

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN Y MANEJO INTEGRAL DE PRODUCTOS
ORGÁNICOS EN EL CENTRO NACIONAL DE ABASTECIMIENTO Y
DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS (CENADA)**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión Académica Administrativa Interinstitucional del Programa de Maestría en Gerencia de la Seguridad Alimentaria y Nutricional para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia de la Seguridad Alimentaria y Nutricional

ALEJANDRA CAMPOS RODRIGUEZ

Costa Rica

2013

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía y fortaleza.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo y su amor.

Y a mi hija Valentina que es mi mayor motivación.

Cuando por los años no puedas correr, trola.

Cuando no puedas trolar, camina.

Cuando no puedas caminar, usa el bastón.

Pero nunca te detengas!!!

Madre Teresa de Calcuta (1910-1997)

Agradecimiento

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. Fuerzas para continuar en momentos tan difíciles que tuve que pasar, pero siempre todo en tiempo de Dios. Todo tú lo haces bien y siempre tienes un propósito.

A mi mamá por supuesto por apoyarme siempre en todas las etapas buenas o malas siempre al pie del cañón, por tus consejos, valores, motivación constante, que me ha permitido ser una persona de bien y no bajar la cabeza por nada orgullosa de ser la persona que hoy soy, te amo mami.

Papi aunque ya no estés aquí físico sé que tu espíritu estará aquí siempre con nosotros y en nuestros corazones, desde el cielo nos estarás dando fuerzas y cuidando, gracias por tu gran ejemplo un hombre valiente hasta el final, nunca nos faltaste con nada y nos sacaste adelante, honrado, responsable, perseverante, gracias por apoyarnos y ayudarnos siempre, te amo.

A mi hija mi mayor motivación, mi tremenda negrita, ha sido difícil, pero hemos salido adelante una aprendiendo de la otra. Te amo mi chiquitita.

A mis hermanas Evelyn y Gaby que también han estado presentes, a las cuales quiero mucho. Gaby gracias por estar siempre hay para Vale y para mí, en momentos difíciles, gracias por tus consejos.

A mi amiga Ing. Agr. Adriana Bogantes Ulate, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y hasta ahora, seguimos siendo amigas, gracias por todo Adri en las buenas y malas.

Finalmente a todos compañeros y profesores, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis. En especial al M. Sc. Miguel Rosales R, gracias por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y su incondicional atención.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión Académica Administrativa Interinstitucional de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Nacional, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia de la Seguridad Alimentaria y Nutricional”.

Doctor Zyllyham Rojas Jiménez
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**

M. Sc. Miguel Rosales Rodríguez
Profesor o Profesora Guía

Doctor Luis Fernando Fernández Alvarado
Lector

Doctora Maricela Cascante Sánchez
Lectora UNA

M.Sc. Shirley Rodríguez
**Coordinadora de la Maestría Profesional en Gerencia de la Seguridad Alimentaria y
Nutricional**

Alejandra Campos Rodríguez
Sustentante

Tabla de contenido

Resumen.....	vii
Summary.....	viii
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Abreviaturas.....	ix
I. Justificación.....	1
II. Antecedentes.....	2
III. Análisis de la situación.....	5
A. La certificación.....	6
B. Razones para consumirlos.....	6
1. Valor Nutritivo.....	6
2. Sabor.....	6
3. Garantía de Salud.....	7
C. Comunidades rurales.....	7
D. Educación.....	7
E. Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA)...	10
Trazabilidad.....	12
Inocuidad de los alimentos.....	13
Discriminación alimentaria.....	13
Educación nutricional.....	14
F. Actores Externos.....	15
1. Actores Externos.....	15
Asociaciones externas y creación de redes.....	16
IV. Definición de la alternativa.....	19
A. Objetivos.....	19
1. Objetivo General.....	19
2. Objetivo Especifico.....	19
B. Descripción, actividades, metas y componente del proyecto.....	20
1. Componentes.....	20
V. Ejecución y operación del proyecto.....	24
A. Análisis de involucrados.....	24

