

Mediante la investigación bibliográfica se pudo determinar que existe una estructura lacónica, en la cual se incluye a unos pocos actores interviniendo en la agrocadena, no se posee una estandarización de procesos y se afectan una serie de procedimientos como los referentes a la adecuada distribución de recursos e insumos.

- 8) Poca integración y coordinación entre los caficultores de la Región: Para el trabajo en agrocadena se requiere de la integración de los caficultores, lo cual es vital para la toma de decisiones; sin embargo, en esta zona a pesar de existir diferentes figuras como las cooperativas y asociaciones, no se ha logrado una mayor vinculación de los mismos y de los procesos que estos efectúan.

Como se indicó en la entrevista al Ing. Luis Delgado, parte de las condiciones que limitan la integración y coordinación están relacionadas con el individualismo que caracteriza a los caficultores de la zona, puesto que los mismos se resisten a realizar un trabajo en conjunto, lo que dificulta el desarrollo de proyectos para mejorar las condiciones de vida de los mismos y el progreso de la Región.

Sobre este tema, Solórzano (2008) indica lo siguiente:

“La demanda que emerge de las transformaciones en la economía mundial hace imperativo un nuevo paradigma [...] en donde se exige un papel más participativo e integrador de los actores, basado en el conocimiento de las diversas condiciones productivas y en el diálogo. Si bien es cierto que el cambio técnico es importante, éste por sí solo no basta [...]” (p.6)

Al respecto, en el enfoque de agrocadenas productivas, se hace necesario un trabajo en conjunto entre los caficultores, con el propósito de que se puedan compartir los conocimientos y a su vez mejorar la forma en que se ha realizado el proceso productivo.

- 9) Reducción del número de personas y terrenos dedicados a la actividad cafetalera en la Región: Tal y como se indicó en el grupo focal realizado con los caficultores, una de las mayores debilidades que presenta la agrocadena, es la reducción tanto en el número de caficultores como en las tierras dedicadas a esa actividad.

Esto se explica desde dos aristas, por una parte la actividad ha dejado de ser atractiva, por lo que existe una tendencia en las generaciones más jóvenes por avocarse a trabajar en otros sectores, además, existe una tendencia a dedicar las tierras a otras actividades productivas o incluso a la venta para la urbanización. Esto obedece a la falta de estímulos o a condiciones ambientales y plagas que afectan la producción de café.

La situación mencionada tiene una afectación directa en el sistema, debido a que sin el caficultor (actor principal), la agrocadena dejaría de existir. Asimismo, los caficultores consideran que se generarían otras limitaciones en la actividad, como no disponer del recurso humano necesario para la siembra y recolección del producto.

Amenazas

- 1) Cambios en la Administración de las entidades públicas que brindan servicios de apoyo a la agrocadena productiva de café: En las entidades públicas del país se presentan variaciones en la Administración, las cuales se dan principalmente por los cambios de Gobierno. Esto tiene un impacto en los programas desarrollados, debido a que se pueden presentar modificaciones en la forma de trabajo o en la prioridad que se les dan a los mismos.

Si bien no todos los cambios son negativos, estos pueden afectar la agrocadena productiva, puesto que la misma para su funcionamiento necesita de diferentes servicios, los cuales les corresponden brindar a las entidades públicas. Esta situación puede incidir en la forma que se brindan capacitaciones, la asistencia técnica y los recursos, entre otros; aspectos que son vitales para que los caficultores puedan desarrollar sus actividades dentro de la agrocadena.

- 2) Condiciones climáticas y plagas que afectan la capacidad de producción de café en la Región: Si bien es cierto, esta amenaza es considerada un aspecto técnico que

puede afectar a la agrocadena, es importante hacer referencia a la misma, debido a que, tanto en el grupo focal como en la validación realizada con la parte institucional, se indicó que el cultivo de café se ve muy afectado por plagas y condiciones climáticas, y los caficultores muchas veces no cuentan con los recursos ni los instrumentos para enfrentar dichas condiciones.

Sobre este aspecto, el IICA (2011), indica que Costa Rica es un país altamente afectado por la inestabilidad climática, lo cual tiene una incidencia directa sobre los cultivos, y provoca importantes pérdidas en la producción, así como en los ingresos de los caficultores. A esta situación se unen las plagas, lo cual puede generar una disminución en el rendimiento de los cultivos; ejemplo de ello es la plaga de la roya, la cual ha afectado al café en los últimos años, generando una inestabilidad económica en los caficultores.

Aunado a lo anterior, a pesar de existir apoyo por parte de las instituciones relacionadas con el sector agropecuario, el IICA (2011) considera que “los programas de protección contra riesgos climáticos y eventos asociados (como plagas y enfermedades) en la agricultura son muy limitados.” Asimismo, indica que los seguros agropecuarios tienen una cobertura muy baja, por lo que se debe acudir a medidas transitorias como búsqueda de recursos para invertir en el momento que se presenta una emergencia.

- 3) Cortoplacismo de las políticas que inciden sobre la actividad cafetalera: El cortoplacismo en las políticas es un tema que afecta en general al sector agropecuario y por ende tiene una incidencia en la actividad cafetalera. Como bien se sabe, al igual que la amenaza sobre los cambios de la Administración de las entidades públicas; tanto las políticas como los planes establecidos en el país, en su mayoría, se definen por periodos de 4 años o con el cambio de gobierno, lo cual modifica la línea de trabajo de las entidades públicas en atención de las necesidades de la población.

En su mayoría las políticas implementadas no tienen una continuidad de un gobierno a otro, lo cual puede afectar a las agrocadenas productivas y en general a esta actividad, debido a que se trabaja atendiendo las prioridades de la Administración de turno, dejando de lado las verdaderas necesidades de la población.

En el gobierno anterior, se definió la “Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010 – 2021”; en la cual se propone como uno de los aspectos de importancia el fomento de encadenamientos productivos; sin embargo, en este momento no se tiene conocimiento de cuál va a ser la continuidad y la prioridad que dará el nuevo gobierno a la aplicación de esa política y la realización de planes que respondan a las propuestas ahí contempladas.

- 4) Fluctuaciones en el precio del café tanto en el mercado nacional como internacional:
Las variaciones en el precio del café es un aspecto que puede tener una incidencia importante en la actividad cafetalera y puede ser producto de diferentes factores, tal y como lo expone Martínez, R. (s.f.):

“Los precios registrados en el mercado internacional del aromático se determinan por la interacción de factores humanos y naturales: la especulación en los mercados de productos básicos, el ciclo biológico de las plantaciones, políticas gubernamentales, variaciones de reservas físicas y/o factores climáticos; han sido elementos que históricamente han determinado el comportamiento cíclico del mercado del café.”
(p.1)

A pesar de existir en nuestro país, un marco regulatorio para la actividad cafetalera, se presentan fluctuaciones en el precio del café, tanto en el mercado interno como externo que inciden en su rentabilidad, lo cual a su vez puede provocar que el caficultor no cuente con los recursos suficientes para la satisfacción de sus necesidades ni para la inversión en sus cultivos; situación que puede influir en el

abandono de esta actividad productiva por otras que le generen mayores recursos económicos.

- 5) Incremento del precio de los insumos necesarios para la producción de café: Si bien esta amenaza se constituye en un aspecto técnico dentro de la agrocadena, la misma tiene un impacto negativo en la actividad cafetalera, la misma puede provocar un incremento en los costos de producción del café, debido a que con los cambios climáticos y un aumento de plagas se requiere de una mayor aplicación de insumos para mantener los cultivos y por ende generar más producción.

Sobre el particular, el Informe de la Actividad Cafetalera, 2009, destaca que el incremento en el precio de los insumos obedece principalmente al aumento desmedido en el precio mundial de los mismos, aspecto que tanto el pequeño como el mediano caficultor no puede suplir porque no cuenta con los recursos económicos necesarios para invertir en insumos para la producción.

6.2 MATRICES ESTRATÉGICAS

6.2.1 MATRIZ EFE

Cuadro N°4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves						
Oportunidades				Valor	Calificación	Ponderado
1	Captación de recursos para su utilización en el proceso productivo de café.	0,10	3	0,30		
2	Desarrollo e implementación de tecnologías que permitan innovar el proceso productivo de café.	0,05	1	0,05		
3	Establecimiento de estrategias para la atención de las necesidades de capacitación del caficultor, así como de parámetros para la medición de su impacto.	0,30	4	1,20		
4	Incremento de la asistencia técnica.	0,05	2	0,10		
5	Incremento de la investigación focalizada en la gestión administrativa de la agrocadena productiva de café.	0,05	3	0,15		
6	Mayor articulación entre las entidades públicas que brindan servicios de apoyo a la agrocadena productiva de café.	0,15	3	0,45		
Amenazas				Valor	Calificación	Ponderado
1	Cambios en la Administración de las entidades públicas que brindan servicios de apoyo a la agrocadena productiva de café.	0,025	1	0,025		
2	Condiciones climáticas y plagas que afectan la capacidad de producción de café en la Región.	0,15	4	0,60		
3	Cortoplacismo de las políticas que inciden sobre la actividad cafetalera.	0,025	2	0,05		
4	Fluctuaciones en el precio del café tanto en mercado nacional como internacional.	0,06	3	0,18		
5	Incremento del precio de los insumos necesarios para la producción de café.	0,04	2	0,08		
Total				1,00		3,19

Fuente: elaboración propia.

Según Ramírez (2010), la Matriz EFE “[...] permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, tecnológica y competitiva del ambiente [...]”. La elaboración de esta matriz facilitó la comprensión de la dimensión externa en la cual se desarrolla la agrocadena productiva de café, es decir, de aquellos factores que desde ese ámbito influyen directamente sobre la gestión del sistema.

En relación con el resultado que se obtiene de la Matriz EFE, Quelal (2010) indica que “[...] una puntuación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, de abundantes oportunidades externas.”. Lo cual claramente ocurre en el caso de la agrocadena productiva de café, que posee una serie de posibilidades que de aprovecharse permitirían fortalecer aspectos vinculados tanto con la gestión de la agrocadena, como con el mejoramiento del proceso productivo y por consiguiente de las condiciones de vida del caficultor.

El resultado de la Matriz EFE permite llegar a la conclusión de que del aprovechamiento de las oportunidades así como mediante el desarrollo e implementación de las estrategias más adecuadas, se lograría minimizar los efectos negativos que puedan generar las amenazas del entorno en el desarrollo de la agrocadena productiva de café. En este sentido se debe tener claro que si bien las amenazas no podrán erradicarse permanentemente, si es posible disminuir la afectación de las mismas sobre el sistema de gestión administrativa.

6.2.2 MATRIZ EFI

Cuadro N°5: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos claves				
Fortalezas		Valor	Calificación	Ponderado
1	Existe un marco legal regulatorio de la actividad cafetalera.	0,03	1	0,03
2	La Región Central Sur posee un alto potencial para el desarrollo de la actividad cafetalera.	0,10	2	0,20
3	Los caficultores aplican BPA en el proceso productivo.	0,06	2	0,12
4	Los caficultores tienen un amplio conocimiento del proceso productivo.	0,08	3	0,24
5	Se cuenta con un ente especializado en el cultivo de café.	0,14	2	0,28
Debilidades		Valor	Calificación	Ponderado
1	Desconocimiento del enfoque de agrocadena productiva.	0,05	1	0,05
2	El caficultor no posee los recursos necesarios para invertir en el proceso productivo.	0,06	2	0,12
3	Los caficultores entregan la producción a intermediarios.	0,02	1	0,02
4	Los procedimientos necesarios para la gestión administrativa de la agrocadena productiva de café no se encuentran levantados ni estandarizados.	0,10	3	0,30
5	No existe un registro integrado de la información de los actores que conforman el ámbito interno de la agrocadena productiva de café.	0,10	3	0,30
6	No hay participación activa del caficultor en los procesos decisorios de la Región.	0,04	1	0,04
7	Omisiones en la estructura actual del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de café.	0,15	4	0,60
8	Poca integración y coordinación entre los caficultores de la Región.	0,04	2	0,08
9	Reducción del número de personas y terrenos dedicados a la actividad cafetalera en la Región.	0,03	1	0,03
Total		1,00		2,41

Fuente: elaboración propia.

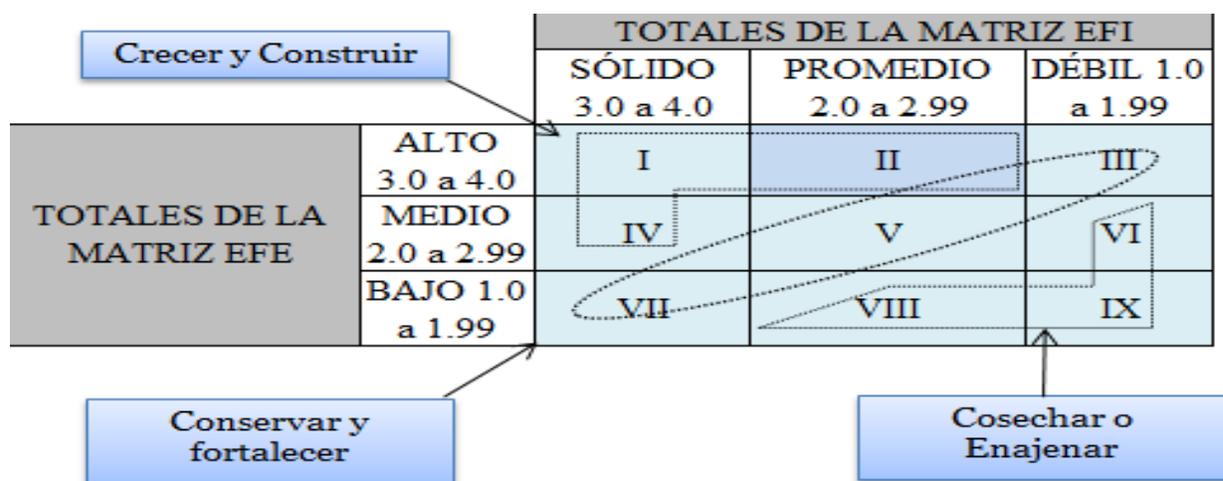
Para Ramírez (2010), la Matriz EFI “[...] resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales [...]”. Es decir, permite conocer cuáles son los factores del entorno inmediato que inciden negativa o positivamente en el sistema, por su carácter interno deben comprenderse como los elementos del accionar interno que facilitan u obstaculizan el logro de los objetivos.

Quelal (2010) indica que “Valores entre 2 y 2.99” muestran la existencia balanceada tanto de oportunidades como de amenazas. Otros autores como Estrella (2010), que se refieren al análisis de matrices estratégicas en el ámbito empresarial, indican que: “Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente”, es decir, que presentan una alta cantidad de debilidades frente a un grupo escaso de fortalezas.

En el caso de la agrocadena productiva de café, existen muchas debilidades en torno a la gestión de la agrocadena, frente a un grupo mucho menor de fortalezas que hacen alusión sobre todo a elementos legales, los cuales se pudo comprobar mediante el trabajo de campo, en muchas ocasiones se alejan de lo que ocurre en el accionar de las entidades públicas.

6.2.3 MATRIZ IE

Cuadro N°6: Matriz Interna-Externa



Fuente: elaboración propia.

Portillo (2009) indica que la Matriz IE fue “[...] diseñada para toma de decisiones estratégicas particulares [...]”, ya que facilita el análisis desde una visión crítica. En este sentido, cualquier resultado que se ubique en los cuadrantes I, II o IV, corresponde con “Crecer y Construir”, lo cual indica que se deben desarrollar e implementar estrategias intensivas e integrativas.

En el caso de la agrocadena productiva, la cual se ubica en el II cuadrante, correspondería implementar estrategias para el fortalecimiento del sistema y la construcción de una gestión administrativa integrada. En este sentido, se debe tener claro que mediante el aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades se podrían implementar acciones intensivas e integrativas que disminuyan las debilidades presentes en la estructura de la agrocadena, así como los efectos asociados a las amenazas del entorno.

6.2.4 ESTRATEGIAS

Producto del análisis FODA de la agrocadena de café sostenible realizado anteriormente, se definen un conjunto de estrategias, con el fin de aprovechar las oportunidades y evitar o reducir las amenazas a través de las fortalezas y disminución de las debilidades.

Estrategias FO

Las estrategias para aprovechar las oportunidades por medio de las fortalezas son:

- 1) El alto potencial de la Región Central Sur en la actividad cafetalera debe incentivar el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías que permitan innovar el proceso productivo.
- 2) El amplio conocimiento que posee el caficultor respecto al proceso productivo se constituye en el principal insumo para el establecimiento de sus necesidades de capacitación.

- 3) El ICAFE como ente especializado en el cultivo de café debe incrementar la asistencia técnica en el proceso productivo en aras de garantizar la eficiencia del mismo y el empoderamiento del caficultor.
- 4) La aplicación del marco legal regulatorio de la actividad cafetalera facilita una mayor articulación entre las entidades públicas en torno a la agrocadena productiva de café.
- 5) Mediante la aplicación de BPA se garantiza una mejor calidad en el proceso productivo y un producto final más competitivo, lo que permitiría atraer nuevos recursos para su utilización en dicho proceso.

Estrategias FA

Las estrategias para evitar las amenazas por medio de las fortalezas del sistema de gestión administrativa son:

- 1) El ICAFE como ente especializado en el cultivo de café debe diseñar un plan de contingencia ante las fluctuaciones del precio nacional e internacional del producto.
- 2) El ICAFE debe contar con una reserva de insumos que se puedan tener a disposición del caficultor en períodos en los cuales los precios de los mismos aumenten de manera significativa.
- 3) La aplicación de BPA en el proceso productivo puede contrarrestar la afectación de la producción de café, por las condiciones climáticas y las plagas.
- 4) Mediante la aplicación del marco legal regulatorio de la actividad cafetalera se debe asegurar la continuidad de las políticas que inciden en el sector cafetalero, a pesar de los cambios en la administración de las entidades públicas.

Estrategias DO

Las estrategias que permitirían superar las debilidades aprovechando las oportunidades son las siguientes:

- 1) El registro integrado de los actores que conforman el ámbito interno de la agrocadena productiva se puede realizar mediante la articulación de la información que poseen las entidades públicas que brindan servicios de apoyo al caficultor.
- 2) El fortalecimiento del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de café se puede lograr mediante el incremento de la investigación focalizada.
- 3) La participación del caficultor en los procesos decisorios de la Región se puede incrementar mediante el establecimiento de estrategias de capacitación que le permitan reconocer la importancia de su intervención en temas de relevancia para la actividad cafetalera.
- 4) La tendencia hacia la reducción del número de personas y terrenos dedicados a la actividad cafetalera en la Región se puede variar mediante la introducción de nuevos recursos para su utilización en el proceso productivo de café.

Estrategias DA

Las estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas son las siguientes:

- 1) El registro integrado de la información de los actores que conforman el ámbito interno de la agrocadena productiva permite atender de manera preventiva las plagas, con lo cual se disminuye el impacto de las mismas en la producción de café.
- 2) El fortalecimiento del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva de café disminuye el impacto por los cambios en la administración de las entidades públicas que le brindan servicios de apoyo.
- 3) La tenencia de mayores recursos en manos del caficultor puede reducir el impacto por el incremento del precio de los insumos necesarios para la producción de café.