1.	Entorno externo A nivel regional – local	24
2.	Organización comunal	24
3.	Relación con Trabajo Final de Graduación (TFG).....	25
4.	Centro de operaciones o núcleo operacional	25
5.	Línea intermedia o jerárquica	25
6.	Cima estratégica	26
7.	Tecno – estructura.....	26
8.	Personal de asesoramiento.....	26
	Fortalecimiento de las calificaciones del personal	27
B.	Recursos HUMANOS.....	27
C.	Metodología para su formulación.....	28
D.	Gestión y operación de equipo de trabajo (Unidad Ejecutora)	29
VI.	Viabilidad del proyecto.....	36
A.	Viabilidad técnica.	36
B.	Viabilidad legal.....	36
C.	Viabilidad económica	37
D.	Viabilidad política	38
VII.	Propuesta de mercadeo social	39
VIII.	Conclusiones	40
IX.	Bibliografía	41
X.	ANEXOS	43

Resumen

El Programa de Certificación y Manejo Integral de Productos Orgánicos en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), se llevara a cabo debido a la necesidad de implementar un área específica donde se comercialicen los productos orgánicos aparte de garantizar al consumidor un producto de calidad mediante un sello del CENADA, que lo certifique como un producto orgánico.

Desarrollar un plan de capacitación y asesoría tanto para productores como a técnicos con el fin de mantener al tanto de las buenas prácticas agrícolas como del manejo del sistema de producción, asistencia técnica garantizando que el producto final sea orgánico y este cumplimiento con la normativa establecida, verificar que el producto venga libre de sustancias no permitidas por medio del laboratorio de control de sustancias dentro del CENADA.

Palabras clave: CENADA, productos orgánicos, buenas prácticas agrícolas.

Summary

The Certification Program and Integrated Management of Organic Products in the National Center for Food Supply and Distribution (CENADA) will take place due to the need to implement a specific area where organic products are marketed in part to ensure the consumer a product quality through CENADA seal, certifying it as an organic product.

Develop a training plan and advice to producers and technicians to keep abreast of good agricultural practices and the production management system, technical assistance, ensuring that the final product is organic and that compliance with the regulations set, verifies that the product comes free of banned substances by the control laboratory within the CENADA substances.

Keywords: CENADA, organic, good agricultural practices.

Lista de Tablas

Cuadro N° 1 Componente vrs Recurso Humano.....	28
Cuadro N° 2 Equipo necesario para el proyecto.....	30
Cuadro N° 3 Cronograma de actividades a desarrollar.....	32
Cuadro N° 4 Presupuesto proyectado.....	34

Lista de Abreviaturas

CENADA	Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
AO	Agricultura Orgánica
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
CEDECO	Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
PDR	Programa de Desarrollo Rural
DESOREA	Dirección de Extensión Agropecuaria y Operaciones Regionales
IOAS	International Organic Accreditation System

I. Justificación

El desarrollo de una agricultura eficiente y sustentable, una población sana y la conservación de los fundamentos de la vida, exigen favorecer la opción de una agricultura que fomente prácticas y técnicas amigables con el medio ambiente, donde los agroquímicos sintéticos, todos tóxicos en mayor o menor grado, son excluidos definitivamente.

La agricultura orgánica es una forma de producción, basada en el respeto al entorno, para producir alimentos sanos de la máxima calidad y en cantidad suficiente, utilizando como modelo a la misma naturaleza, apoyándose en los conocimientos científicos y técnicos vigentes. El desarrollo de la agricultura orgánica busca la recuperación permanente de los recursos naturales afectados, para el beneficio de la humanidad.

Los alimentos orgánicos son aquellos que se producen bajo un conjunto de procedimientos denominados "orgánicos, biológicos o sustentables". Estas prácticas tienen tres objetivos principales: la obtención de alimentos más saludables, un ingreso mayor para los agricultores y la protección del medio ambiente a través del uso de técnicas no contaminantes, y que además disminuyan el empleo de energía y de sustancias inorgánicas (Schwentesi 2008).

Al comprar un alimento orgánico, el comprador-consumidor recibe un seguro de calidad del producto que está obteniendo por medio de un certificado de una agencia especializada (Schwentesi 2008).

El consumo de alimentos orgánicos se ha convertido en una tendencia creciente e irreversible en el mundo. Se estima que actualmente se gastan más de 30 mil millones de dólares en ellos y la demanda aumenta cada año por arriba de 30% (Schwentesi 2008).

La agricultura orgánica se orienta a proporcionar un medio ambiente limpio y balanceado, potenciar la capacidad productiva y fertilidad natural de los suelos, optimizar el reciclaje de los nutrientes, el control natural de plagas y enfermedades.