6.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Cuadro N°7: Factores Críticos de Éxito

Objetivo	Factores críticos	Meta propuesta
Apoyar a los caficultores de la Región Central Sur, mediante el enfoque de agrocadena productiva.	Conocimiento de los caficultores sobre el enfoque de agrocadena productiva.	En el corto plazo, todos los caficultores de la Región deben conocer el enfoque de agrocadena productiva.
	Participación de los caficultores en la agrocadena productiva.	En el corto plazo, el 75% de los caficultores de la Región deben participar de manera activa en el desarrollo de la agrocadena productiva.
Fortalecer la competitividad de los caficultores de la Región Central Sur.	Aplicación de BPA y BPM.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 85% de los caficultores de la Región aplican BPA en las fases de preproducción y producción del café. 2. El 90% de los beneficiadores y los torrefactores aplican BPM en el proceso de transformación del café.
	Capacidades empresariales de los caficultores.	Trimestralmente se debe actualizar los conocimientos del 50% del total de los caficultores de la Región, en temas vinculados, por ejemplo con la comercialización del producto.

Objetivo	Factores críticos	Meta propuesta
	Certificaciones de calidad.	Cada año un 5% de los caficultores de la Región deben obtener una certificación de calidad sobre su producción.
	Desarrollo de proyectos para el mejoramiento del proceso productivo del café, que surjan por iniciativa de los caficultores.	Ejecutar semestralmente un proyecto de desarrollo, elaborado por los caficultores de la Región.
Fortalecer la gestión de los servicios de apoyo a la agrocadena de café sostenible.	Coordinación intra e interinstitucional para el otorgamiento de los servicios de apoyo.	Realizar cada cuatrimestre sesiones de coordinación intra e interinstitucional, para evaluar el desempeño y generar mecanismos de mejoramiento, de los servicios de apoyo brindados.
	Planificación de los servicios de apoyo.	Programación conjunta de las acciones para la atención integral de la agrocadena.
Generar capacidades en los caficultores de la Región Central Sur, para el desarrollo de proyectos en el marco de la agrocadena productiva.	Conocimiento de los caficultores para la elaboración de proyectos con viabilidad económica, social y ambiental.	Cuatrimestralmente se debe capacitar al 25% de los caficultores para que elaboren proyectos de desarrollo.
Innovar el proceso productivo del café.	Investigación y desarrollo tecnológico en torno al proceso productivo del café.	Realizar semestralmente dos investigaciones avocadas al desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del proceso productivo.

Objetivo	Factores críticos	Meta propuesta
	Plan de manejo integrado del proceso productivo de café.	Elaborar un plan de manejo del proceso productivo, en el cual se considere a todos los actores del ámbito interno de la agrocadena productiva.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

- Se definen políticas públicas cortoplacistas, que no se materializan en acciones concretas en beneficio al caficultor.
- La política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021, propone los encadenamientos productivos, como uno de los puntos indispensables para el logro de la competitividad; sin embargo, no se encontró evidencia de que exista una vinculación entre el trabajo realizado por las diferentes entidades y dicha política.
- El marco legal es escueto en lo que a la gestión de las entidades se refiere, lo cual crea confusión a nivel institucional sobre los roles que se deben asumir, así como respecto a la posibilidad de coordinar procesos en torno a la agrocadena.
- Se evidencian debilidades en el control y aplicación de la normativa por parte de las entidades vinculadas con la agrocadena.
- Hay falta de claridad sobre la línea de trabajo de la agrocadena productiva, que genera desconcierto en las acciones, mismas que son ejecutadas por distintas entidades del sector a un nivel macro, desatendiendo procesos locales que se llevan a cabo con la finalidad de articular el desarrollo del caficultor de la Región.
- No se encontró una definición de objetivos comunes entre los caficultores y la parte institucional, para la consecución del bienestar económico y social representado en la diversificación, generación de ingresos, empleo y prestación de servicios, aspectos que forman parte del desarrollo regional.
- Existen debilidades en el proceso de control y seguimiento del presupuesto asignado al Sector Agropecuario, así como en los informes sobre el logro de los objetivos y las metas planteadas en el PAO de las distintas entidades vinculadas con la agrocadena.

- Los caficultores de la Región Central Sur, tienen serias limitaciones tanto de recursos como de conocimientos, para generar proyectos en beneficio del medio rural.
- La investigación técnica realizada por entidades como el ICAFE y el MAG, para el mejoramiento de la producción del café, ha sido exhaustiva. En términos administrativos no ocurre lo mismo, ya que al consultar las fuentes bibliográficas, no se encontró evidencia que confirmara lo expuesto por los funcionarios del MAG, por lo contrario la investigación parece ser escasa o del todo inexistente.
- Las distintas entidades públicas carecen de un conocimiento preciso de las condiciones del caficultor así como de la Región, lo que limita la generación de mayor competitividad para el sector y en este caso, disminuye las posibilidades para desarrollar en términos óptimos el enfoque de agrocadena productiva.
- El caficultor tiene un desconocimiento del enfoque de agrocadena productiva y por consiguiente de los roles que deben desempeñar cada una de las entidades vinculadas a la agrocadena.
- El caficultor ha perdido el interés por constituirse en un actor activo dentro de su área de competencia, lo cual se manifiesta en una mínima participación en espacios en los cuales se tratan temas productivos y que conllevan procesos de toma de decisiones.
- La agrocadena es un mecanismo para elevar la competitividad, ya que genera una mayor sostenibilidad de la producción y un desarrollo integral de los caficultores de la Región.
- El sistema de gestión administrativa existente no ha permitido crear las condiciones necesarias para aprovechar al máximo la capacidad productiva de la Región, como tampoco para hacer del caficultor un sujeto activo en la creación de estrategias innovadoras.

- Actualmente, la agrocadena de café sostenible comprende únicamente la relación existente entre algunos de los actores del ámbito interno que participan en ella, además en el modelo analizado solo se realiza una descripción técnica de las actividades que se efectúan en cada una de las fases.
- Los actores asociados a la agrocadena, que pueden brindar servicios de apoyo a la misma, no necesariamente trabajan bajo este enfoque, sino que dan sus servicios de forma separada, de acuerdo a lo que establezca como prioritario cada entidad.
- La agrocadena productiva de café sostenible, requiere de una planificación sistémica e integral, en la cual se consideren aspectos administrativos y técnicos, logrando la aplicación de un enfoque ampliado, en el cual el trabajo bajo la modalidad de ciclo permita realimentar el sistema de gestión administrativa de manera constante, haciéndolo cada vez más competitivo.

CAPÍTULO VIII. ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGROCADENA DE CAFÉ SOSTENIBLE

8.1. RECOMENDACIONES GENERALES

- Las entidades públicas vinculadas con la agrocadena, deben definir instrumentos para el seguimiento y control, que faciliten la rendición de cuentas sobre los servicios que se brindan a los caficultores y además, sirvan como un mecanismo para la toma de decisiones oportunas.
- El MAG debe realizar una definición de políticas agrícolas participativas, que sean consensuadas con los caficultores, por medio de espacios en los que participen distintos actores, esto con el propósito de que la misma incorpore tanto los aspectos que definan como prioritarios las instituciones, como aquellos puntos que consideren los caficultores son de importancia para el desarrollo de la Región.
- Las políticas agrícolas que formule el MAG, deben apegarse al marco legal regulatorio para que las mismas sean realistas sobre los alcances de las entidades participantes y respondan a una necesidad del sector.
- Se debe conformar una comisión que involucre a las diferentes entidades públicas vinculadas a la agrocadena, en la que, con el apoyo de especialistas jurídicos, se revise el marco jurídico y se efectúen las reformas necesarias, de acuerdo con lo requerido para el trabajo bajo este enfoque.
- La DSOREA debe coordinar con las diferentes entidades vinculadas a la agrocadena, para la implementación de las recomendaciones para el fortalecimiento del sistema de gestión administrativa.

- Las entidades involucradas con la agrocadena deben realizar una planificación de actividades que permitan mejorar la distribución de los recursos públicos asignados al sector, reduciendo la pérdida de la producción de café por su colocación en manos de terceros.
- La DR, la ASA y el CAC, deben promover una mayor participación del caficultor en la agrocadena, empoderándolo y permitiéndole constituirse en un agente de cambio, en el sentido de que pueda manifestar sus opiniones y ser partícipe en la toma de decisiones para el mejoramiento de la agrocadena.
- El MAG debe propiciar la creación de espacios para la negociación y el diálogo, que permitan a la institucionalidad pública, conocer el punto de vista y las necesidades de los caficultores; constituyéndose en el facilitador de la participación activa de los distintos actores involucrados en la agrocadena.
- Debe imperar entre las organizaciones sociales de la Región, el interés por la definición y consecución de los objetivos en común, en coordinación con las entidades del Estado involucradas en el sistema de gestión administrativa de la agrocadena. Esos objetivos, deben tener como base la atención integral para el impulso de la producción así como de la economía de la zona, logrando un desarrollo rural sostenible.

8.2. RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- El sistema de gestión administrativa debe visualizarse como un ciclo para la atención de los servicios que de manera integrada brinden las distintas entidades públicas involucradas en la agrocadena.
- La DSOREA deberá realizar un levantamiento y estandarización de los procesos administrativos asociados a la agrocadena de café sostenible.

- En la gestión del sistema administrativo de la agrocadena en estudio, es importante que las entidades involucradas consideren las estrategias y los factores críticos de éxito propuestos como resultado del análisis efectuado.
- La fase de preproducción debe gestionar los procesos administrativos necesarios para que el caficultor efectúe una adecuada planificación productiva. Por otra parte, en la fase de producción se requiere de la gestión de los servicios de apoyo para que el caficultor pueda mejorar el proceso productivo.
- La fase de industrialización debe gestionar los procesos relacionados con la transformación del producto y la generación de valor agregado, considerando por una parte las preferencias del consumidor y por otra, las posibilidades de los torrefactores para adaptarse a la dinámica del mercado local e internacional.
- En la comercialización la agrocadena debe impulsar los procesos vinculados con la colocación de lo producido, bajo condiciones que sean favorables para el caficultor. Conlleva el acompañamiento institucional para la obtención de certificaciones de calidad, que permitan aumentar la competitividad de la producción nacional, de acuerdo a los estándares de consumo global del producto.
- Se recomienda efectuar capacitaciones en las fases de preproducción y producción, que permitan incrementar los conocimientos del caficultor para el mejoramiento del proceso productivo. Al respecto, la ASA debe capacitar en técnicas para el manejo del cultivo y su cuidado posterior, así como en el uso de tecnología adaptable a la producción de café; el SFE le corresponde instruir al caficultor en la aplicación de buenas prácticas agrícolas y medidas fitosanitarias.
- Se debe capacitar al caficultor en temas orientados a la industrialización del grano. Para tales efectos, es fundamental la participación del ICAFE como ente responsable de instruir al caficultor y al industrializador en técnicas para el procesamiento del grano, en

el manejo y el mantenimiento de los beneficios, así como en el uso de tecnología; por otra parte, el SFE le corresponde capacitar al caficultor en lo concerniente a las medidas sanitarias y fitosanitarias que se deben tomar en cuenta al momento de manipular el grano.

- En la fase de comercialización, se debe ampliar el conocimiento del caficultor en temas relacionados con el mercadeo del café. En ese sentido, la ASA debe capacitar al caficultor en lo referente a la oferta y la demanda del producto; mientras que PROCOMER, lo puede hacer en tópicos vinculados con los mercados y sus condiciones, así como en las certificaciones de calidad.
- La capacitación debe considerarse como un elemento vital del ciclo de la agrocadena, por lo tanto, se recomienda que la DR efectúe capacitaciones periódicas para tratar temas relacionados con el proceso administrativo, el desarrollo de proyectos y la organización comunitaria, con la finalidad de incrementar la capacidad del caficultor para la administración de la agrocadena.
- En las fases de preproducción y producción se debe brindar asistencia técnica al caficultor para el manejo integral del cultivo. Se recomienda que el ICAFÉ sea el responsable de atender los aspectos técnicos de la planificación del proceso productivo y la DR de asesorar al caficultor en el manejo del cultivo; la ASA debe contribuir en la modernización del cultivo y por consiguiente en el incremento de la producción sostenible del café, el SFE puede apoyar al caficultor en la implementación de medidas sanitarias y fitosanitarias.
- En cuanto a la investigación, en las fases de preproducción, producción e industrialización se debe procurar la obtención de conocimientos técnicos, orientados a mejorar el proceso productivo y la industrialización del producto. Por lo tanto, se recomienda que el CICAFFE sea el que lidere este proceso, al constituirse en el principal

actor vinculado con el tema de investigación; el SFE puede avocarse a la investigación en materia de protección sanitaria y fitosanitaria.

- PROCOMER en la fase de comercialización, debe generar información referente a las nuevas oportunidades de mercado para el producto, mediante una constante investigación que permita identificar a los clientes potenciales y por consiguiente a los mercados en los cuales se puede incursionar.

- La investigación es fundamental para el desarrollo de las cuatro fases de la agrocadena productiva, ya que es mediante ella que se generan nuevos conocimientos orientados a maximizar la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos de la agrocadena; es por ello, que se recomienda que la DSOREA lidere los procesos de investigación.

- Con el objetivo de generar mayor conocimiento para la creación de nuevos productos, procesos y servicios, se requiere de la participación del INTA como ente encargado de desarrollar y transferir tecnología aplicable al proceso productivo de café.

- Un aspecto medular es el tema de los recursos que percibe el caficultor para su uso en el proceso productivo; en ese sentido, el ICAFE debe proveer insumos agrícolas y recursos económicos; mientras que, el SFE puede abastecer abonos y fertilizantes para el control de plagas.

- La DR debe velar por una distribución equitativa de los recursos asignados a los caficultores adscritos a la agrocadena. Se recomienda que el caficultor establezca convenios con organizaciones de la economía social y el sector privado, para la obtención de insumos adicionales, que le permitan atender las necesidades que se presenten durante el proceso productivo.

- En todas las fases de la agrocadena deberá prevalecer la relación de control, cuyo fin primordial sea el monitoreo del logro de los objetivos de la agrocadena productiva. En

ese sentido, se recomienda que el ICAFE vigile las áreas cultivadas así como las condiciones de las plantaciones y la entrega de café.

- En la fase de industrialización el ICAFE debe establecer los parámetros para la determinación de la capacidad de los beneficios y en la etapa de comercialización debe controlar la calidad del producto. Por otra parte, el SFE debe vigilar que exista una correcta aplicación de las medidas sanitarias y fitosanitarias.
- La DR debe elaborar un registro de los actores del ámbito interno de la agrocadena, con la finalidad de conocer con mayor claridad toda la información referente a los mismos.
- La coordinación es otra de las actividades que debe estar presente en todas las fases de la agrocadena productiva, con el fin de promover una adecuada relación entre todos los actores involucrados en la misma.
- La DSOREA debe coordinar el funcionamiento del sistema de gestión administrativa con las otras entidades adscritas al MAG, así como con el ICAFE; esa última entidad mencionada, debe asegurar la incorporación de los intereses del caficultor en el manejo administrativo de la agrocadena y el caficultor debe encargarse de vincular a las organizaciones de la economía social y al sector privado.
- La agrocadena productiva debe mejorar la organización comunitaria, ya que impulsaría la participación del caficultor en los procesos decisorios de la comunidad y por consiguiente en el desarrollo de nuevas oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, se recomienda que el ICAFE sea el facilitador de espacios de participación para los caficultores, por su parte la ASA deberá promover la integración de los mismos a la agrocadena productiva y el CAC debe fomentar la creación de grupos de organización interregional.

- Respecto a la planificación, se deben establecer con claridad los planes y las estrategias vinculadas a la agrocadena, en ese sentido, se recomienda que SEPSA determine los planes para el funcionamiento del sistema, la DR planifique las estrategias dentro de la zona geográfica de su competencia y el ICAFE defina las acciones a nivel nacional para la atención del caficultor.

- En el tema de la promoción de proyectos, se debe impulsar la ejecución de aquellos tendientes a mejorar el sistema. La ASA debe promover a nivel comunal la formulación de proyectos para el mejoramiento de la agrocadena productiva y el CAC podría incentivar la ejecución de proyectos innovadores, que favorezcan la gestión de la agrocadena a nivel cantonal.

- La DR deberá vincular los proyectos comunales y cantonales con la institucionalidad pública y PROCOMER podría impulsar el desarrollo de proyectos asociados a temas de comercialización del producto. Se recomienda que el caficultor realice alianzas estratégicas con las organizaciones de la economía social y la empresa privada, para el desarrollo conjunto de proyectos que permitan mejorar su condición de vida.

- Considerando las propuestas anteriores, se recomienda organizar los servicios de apoyo a la agrocadena de café sostenible bajo el siguiente sistema:

Ilustración N°7: Propuesta de representación gráfica del sistema de gestión administrativa de la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur



Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aignerren, M. (s.f). *La técnica de recolección de información mediante los grupos focales*. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1611/1264>.
- Alcaldía de Medellín. (2011). *Movilidad, responsabilidad de todos: Mapeo de Actores*. Recuperado de http://www.medellin.gov.co/transito/archivos/documentos-interes/mapa_actores.pdf.
- Alvarado R. (2003). *Cantones productores del café: formación y desafíos actuales*. Serie Cantones de Costa Rica N°5. San José, Costa Rica.
- Alvarado, A., & Navarro, J. (2005). *Desarrollo, investigación y agricultura en Costa Rica*. *Costa Rica: Agronomía Costarricense*, Revista de Ciencias Agrícolas, Ministerio de Agricultura y Ganadería – Colegio de Ingenieros Agrónomos. Vol. 29, N°. 3, páginas 187-206.
- Alvarado, J., & Chen, S. (2006). *Panorama general de la competitividad del sector agrícola a nivel latinoamericano y análisis de la situación costarricense*. Costa Rica: Reflexiones, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales. Vol. 85, No ½, páginas 227-245.
- Álvarez, I. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=8PQn0-uLuHwC&pg=PA49&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+Teor%C3%ADa+de+Proyectos&hl=es&sa=X&ei=-tSPU5jBLcTesASS9IKIDQ&redir_esc=y#v=twopage&q=Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20de%20Proyectos&f=true.

Aquino, C. (s.f). *La institucionalidad en la agricultura*. Recuperado de http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_2/espanol/ed_insti.htm.

Arias, M. (1999). *La triangulación metodológica sus principios alcances y limitaciones*. Recuperado de <http://www.uv.mx/mie/planestudios/documents/Triangulacionmetodologica.pdf>.

Arias, O. (2005). *Ministerio de Agricultura y Ganadería. Retos para la agricultura en Costa Rica*. Recuperado de http://www.mag.go.cr/rev_agr/v29n02_157.pdf.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf.

Ávallos, L. (2011). *Propuesta metodológica interdisciplinaria para el análisis de las relaciones comerciales presentes en el sector agrícola costarricense: el caso del subsector frijolero*. Recuperado de <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-29-1/economicas-29-1-08.pdf>.

Banco Interamericano de Desarrollo. (1999) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?id=HtCP82EQsE4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f). *Sector Agropecuario: Objetivos*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/sector-agropecuario,6211.html>

Barragán, R., Salman, T., Ayllón V., Sanjinés J., Langer, E., Córdova, J. & Rojas R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. Recuperado de

<http://books.google.es/books?id=dRE6idSYljAC&pg=PA158&dq=grupos+focales&hl=es&sa=X&ei=Io0iUp7zBKixsQT784GoAw&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q=grupos%20focales&f=false>.

Bernal, G. (2006). *El desarrollo tecnológico, una perspectiva social y humanista. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*. Recuperado de: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa1/m01p02.pdf>.

Bortoloti, C. (s.f.). *¿Qué significa agregar valor?*. Recuperado de <http://www.escribimos.com.ar/agregarvalor.html>.

Cabrera, P. (2009). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría y tesis doctorales*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/54967912/35/La-Investigacion-Exploratoria>.

Café arabo (s.f.). *Café Robusta*. Recuperado de <http://www.cafearabo.com/cafe-historia/robusta>.

Café Britt (s.f.). *¿Por qué un café es gourmet?*. Recuperado de <http://www.cafebritt.com/lo-sabias-cafe-gourmet>.

Calvente, G. y Rodríguez, M. (2000). *El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica*. Recuperado de <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/5+Aten+Primaria+2000.+Grupo+Focal+Diseño+y+Practica.pdf>.

Cárdenas J. (1993). *La industria del café en Colombia*. Recuperado de <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>

Carranza, K. & Muñoz, P. (2012). *Diseño del modelo de creación del observatorio del cooperativismo costarricense*. (Proyecto de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica, San José, C.R.

Chavarría, H.; Sepúlveda, S. & Rojas, P. (2002). *Competitividad de cadenas agroalimentarias: elementos conceptuales*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=SPhhAAAIAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Código Municipal, Ley N° 7794. (1998). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=93165¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=9&strSim=simp.

Comité Sectorial Regional Agropecuario (2007). *Plan Regional de Desarrollo Región Central Sur, Sector Productivo 2007-2010*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/SEPSA/documentacion/planes/regiones/PRDA_CentralSur.pdf.

Conejo, L. (2013). Decimonoveno informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible: Políticas de apoyo a la Pyme: a diez años de la ley 8262. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/019/conejo_2013.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2002). *Memoria Anual 2002*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/Memoria/2002/mem_2002.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2003). *Memoria Anual 2002*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/Memoria/2002/mem_2002.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2004). *Memoria Anual 2003*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/Memoria/2003/mem_03_web.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2005). *Memoria Anual 2004*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/Memoria/2004/memoria_anual_completa.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2006). *Memoria Anual 2005*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2005/Memoria_Anual_2005.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2007). *Memoria Anual 2006*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2006/Memoria_Anual_2006.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2008). *Memoria Anual 2007*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2007/Memoria_Anual_2007.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2009). *Memoria Anual 2008*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2008/Memoria_Anual_2008.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2010). *Memoria Anual 2009*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2009/Memoria_Anual_2009.pdf.

Contraloría General de la Republica. (2011). *Memoria Anual 2010*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2010/MA2010_web.pdf.

- Contraloría General de la República. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/Memoria/2011/MA2011_web.pdf.
- Cuello, C. (2011). *Desarrollo Sostenible y experiencias costarricenses*. Heredia, Costa Rica: EUNA.
- Danse, M. (2002). *La caficultura sostenible es más rentable*. Recuperado de <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/101/danse.htm>.
- Delgado, L. (2007). *Agrocadena de café sostenible*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00065.pdf>.
- Diario de tesis. (2011). *La entrevista en profundidad*. Recuperado de <http://diariodetesisdemaestria.blogspot.com/2011/01/la-entrevista-en-profundidad>.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2012). *Definición de agricultor*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=AGRICULTOR>.
- Dirección General de Política de Inversiones. (s.f.). *Análisis de cadenas productivas*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/capac_1_01/1_ANALISIS_DE_LA_CADENA_PRODUCTIVA.pdf.
- Domínguez, S. (2011, agosto). *La investigación exploratoria*. [Registro web]. Recuperado de: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>.
- Durston, J., & Miranda, F. (2002). *Experiencias y metodología de la investigación participativa*. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/10204/lcl1715-p.pdf>.

- Elizalde, A. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Recuperado de <http://biblioteca.cepal.org/search~S0?/X%28planificaci{u00F3}n%29&SORT=D/X%28planificaci{u00F3}n%29&SORT=D&SUBKEY=%28planificaci%C3%B3n%29/1,4686,4686,B/1856~b1086293&FF=X%28planificaci{u00F3}n%29&SORT=D&48,48,,1,0>.
- Espinal, C., Martínez, H., & Acevedo X. (2005). *La cadena del café en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Recuperado de http://190.60.31.203:8080/jspui/bitstream/123456789/1090/1/200511215113_caracterizacion_cafe.pdf.
- Estrella, D. (2010). *Matrices estratégicas*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>.
- FAO. (1990). *La comercialización de productos hortícolas*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/S8270S/S8270S00.html>.
- FAO. (1997). *Análisis de sistemas de producción animal Tomo 1: Las bases conceptuales*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/W7451S/W7451S02.htm>.
- FAO. (2006). *Alianzas Productivas en Agrocadenas: Experiencias de la FAO en América Latina*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf.
- FAO. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos: directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Recuperado de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a0601s/a0601s00.pdf>.

FAO. (2011). *Marco estratégico de mediano plazo de cooperación de la FAO en agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.rlc.fao.org/fileadmin/content/publicaciones/mecfaf.pdf>.

Fontas, C., Concalves, F., Vitale, M., & Viglietta, D. (s.f.). *La técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio-cualitativa*. Recuperado de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>.

FORAGRO. (2002). *La extensión agrícola en el cambio institucional: consideraciones para el Desarrollo de una Visión Compartida*. Recuperado de <http://www.iica.int/foragro/Brasil2002/HGonzalez.pdf>.

Garza, J. (2012). *Caracterización de la Cadena Agroproductiva del Café en El Salvador*. Recuperado de http://www.iica.int/Esp/regiones/central/salvador/Documents/Documentos%20PAF/caracterizacion_cadena_cafe.pdf.

Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*. Recuperado de http://www20.gencat.cat/docs/Joventut/EJoventut/Recursos/Tipus%20de%20recurs/Documentacio/Internacional/Arxiu/80_Herramientas_para_el_desarrollo_participativo.pdf.

González, A. (sf). *Diagnóstico de la competitividad de la industria del café en Costa Rica*. INCAE: Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS). Recuperado de <http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen550.pdf>

- Granados, C. (2004). El impacto ambiental del café en la historia costarricense. *Diálogos Revista Electrónica de Historia*, vol. 4, núm. 2. Recuperado de <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/dialogos/article/view/6280/5982>.
- Grande, I. & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. ESIC Editorial, Madrid: España.
- Gudmundson, L. (2010). *Costa Rica antes del café*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Hänsel, G. (2009). *Caracterización de la agrocadena del café en la zona sur de Costa Rica*. Recuperado de http://web.catie.ac.cr/fontagro/caracterizacionagcafe_CR.pdf.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México, D. F.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México, D. F.
- Hidalgo, A. (2009). *El Sector de la industria alimenticia de Costa Rica: una perspectiva desde la cadena de valor*. Recuperado de <http://www.catedrainnovacion.ucr.ac.cr/Ind%20Alimentaria%20Costa%20Rica%20-%20Cadena%20de%20Valor.pdf>.
- Huerta, J. (s.f.). *Los grupos focales*. Recuperado de http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf
- ICAFÉ. (2012). *Historia del café en Costa Rica*. Recuperado de http://www.icafe.go.cr/nuestro_cafe/historia.html.
- ICAFÉ (2009). Informe de la Actividad Cafetalera de Costa Rica. Recuperado de

[http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/infor_activ_cafetal/CNC%2009%20%20\(6-Dic\).pdf](http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/infor_activ_cafetal/CNC%2009%20%20(6-Dic).pdf)

ICAFÉ (2012). Informe de la Actividad Cafetalera de Costa Rica. Recuperado de http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/infor_activ_cafetal/Informe%20Actividad%20Cafetalera%202012.pdf

IICA. (s.f.). *Curso de Proyectos Agro-Industriales*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=R3XC5psv_YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

IICA (2011). *La Agricultura de Costa Rica: Situación al 2010, su Evolución y Prospectiva*. Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/regiones/central/cr/Documentos%20Oficina%20Costa%20Rica/Agricultura-CR.pdf>.

IICA. (1996). *Modernización de la institucionalidad pública y privada para el desarrollo de la agricultura y el medio rural*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=D0wuRL94yR4C&pg=PA3&lpg=PA3&dq=que+es+la+institucionalidad+publica&source=bl&ots=ouq2zZKbSE&sig=7rlX7a7xmsHxyxh_v6XWc9oGkCs&hl=es&sa=X&ei=qpRS

IICA. (2006). *Inventario de políticas para la agricultura en la Región Andina*. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?id=XBDxfKt7mRUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

IICA. (s.f.). *Indicadores Macro y Socioeconómicos*. Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/Programas/AnalisisEstrategico/Documents/indicadores/RegionAndina/Colombia.pdf>.

IICA. (s.f.). *Modernización de la institucionalidad pública y privada para el desarrollo de la agricultura y el medio rural*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=D0wuRL94yR4C&pg=PA3&lpq=PA3&dq=que+es+la+institucionalidad+publica&source=bl&ots=ouq2zZKbSE&sig=7rlX7a7xms hXyxh_v6XWc9oGkCs&hl=es&sa=X&ei=qpRS.

InfoAgro. (2007). *Plan Regional de Desarrollo, Región Central Sur, Sector Productivo 2007-2010*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/SEPSA/documentacion/planes/regiones/PRDA_CentralSur.pdf.

InfoAgro. (2008). *Boletín Informativo, InfoAgro Desde Mi Región*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/BoletinesRegionales/B_4centralsur.pdf

Instituto del Café de Costa Rica. (2011). *Guía Técnica para el Cultivo del Café*. Recuperado de <http://www.icafe.go.cr/icafe/anuncios/documentos/GUIA%20TECNICA%20V10.pdf>

Instituto del Café de Costa Rica. (2012). *Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica*. Recuperado de http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadisticas/infor_activ_cafetal/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera%202012.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2002). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples: Cifras básicas sobre fuerza de trabajo*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/A/MS/Encuestas/Encuesta%20Hogares%20de%20Prop%C3%B3sitos%20m%C3%BAltiples/Publicaciones/C1/A%C3%B1o%202002/Publicacion%20Cifras%20Básicas%20sobre%20Fuerza%20de%20Trabajo.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Nueva Encuesta Nacional de Hogares: Cifras básicas sobre fuerza de trabajo, pobreza e ingresos*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/A/MS/Encuestas/Encuesta%20Nacional%20de%20Hogares/Publicaciones/C0/2010/Cifras%20b%C3%A1sicas%20sobre%20Fuerza%20de%20Trabajo,%20Pobreza%20e%20Ingresos%20de%20los%20hogares.%20A%20julio%20de%20cada%20a%C3%B1o.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta Nacional de Hogares: Cifras básicas sobre fuerza de trabajo, pobreza e ingresos*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/A/MS/Encuestas/Encuesta%20Nacional%20de%20Hogares/Publicaciones/C0/2011/Cifras%20b%C3%A1sicas%20sobre%20Fuerza%20de%20Trabajo,%20Pobreza%20e%20Ingresos%20de%20los%20hogares.%20A%20julio%20de%20cada%20a%C3%B1o.pdf>.

Janssen, W. (2000). *Tendencias en la organización y el financiamiento de la investigación agrícola en los países desarrollados*. Montevideo, Uruguay: BID.

Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Recuperado de http://cpmanabi.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/cpmanabi-repositorio/base_legal/Resumen_Libro_CMI.pdf

Ley de creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, N°7638. (2002). Recuperado de <http://costarica.eregulations.org/media/ley%20n%C2%B07638%20creacion%20del%20ministerio%20de%20comercio%20exterior%20y%20promotora%20de%20comercio%20exterior%20de%20costa%20rica.pdf>.

Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia, N° 6044. (1977). Recuperado de <http://www.uned.ac.cr/academica/images/Normativa/Ley%20de%20creacion.pdf>.

Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social I.M.A.S, N°4760. (1971). Recuperado de http://www.imas.go.cr/acerca_imas/normativa/leyes/Ley%204760%20Ley%20de%20Creacion%20del%20IMAS.pdf

Ley de Creación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, N° 4786. (1980). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=31734¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp#up

Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG, N°7064. (1987). Recuperado de <http://www.mag.go.cr/legislacion/1987/Ley-7064.pdf>.

Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, N° 8149. (2007). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47517&nValor3=68639&strTipM=TC.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica, N°7428. (1994). Recuperado de <http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/USI/normativa/Leyes/L-7428.doc>.

Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción; y su reforma, N°2035. (2009). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64632&nValor3=75070¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=1&strSim=simp

Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje. (2010). Recuperado de http://www.ina.ac.cr/reglamentos/ley_organica_instituto_nacional_aprendizaje.html.

Ley Orgánica del Ministerio de Economía Industria y Comercio, N° 6054. (2002). Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/meic/6054.pdf>.

Ley Orgánica del Ministerio de Salud, N°5412. (1973). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8204&nValor3=96263¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=si.

Ley sobre el Régimen Relaciones de Productores, Beneficiadores y Exportadores Café, N°2762. (2001). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36867&nValor3=38867¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp

Márquez, D. (2002). *Nuevos horizontes en el desarrollo rural*. Madrid, España: Universidad Internacional de Andalucía.

Martínez, R. (s.f.). Alternativas para el componente de caficultura en las fincas diversificadas del proyecto. Parte I. Evolución de precios en el mercado internacional del café (septiembre 1972-Mayo 2007). Recuperado de http://www.uv.mx/diprocafe/acerca/publicacion_proyectos/3.%20Alternativas%20componente%20Parte%20I.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (1996). *Decreto N° 24901-MAG: Sistema Nacional Investigación y Transferencia Tecnología Agropecuaria (SNITTA)*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/legislacion/1996/de-24901.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2000). *Decreto N° 28945-MAG-MIDEPLAN: De la Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria*. Recuperado de http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=44387&nValor3=46754&strTipM=TC

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2002). *Decreto N° 30629-MTSS-MAG: Reglamento de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales, Ley N° 7932*. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49123&nValor3=52468¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=1&strSim=simp.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2002). Reglamento a la Ley de Centros Agrícolas Cantonales. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2002/de-30629.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2002). *Decreto N° 28018-MAG: Reglamento a la Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiarios y Exportadores de Café*. Recuperado de http://www.icafe.go.cr/icafe/reglamento_ala_ley.html

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2005). *Decreto N° 32488: De los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA) y de los Comités Sectoriales Locales (COSEL), de su constitución y funciones*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55212&nValor3=60485&strTipM=TC.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2006). *Decreto N°30111-MAG: Reglamento de la estructura organizativa, técnica y administrativa del Servicio Fitosanitario del Estado*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2006/de-32994.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007). *Decreto N°26431-MAG: Reglamento a la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=30336&nValor3=71511&strTipM=TC

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007). *Agrocadena de la caña de azúcar para la producción de dulce*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00066.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007). *Agrocadena del Tomate*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00075.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007). *Caracterización y plan de acción para el desarrollo de la agrocadena del cultivo de plátano en la región Huetar Atlántica*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00214.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007). *Plan Estratégico de la cadena productiva de café. Periodo 2007-2010*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00041.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2012). *Planes estratégicos de las cadenas agroproductivas según Región*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/ac-agrocadenas-indice.html#5599>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.) *Caracterización y Plan de Acción Agrocadena de Café Sostenible en la Región Chorotega*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00057.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *Autoriza Eliminar Siembras "Coffea Conephora Robusta"*. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/legislacion/1989/de-19302.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *Buenas Prácticas Agrícolas: Guía BPA 1*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *Buenas Prácticas de Manufactura: Guía BPA 5*. San José, Costa Rica.

Ministerio de la Producción. (2007). *Guía práctica para el desarrollo de agro cadenas productivas*. Recuperado de http://www.cadenasproductivas.org.pe/userfiles/flash/pptguia_practica.swf.

Ministerio de la Producción. (2007). *Metodología aplicada: ejemplo de la Cadena Productiva del Pisco*. <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=presentacion>.

Ministerio de la Producción. (2007). *Programa para el desarrollo de cadenas productivas*. Recuperado de <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=book/export/html/63>.

Mintzberg, H., Quinn, B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=definici%C3%B3n+de+estrategia&source=bl&ots=F9KLLK_Uor&sig=ufUJ_3xymglO9qDvyW3BPvJ-z4&hl=es&sa=X&ei=1ZhaUKSuLoOC8QTe6oD4BQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20estrategia&f=false.

Molina, Carlos Gerardo. (2002). *Entrega de servicios sociales: modalidades y cambios recientes en América Latina*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2220227>.

Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/6701499/12/Definiciones-de-fortalecimiento>.

Mora, J & Román, I. (2006). *Organización rural, desarrollo territorial y sostenibilidad ambiental en el Caribe de Costa Rica: el caso del Área de Conservación Tortuguero*. Recuperado de <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=5488>.

- Mora, N. (2008). *Agrocadena de café, Dirección Regional Huetar Norte*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00080.pdf>.
- Morales, D. & Rodríguez, R. (2010). *Estudio de viabilidad técnica y económica para el desarrollo de opciones de cosecha de lluvia y manejo adecuado en sistemas de riego en la producción agropecuaria*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00275.pdf>.
- Muns, J. (2005). *Lecturas de integración económica. La Unión Europea*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=CSsg_YiUZ0gC&pg=PA220&lpg=PA220&dq=definici%C3%B3n+de+productos+agr%C3%ADcolas&source=bl&ots=89HaG9usx&sig=mRz1kGGCXISCIQUATkSXG2h9xkA&hl=es&sa=X&ei=apJaUNAwk771BILkgRA&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20productos%20agr%C3%ADcolas&f=false.
- Murcia, J. (2001). *Investigación para cambiar un enfoque sobre investigación-acción participante*. Bogotá, Colombia: Delfín Ltda.
- Murillo, J. (2008). *Convirtiendo la agricultura en una prioridad*. Recuperado de <http://www.revistaincae.com/media/pdf/4-convirtiendo-la-agricultura-en-una-prioridad.pdf>.
- Murillo, M. (s.f.). *¿Qué son los factores críticos del éxito y cómo se vinculan con el BSC?*. Recuperado de <http://www.orestesenlared.com.ve/Dilomadounefa/Los factores criticos del exito.pdf>.
- ONGEI. (s.f.). *Técnicas Aplicadas para el Desarrollo de Sistemas*. Recuperado de <http://www.ongei.gob.pe/publica/metodologias/Lib5081/CAP0522.HTM>.

ONU (s.f.). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. Recuperado de <http://translate.google.com/translate?depth=1&hl=es&langpair=en%7Ces&rurl=translate.google.co.cr&u=http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>.

ONU. (2011). *Buenas prácticas en el manejo de extensión en América Central*. Roma, Italia: FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1998). *Censos Agropecuarios y Género - Conceptos y Metodología*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s05.htm>.

Organización Internacional del Café. (2007). *Acuerdo Internacional del Café de 2007*. Recuperado de http://ico.heritage4.com/heritage/heridata/ico_pdf_docs/international%20coffee%20agreements/ica2007c.pdf.

Organización Internacional del Café. (2012). *Developing a sustainable coffee economy*. Recuperado de http://www.ico.org/sustaindev_e.asp.

Organización Internacional del Café. (s.f.). *Executive Summary*. Recuperado de <http://dev.ico.org/libser/executive%20summary.pdf>.

Ospina, Mariano. (s.f.). *Cultivo del Café*. Recuperado de http://issuu.com/joshesca/docs/cafe_manual_cultivo.

Palacios, L. (1983). *El concepto de región: la dimensión espacial de los procesos sociales*. Revista Interamericana de Planificación. XVII (66), 56-68.

PASOLAC. (2006). *Editorial: La agricultura sostenible y la incidencia en las políticas públicas rurales*. Revista Centroamericana Laderas, PASOLAC. Tegucigalpa, Honduras. Año 10, No. 24, página 1. Recuperado de

http://www.pasolac.org.ni/files/publicacion/1181145065_documento%20final%20la%20deras%2024.pdf.