Por ello, es preciso promover e implementar las técnicas y prácticas de la agricultura orgánica garantizando productos inocuos.

II. Antecedentes

En los últimos años se han hecho muy populares los alimentos llamados orgánicos, demostrando el interés de mucha gente por un cambio positivo en la alimentación y también la desconfianza en la seguridad y producción de los alimentos convencionales. Se consideran "orgánicos" aquellos alimentos, en general vegetal y frutas que en ninguna etapa de su producción intervienen fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, así como tampoco en los suelos donde son cultivados.

Para algunos, la palabra "orgánico" significa nutritivo. Para otros significa alimentos más limpios y seguros; incluso, están quienes entienden por "orgánico" aquellos alimentos producidos sin causar daño lo menos posible al aire, la tierra y el agua. En la mayoría de los países no hay leyes que regulen el uso de los alimentos orgánicos. Esta ausencia de leyes y reglamentaciones tampoco le da al consumidor garantías de que el alimento que se vende como orgánico, realmente lo sea y también está expuesto a que comerciantes inescrupulosos vendan algo que realmente no lo es.

El uso de sustancias químicas como los fertilizantes, han sido implementados con el motivo de mejorar la cosecha (menos tiempo y más cantidad), y protegerla de los insectos que la perjudican. Pero han de saber que si existen los fertilizantes, pesticidas, fungicidas y herbicidas naturales, que son iguales o más efectivos que los sintéticos y que a su vez no dañan las características de la tierra como las sustancias sintéticas lo hacen. Los pesticidas y herbicidas artificiales resultan estar dentro de las clases de compuestos químicos más letales que hay en todo el mundo. Nuestro sentido común nos dice que si un pesticida o herbicida mata a una cosa, probablemente matara, mutara o dañara seriamente a todo un gran complejo de otras cosas. El problema que hay con estos compuestos es que permanecen en las frutas, vegetales o cualquier alimento que haya sido rociado con ellos. Al momento de estos alimentos ser consumidos se produce una acumulación de toxinas, las cuales son capaces de producir grandes alteraciones funcionales, e incluso la muerte.

La calidad nutricional del alimento, la disponibilidad, el acceso, las posibilidades de consumo, la inocuidad, la biodisponibilidad de sus nutrientes, y su pertinencia cultural, son temas de gran importancia para la nutrición, como también lo es el impacto que tenga un modelo productivo sobre el sistema alimentario y, por consiguiente, sobre el estado nutricional de la población, seguridad alimentaria y nutricional y el desarrollo humano (Dumani M 2003).

Para poder garantizar un producto como orgánico debe estar certificado. La certificación es la garantía que se otorga al consumidor de que su producto fue revisado desde la preparación del suelo hasta su empaque final, debe estar respaldada por documentación de todo el proceso. Este ha sido, quizás, uno de los requisitos más difíciles de cumplir por el pequeño productor latinoamericano, no acostumbrado a llevar una contabilidad precisa a nivel de campo. Sin embargo, es un tema que se ha venido fortaleciendo por parte de los inspectores latinoamericanos y de las Agencias de Certificación, para explicar a los productores y las Asociaciones de Productores la importancia de estos requerimientos. La certificación es un proceso necesario para la comercialización de productos orgánicos. Debe ser un proceso que facilite la comercialización y ayude al desarrollo del movimiento orgánico, y no un obstáculo al proceso productivo (IFOAM 1998).

El 25 de noviembre de 1977, mediante la Ley No. 6142, se crea el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), como una institución pública que está al servicio de los productores, comerciantes, consumidores de productos perecederos y demás agentes e instituciones del sector agropecuario. Los técnicos del Programa, concluyeron que estaban enfrentando un problema que tenía sus orígenes en el comercio mayorista y por ello decidieron realizar un diagnóstico nacional de producción y comercialización de productos perecederos. Como resultado del diagnóstico se determina la necesidad de crear una Central Mayorista en la periferia de la ciudad de San José (PIMA 2008). Productores y comerciantes en general cuentan con los servicios de información de mercados, que recoge procesa y difunde información de precios de volúmenes comercializados en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), asistencia técnica y capacitación en el área de mercadeo agropecuario, estudios para la modernización de mercados municipales y el establecimiento de centros de acopio (PIMA 2008).