Pérez, A., Montero, G., Contreras, M. & Martínez, W. (2001). *Modelo de asistencia para el desarrollo de la gestión administrativa del pequeño agricultor: Zona Norte de Costa Rica*. Universidad de Costa Rica. . (Proyecto Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública y Finanzas). Universidad de Costa Rica, San José, C.R.

Piñeiro, M. (s.f.). *La producción agropecuaria en América Latina y el Caribe y los organismos y programas regionales*. Brasilia, Brasil: IICA.

Portillo, M. (2009). *Matriz Interna-externa YE (IE)*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa>

Programa Estado de la Nación. (2011). *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/index.php/biblioteca-virtual/costa-rica/estado-de-la-nacion/sinopsis/informe-xvii>.

Quirós, R. (2007). *Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN028340.pdf>.

Quirós, R. (2010). *Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AVCF_2011_s2.pdf.

Red Nuevo Paradigma. (2005). *Proyecto Quo Vadis: el futuro de la investigación agrícola y la innovación institucional en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.inovapropectiva.com.br/visao/images/stories/Livros/Proyecto%20Quo%20vadis.pdf>.

Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG, N° 7932. (1999).
Recuperado de http://www.mag.go.cr/biblioteca%20_virtual_adm_legislacion/.

Rodrigues, M. & Torres, M. (2003). *La competitividad agroalimentaria de los países de América Central y el Caribe en una perspectiva de liberalización comercial.*
Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=wMR3Zfb20cEC&pg=PA56&lpg=PA56&dq=L+a+competitividad+agroalimentaria+de+los+pa%C3%ADses+de+Am%C3%A9rica+Central+y+el+Caribe+en+una+perspectiva+de+liberalizaci%C3%B3n+comercial.+Santiago,+Chile:+CEPAL&source=bl&ots=JYf3Timpn7&sig=NJLKP0soCQaqi6G0YKM5TqNy-GM&hl=es&sa=X&ei=LHeSU7_VJ4fjsASEiYKwAg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Rodríguez, M. (s.f.). *El significado de gestión.* [Registro web]. Recuperado de http://blog.unach.mx/salvador_rodriguez/2011/01/15/el-significado-de-gestion/

Rodríguez, O. (2005). *La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales.* Instituto Universitario de Administración de Empresas. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>.

Roldán, D., González, F. & Salazar M. (2003). *La cadena del café en Colombia.* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Documento de trabajo N° 29. Recuperado de <http://www.agrocadenas.gov.co>.

Romero, M. (2010). *Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos.* Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58_59/gabriela_romero.pdf.

Rosales, R. (2007). *La formulación y evaluación de los proyectos con énfasis en el sector agrícola.* Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?id=4Q1xH-UdSAMC&printsec=frontcover&dq=isbn:9968313939&source=bl&ots=tnGs2Yw>

Uc&sig=NxbGUEheb5ylz-wHCaYWpk1cDo8&hl=es&sa=X&ei=ncBUUND2B4SE8AT7mICYDg.

Rosas, M. (2006). *Derecho Agrario*. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books?id=p8ZZ30L7vAUC&printsec=frontcover&dq=derecho+agrario&source=bl&ots=gUK28FG7RO&sig=RCoeyXOJQU8aK mudSWulC8zpkjU&hl=es&sa=X&ei=Rz9lULKOF5CE8ASWz4H4Cg&ved=0>.

Ruiz, Á. (2007). *El desarrollo científico y tecnológico en el actual escenario histórico*. Cuadernos de investigación y formación en educación matemática, Año 2, Número 3. CIMM. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/cifem/article/viewFile/6896/6582>.

Ruiz, G. (2012). *Agro resiente gestión de tratados*. El financiero, Economía y Política. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/junio/03/economia3181737.html

Ruiz, José. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 2ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto.

Samper, M., Peters, G. (2001). *Café de Costa Rica*. San José, Costa Rica: ICAFE.

Santandreu, A. (2005). *Nota de orientación metodológica para la realización de los diagnósticos locales y talleres locales de validación*. Recuperado de http://www.ipes.org/au/osaup/documentos_en_linea/Pdf/NotaOrientacionMetodologica.pdf.

Santos, C. (2009). *Actores sociales: el mapeo como herramienta de diagnóstico socioambiental participativo*. Recuperado de http://www.academia.edu/1736412/Actores_sociales_el_mapeo_como_herramienta_de_diagnostico_socioambiental_participativo

Scheinkerman, E., Foti, M. & Román, M. (2003). *Los pequeños productores en la República Argentina: Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002*. Recuperado de <http://www.proinder.gov.ar/Productos/Biblioteca/contenidos/ESTINV.10.Los%20peque%C3%B1os%20productores%20en%20la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina.pdf>

Schetinno, M. (2002). *México: problemas sociales, políticos y económicos*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=FEHALIM0a9QC&pg=PA29&dq=valor+agregado+en+los+productos&hl=es&sa=X&ei=AUI7U83cCOB40gGYvoDYDQ&redir_esc=y#v=onepage&q=valor%20agregado%20en%20los%20productos&f=false.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2004). *Estrategia Agro21: competitividad, sostenibilidad y equidad de las cadenas agroproductivas*. San José, Costa Rica: SEPSA.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2007). *Plan regional de desarrollo Región Central Sur*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/SEPSA/documentacion/planes/regiones/PRDA_CentralSur.pdf.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2009). *Síntesis Analítica: Situación y Tendencias del Sector Agropecuario 2004-2008*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/SEPSA/documentacion/pub/memoria_sintesis_final.pdf

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2010). *Sector Agropecuario: informe gestión 2006 - 2010*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00225.pdf>.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2011). *Indicadores macroeconómicos, Julio 2011*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/Noticias/AEEI_05_PIB_VAA_2008-2011.pdf.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2011). *Plan sectorial de desarrollo agropecuario 2011-2014*. Recuperado de http://www.infoagro.go.cr/Documents/PLAN_SECTORIAL_DESARROLLO_AGROPECUARIO.pdf.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2004). *Estrategia Agro21: competitividad, sostenibilidad y equidad de las cadenas agroproductivas*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1036E/B1036E.PDF>.

Silvio, D. (agosto, 2009). Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación: *Revista Digital Universitaria*, Vol.10, N°8, páginas 1-10. Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/art53/art53.pdf>.

Solórzano, N & Zeledón J. (2008). *Manual de extensión agropecuaria. Enfoque de agro cadenas*. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00035.pdf>.

Suarez, R. (s.f.). *Los extensionistas agrícolas como promotores del desarrollo comunitario*. Recuperado de: http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_extension_educ_invest/004.html.

Tapella, E. (2007) *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Recuperado de <http://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>.

Taylor, S.J. & Bogdan Rr. (s.f.). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Recuperado de:

http://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/Entrevista_en_profundidad_Taylo_y_Bogdan.pdf

Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Ley N° 9036. (2012). Recuperado de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2012/ley%209036.pdf>

UNESCO (s.f.). *Entender el Desarrollo Sostenible.* Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/understanding-sustainable-development/>

Universidad de Costa Rica. (2005). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.* Recuperado de http://cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf.

Universidad Francisco Gavidia. (2014). Biblioteca Virtual UFG. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf> San Salvador: El Salvador.

Universidad Nacional. *Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional.* Recuperado de http://www.sia.una.ac.cr/index.php?option=com_remository&Itemid=76&func=startdrown&id=19.

Vegas, J. (2008). *Cadenas productivas.* Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/capac_1_01/1_ANALISIS_DE_LA_CADENA_PRODUCTIVA.pdf.

Vilar, L. (2012). *Definición de caficultor.* Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=WZsZsr7CC-g>.

Wulf, C., Newton, B. (2006). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=omc_Z2u6Os0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.

Zambrano, A. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la Gestión Pública. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=ANALISIS+FODA&hl=es&sa=X&ei=gvyiUM_JLsXZ0QH18YGwCw&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=ANALISIS%20FODA&f=false.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DEL MARCO LEGAL

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA)	<p>Ley N°7064 Ley de fomento a la producción agropecuaria y orgánica del MAG.</p> <p>Decreto N°26431-MAG Reglamento a la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p> <p>Artículo 34. Las Direcciones Regionales contarán con Agencias de Servicios Agropecuarios</p> <p>Artículo 39. Funciones de las Agencias de Servicios Agropecuarios</p>	<p>Canalizar el flujo de demandas al nivel local, con las secciones respectivas.</p> <p>Ejecutar el programa en los Centros Agrícolas Básicos.</p> <p>Manejar un sistema de información accesible a productores y técnicos.</p> <p>Planificar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las acciones de apoyo integral a agricultores y sus organizaciones.</p> <p>Utilizar la información que se genere de los procesos para la toma de decisiones en los diferentes niveles.</p>	<p>Acopio y procesamiento.</p> <p>Atención de agrocadenas.</p> <p>Atención de organizaciones de productores.</p> <p>Capacitación a productores.</p> <p>Fomento a la producción.</p> <p>Mejoramiento de ferias del agricultor.</p> <p>Modernización de cultivos.</p> <p>Proyectos de desarrollo sostenible de la producción.</p>
Centros Agrícolas Cantonales (CAC) Conformados por la Asamblea General, máximo órgano del	Ley N° 7932 Reforma Integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG.	Cooperar estrechamente con las instituciones del sector agropecuario para el mejoramiento de la producción y el fomento del desarrollo rural acelerado.	<p>Capacitación de productores.</p> <p>Confederación Nacional de Centros Agrícolas.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Centro, compuesta por todos los miembros afiliados e inscritos en los registros (sean personas físicas o jurídicas), que se encuentren al día con sus obligaciones con el Centro (en el caso de personas jurídicas, deberán nombrar a un representante ante la Asamblea); una Junta Directiva, integrada por siete miembros afiliados, elegidos por la Asamblea General; un Gerente o Administrador (autorizador por la Junta) y los Comités Auxiliares.</p>	<p>Artículo 6. Funciones de los centros agrícolas.</p> <p>Decreto N° 30629-MTSS-MAG. Reglamento de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales.</p>	<p>Coordinar con la Unidad de Ferias del Agricultor lo referente a infraestructura, operación y administración de las ferias.</p> <p>Elaborar y recomendar a las instituciones del sector agropecuario, el plan anual de desarrollo productivo de su área de influencia, para ejecutarlo.</p> <p>Fomentar el establecimiento de los grupos organizados de productoras y productores agropecuarios.</p> <p>Plantear a las instituciones educativas, las necesidades de capacitación de los productores.</p> <p>Promover proyectos productivos con los agricultores del cantón.</p>	<p>Convenios.</p> <p>Nuevos grupos organizados de productoras y productores agropecuarios.</p> <p>Plan anual de desarrollo productivo de su área de influencia.</p> <p>Proyectos.</p>
<p>Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior (COMEX)</p> <p>Conformado por el Ministro de Comercio Exterior (quien la preside y en su ausencia es</p>	<p>Ley N°7638. Ley de creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.</p> <p>Artículo 2. Atribuciones del</p>	<p>Administrar los acuerdos comerciales suscritos.</p> <p>Definir y dirigir la política comercial externa y de inversión extranjera.</p>	<p>Definición de política arancelaria.</p> <p>Negociaciones comerciales y de inversión.</p> <p>Políticas sobre</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>sustituido por el Viceministro), el Ministro de Economía, Industria y Comercio (o en su ausencia el Viceministro), el Ministro de Agricultura y Ganadería (o en su ausencia el Viceministro), el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto o un representante suyo especialmente designado, el Presidente (o en su ausencia el Vicepresidente designado al efecto) de cada uno de los siguientes organismos: Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, Cámara de Industrias, Cámara de Comercio, Cámara de Exportadores, Cámara de Agricultura, Cámara de Representantes de Casas Extranjeras, Distribuidores e Importadores de Costa Rica y Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria; un representante de la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios Costarricenses (UPANACIONAL), dos</p>	<p>Ministerio.</p>	<p>Dirigir las negociaciones comerciales y de inversión bilateral y multilateral.</p> <p>Establecer mecanismos reguladores de exportaciones, en caso de restricciones al ingreso de bienes costarricenses a otros países.</p> <p>Participar con el MEIC el MAG y Hacienda, en la definición de la política arancelaria.</p> <p>Representar al país en la OMC y demás foros comerciales internacionales.</p>	<p>exportaciones e importaciones.</p> <p>Tratados y convenios bilaterales y multilaterales.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>representantes de organizaciones de pequeños y medianos productores y empresarios, designados por organizaciones legitimadas; un representante de la Federación Nacional de Asociaciones de Consumidores (FENASCO); dos representantes de las organizaciones de consumidores, designados por organizaciones legitimadas; el Presidente o un representante de CINDE; el Gerente General o un representante de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).</p>			
<p>Comités Sectoriales Locales (COSEL)</p> <p>Conformado por los funcionarios del sector agropecuario que laboran en el ámbito local, de acuerdo con el área geográfica que el Comité Sectorial Regional Agropecuario defina.</p>	<p>Decreto N°32488-MAG</p> <p>Artículo 6. Los Comités Sectoriales Locales, son la instancia de mayor operatividad del sistema de planificación sectorial, relacionada con el desarrollo del sector la cual mantiene una relación más directa con los productores (as) y sus organizaciones.</p>	<p>Atender la problemática local, analizando en conjunto con la base organizacional, las demandas de proyectos, recursos y otros servicios que los productores (as) organizados requieran, mediante un plan de trabajo.</p> <p>Brindar la atención integrada de proyectos y acciones que el área local requiera para la satisfacción de las organizaciones de productores (as).</p>	<p>Asistencia técnica.</p> <p>Programas de capacitación a productores.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
	Artículo 7. Funciones de los COSEL.	<p>Brindar los servicios de asistencia y seguimiento técnico a los productores.</p> <p>Canalizar las solicitudes de financiamiento para estudios y proyectos presentados por las organizaciones de productores.</p> <p>Definir acciones de trabajo en busca del desarrollo y la consolidación organizacional, mediante el empleo de técnicas innovadoras que incrementen la productividad en las actividades agropecuarias y el desarrollo de proyectos, con enfoque de encadenamientos productivos.</p> <p>Ejecutar las acciones descritas en el Plan Regional de Desarrollo Agropecuario y los planes anuales operativos institucionales y elaborar informes de avance semestrales, para su remisión al Coordinador del Comité Sectorial Regional Agropecuario.</p> <p>Establecer medios para satisfacer</p>	

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
		las necesidades de capacitación e información que requieran las organizaciones de productores (as), en el ámbito local.	
<p>Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA)</p> <p>El COTECSA estará formado por los siguientes funcionarios:</p> <p>a) El Director de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, quien lo presidirá.</p> <p>b) El Director de la División de Planificación y Coordinación Sectorial del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, o su representante.</p> <p>c) Los jefes de departamento o unidades de planificación de las instituciones representadas en el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario.</p>	<p>Ley 7064 Ley de fomento a la producción agropecuaria FODEA y orgánica del MAG.</p> <p>Artículo 43. El COTECSA funcionará como apoyo a la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria</p>	<p>Coordinar y armonizar el proceso de planificación de las instituciones involucradas en las actividades del sector agropecuario.</p>	<p>Planificación y control de la gestión.</p>
<p>Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios</p> <p>Conformados por los directores regionales o representantes del MAG, CNP, IDA, SENARA,</p>	<p>Decreto N°32488 –MAG.</p> <p>Artículo 1. Integración de los Comités.</p> <p>Artículo 3. Funciones de los</p>	<p>Conducir en el ámbito regional el proceso de planificación, seguimiento y evaluación de la política sectorial agropecuaria.</p> <p>Elaborar, ejecutar, dar seguimiento</p>	<p>Plan Regional de Desarrollo Agropecuario (PRDA).</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>INCOPESCA, INTA, PIMA, ONS, INA, MINAE, IMAS y representantes de otras instituciones públicas responsables de programas y proyectos agropecuarios específicos.</p>	<p>Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios</p>	<p>y evaluar el Plan Regional de Desarrollo Agropecuario (PRDA).</p> <p>Establecer mecanismos para lograr una mayor articulación entre los sectores público y privado.</p> <p>Promover la actualización de los funcionarios y productores en temas estratégicos que afecten el desarrollo agropecuario regional.</p>	
<p>Consejo Nacional de Producción (CNP)</p> <p>El CNP tendrá una Junta Directiva integrada de la siguiente forma:</p> <p>a) El Ministro de Agricultura y Ganadería, como jerarca del sector agropecuario, o su Viceministro, quien la presidirá.</p> <p>b) El Presidente Ejecutivo</p> <p>c) El Presidente Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Agrario.</p> <p>d) El Gerente del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento.</p> <p>e) El Gerente del Programa integral de mercadeo</p>	<p>Ley N°2035 Ley orgánica del Consejo Nacional de Producción; y su reforma.</p> <p>Artículo 4: Funciones del CNP.</p>	<p>Atender las necesidades prioritarias del sector productivo.</p> <p>Establecer las reservas financieras.</p> <p>Facilitar la inserción de las actividades en el mercado internacional, con énfasis en los pequeños y medianos productores.</p> <p>Fomentar la producción, la industrialización y el mercadeo de los productos agrícolas y pecuarios.</p> <p>Intervenir como agente económico en el mercado de semillas y productos agropecuarios.</p> <p>Mantener un equilibrio justo en las</p>	<p>Comercialización directa de productos</p> <p>Importación y exportación de productos agrícolas.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>agropecuario.</p> <p>f) Un representante de las cámaras del sector agropecuario.</p> <p>g) Un representante de la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.</p> <p>h) Un representante de los centros agrícolas cantonales.</p> <p>i) Un representante de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios legalmente constituidas.</p> <p>j) Un representante de las cooperativas agropecuarias.</p>		<p>relaciones entre productores agropecuarios y consumidores.</p> <p>Promover la reglamentación de todo tipo de mercados.</p> <p>Transformación integral de las actividades productivas del sector agropecuario.</p>	
<p>Consejo Nacional Sectorial Agropecuario</p> <p>Conformado por la Ministra del MAG (quien fungirá como Presidenta del Consejo), el Presidente Ejecutivo del CNP, el Presidente Ejecutivo del IDA, el Presidente Ejecutivo del BCCR, el Ministro del MIDEPLAN, el Gerente General del BNCR, el Director Ejecutivo del INTA, el Director General del SENASA, la Directora General del SFE, la Directora Ejecutiva de SEPSA</p>	<p>Reglamento al título segundo de la ley N° 7064.</p> <p>Artículo 14. Funciones del Consejo Nacional Sectorial Agropecuario</p>	<p>Asesorar a la Ministra de Agricultura y Ganadería, en el análisis, ejecución de los planes, programas y seguimiento y evaluación.</p> <p>Conducir articuladamente los planes, programas y proyectos sectoriales.</p> <p>Fungir como órgano de coordinación sectorial.</p> <p>Proponer las normas y los procedimientos de trabajo para la coordinación sectorial.</p>	<p>Normas y procedimientos de trabajo para la coordinación en el Sector Agropecuario.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Contraloría General de la Republica (CGR)</p> <p>Conformada por el Contralor y el Subcontralor General de la República.</p>	<p>Ley N°7428 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.</p> <p>Artículo 1. La CGR es un órgano constitucional encargado del control superior de la Hacienda Pública.</p> <p>Artículo 4. El órgano contralor ejerce su competencia sobre todos los entes y órganos que integran la Hacienda Pública</p> <p>Artículo 12. La Contraloría es el órgano rector del ordenamiento de control y fiscalización superiores.</p>	<p>Potestad de realizar auditorías a entes y órganos que integren la Hacienda Pública.</p>	<p>Informes de fiscalización sobre auditorías realizadas al MAG.</p>
<p>Direcciones Regionales</p> <p>Conformadas por los siguientes equipos: Extensión Agropecuaria, Servicios de Protección Fitosanitaria, Salud Animal y las Agencias de Servicios Agropecuarios.</p>	<p>Decreto N°26431-MAG Reglamento a la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p> <p>Artículo 33. Funciones de las Direcciones Regionales.</p>	<p>Coordinar con entes superiores del Ministerio la aplicación de las políticas y planes.</p> <p>Fortalecer los procesos de integración de los servicios de extensión agropecuaria.</p> <p>Planificar, ejecutar y dar seguimiento los programas del MAG que atienden y apoyan a los agricultores y sus organizaciones.</p> <p>Promover a nivel regional el desarrollo agropecuario a partir de la extensión agropecuaria.</p>	<p>Asistencia técnica.</p> <p>Capacitación a los productores.</p> <p>Implementación de herramientas tecnológicas en las zonas de producción.</p> <p>Planes estratégicos de las agrocadenas productivas.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Instituto de Desarrollo Rural (INDER)</p> <p>El órgano máximo de dirección del INDER será la Junta Directiva, integrada por siete miembros de la siguiente manera:</p> <p>a) El Presidente Ejecutivo del INDER, quien la presidirá.</p> <p>b) El Ministro de Agricultura y Ganadería, quien podrá ser representado por un viceministro.</p> <p>c) El Ministro de Planificación Nacional y Política Económica o el viceministro.</p> <p>d) El Ministro del MINAET o el viceministro.</p> <p>e) Una persona representante de la Unión de Gobiernos Locales que pertenezca a los territorios rurales.</p>	<p>Ley N°9036 Ley de transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER).</p> <p>Artículo 15. Funciones del INDER.</p> <p>Artículo 16. Competencias y potestades del INDER.</p>	<p>Apoyar la formación y operación de agrocadenas en el proceso de obtención de productos con valor agregado y servicios originados en el medio rural.</p> <p>Ejecutar la política del Estado para el desarrollo rural incluyendo la dotación de tierras.</p> <p>Estimular la organización empresarial y social en los territorios rurales bajo los principios de participación.</p> <p>Facilitar el acceso de los productores rurales en sus propios territorios al recurso tierra, al conocimiento, la información, el desarrollo tecnológico y los servicios de apoyo requeridos para generar nuevos productos y procesos.</p>	<p>Asesoría y seguimiento de las obras de infraestructura que se construyen en los asentamientos campesinos.</p> <p>Capacitaciones enfocadas en la educación no formal de adultos.</p> <p>Convenio cooperativo entre el MAG y la UCR para la modernización en el manejo de información técnica agropecuaria.</p> <p>Convenio de cooperación entre el IDA² y la UNED.</p> <p>Convenio marco de colaboración entre el IDA y el ITCR.</p> <p>Convenio marco de cooperación entre la UCR y el IDA.</p>

² Ley 9036 “Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER)”, Título II, Capítulo I, Artículo 14: “A partir de la publicación de la presente ley, toda disposición legal, reglamentaria o administrativa que haga referencia al Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) deberá leerse como Instituto de Desarrollo Rural (Inder).”

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>f) Una persona representante de los territorios rurales, quien será ratificada por el Poder Ejecutivo.</p> <p>g) Una persona representante electa del seno del Foro Nacional Agropecuario acreditado ante el MAG, ratificada por el Poder Ejecutivo o, en su defecto, un representante de las organizaciones campesinas existentes en el país de cobertura nacional, ratificado por el Poder Ejecutivo.</p>		<p>Fomentar la producción y la diversificación económica del medio rural.</p> <p>Gestionar y utilizar la cooperación y el asesoramiento de organismos nacionales e internacionales vinculados al sector de su competencia.</p> <p>Impulsar la competitividad de las empresas rurales.</p> <p>Ofrecer en forma directa recursos financieros y técnicos.</p>	<p>Convenios, contratos y alianzas con personas de derecho público o privado.</p> <p>Otorgar contratos de arrendamiento, derechos de uso, títulos de propiedad, reconocimiento de posesión o cualquier otro derecho real, en tierras que sean parte de su patrimonio y las que adquiera o se le traspasen para la ejecución de iniciativas de desarrollo rural.</p> <p>Prestación o coordinación de servicios de apoyo tales como crédito y asesoramiento técnico y la contratación o el suministro de los servicios complementarios para el desarrollo rural.</p> <p>Prestar, financiar, hipotecar bienes, realizar actividades comerciales, prestar o contratar servicios y</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
			cualesquiera otras que sean necesarias para el desempeño de los fines de la Institución.
<p>Instituto de Innovación y Transferencia Tecnológica (INTA).</p> <p>El Instituto tendrá una Junta Directiva integrada de la siguiente manera:</p> <p>a) El ministro de Agricultura y Ganadería o su representante.</p> <p>b) El ministro de Ciencia y Tecnología o su representante.</p> <p>c) El presidente ejecutivo del Consejo Nacional de Producción o su representante.</p> <p>d) Un representante de la Cámara de Agricultura y Agroindustria de Costa Rica.</p> <p>e) Un representante de la Cámara de la Industria Alimentaria.</p> <p>f) Un representante de los pequeños y medianos productores agropecuarios organizados con representación nacional.</p> <p>g) Un representante del Consejo</p>	<p>Ley N°8149 Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria; y su reglamento.</p> <p>Artículo 2. Objetivo general.</p> <p>Artículo 3. Objetivos estratégicos del instituto.</p> <p>Artículo 5. Establece la transferencia tecnología a los pequeños y medianos productores.</p> <p>Artículo 6. Promoción de convenios con universidades.</p> <p>Artículo 31. Establece la transferencia tecnológica a los pequeños y medianos productores.</p> <p>Artículo 50. (modifica el Artículo 3 del Decreto Ejecutivo N°26431-MAG):</p>	<p>Adaptar tecnologías que incrementen la productividad y sostenibilidad.</p> <p>Contribuir a una mayor adopción tecnológica, por medio de la transferencia y la divulgación de tecnología.</p> <p>Contribuir al mejoramiento y la sostenibilidad del sector agropecuario.</p> <p>Generar e innovar tecnologías para que los sistemas productivos incrementen la competitividad técnica, económica y ambiental.</p> <p>Gestionar recursos financieros y de cooperación técnica.</p> <p>Promover y desarrollar investigaciones.</p> <p>Vender servicios de investigación agropecuaria.</p>	<p>Área de Suelos</p> <p>Laboratorio de Fitoprotección</p> <p>Laboratorio de Piensos y Forrajes</p> <p>Laboratorio de Suelos</p> <p>Semillas</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
Nacional de Rectores.	Funciones de la coordinación agropecuaria.		
<p>Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE)</p> <p>Conformado por el Consejo Nacional Cafetalero, la Junta Directiva constituida por los beneficiadores, productores, torrefactores y exportadores elegidos por votación nacional del sector; y la Dirección ejecutiva, designada por la Junta Directiva mediante votación.</p>	<p>Ley N°2762 Sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café.</p> <p>Artículo 7. Concesión licencias para la operación de beneficios.</p> <p>Artículos 13 y 17. Vigilancia en la entrega y monto de café.</p> <p>Artículo 9. Tutelar de derechos de los productores de café.</p> <p>Artículo 10. Encargado de la conformación de registros de productores, beneficiarios, exportadores, torrefactores e industriales.</p> <p>Artículos 26, 27, 42 y 88. Ente encargado de la certificación de origen, calidad y cantidad del café para exportación.</p> <p>Artículo 30, 33, 34 y 90. Actualización y autorización</p>	<p>Desarrollo de actividades para la mejora de los aspectos de contaminación ambiental.</p> <p>Determinar los medios para la asignación de fondos tanto para la separación como la compra de café.</p> <p>Disponibilidad para tener acceso al mercado del café nacional e internacional.</p> <p>Dotar a los sectores con poca capacidad industrial de las facilidades materiales para que su producción pueda ser industrializada y comercializada.</p> <p>Elaboración de informes para el Congreso en relación con la actividad cafetalera.</p> <p>Establecimiento de cuotas de cosecha de café para consumo nacional exportación y cuota provisional.</p> <p>Establecimiento de disposiciones</p>	<p>Actualización continua de información en ventas y exportaciones a nivel mundial.</p> <p>Apoyo en financiamiento.</p> <p>Apoyo industrialización nacional del café.</p> <p>Aprobación de empacadores para exportación del grano.</p> <p>Asignación de fondos que son susceptibles la venta de café</p> <p>Certificaciones.</p> <p>Compraventa dentro y fuera del país.</p> <p>Control de contaminación ambiental.</p> <p>Control sobre la calidad de exportación.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
	<p>de las ventas locales para exportación y de las condiciones del mercado internacional, para facilitar la industrialización.</p> <p>Artículo 35. Financiamiento al productor.</p> <p>Artículo 36, 39 y 57. Mercado del café.</p> <p>Artículo 45, 46 y 59. Investigación de sectores de producción, rendimientos mínimos de conversión de café en fruta a café-oro.</p> <p>Artículo 74. Coordinar actividades con entidades públicas y privadas.</p> <p>Artículo 115. Conformación de informes</p>	<p>sobre calidad, cantidad y precio en la Bolsa de Café de Consumo Nacional.</p> <p>Determinación de índices de compra y venta a nivel local.</p> <p>Establecimiento de parámetros que estipulen las capacidades de cada beneficio integrado en el ICAFE.</p> <p>Establecimiento de registro de los actores encargados de la cadena de producción del café.</p> <p>Financiar al producto y realizar las liquidaciones y pago correspondientes a los caficultores.</p> <p>Fomento y asesoría a las cooperativas de productores de café y a las asociaciones cooperativas cafetaleras de segunda orden.</p> <p>Inscripción de contrato entre exportador y beneficiario.</p> <p>Investigación sobre el nivel de ventas nacionales y mundiales.</p>	<p>Control sobre las entregas de café de forma equitativa y uniforme en todo el país.</p> <p>Desarrollo de la gestión cooperativa cafetalera.</p> <p>Garantías de calidad mediante empleo de sistemas de licencias de calidad.</p> <p>Índices de producción a nivel nacional de máximos y mínimos de producción.</p> <p>Informes anuales sobre la competencia de cada entidad (ICAFE, MAG, BCCR) en la actividad cafetalera.</p> <p>Informes de investigación técnica sobre las zonas de producción.</p> <p>Registros nacionales de productores, de beneficiadores, de</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
		<p>Investigación técnica para determinar las diversas zonas cafetaleras existentes en el país.</p> <p>Otorgar las licencias y garantías necesarias para el manejo de los beneficios.</p> <p>Se encargará de certificar en estándares de calidad, y cantidad el café de exportación.</p> <p>Vigilar el cumplimiento de los derechos de los productores de café.</p> <p>Vigilar, ordenar e investigar de forma pericial el área cultivada, condición de las plantaciones y la entrega del café.</p>	<p>exportadores, de torrefactores y de industriales.</p> <p>Regulación en el cumplimiento de los derechos de los caficultores.</p> <p>Reservas de cantidades para consumo nacional, y exportación de café, para el abastecimiento local.</p> <p>Servicio de pesaje.</p> <p>Visado de contratos entre beneficiarios y exportadores con ello aprobar la exportación de café.</p>
<p>Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)</p> <p>Conformado por el Presidente de la República, o el delegado que éste designe; el Ministro de Trabajo y Bienestar Social o su delegado; el Ministro de</p>	<p>Ley N° 4760 Ley Orgánica del Instituto Mixto de Ayuda Social</p> <p>Artículos 2 y 4. Fines del IMAS.</p>	<p>Atender las necesidades de los grupos sociales o de las personas que deban ser provistas de medios de subsistencia.</p> <p>Coordinar recursos para el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza.</p>	<p>Programas de estímulo y planes de ayuda en el área productiva y diversificación agrícola.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Salubridad Pública o su delegado; el Ministro de Cultura, Juventud y Deportes o su delegado; así como por tres representantes de los empresarios particulares o sus respectivos suplentes.</p>		<p>Formular y ejecutar una política nacional de promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad.</p> <p>Procurar la participación de los sectores privados e instituciones públicas, nacionales y extranjeras, en la creación de desarrollo de toda clase de sistemas y programas destinados a mejorar las condiciones culturales, sociales y económicas de los grupos afectados por la pobreza.</p>	
<p>Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).</p> <p>Conformado por una Junta Directiva integrada de la siguiente manera:</p> <p>a) Un Presidente Ejecutivo.</p> <p>b) Los Ministros de Trabajo y Seguridad Social y de Educación Pública, quienes ejercerán el cargo en calidad de miembros ex officio. Los respectivos Viceministros podrán suplir al titular en sus ausencias.</p>	<p>Ley orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje.</p> <p>Artículo 3. El INA debe incluir programas para capacitar al sector agropecuario.</p>	<p>Brindar, directamente o por subcontratación, asistencia técnica, programas de formación, consultoría y capacitación para mejorar la competitividad de las PYMES.</p> <p>Diseñar y ejecutar programas de capacitación y formación profesional.</p> <p>Establecer empresas didácticas y centros de formación-producción.</p> <p>Organizar y coordinar el sistema</p>	<p>Investigación de necesidades de capacitación y formación profesional, diseño, ejecución y evaluación de servicios de capacitación y formación profesional del Sector Agropecuario.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
c) Tres representantes del sector empresarial y tres representantes del sector laboral.		<p>nacional de capacitación y formación profesional.</p> <p>Prestar asistencia técnica a instituciones y empresas.</p>	
<p>Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)</p> <p>Regido por la Asamblea Institucional (conformada por la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa; a su vez integradas de conformidad con el Estatuto Orgánico) como máxima autoridad, el Consejo Institucional, el Rector y los Vicerrectores.</p>	<p>Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica.</p> <p>Artículo 2. La acción integrada de la docencia, la investigación y la extensión del Instituto, está orientada al cumplimiento de los siguientes fines.</p>	<p>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de editar una sociedad más justa.</p> <p>Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.</p> <p>Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina, una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permite participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales.</p>	<p>Asesorar y capacitar.</p> <p>Carreras profesionales.</p> <p>Centro de Incubación de Empresas del TEC.</p> <p>Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica.</p> <p>Centro de Investigación en Biotecnología.</p> <p>Centro de Investigación y Gestión Agroindustrial.</p> <p>Convenio marco de colaboración entre el IDA y el ITCR.</p> <p>Difusión del conocimiento.</p> <p>Investigaciones científicas, tecnologías y sociales.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
		<p>Generar, adaptar e incorporar en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país los recursos y fuerzas productivas.</p>	<p>Proyectos de bienestar social y académico.</p> <p>Servicios de análisis de laboratorios.</p> <p>Técnicos.</p>
<p>Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)</p> <p>Conformado por el Ministro Rector del Sector Agropecuario, el Viceministro de Agricultura y demás unidades que contribuyen en el cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>Ley 7064 Ley de fomento a la producción agropecuaria FODEA y orgánica del MAG.</p> <p>Artículo 29. Se crea el Ministerio de Agricultura como instancia para la dirección, planificación, coordinación en el sector agropecuario</p> <p>Artículo 49. Las áreas de competencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería son la investigación agropecuaria, extensión agropecuaria, y la regulación.</p> <p>Artículo 68. El Estado brindará, al pequeño y mediano productor, por medio del MAG, la asistencia técnica</p>	<p>Contribuir en la promoción y desarrollo de procesos de capacitación y educación no formal y formal.</p> <p>Establecer mecanismos de integración y coordinación con instituciones y las ONG.</p> <p>Facilitar los procesos de adopción de tecnologías agropecuarias, con énfasis en las necesidades de los productores y su inserción en las cadenas agroalimentarias.</p> <p>Mejorar la integración de acciones y planes de las instituciones del Sector Agropecuario.</p> <p>Promover el desarrollo agropecuario a partir de la investigación y de la extensión agrícola.</p>	<p>Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas y en el uso de tecnología agropecuaria a los pequeños y medianos productores.</p> <p>Manual de extensión agropecuaria con enfoque de agrocadenas.</p> <p>Planes sobre agrocadenas productivas.</p> <p>Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010– 2021.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
	<p>necesaria para el desarrollo agropecuario.</p> <p>Decreto N°26431-MAG Reglamento a la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p> <p>Artículos 2, 3 y 28. Funciones del MAG.</p>		
<p>Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)</p> <p>Conformado por un titular con rango de ministro que constituye la máxima autoridad, los viceministros que a juicio del Poder Ejecutivo sean necesarios para el mejor desempeño de sus labores, así como por los jefes de las direcciones de apoyo a las PYMES.</p>	<p>Ley N° 6054. Ley Orgánica del Ministerio de Economía Industria y Comercio.</p> <p>Artículos 1 y 2. Competencias del MEIC.</p> <p>Artículo 3. Funciones relacionadas con el desarrollo de las PYMES.</p> <p>Artículo 4. Funciones del MEIC.</p>	<p>Administrar la legislación mercantil.</p> <p>Coordinar con el Sistema Bancario Nacional, el diseño de programas de crédito dirigidos al sector PYMES.</p> <p>Coordinar políticas, programas, acciones y metas establecidas por las organizaciones del sector público y privado.</p> <p>Definir, formular, promover, coordinar y evaluar programas de promoción y apoyo de PYMES.</p> <p>Estimular el desarrollo de organizaciones empresariales, la asociatividad y alianzas estratégicas entre las entidades</p>	<p>Política económica nacional.</p> <p>Programas de promoción y apoyo a PYMES (políticas empresariales).</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
		<p>públicas y privadas de apoyo al sector.</p> <p>Fomentar el comercio interno.</p> <p>Formular, dirigir y coordinar la política de precios, pesas y medidas y de abastecimiento de mercado en el comercio interno.</p> <p>Impulsar en instituciones públicas y privadas propuestas tendientes al crecimiento, fortalecimiento, promoción y desarrollo del sector PYMES.</p> <p>Promover la integración económica con los países latinoamericanos y otras regiones.</p>	
<p>Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)</p> <p>Conformado por el ministro y los viceministros, así como por el respectivo personal que conforma sus dependencias.</p>	<p>Ley N° 3155 Ley de Creación del Ministerio de Transportes del 5 de agosto de 1963. Reformado por la Ley N° 4786, del 5 de julio de 1971.</p>	<p>Construir, mejorar y conservar las edificaciones y demás obras públicas no sujetas a disposiciones legales especiales.</p> <p>Planificar, construir y mejorar carreteras y caminos.</p> <p>Planificar, regular, controlar y prestar los servicios técnicos de catastro.</p>	<p>Mantenimiento y mejoras de carreteras, caminos, puentes, aeropuertos y toda clase de obras públicas.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).</p> <p>El Sistema Nacional de Planificación estará constituido por los siguientes organismos:</p> <p>a) El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. b) Las unidades u oficinas de planificación de los ministerios, instituciones descentralizadas y entidades públicas locales y regionales. c) Los mecanismos de coordinación y asesoría, tales como consejos asesores, comités interinstitucionales, comisiones consultivas y otros.</p>	<p>Ley 5525 Ley de planificación nacional.</p> <p>Artículo 1. Objetivos del MIDEPLAN</p>	<p>Elaborar propuestas de política y planes de desarrollo económico y social.</p> <p>Evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan.</p> <p>Hacer un trabajo continuo de estudios, inventarios, análisis técnicos y Publicaciones.</p> <p>Participar en las tareas tendientes a la formulación y adopción de planes y política de desarrollo nacional.</p> <p>Tomar parte en las labores de coordinación de los programas e instituciones encargadas de dichos planes y política.</p>	<p>Plan Nacional de Desarrollo.</p>
<p>Ministerio de Salud</p> <p>Conformado por el Ministro, el Viceministro y su despacho.</p>	<p>Ley Orgánica del Ministerio de Salud.</p> <p>Artículo 2. Atribuciones del Ministerio</p>	<p>Dictar las normas técnicas en materia de salud, de carácter particular o general.</p> <p>Ejercer el control y fiscalización de las actividades de las personas físicas y jurídicas, en materia de salud, velando por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes.</p>	<p>Fiscalización de instituciones que pertenecen al sector.</p> <p>Permisos sanitarios. Políticas y planes en el campo de la salud.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
		Ordenar las medidas y disposiciones ordinarias y extraordinarias que técnicamente procedan en resguardo de la salud de la población.	
<p>Municipalidades</p> <p>Por elección popular se conforma el Concejo Municipal, integrado por los regidores, el Alcalde y un Suplente.</p>	<p>Ley 7794. Código Municipal.</p> <p>Artículo 4. Atribuciones municipales.</p> <p>Artículos 7 y 9. Convenios.</p>	<p>Las municipalidades podrán pactar entre sí convenios o de forma interinstitucional, cuya finalidad sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.</p>	<p>Convenios interinstitucionales.</p> <p>Convenios intermunicipales.</p> <p>Promoción participativa del desarrollo local.</p>
<p>Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER)</p> <p>Conformada por el Ministro de Comercio Exterior (quien presidirá y en su ausencia el Viceministro), tres personas de libre designación y remoción por el Consejo de Gobierno (nombradas por plazos coincidentes con el período constitucional del Presidente de la República), el Presidente (o en su ausencia el</p>	<p>Ley N°7638. Ley de creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Capítulo 2.</p> <p>Artículo 8. Objetivos y funciones PROCOMER.</p>	<p>Apoyar técnica y financieramente a COMEX para administrar los regímenes especiales de exportación.</p> <p>Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación.</p> <p>Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior.</p> <p>Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.</p>	<p>Asesorías en comercio exterior.</p> <p>Formación al exportador.</p> <p>Información de mercados y sectores.</p> <p>Logística de exportaciones.</p> <p>Programas de inversiones y exportaciones.</p> <p>Promoción comercial de</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Vicepresidente) de cada uno de los siguientes organismos: Cámara de Industrias, Cámara de Comercio, Cámara de Exportadores y Cámara de Agricultura; un representante de los pequeños y medianos exportadores nombrado por el Consejo de Gobierno de una terna que le será presentada por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.</p>		<p>Promover y defender los intereses comerciales del país en el exterior.</p>	<p>empresas costarricenses.</p> <p>Registro y requisitos de exportadores.</p> <p>Trámites y documentos para exportar (<i>en línea o manuales</i>).</p>
<p>Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA)</p> <p>SEPSA estará a cargo de un Director Ejecutivo de nombramiento y remoción del Ministro Rector del Sector Agropecuario.</p>	<p>Ley 7064 Ley de fomento a la producción agropecuaria FODEA y orgánica del MAG.</p> <p>Artículo 41. Funciones de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria.</p> <p>Decreto N°28945 MAG-MIDEPLAN.</p> <p>Constitución, funciones y la estructura operativa de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de sus áreas</p>	<p>Asesorar, elaborar y evaluar los planes, programas, proyectos y propuestas, de conformidad con los lineamientos contenidos en el marco de referencia política establecido por el propio Ministro de Agricultura y Ganadería, y de acuerdo con la Ley de Planificación Nacional y otras disposiciones legales conexas.</p> <p>Cumplir con las demás funciones que le asigne el Presidente del Consejo Nacional Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables.</p> <p>Elaborar el proyecto del plan</p>	<p>Análisis e informes de ayudas internas – Organización Mundial de Comercio.</p> <p>Apoyo al Foro Nacional Mixto de Organizaciones Campesinas del Sector Público Agropecuario</p> <p>Apoyo y asesoría a los Comité Sectoriales Regionales Agropecuarios.</p> <p>Diagnóstico y política sectorial.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
	estratégicas.	<p>nacional de desarrollo agrario.</p> <p>Mantener una estrecha coordinación y colaboración con la División de Planificación y Coordinación Sectorial del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.</p>	<p>Estructuras de costos de principales agrocadenas.</p> <p>Estudios para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.</p> <p>INFOAGRO Sitio Web actualizado.</p> <p>Informes de Análisis y seguimiento presupuestario.</p> <p>Informes de logros del Sector Agropecuario.</p> <p>Plan sectorial de Desarrollo Agropecuario.</p> <p>Políticas por agrocadenas.</p> <p>Producción de Estadísticas agropecuarias.</p> <p>Seguimiento a Agendas Regionales.</p> <p>Seguimiento y evaluación del Plan Nacional de</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>Servicio Fitosanitario del Estado (SFE)</p> <p>Conformado por un Director, un Subdirector, Asesores Legales, Profesionales en Proyecto y Planificación, y cualquier otro que se requiera.</p>	<p>Ley N°7664 Ley de Protección Fitosanitaria.</p> <p>Decreto N°30111-MAG Reglamento de la estructura organizativa, técnica y administrativa del Servicio Fitosanitario del Estado.</p> <p>Capítulo I. Artículo 1. Se establece el Servicio Fitosanitario del Estado, como un órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p> <p>Capítulo II, Artículo 3. El Servicio Fitosanitario del Estado será el órgano competente para realizar las funciones, facultades, deberes y objetivos establecidos por Ley N°7664 de Protección Fitosanitaria</p>	<p>Asesorar en materia de protección fitosanitaria.</p> <p>Declarar oficialmente la presencia de plagas.</p> <p>Evaluar y regular, en el área de la fitoprotección, cualquier método de producción.</p> <p>Formular, ejecutar y supervisar los programas de reconocimiento y detección de plagas.</p> <p>Promover y controlar el manejo integrado de plagas.</p> <p>Realizar el control fitosanitario del intercambio, nacional e internacional.</p> <p>Recomendar la emisión de normas jurídicas necesarias en este campo.</p>	<p>Alimentos.</p> <p>Acreditación de productos orgánicos.</p> <p>Asesoría técnica en el área de fitoprotección.</p> <p>Capacitación en buenas prácticas agrícolas.</p> <p>Certificaciones fitosanitarias.</p> <p>Control de calidad de agroquímicos.</p> <p>Diagnóstico de plagas.</p>
<p>Sistema Bancario Nacional</p> <p>Conformado por el BCCR, el BNCR, el BCR, el BCAC, cualquier otro banco del Estado</p>	<p>Ley N°2762 Sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café.</p>	<p>Buscar al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que disponga el sistema.</p>	<p>Control del gasto y financiamiento.</p> <p>Dotar de capacidad de crédito, sistema de</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>que en el futuro llegare a crearse y los bancos comerciales privados, establecidos y administrados conforme con lo prescrito en el Título VI de la ley N°2762.</p>	<p>Artículo 37. El BCCR Aprobará y recomendara los precios de compra y venta del café.</p> <p>Artículos 64 y 66. El BCCR se encargará de la promoción del crédito.</p> <p>Artículo 71. El Banco Nacional se encargará de la vigilancia en la entrega del café.</p> <p>Ley N°1644 Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.</p> <p>Artículo 3. Evitar medios de producción inactivos.</p>	<p>Dirigir la política crediticia para financiación de cosechas de café, con criterio económico-social de ayuda y protección al productor.</p> <p>Procurar que en ninguna zona cafetalera de importancia en el país queden productores sin poder entregar el grano para su correspondiente procesamiento, para garantizar el oportuno recibo y la conveniente elaboración del café producido.</p> <p>Indicar las fuentes de donde se tomarán los recursos económicos necesarios, para cubrir eventuales pérdidas.</p>	<p>financiamiento directo a los caficultores.</p> <p>Disponibilidad de desarrollo a la producción inactiva.</p> <p>Entrega oportuna del café cosechado.</p>
<p>Universidad de Costa Rica (UCR)</p> <p>Estará regida por la Asamblea Universitaria como máxima autoridad y el Consejo Universitario (integrados de conformidad con el Estatuto Orgánico), el Rector y los Vicerrectores.</p>	<p>Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.</p> <p>Artículo 5. Para el cumplimiento de los fines y los principios orientadores del quehacer de la Universidad de Costa Rica, se establecen una serie de propósitos.</p>	<p>Contribuir al progreso de las ciencias, las artes, las humanidades y las tecnologías, reafirmando su interrelación y aplicándolas al conocimiento de la realidad costarricense y de la comunidad internacional.</p> <p>Estimular la formación de una conciencia creativa y crítica, en las personas que integran la comunidad costarricense.</p>	<p>Asesorar y capacitar.</p> <p>Carreras profesionales.</p> <p>Centro de Investigación en Biología Celular y Molecular.</p> <p>Centro de Investigación en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
		<p>Estudiar los problemas de la comunidad y participar en proyectos tendientes al pleno desarrollo de los recursos humanos. Formar profesionales en todos los campos del saber, que integren una cultura humanística con su formación especial o profesional.</p>	<p>Centro de Investigaciones Agronómicas.</p> <p>Centro de Investigaciones en Protección De Cultivos.</p> <p>Centro Nacional de Ciencia y tecnología de Alimentos.</p> <p>Centro para Investigaciones en Granos y Semillas.</p> <p>Convenio cooperativo entre el MAG y la UCR para la modernización en el manejo de información técnica agropecuaria.</p> <p>Convenio marco de cooperación entre la UCR y el IDA.</p> <p>Difusión del conocimiento.</p> <p>Investigaciones científicas, tecnologías y sociales.</p> <p>Proyectos de bienestar social y académico.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
			<p>Servicios de análisis de laboratorios.</p> <p>Formación académica técnica.</p>
<p>Universidad Estatal a Distancia (UNED)</p> <p>Estará dirigida por una Asamblea Universitaria (conformada por la Asamblea Universitaria Representativa y la Asamblea Universitaria Plebiscitaria; integrados de conformidad con el Estatuto Orgánico) como máxima autoridad, Consejo Universitario y Rector.</p>	<p>Ley N° 6044 Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia.</p> <p>Artículo 3. Son funciones de la Universidad.</p>	<p>Cualquier otra función que sea propia de su naturaleza universitaria y esté acorde con sus objetivos.</p> <p>Desarrollar programas de investigación en áreas fundamentales para el desarrollo del país.</p> <p>Llevar a cabo programas de extensión cultural.</p> <p>Ofrecer carreras en armonía con los requerimientos del país, que culminen con la obtención de títulos y grados universitarios.</p> <p>Ofrecer cursos de capacitación para la administración pública.</p>	<p>Asesorar y capacitar.</p> <p>Carreras profesionales.</p> <p>Convenio de cooperación entre el IDA y la UNED.</p> <p>Difusión del conocimiento.</p> <p>Investigaciones científicas, tecnologías y sociales.</p> <p>Observatorio de Comercio Exterior.</p> <p>Observatorio de Mipymes.</p> <p>Proyectos de bienestar social y académico.</p>
<p>Universidad Nacional (UNA)</p> <p>La dirección y el gobierno de la UNA, así como la administración de su</p>	<p>Ley N° 5182 Ley de creación de la Universidad Nacional.</p> <p>Artículo 5. Serán funciones de la Universidad Nacional.</p>	<p>Desarrollar el estudio y la investigación científica, para contribuir al mejoramiento de la vida espiritual, política y social del país.</p>	<p>Asesorar y capacitar.</p> <p>Carreras profesionales.</p> <p>Difusión del conocimiento.</p>