Hoy día no existe en el CENADA un centro de Abastecimiento de Productos Orgánicos, donde el consumidor tenga acceso o disponibilidad a la compra de estos productos y aparte este garantizado con un sello de calidad que le dé más confiabilidad, más allá del debate generado alrededor de la conveniencia u obligatoriedad de la certificación para acceder a mercados ecológicos, en donde algunos críticos manifiestan su desacuerdo con estos procedimientos porque los consideran excluyentes, poco democráticos y alejados de la filosofía central de la Agricultura Orgánica (AO), es un hecho que los mercados internacionales exigen, para tranquilidad de los consumidores, que los productos obtenidos con procedimientos de Agricultura Orgánica tengan una certificación especial, dada por organismos competentes y autorizados oficialmente.

III. Análisis de la situación

Según el Servicio Fitosanitario del Estado de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, hay certificadas las siguientes hectáreas (ha), datos de la certificadora para el año 2010; MAYACERT (31.5) 0.3%, Ecologica (7505.95) 67.5%, Control Unión (212.53) 1.9% BCS OKo Garantie (3365.69) 30.3%. Algunos de los productos certificados por hectárea en el año 2010 son banano y cacao (4732.6), piña (1178.7), actualmente se exporta principalmente a países Europeos, Australia (banano), Bélgica (Piña, Banano, Naranja), Alemania (Azúcar, cocoa, Banano, aloe vera, café). Otros de los productos a exportar son: cúrcuma, macadamia, noni.

Exportación de productos en Kilogramos (Kg) a Europa 2010: Banano (14.568.559,27), Café (7.417.486,34), Naranja (2.229.647), Azúcar (832.59) y Cacao (79.183, 80).

Productos certificados (ha) 2010: Banano y cacao (4732.6), Banano (2705), Piña (1178.7), Café (997.1), Naranja (546), Caña de azúcar (166.2)

Todos los alimentos deben someterse a las buenas prácticas agrícolas, de manufactura de tal manera que se garantice el acceso a productos inocuos que no representen un peligro para la salud, es decir, no producir enfermedad. Se busca que la sanidad sea perfecta y se le agrega la calidad. Entonces, se buscan las características alimenticias óptimas, las características organolépticas (sabor, textura y olor) y que tenga trazabilidad, es decir, seguir el alimento desde la semilla hasta la góndola; desde la gestación hasta la manufactura. Y eso es lo que se garantiza con la certificación orgánica. Por lo tanto, para el consumidor la garantía de veracidad reside en el sello de los productos.

El sello certifica que el proceso de cultivo responde a la reglamentación de cultivo orgánico. El control es semestral y depende del producto, se toman muestras para laboratorio y se sigue cada una de las etapas de producción. A la vez actúa un comité independiente (expertos externos a la certificadora), y si el productor no cumple el protocolo, se le da de baja.

A. La certificación

En la actualidad se producen todo tipo de alimentos bajo protocolos orgánicos: carnes, huevos, miel, aceitunas, azúcar, yerba mate, té, café, legumbres, frutas, hortalizas, vinos, aceites, lácteos, con toda la variante de derivados y formas de comercialización, por ejemplo, congelados, conservas, dulces, etc. Es decir, toda la producción agropecuaria y su correspondiente agroindustria. Para obtener la certificación, cada establecimiento debe seguir y respetar pautas específicas:

- Mantener la biodiversidad: el cauce de los ríos, la calidad del agua, la capa de carbono de la tierra, la flora y fauna originarias, es decir, las características y equilibrios naturales de cada lugar.
- Libre de químicos sintéticos. No están permitidos los pesticidas, herbicidas ni los transgénicos; las hormonas y antibióticos.
- Se usa fertilizante orgánico para los vegetales.
- Producción sustentable. Se busca el equilibrio ecológico y un sistema de producción socialmente justo. El agente debe trabajar en un medio sano y con un mejor sistema de producción.

B. Razones para consumirlos

1. Valor Nutritivo

Cultivados en suelos equilibrados por fertilizantes naturales, los alimentos biológicos son de mejor calidad por su contenido en vitaminas, minerales, hidratos de carbono y proteínas, por lo que son capaces de satisfacer el equilibrio de sus constituyentes.

2. Sabor

Sólo regeneradas y fertilizadas orgánicamente, las plantas crecen sanas y se desarrollan de mejor forma, con su auténtico aroma, color y sabor, lo cual permite redescubrir el verdadero gusto de los alimentos originariamente no procesados.

3. Garantía de Salud

Algunos pesticidas prohibidos en determinados países, debido a su toxicidad, continúan siendo utilizados en Uruguay. Los estudios toxicológicos reconocen la relación existente entre los pesticidas y ciertas patologías, como el cáncer, las alergias y el asma.

C. Comunidades rurales

La agricultura orgánica permite la revitalización de la población rural y restituye a los agricultores la dignidad y el respeto de los que son merecedores por parte de la población en general por su papel de guardianes del paisaje y de los ecosistemas agrícolas.

D. Educación

La agricultura orgánica es una gran escuela práctica de educación ambiental. Ella representa un modelo de desarrollo sustentable en el medio rural realmente promisorio para todos los jóvenes que un día tomarán decisiones en la sociedad.

Los alimentos orgánicos son aquellos productos agrícolas o agroindustriales que se producen bajo un conjunto de procedimientos denominados "orgánicos". Estos procedimientos tienen como objetivo principal la obtención de alimentos más saludables y la protección del medio ambiente por medio del uso de técnicas no contaminantes, y que además disminuyan el empleo de energía y de sustancias inorgánicas, sobre todo si son de origen sintético.

Según definió la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) en 1999, "lo que distingue a la agricultura orgánica es que están prohibidos casi todos los insumos sintéticos y es obligatoria la rotación de cultivos para fortalecer el suelo. Las reglas básicas de la producción orgánica son que están permitidos los insumos naturales y prohibidos los insumos sintéticos".

La etiqueta ecológica que llevan fijados los alimentos ecológicos garantiza que estos productos son realmente ecológicos y que han pasado los controles de calidad

pertinente la certificadora o las leyes o reglamentos de cada país, por lo que están dentro de esta clasificación de alimentos.

Los objetivos principales del sistema comunitario de la etiqueta ecológica se sintetizan en dos: fomentar los productos con un impacto reducido en el medio ambiente antes que los demás productos de la misma categoría y proporcionar a los consumidores orientación e información exacta, con base científica sobre los productos.

La salud es la principal preocupación de todos los seres humanos y la alimentación es parte inseparable de una buena salud. La producción y venta de alimentos ecológicos, vienen a dar respuesta a los consumidores y a la cada vez mayor atención que se presta a la alimentación. La innecesaria ingestión de químicos, producto de las explotaciones agrícolas y ganaderas son nocivos para la salud y deteriora el medio ambiente. Se podría decir que los alimentos ecológicos, orgánicos o biológicos, son aquellos alimentos y bebidas producidos sin la utilización de productos químicos en todas las fases de su elaboración. Actualmente, los consumidores tienen la garantía de que los alimentos naturales que compran son realmente ecológicos y saludables si al comprar alimentos ecológicos estos están certificados por los organismos correspondientes.

Los alimentos ecológicos proporcionan además un aporte nutricional más completo que los convencionales y sus efectos en el organismo siempre serán positivos. Los alimentos ecológicos contienen entre un 40% y un 60% más de vitaminas y minerales que los productos convencionales y menos porcentaje de agua, por lo que aportan más resistencia ante las enfermedades. Se conservan mejor que los tradicionales y poseen un contenido en nutrientes muy superior al de los productos convencionales.

La parte negativa se encuentra en el precio de venta de los alimentos ecológicos que es más elevado que el de los convencionales. Si bien, esta diferencia se está reduciendo en los últimos años por el aumento de la demanda y ya son muchos los alimentos ecológicos que se pueden comprar, zumos, legumbres, frutas, carne, verduras, vinos, etc. Los consumidores bien informados aceptan este mayor precio de venta ya que realmente obtienen productos saludables de mucha mejor calidad. También es cierto que algunos productos, sobre todo vegetales, no tienen un aspecto tan bonito como los tradicionales pero a cambio si tienen un color mucho más puro.

Los alimentos ecológicos hacen recuperar el verdadero aroma y sabor de las comidas y bebidas.

Como aspectos positivos se puede observar el aumento de la producción agrícola y ganadera de origen ecológica, gracias a la alta demanda de los mercados del exterior. Este incremento ha llevado a crearse asociaciones regionales de productores de alimentos ecológicos, con el objetivo de dar apoyo y promover el consumo de productos ecológicos.