Entidad	Marco jurídico	Funciones	Producto/Servicio
<p>patrimonio, estarán a cargo de la Asamblea Universitaria como máxima autoridad y el Consejo Universitario (integrados de conformidad con el Estatuto Orgánico), el Rector y los organismos que señale el Estatuto.</p>		<p>Fomentar la extensión de la cultura en la vida nacional. Prepara investigadores y profesionales de nivel superior en todos los campos.</p>	<p>Investigaciones científicas, tecnologías y sociales. Programa UNA- Emprendedores. Proyectos de bienestar social y académico.</p>

ANEXO 2. ENTREVISTAS

ENTREVISTA N° 1

Entrevista en la Dirección Regional Central Sur, Ing. Luis Delgado Valverde, coordinador de la Agrocadena de Café Sostenible.

Fecha: 25 de marzo de 2013, 1:00 p.m.

Entrevistadores: Anita Gómez Monge, Luis Gilberto Sandoval Cambronero, Elías Arley Valverde.

Resumen preparado por: Anita Gómez Monge, Luis Gilberto Sandoval Cambronero, Elías Arley Valverde.

Origen de la agrocadena

La agrocadena es un modelo de gestión agrícola utilizado desde hace muchos años sobre todo en países de América del Sur; de ahí que el modelo de referencia utilizado por el MAG fuera el de Colombia. En la Región Central Sur de Costa Rica la agrocadena del café sostenible se implementó cerca del año 2006, con el propósito de organizar todas las fases relacionadas con el cultivo, generando una mayor participación del caficultor y por ende un empoderamiento de este sobre la actividad agrícola.

Estado actual

En la Región Central Sur la implementación de la agrocadena del café sostenible ha sido exitosa, ya que se ha logrado que los caficultores asistan a las capacitaciones, se organicen y gestionen la comercialización del producto. Asimismo, se han mejorado los procesos de preproducción y producción. En este sentido, las evaluaciones realizadas por el MAG han confirmado el logro de los resultados, no obstante quedan aspectos por mejorar.

Participación de los productores

Para formar parte de la agrocadena los caficultores deben estar vinculados a una organización social comunitaria.

La agrocadena ha fomentado la participación de los caficultores en el proceso productivo, ya que antes solamente se encargaban de producir, mientras que ahora tienen más injerencia en todas las fases que comprende la agrocadena. Esta participación es diferente en los tres cantones en estudio, por ejemplo en Acosta los caficultores se encuentran más organizados que en Puriscal, donde se dedican especialmente a la fase de producción.

Aunque la agrocadena ha permitido que los productores participen de forma activa en todas las fases del cultivo, todavía algunos tienen resistencia a trabajar de manera conjunta, producto de la idiosincrasia individualista del caficultor de la región. Además, las nuevas generaciones no se han interesado por trabajar en la actividad cafetalera, por el mismo interés de ingresar a un mercado laboral diferente.

Participación institucional

En relación con el ICAFE, se señala que es el ente encargado de gestionar la actividad cafetalera, cubre a todo el sector, pero no trabaja con el modelo de agrocadena del MAG.

En la agrocadena del café sostenible han participado muchas entidades, las cuales no están necesariamente definidas como actores primarios, por ejemplo el MTSS, MOPT, INA, IMAS, CNP. Con entes como PROCOMER trataron de buscar apoyo en temas como capacitación, pero no existió la coordinación suficiente para concretar las capacitaciones necesarias.

Por otra parte, el ente encargado de la atención de plagas es el Servicio Fitosanitario del Estado; no obstante, su intervención en este tema ha sido poco efectiva. En este sentido, la participación del MAG en la búsqueda de soluciones al problema también es mínima.

En esta agrocadena se definió que debía existir una Comisión Técnica Regional, la cual debía estar conformada por productores, beneficiadores, técnicos; sin embargo, dicha Comisión en la actualidad casi no se reúne y tiene poca participación en el tema.

Limitaciones

1. Poca investigación sobre la agrocadena, esa investigación se limita más a aspectos técnicos.
2. Falta de crédito oportuno y líneas diferenciadas de crédito.
3. Poca personal para atender a los productores.
4. Poca apoyo en la atención de plagas.
5. Casi no existe coordinación con otras instituciones para la atención del sector cafetalero.
6. El MAG ejerce poco control sobre sus procesos.
7. No existen actualizaciones formales de la documentación utilizada, por ejemplo no se han incluido las variaciones que se le han realizado al documento en el que se hace referencia a esta agrocadena.
8. En las políticas que define el gobierno se le ha dado prioridad a otros sectores.

Aspectos de importancia que se deben considerar en el desarrollo del trabajo:

1. Investigar qué aspectos han permitido que el sistema de gestión administrativa sea tan exitoso en cantones como Turrubares y Acosta, ya que pueden servir como referentes de la región.
2. Aprovechar que este proceso está definido y estructurado en el MAG, es un proyecto que se le ha dado continuidad y por lo menos se desprende de la información obtenida en la entrevista que tienen interés en mejorarlo.
3. Se puede aprovechar la ventaja de que sea café sostenible, debido a que esto permite que el producto sea más atractivo para el mercado.
4. Se puede analizar la posibilidad de adquirir derechos de propiedad intelectual, como la Indicación Geográfica de Procedencia. Por ejemplo, indicar que el producto

ofrecido por la agrocadena es proveniente de Acosta, Aserrí o Puriscal, esto para darle un valor agregado, si aún no lo tienen.

5. Analizar qué papel debe desempeñar el ICAFÉ dentro de la agrocadena, debido a que esta entidad trabaja bajo un esquema diferente al MAG, pero es el instituto que se encarga de la atención del cultivo.

Información de contacto:

[Luis Delgado Valverde, coordinador de la Agrocadena de Café Sostenible. Correo electrónico: ldelgado@mag.go.cr]

ENTREVISTA N° 2

Entrevista Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), Ing. Roy Aguilar

Fecha: 01 de noviembre de 2013, 2:00 pm.

Entrevistadora: Margoth Rojas Sánchez

Resumen preparado por Margoth Rojas Sánchez

El ICAFFE es el ente regulador de la actividad cafetalera en el país, el concepto del modelo de agrocadena del MAG se ve como una estrategia para desarrollar este modelo, pero el ICAFFE participa dentro de la agrocadena como un ente rector.

La agrocadena está regulada por la Ley N°2762 (Sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café). Esta ley establece un modelo de agrocadena que contiene los tres eslabones principales: productores, beneficiadores y exportadores. Dicha Ley tiene muchos beneficios para los productores que no existen en ninguna otra parte del mundo, ya que se interviene en la fijación de precios, lo que evita que las firmas beneficiadoras paguen un precio injusto por el producto.

El ICAFFE como parte de sus funciones debe velar por la sostenibilidad de los ingresos que provienen de los impuestos de exportación, una parte de lo recaudado se destina para el desarrollo sostenible de toda la actividad cafetalera del país. Todas las compras y las ventas que se realizan dentro de la agrocadena son reguladas por este instituto; existen 6 oficinas regionales que dan asistencia técnica a cada uno de los productores, beneficiadores y exportadores.

Indica que esta entidad cumple con todas las funciones que la ley dispone, y debe regular desde la siembra, no mediante mejoramiento genético porque aún no se ha desarrollado, sino mediante la liberación de variedades a los productores.

Por otra parte, menciona que el MAG tiene un esquema particular de agrocadena, pero el ICAFFE como ente rector regula la agrocadena en función de la ley, parte de la normativa indica que esta actividad debe ser sostenible, y por eso este Instituto crea programas para

cada sector (productor, beneficiador y exportador). Afirma que la agrocadena no puede modificarse porque está establecida por ley, la única forma sería modificando la normativa.

Considera que si algún productor no quiere ser parte del modelo es por desconocimiento del papel importante que tiene el ICAFE en lograr un precio justo, si el Instituto no existiera los exportadores pagarían lo que quisieran por la producción.

La principal limitación que tiene el ICAFE para cumplir con todos sus objetivos es el presupuesto, ya que este es el 1,5% del valor FOB de las exportaciones y el precio internacional del café ha bajado en los últimos años, lo cual afecta directamente este rubro. Esto provoca que exista poco personal para áreas como mejoramiento genético, manejo de plagas, manejo de suelos, entre otros.

En cuanto a los aspectos de mejora se necesita trabajar en más variedades, transmitir el conocimiento de la agrocadena, renovar cafetales y transmitir el don de generación. El precio internacional también es un punto importante pero en esto el instituto no tiene injerencia.

Notas.

- El ICAFE ayuda a la transferencia de la tecnológica.
- Según el ICAFE hay 52.000 productores, 23 beneficios, 38 torrefactores y 60 comerciantes.
- Según la ley N°2762 es prohibido sembrar una variedad de café que no sea arábica
- El ICAFE realiza elecciones populares en donde se elige la Junta Directiva conformada por 5 productores, 2 beneficiadores y 2 exportadores.
- El ICAFE está creando un fidecomiso en coordinación del MAG para ayudar a los productores.
-

Información de contacto:

[Jefe de Unidad de Liquidaciones y Exportaciones: Roy Aguilar. Correo electrónico: raguilar@icafe.cr, teléfono: 2243-7845]

ENTREVISTA N° 3

Entrevista en la Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), Ing. Jetty Quirós y Licda. Ana Zita Bermúdez Loría.

Fecha: 14 de noviembre de 2013, 10:00 a.m.

Entrevistadora: Anita Gómez Monge

Resumen preparado por: Anita Gómez Monge

El SEPSA es el ente encargado de manejar la información de la actividad agropecuaria, parte de la función que realiza es la de generar los datos de la producción agrícola nacional. Al respecto, se tiene datos sobre la producción nacional del café, sin hacer separaciones entre café convencional y orgánico o sostenible; además, se generan informes técnicos sobre el desempeño del sector. Es un trabajo más general, no generan información de regiones en específico

En este ente no se trabaja directamente con las agrocadenas, se trabaja a nivel de políticas o programas, consideran que el productor es la fuente primaria de información.

Se indica que el MAG es la sombrilla del sector, encargado de la agrocadena y el trabajo entre el MAG y el ICAFÉ debe realizarse de forma estrecha, por ejemplo una directriz debe contar con la aprobación del Ministro Rector. Consideran que el ICAFÉ como ente especializado debería tener una mayor participación en la agrocadena.

En el caso del café hay una mayor participación del productor. La ventaja del sector cafetalero es que existe un ente especializado en el tema, lo que permite que sea una actividad más organizada y respaldada por las regulaciones que existen; sin embargo, ICAFE se ha enfocado más en precios y exportaciones.

Parte de las limitaciones de la agrocadena es que se da un mal manejo de las oportunidades y ventajas, no se hace diferenciación con el café convencional, las certificaciones para un producto orgánico o sostenible tienen un alto costo, en algunos casos solo se tienen

certificaciones para la producción y no para la torrefacción, lo que no permite entregar producto terminado,

Como aspectos de mejora se considera se debe institucionalizar el tema de sostenible, darle un mayor valor agregado al producto.

Nota:

- No es lo mismo trabajar convencional que orgánico y sostenible porque aparte de los problemas comunes como plagas, precios, se deben enfrentar aspectos propios de producir como el manejo de las certificaciones y el valor agregado del producto entregado.
- Analizar la función del ICAFÉ en la agrocadena.
- Se recomienda hablar con Luis Zamora encargado del Programa Nacional del Café.

Información del contacto:

[Ana Zita Bermúdez. Telefono: 2231-2344, Ext. 145. Correo electrónico: anazitab@yahoo.com.mx]

ENTREVISTA N°4

Entrevista Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), Ing. Edgar Vega Zúñiga

Fecha: 15 de noviembre de 2013, 7:30 am.

Entrevistadores: Anita Gómez Monge y Luis Gilberto Sandoval Cambronero

Resumen preparado por Luis Gilberto Sandoval Cambronero

El SFE cuenta con una dirección que pertenece al MAG bajo la figura de órgano desconcentrado, cuenta con recursos propios pero está regulado por la normativa de presupuestos públicos. La dirección se divide en diferentes departamentos, entre ellos el de Agroquímicos y Equipos que a su vez se subdivide en tres unidades:

1. Unidad de registro: donde se inscriben los plaguicidas, fertilizantes, coadyuvantes y equipos de aplicación. Allí se hacen las pruebas de eficacia de cada producto.
2. Unidad de fiscalización: tiene varias funciones, siendo las tres principales la supervisión nacional de agroservicios (con la ayuda de las unidades regionales), la capacitación a expendedores (vendedores de agroquímicos) en el manejo de los insumos y la toma de muestras para el control de calidad. La primera de las funciones conlleva la verificación de que exista un regente, que todos los productos estén registrados, que las recetas de los productos restringidos estén y que coincidan con el inventario.
3. Unidad de control de residuos de agroquímicos: cuyas principales funciones son la capacitación de agricultores en BPA (puntualizando en el uso de agroquímicos) y la toma de muestras de vegetales para el control de residuos de plaguicidas (a nivel de finca, centro de acopio, ferias del agricultor, supermercados, CENADA). [códex de la FAO]

El departamento de Agroquímicos y Equipos no trabaja bajo el modelo de agrocadena, con un cultivo en específico, es decir, trabajan con todos los cultivos. A nivel del SFE, el departamento de Operaciones Regionales sí trabaja directamente con lo que es por ejemplo, la agricultura orgánica.

En el tema de BPA (y manejo seguro de plaguicidas), el departamento ha dado capacitaciones en lugares específicos, en temas como medidas sanitarias, trazabilidad, registro, salud ocupacional (en conjunto con el MTSS), certificación voluntaria (valor agregado) y manejo de suelos, entre otros.

Las capacitaciones normalmente son de un día, y participan aproximadamente 50 agricultores (principalmente pequeños agricultores), aunque no se diferencia entre por ejemplo café convencional y orgánico (ya que todos utilizan productos, y todos los productos deben estar registrados); incluso en una misma capacitación participan productores de diversos cultivos. En el tema del café estas capacitaciones han dado muy buenos resultados. Sin embargo, a la fecha apenas se está trabajando en la medición del impacto de las capacitaciones.

En algunos casos el mismo productor es quien solicita las capacitaciones mediante las direcciones regionales, ya que los mismos centros de acopio y otros actores comerciales les solicitan contar con este tipo de conocimientos que facilitan el cumplimiento de la normativa nacional. La función principal del SFE gira alrededor del control de plagas pero no trabaja bajo el modelo de agrocadena, o al menos no de una manera directa, ya que las capacitaciones es algo que se debe hacer indiferentemente de la existencia del mismo.

Existe coordinación intra e interinstitucional, ya que el SFE es quien dicta las políticas fitosanitarias del país, lo cual implica que ningún ente puede decidir en este tema sin consultar con el SFE.

Notas.

- El contar con presupuesto propio es una fortaleza.
- El SFE está realizando proyectos de mejora.
- El SFE no tiene una relación directa con el modelo, aunque si trabajan en aspectos que forman parte de este y los visualizan como una función propia.

- El SFE participa de la política 2010-2021 mediante un planeamiento que presenta la directora del ente.
- La atención de plagas se trabaja mediante las direcciones regionales.
- Se debe revisar la participación de otros actores (MTSS, MEIC, universidades públicas, CICA).
- Se debe valorar el incluir el término trazabilidad en el marco teórico.

Información de contacto:

[Atención de plagas: Elizabeth Ramírez. Correo electrónico: evega@sfe.go.cr]

ENTREVISTA N° 5

Entrevista Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria (DSOREA), Ing. Jorge Díaz

Fecha: 15 de noviembre de 2013, 9:00 am.

Entrevistadores: Anita Gómez Monge y Luis Gilberto Sandoval Cambronero

Resumen preparado por Luis Gilberto Sandoval Cambronero

Actualmente, la DSOREA en el tema de agro cadenas se encuentra en una discusión interna sobre decisiones de lineamientos de política, en el sentido de si se mantiene este enfoque o si se cambia a un nuevo esquema. Desde inicios del año, este proceso ha sido liderado por la Unidad de Planeación Institucional para hacer una definición estratégica sobre los enfoques de trabajo de la DSOREA.

Algunos colegas plantean que el MAG y más específicamente la DSOREA son un componente de la agro cadena, que no debería ser quien lidere el modelo. Por otra parte se plantea que si bien es cierto, la DSOREA es un eslabón más de la agro cadena, el MAG como ente rector del sector es el que tiene que liderar el proceso.

Otros colegas, principalmente de la Dirección Regional Occidental quienes no trabajan bajo el modelo (dan atención por finca), plantean que no todos los productos pueden funcionar bajo este enfoque.

El problema principal bajo la ley FODEA, es que el MAG y sus entes están obligados a trabajar únicamente con pequeños y medianos productores, por lo que si se quiere trabajar bajo el modelo se debe incluir a todos los segmentos de la agro cadena, lo cual implica trabajar con los grandes productores (o al menos coordinar con ellos). En este sentido, aclara que los que poseen el capital son los grandes productores, por lo que es con ellos que se puede trabajar y generar nuevas tecnologías que en el corto plazo se puedan trasladar a los pequeños y medianos productores.

Lo expuesto ha implicado que se tenga que redefinir el enfoque de agrocadena, porque no se puede seguir trabajando con el modelo actual, de modo que se propicie un nuevo modelo consensuado y acorde a las condiciones, por ejemplo mediante un modelo mixto donde las regiones empleen el enfoque en aquellos rubros importantes para el país (esto incluye la determinación del nuevo perfil del extensionista que debemos tener).

Se está trabajando con el término consorcio, el cual va en la línea de los PITA, en los cuales participan productores, investigadores y extensionistas, conformados en comisiones que definen hacia donde se dirige el trabajo, principalmente en lo referente a investigación.

El MAG se viene desmembrando, varios entes poseen su propia ley y perciben recursos financieros, lo cual no ocurre con la DSOREA que debe suplir servicios de apoyo por ejemplo al SFE y al INTA. Ese desmembramiento ha implicado una desvinculación de temas como investigación y control de plagas. Frente a esto, los PITA (que funciona con recursos de FITACORI) han venido intentando re direccionar estos temas en beneficio de los productores, mediante un trabajo conjunto.

En el consorcio se va más allá porque se busca la participación de la empresa privada principalmente en el tema de financiamiento (inyectando recursos). Es la denominada triple hélice donde participan el Estado, la empresa privada y los centros de investigación, cada una aportando en su área de acción.

Notas.

- El ICAFE atiende a los productores en temas muy concretos, el MAG atiende al productor indiferentemente del producto, es decir, atiende la unidad productiva.
- El productor debe visualizar los beneficios del enfoque para luego involucrarse.
- El productor es la base de la agrocadena pero no la lidera, lo que premia es el mercado.
- En cuanto al café sostenible no hay mayor diferencia, se habla de café orgánico y convencional; quizá el elemento diferenciador radica en el manejo del cultivo

(BPA) y la existencia por ejemplo de micro beneficios. En este sentido, lo sostenible no implica un plus, aunque podría hacer más competitivo el producto.

- La rectoría del sector agropecuario la tiene a su cargo la directora del MAG.
- Los modelos de gestión cambian según la región.
- Los principales actores de la agrocadena (productores, industriales, comercializadores y vendedores de agroquímicos) se encuentran fuera de ella.
- Se debe mejorar el marco legal de la DSOREA (MAG), ya que la política no es vinculante para la empresa privada.
- Una de las principales problemáticas radica en el hecho de que no todos los productores entregan su producción directamente a los beneficios.
- Un elemento fundamental para el funcionamiento de la agrocadena es el financiamiento.

Información de contacto:

[Gerente del Programa de Café: Luis Zamora. Correo electrónico: lzamora@mag.go.cr, celular: 8831-1938]

ENTREVISTA N° 6

Entrevista en el Instituto Nacional de Investigación y Transferencias de Tecnología Agropecuaria (INTA), Ing. Marco Lobo.

Fecha: 15 de noviembre de 2013, 1:00 pm.

Entrevistadores: Anita Gómez Monge y Luis Gilberto Sandoval Cambronero

Resumen preparado por: Anita Gómez Monge

El INTA, es adscrito al MAG, pero tienen presupuesto propio. Su participación no es la misma en todas las agro cadenas.

En relación con el cultivo del café y esta agro cadena, cabe indicar que este Instituto no realiza investigación en café, dado que de este cultivo en específico se encarga el ICAFÉ, como ente especializado en el tema. Existe un convenio macro para investigación ICAFE-MAG, en el cual este ente podría ser partícipe en la implementación.

Al respecto, el INTA se encarga de investigaciones en otros productos como granos básicos, puesto que trabajan en el tema de la seguridad alimentaria, en el caso de café, únicamente se realizaría investigación si se presentara una solicitud específica.

Sobre el tema de la agro cadena en general se indica que el modelo utilizado es una base para todos los productos, pero se vuelve tan complejo como se requiera, asimismo, se considera que en este modelo muchas veces los beneficios quedan concentrados en los intermediarios y no en los productores.

Este modelo, en algunos casos ha sido sustituido por los PITAS. En este momento existen 18 PITAS, los cuales se crean para un producto en específico, pero la desventaja de este programa es que únicamente se han encargado de la investigación y la agro cadena es más integral.

Notas:

- Importante revisar la función que debe cumplir el ICAFÉ en el tema de la investigación.
- Analizar el papel del INTA dentro del mapeo de actores.
- El entrevistado recomienda estudiar las agrocadenas que están funcionando para conocer los factores de éxito de esos modelos, por ejemplo la agrocadena de carne.
- Los PITAS fueron creados por decreto, pero no solo debería ser el MAG el actor encargado de la implementación, como lo es actualmente, sino que deberían estar integrados diferentes actores.
- Importante revisar el tema de trazabilidad y rastreabilidad.

Información de contacto:

[Marco Lobo. Correo electrónico: mlobo@inta.go.cr]

ENTREVISTA N° 7

Entrevista Dirección Regional Central. DRC. Ing. Dagoberto Elizondo.

Fecha: 15 de noviembre de 2013, 10:00 am.

Entrevistadores: María Laura Aguilar S. y Elías Arley V.

Resumen preparado por: María Laura Aguilar S.

El Director Regional enfatiza que en la política agroalimentaria 2010-2021, se destaca dentro del modelo de agrocadena la integración de 4 ejes: 1) competitividad, 2) innovación tecnológica, 3) gestión de territorios y agricultura familiar y 4) cambio climático, gestión ambiental. Uno de los más importantes es la competitividad lo que vuelve al enfoque exitoso y con una mejor integración entre las fases: preproducción, producción, post producción y comercialización.

Bajo este eje, el MAG trata de que el caficultor sea el que agregue valor, de tal forma que se organiza a los productores para que puedan crear microbeneficios, es por eso que la asociación de productores pueden manejar o tener más dominio de la agrocadena, ya que eliminan factores intermedios.

En lo que respecta a la interrelación del MAG con otros entes, el ministerio busca recursos para apoyar en las distintas fases que no puede cubrir directamente; ejemplos de ellos son el ICAFE, los Organizadores de Tasas de Excelencia y demás organismos públicos y privados en el área de catación, maquinaria, entre otros.

El ICAFÉ no posee todo el personal para brindar asistencia técnica, por lo que el MAG lo apoya en ese tema, en el trabajo de campo y en el impulso de iniciativas de unión de productores, por su parte el Instituto se encarga de regular la actividad cafetalera, por cuanto son quienes lo manejan mejor, por ejemplo realizan la inscripción de los beneficio, entregas por liquidaciones, entre otros.

En lo que respecta a la participación de las universidades con el MAG, se ha trabajado en la articulación de los temas como extensión agrícola. Las universidades trabajan un sistema de extensión diferente en los que por medio de los estudiantes se brinda un servicio de extensión. Se destaca que no existen limitaciones en cuanto a la distancia entre el MAG con los centros universitarios, la dificultad es que las universidades poseen objetivos más académicos y menos productivistas y el tipo de colaboración que existe entre ellos es con semillas, cultivo de tejidos, es decir, una función más asistencial.

Por otra parte, se destaca que el Ministerio no produce son los productores, las agrocadenas son privadas, el Estado no puede participar en una agrocadena, excepto como un actor que brinda un servicio. El MAG empodera a los productores para que sigan bajo este modelo, por ello la Dirección Regional está tratando de que sean las organizaciones de productores quienes manejen la agrocadena completa, en ese sentido es que se están creando empresas.

Los cambios de gobierno vienen a otorgarle al Ministerio cierta tendencia o giro de cómo hacer las cosas. Se presenta la parte técnica, en decir, cómo se está trabajando y se decide cómo continuar, por lo que una amenaza para el Ministerio es el cortoplacismo de cada 4 años con políticas diferentes para el sector según cada ministro y cada director regional.

Finalmente indica que la agrocadena del café en la Región Central Sur, busca integrar todos los cantones por medio del Programa Nacional del café, con una gerencia nacional del café y con 8 gerencias regionales, por lo que se pretendía que la agrocadena tuviera una estructura igual para todo el país, no obstante, no se ha logrado a excepción de regiones que sí se han organizado mejor. Según plantea, el Ministerio podría trabajar bajo el enfoque de proyectos, sin embargo, al país le conviene trabajar por agrocadenas.

Notas.

- El enfoque de agrocadenas calza adecuadamente con el eje estratégico de la política agroalimentaria: competitividad.
- Se destaca el concepto de extensión agrícola en el MAG, término que no refiere a capacitación ni asistencia técnica, se entiende como capacitación al productor en

transformación y comercialización, no obstante, el MAG al no contar con el personal adecuado para brindar dicha formación, como extensionista busca el recurso en otros entes para apoyar las demás fases.

- Las universidades desarrollan una función más organizativa con los estudiantes, no un proceso de extensión productivo debido a que no hay proyecto concreto y específico.
- Otras instituciones relacionadas con la agrocadena, como la Tasa de Excelencia se destaca como fundamental que se encuentre dentro de ella y posee una estructura ya articulada a nivel internacional.
- En la agrocadena del café, el IMAS no es una figura importante, se considera más relevante la intervención del sistema financiero nacional o el fideicomiso cafetalero, para financiar el sector.
- Se menciona que la concienciación de la agrocadena como equitativa no se ha logrado, ya que es un negocio de dominio. El MAG no puede trabajar con agro cadenas ya que no es un negocio, se mantiene el enfoque mediante una asistencia o capacitación integral en el proceso pero en cuanto a actores no es posible manejarlo.
- En cuanto a limitantes en el desarrollo de la agrocadena se destaca la falta de poder de convocatoria que posee el MAG.
- Para el MAG, el ICAFE no puede intervenir en los beneficios grandes, ya que está en ellos incorporarse o no si no lo desean.

Información de contacto:

[Ing. Dagoberto Elizondo. Celular: 8334-7287, teléfono: 2416-5157]

ENTREVISTA N° 8

Entrevista Agencia de Servicios Agropecuarios Puriscal, Direccion Regional Central Sur Puriscal. ASA. Ing. Jorge Fallas Fernández. Jefe de la Agencia de Servicios Agropecuarios Puriscal.

Fecha: 18 de noviembre de 2013, 10:00 am.

Entrevistador: Elías Arley Valverde

Resumen preparado por: Elías Arley Valverde

Enfoque de agrocadena

El concepto de agrocadena es complejo, sin embargo, según el Ing. Fallas se puede definir como un mecanismo de análisis que tiene el MAG para dar seguimiento a los productos antes, durante y después de sus procesos en las fincas.

El enfoque de agrocadena es el resultado de la evolución que partió del enfoque rurista, luego el sistémico para dar con el modelo actual de agrocadena, que de igual manera, se plantea sustituirlo por un “enfoque de proyecto”, el cual es un modelo más integral y que garantice la rentabilidad económica.

Además de dar seguimiento a los productos en la finca, se debe contrarrestar el problema de la incorporación del producto al mercado, es decir, como no se puede tener control sobre el mercado, este fluctúa de manera inesperada de modo que en ocasiones genera grandes pérdidas económicas, por lo que se busca que el productor no solo produzca, sino que esté al tanto de lo que pasa en el mercado, y que genere un producto diferenciado o con valor agregado.

Agrocadena de Café Sostenible

La agrocadena de café sostenible en la región lo que busca es la instalación de microbeneficios que estén enlazados con el mercado, brindando un café diferenciado de

calidad y no procesarlos en forma masiva, sino en cantidad pequeñas para atraer determinados nichos de mercado.

Esta agrocadena comenzó a operar de forma eficiente, creando varios microbeneficios en la región; sin embargo, por la caída drástica de los precios, hace que los compradores encuentren café de alta calidad a precios muy bajos, lo que generaría que producción del café no sea rentable para los caficultores.

Actualmente para solventar el problema de los bajos precios, el Estado ha participado entregando insumos para la producción, subsidio laboral y préstamos subsidiados (con una tasa al 6% y 3 años de gracia, otorgados por el MAG), con el fin de que los caficultores no abandonen la actividad cafetalera.

Por otro lado, un gran problema que asecha a los caficultores, es que por efectos del cambio climático, las macro plagas del café (ojo de gallo, broca y roya) que afectan esta región han incrementado su impacto dañino al café, se ha aumentado el uso de químicos en los cafetales, ocasionando que el café baje de calidad, lo que se ve reflejado en pérdidas económicas y de mercados.

En los últimos años el ICAFE ha introducido nuevas variedades de café arábico, con la intención de mejorar la calidad y que sea resistente a las plagas; sin embargo, estos intentos no han tenido éxito y se sigue cosechando en mismo tipo de café desde hace cuarenta años.

Por otra parte, indica que el MAG busca que el beneficiado, industrialización y comercialización se fraccione más, ya que se considera un elemento de alto riesgo que este en pocas personas, y el café pierde su calidad y diferenciación a la hora que se mezclarse, por lo que se impulsa la creación de microbeneficios por zonas o tipos de café diferenciados para la atracción de mercados exigentes y precios altos. La comercialización, es uno los factores más críticos de la agrocadena del café, principalmente por los precios fluctuantes.

Para el enfoque de agrocadena, indiferentemente del producto, se trabaja en coordinación con otras instituciones como los Centros Agrícolas Cantonales y el Comité Sectorial Local, papel que desempeña la Agencia de Servicios Agropecuarios.

Agencia de Servicios Agropecuarios (ASA)

El Ministerio por medio de este ente al igual que otros, interactúa con los productores, con el objetivo de garantizar una producción sostenible con el ambiente y la estabilidad del productor.

Indica que la mayoría de acercamientos con los productores corresponde a la demanda que se den de los servicios, entre los que se destacan la asesoría y apoyo a grupos organizados que planteen una idea fundamentada de un proyecto, se les da asesoría para realizar el estudio de prefactibilidad y factibilidad. Asimismo, si el proyecto se ejecuta se le dará seguimiento, al igual que la colaboración por medio de otros entes como por ejemplo el IMAS que puede aportar en el financiamiento.

También se rescata el trabajo interinstitucional indispensable en el nacimiento o renovación de un proyecto, ya sea por medio de capacitaciones o por el nuevo objetivo que consiste en la formación empresarial de los grupos organizados de productores, bajo el nombre de Gestión Empresarial, que pretende brindar herramientas para el empoderamiento de todo el ciclo productivo, además del dominio de temas como la oferta y demanda, innovación tecnológica, presentación de productos, comercialización y estrategias para la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la interacción con otras instituciones, aunque el MAG es el ente rector en las políticas del sector agropecuario y sea el rector del enfoque de agrocadena, este modelo debe trabajarse de modo interinstitucional obligatoriamente.

Al ICAFE por ley le corresponde la investigación e implantación de tecnología, análisis de suelos y regulación de los precios, con el fin mejorar y apoyar al sector cafetalero. Además

de brindar financiamiento económico al sector. El sistema bancario nacional, por su parte, está encargado del financiamiento para la producción.

Asimismo, las empresas privadas suplen a los productores de los insumos necesarios, solo en ocasiones particulares como la emergencia fitosanitaria de las plagas de café, el MAG hace una licitación para la compra masiva de insumos para luego distribuirlos como subsidios a los productores.

Notas:

- La Región Central Sur se encuentra dividida en territorios establecidos por el MAG por una limitación geofísica, al igual que el INDER, aunque levemente de mayor extensión, sin embargo, ambas instituciones trabajan en la limitación de estos territorios de acuerdo con las características etnográficas de los productores y condiciones climatológicas de producción, con el fin de brindar una cobertura técnica más efectiva.
- El que MAG busca modernizar la manera en la que se aborda el problema de calentamiento global, ya que actualmente se trabaja para afrontar el cambio climático y lo que se pretende es implementar medidas para adaptarse al mismo, se busca eliminar la aplicación de químicos, pero se debe crear variedad de cafés resistentes a las plagas por medio de la mejora genética, que de momento no se tienen.

Información de contacto:

[Jefe de la Agencia de Servicios Agropecuarios Puriscal: Ing. Luis Fallas Fernández.

Correo electrónico: jfallasf@mag.go.cr, teléfono: 8831-1938, oficina: 2416-8737]

ENTREVISTA N° 9

Entrevista Centro Agrícola Cantonal de Puriscal, CAC. Sr. Freddy Soto, Presidente del Centro Agrícola Cantonal de Puriscal.

Fecha: 23 de noviembre de 2013, 10:00 am.

Entrevistador: Elías Arley Valverde

Resumen preparado por: Elías Arley Valverde

Concepto de agrocadena

A pesar de estar involucrado en el CAC, indica desconocer el término de la agrocadena, al igual que como caficultor no está familiarizado con este término y tampoco han recibido información del MAG sobre el tema.

Luego de explicarle el ciclo productivo que conlleva la agrocadena, considera si existe un conocimiento general de dicho ciclo y no como agrocadena.

Interacción del CAC con el Ministerio de Agricultura y Ganadería

El Centro Agrícola depende del MAG para la creación y mejoramientos de proyectos del sector agropecuario en el cantón, ejemplo de ello es la Feria del Agricultor, que gracias al apoyo económico del MAG se finalizó la primera de dos etapas, con la ejecución de \$47.000.000 que brindo una nueva ubicación de la feria, actualmente se trabaja como segunda etapa en mejoras las condiciones de la infraestructura.

Por otro lado, indica que el MAG cumple con sus funciones al brindar capacitaciones, asesorías y apoyo técnico en las diversas necesidades de los productores. Otro beneficio es el acompañamiento cuando existe una iniciativa solida de algún grupo organizado de productores, ya que gracias al apoyo del MAG puede llegar a desarrollarse el proyecto; sin embargo, el Centro ve como problema la falta de seguimiento cuando los proyectos están consolidados.

Particularmente los caficultores de Puriscal, tuvieron la iniciativa de crear un microbeneficio en la zona, para lo cual el grupo organizado de caficultores con apoyo del MAG contaban con todos los estudios requeridos (financieros y de factibilidad), pero no llego a ejecutarse la propuesta por falta del apoyo del MAG para la implementación y porque los líderes comunales tomaron la decisión de que era mejor opción entregar el producto a Coopeatenas.

Otros aspectos

Una problemática nacional es el abandono de los pequeños y medianos productores por parte del Estado, sin restar méritos a los esfuerzos realizados, en la mayoría de ocasiones son ayudas “políticas” con buenas iniciativas, que les permite cumplir los objetivos institucionales y la ejecución de los presupuestos o simplemente es el establecimiento de políticas que no llegan a implementarse.

No hay un seguimiento de los proyectos, y las soluciones a los problemas y necesidades son de manera parcial, por ejemplo, los químicos brindados son genéricos, por lo que no contribuyeron a contener las plagas, y los pequeños caficultores no recibieron ayuda económica necesaria ante la crisis. No existe regulaciones en los precios de los insumos, se presentan incrementos desmedidos que afectan directamente la producción, por lo que el Estado debería buscar regular o bien precios especiales de ciertos insumos fundamentales para los pequeños productores.

Indica que otro problema es que los grandes productores o grupos elitistas y los grupos encargados de la industrialización y comercialización de los productos hacen todo lo posibles para que los pequeños y medianos caficultores se dediquen solo a producir y tratan de ensombrecer cualquier intento de organización de los mismos.

Información de contacto:

[Presidente del Centro Agrícola Cantonal de Puriscal: Sr. Freddy Soto. Teléfono: 6119-7745]

ENTREVISTA N° 10

Entrevista en la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Sr. Luis Carlos Vargas. Coordinador del Centro de Asesoría para el Comercio Exterior de PROCOMER (CACEX).

Fecha 13 de noviembre del 2013 y 19 de enero de 2014, 10:00 am.

Entrevistadora: María Laura Aguilar S

Resumen preparado por: María Laura Aguilar S.

Funcionario de PROCOMER por medio de correo electrónico, indica que sí conocen acerca del modelo de agrocadena productiva, de igual forma, señalan que entre PROCOMER y el MAG existe una estrecha relación, por lo que les apoyan en sus iniciativas de capacitación, asesorías, asimismo, si otras instituciones solicitan apoyo se brinda la colaboración.

En el caso de la Región Central Sur, la Promotora brinda la asesoría desde las oficinas centrales y si se requiere el traslado de algún funcionario para capacitar a un grupo de productores, se realiza previa coordinación con el ente solicitante

Notas:

- PROCOMER facilitó información sobre servicios que brindan a los interesados en internacionalizar sus productos (se adjunta a correo electrónico).
- No fue posible concretar un espacio con la persona encargada de brindar la información, por motivos de tiempo y disponibilidad de ese funcionario, se les remitió algunas consultas adicionales mediante correo electrónico, pero no se recibió respuesta.

Información de contacto:

[Luis Carlos Vargas, correo electrónico: lvargas@procomer.com]

ENTREVISTA N° 11

Entrevista en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Lic. Heriberto Vargas Guerrero, Dirección Regional Central Sur.

Fecha: 17 de febrero de 2013, 2:00 p.m.

Entrevistadora: Anita Gómez Monge

Resumen preparado por: Anita Gómez Monge

Aspectos generales:

El IDA inicialmente trabajaba en temas de otorgamiento de tierras y legalización de las mismas, actualmente el INDER se encarga del desarrollo rural, brindando apoyo a la población de diferentes cantones de esa región, sin diferenciarlos por la actividad agrícola a la que se dedican. Es una institución como mucha convocatoria, en los productores todavía existe mucha credibilidad.

Para brindar sus servicios trabajan bajo una división geográfica diferente a la del MAG. Esa oficina trabaja con los cantones de Mora, Puriscal, Santa Ana y Turrubares

Se menciona que se trabaja más con las organizaciones que con un productor individual. Como INDER no se limitan a trabajar en una determinada zona productiva o asentamiento humano, sino que se deben atender a todos los productores.

Indica que en la región, diferentes cantones se dedican a la actividad cafetalera y existen casos exitosos; por ejemplo, la Asociación de Productores de Acosta y Aserrí (ASOPROAA) y la Asociación de Productores del Cerro de Turrubares (APROSETO), esta última se destaca por el hecho de ser pequeños productores, quienes efectúan todo el proceso, desde la reproducción hasta la comercialización del producto.

Trabajo bajo el enfoque de agrocadenas productivas:

Sobre la participación del INDER en este modelo se indica que hasta el momento no han tenido un involucramiento con la agrocadena de café sostenible, únicamente han trabajado con la agrocadena de piña y palma aceitera, atendiendo a la población que se encuentra en los asentamientos humanos.

Indica que en este enfoque existen varias limitaciones, por ejemplo, no se cuenta con suficiente información sobre este modelo; problemas en la organización y el acompañamiento a los agricultores, además las instituciones no poseen los recursos necesarios para brindar asistencia requerida por el agricultor.

Por otra parte considera que el agricultor es muy dependiente a las instituciones para realizar su trabajo, si no tienen el acompañamiento no avanzan en sus proyectos. Asimismo indica que los productores son muy individualistas, quieren frutos inmediatos; les es muy difícil trabajar en grupos organizados.

Finalmente, indica que una agrocadena no debe ser tan vertical, debe involucrar la parte ambiental, social, económica y cultural; además es necesario darle condiciones para que los productores se involucren en el modelo y participe activamente en el mismo.

Notas:

- Recomienda conversar con Bernie Quirós, Coordinador de la Oficina en Coto Brus sobre la experiencia del INDER en las agro cadenas, en la Zona Sur. Correo electrónico: bquiros@inder.go.cr.

Información de contacto:

[Heriberto Vargas Guerrero. Correo electrónico: hvargas@inder.go.cr, teléfono: 2416-85-90]

ANEXO 3. GRUPO FOCAL REALIZADO CON LOS CAFICULTORES DE ACOSTA

Fecha: 08 de mayo de 2014

Horario: 2:00 p.m. - 4:00 p.m.

Lugar: Beneficio Palmichal S.A., Palmichal, Acosta.

Total de participantes: 29

Objetivo: Elaboración con los caficultores del análisis FODA de la agrocadena de café sostenible de la Región Central Sur.

Metodología aplicada: Se explicó a los participantes, el enfoque de la agrocadena productiva, la técnica del análisis FODA; además se hizo una actividad con los caficultores en las que se les solicitó su criterio sobre los diferentes factores asociados a cada componente de esta herramienta. Aunado a esto, los caficultores anotaron en los documentos, aspectos que debían ser analizados por el equipo de trabajo encargado de la investigación.

Para efectuar la actividad se utilizó la siguiente herramienta:

**Factores para el análisis FODA de la agrocadena
de café sostenible de la Región Central Sur**

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financieros propios en instancias específicas. 2. Se cuenta con una instancia pública especializada en el cultivo del café. 3. Capacitación en BPA. 4. Existe un marco legal regulatorio de la actividad cafetalera. 5. Asistencia técnica en las distintas fases de la agrocadena. 6. Apoyo a iniciativas de grupos organizados de productores. <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinición del enfoque. 2. Determinación y divulgación de los beneficios concretos de integrarse al modelo. 3. Centralización de procesos bajo el modelo de agrocadena productiva. 4. Generación de valor agregado. 5. Incremento de la investigación. 6. Empoderamiento de los productores. <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ • _____
Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fragmentación institucional. 2. Políticas no vinculantes para el sector privado. 3. Carencia de recursos financieros focalizados en la agrocadena y en el productor. 4. Inexistente medición del impacto de las capacitaciones. 5. Poca integración y coordinación entre los productores de la región. 6. Distribución no equitativa de los recursos. 7. Falta de seguimiento a proyectos de grupos organizados de productores. <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ • _____ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de producción por su colocación en manos de terceros. 2. Fluctuaciones en el precio del café. 3. Reducción del número de personas dedicadas a la caficultura. 4. Falta de continuidad a las políticas. 5. Incremento de los precios de los insumos. <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ • _____

Posteriormente, se realizó un análisis de la información aportada por los participantes, en la que se obtienen los siguientes resultados por cada componente del FODA:

Resultado del grupo focal con caficultores de Acosta, Región Central Sur

Componentes	Resultados por factores	Comentarios de los participantes
Fortalezas	(1) Recursos financieros propios: 17, lo cual representa un 58,62% del total. (2) Instancia pública especializada: 20, lo cual representa un 68,97%. (3) Capacitación en BPA: 18, lo cual representa un 62,07% (4) Marco legal regulatorio de la actividad: 19, lo cual representa un 65,52% (5) Asistencia técnica: 14, lo cual representa un 48,28% (6) Apoyo a iniciativas: 6, lo cual representa un 20,69% - Un total de 5 caficultores no estuvieron de acuerdo con ninguna de las “Fortalezas” expuestas, lo cual representa un 17,24% del total.	(a) Hace falta información (3). (b) Los caficultores no perciben los beneficios (5). (c) No se cuenta con apoyo por parte de las instituciones (7). (d) No se cuenta con asistencia técnica por parte del MAG o de otra instancia (3). (e) Nunca ha habido apoyo a las iniciativas de los caficultores (1).
Oportunidades	(1) Redefinición del enfoque: 11, lo cual representa un 37,93% del total. (2) Determinación y divulgación de los beneficios: 15, lo cual representa un 51,72%. (3) Centralización de procesos: 11, lo cual representa un 37,93%	(a) Debe haber un aprovechamiento real de las oportunidades expuestas (1). (b) Integración del modelo (1). (c) Mayor capacitación (2).

Componentes	Resultados por factores	Comentarios de los participantes
	<p>(4) Generación de valor agregado: 18, lo cual representa un 62,07%</p> <p>(5) Incremento de la investigación: 20, lo cual representa un 68,97%</p> <p>(6) Empoderamiento de los caficultores: 20, lo cual representa un 68,97%</p> <p>- Un total de 2 caficultores no estuvieron de acuerdo con ninguna de las “Oportunidades” expuestas, lo cual representa un 6,90% del total.</p>	
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fragmentación institucional: 9, lo cual representa un 31,03% del total. 2. Políticas no vinculantes para el sector privado: 9, lo cual representa un 31,03%. 3. Carencia de recursos financieros focalizados: 21, lo cual representa un 72,41% 4. Inexistente medición del impacto de las capacitaciones: 13, lo cual representa un 44,83% 5. Poca integración y coordinación entre caficultores de la región: 20, lo cual representa un 68,97% 6. Distribución inequitativa de los recursos: 19, lo cual representa un 65,52% 7. Falta de seguimiento a proyectos: 23, lo cual representa un 	<p>(a) Falta control sobre los precios de los insumos (1).</p> <p>(b) Los recursos no llegan al caficultor (1).</p> <p>(c) No existe interés de los caficultores para formar grupos organizados (1).</p> <p>(d) Se necesita cooperación institucional (1).</p>

Componentes	Resultados por factores	Comentarios de los participantes
	<p>79,31%</p> <p>- Un total de 2 caficultores no estuvieron de acuerdo con ninguna de las “Debilidades” expuestas, lo cual representa un 6,90% del total.</p>	
Amenazas	<p>(1) Colocación de la producción en manos de terceros: 18, lo cual representa un 62,07% del total.</p> <p>(2) Fluctuaciones en el precio del café: 20, lo cual representa un 68,97%.</p> <p>(3) Reducción del número de personas dedicadas a la caficultura: 24, lo cual representa un 82,76%</p> <p>(4) Falta de continuidad a las políticas: 22, lo cual representa un 75,86%</p> <p>(5) Incremento de los precios de los insumos: 20, lo cual representa un 68,97%</p> <p>- Un total de 2 caficultores no estuvieron de acuerdo con ninguna de las “Amenazas” expuestas, lo cual representa un 6,90% del total.</p>	<p>(a) Falta estímulo para la participación en la actividad cafetalera (1).</p> <p>(b) Los beneficios los reciben los tostadores de café (1).</p> <p>(c) Muchos impuestos y poco valor del producto (2).</p> <p>(d) No hay mano de obra para la recolección, o la misma es muy cara (1).</p>