Investigadores suizos, dirigidos por Paul Mäder publicación que respalda esto, destacan los beneficios de los cultivos ecológicos, que aumentarían entre un 31 y un 51% la concentración en los suelos de nitrógeno, fósforo y otros nutrientes naturales, frente a los cultivos convencionales. Por otro lado, expertos de la Universidad de California destacan el mayor nivel de antioxidantes (hasta un 58% en el caso del cultivo del trigo) en los alimentos ecológicos, al reducirse en estos el uso de pesticidas y herbicidas. También, investigadores de la Universidad de Strathclyde, dirigidos por el bioquímico John Paterson, aseguran que el consumo de alimentos ecológicos podría reducir el riesgo de sufrir ataques cardíacos, y ayudaría a evitar la aparición de casos de cáncer, dada la presencia seis veces mayor en vegetales ecológicos de ácido salicílico, sustancia natural en las plantas con propiedades antiinflamatorias. En contraposición, el experto en nutrición Alan Dangour, de la escuela de Medicina e Higiene Tropical de Londres, asegura que la diferencia en contenidos nutritivos de los alimentos orgánicos no es relevante para la salud del consumidor.

La producción, distribución y venta de alimentos ecológicos vienen a dar respuesta a los consumidores y a la cada vez mayor atención que se presta a la alimentación. La innecesaria ingestión de químicos, producto de las explotaciones agrícolas y ganaderas son nocivos para la salud y deterioran el medio ambiente. Los alimentos ecológicos, orgánicos o biológicos son aquellos alimentos y bebidas producidos sin el empleo de productos químicos en ninguna de sus fases de elaboración. Actualmente, los consumidores tienen la garantía de que los alimentos naturales que compran son realmente ecológicos y saludables ya que todos vienen certificados por los organismos correspondientes. Estos proporcionan además un aporte nutricional más completo que los convencionales y sus efectos en el organismo siempre serán positivos, debido principalmente a que no han sido tratados con productos químicos. Se conservan

mejor que los tradicionales y poseen un contenido en nutrientes muy superior al de los productos convencionales. Sin embargo, debemos hacer un apunte. La parte negativa se encuentra en el precio de venta de los alimentos ecológicos. Éstos son más elevados que los convencionales, a pesar de que en los últimos años han reducido su precio por el aumento de la demanda. La variedad de alimentos ecológico es muy grande pasa por la agricultura, ganadería y pesca. Los consumidores bien informados aceptan este mayor precio de venta ya que realmente obtienen productos saludables de mucha mejor calidad. También es cierto que algunos productos, sobre todo vegetales, no tienen un aspecto tan bonito como los tradicionales pero a cambio si tienen un color mucho más puro. Los alimentos ecológicos hacen recuperar el verdadero aroma y sabor de las comidas y bebidas. Dentro del ámbito nacional y respecto al consumo de alimentos ecológicos debemos recordar que España cuenta con un desarrollo lento pero continuo.

En primer lugar, algunos núcleos de población pequeños los productos ecológicos se venden en el mercado de cooperativas, no salen al mercado nacional. Esto establece un muro que cierra las puertas a un abastecimiento de mayor grado y por tato de mayor intensidad que ayudaría a una mayor proporción de ecológico respecto al total de productos que se compran.

E. Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA)

En atención a sus funciones el PIMA emprendió como primer proyecto, la creación y puesta en marcha del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA.

Como institución representante del Sector Agropecuario, al PIMA le corresponde realizar las siguientes funciones:

- Organizar y administrar el CENADA
- Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos relativos al CENADA, con el objetivo de introducirles las mejoras respectivas.
- Brindar asistencia técnica a los mercados municipales.
- Administrar la Red frigorífica nacional

Complementariamente se ha emprendido otros proyectos tendientes a facilitar las relaciones de los abastecedores, desabastecedores y demás agentes que participan en la comercialización mayorista de productos perecederos que se desarrollan en la Central Mayorista.

Productores y comerciantes en general cuentan con los servicios de información de mercados, que recoge, procesa y difunde información de precios volúmenes comercializados en el CENADA, asistencia técnica y capacitación en el área de mercadeo agropecuario, estudios para la modernización de mercados municipales y el establecimiento de centros de acopio.

Interesa destacar aquí que en el Reglamento de Operación del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, se definió que el CENADA es un proyecto, desarrollado y administrado por el PIMA el cual consiste físicamente en las instalaciones y obras ubicadas en Barrial de Heredia: cinco galpones subdivididos en bodegas, edificio administrativo, auditorio, vías de circulación, áreas de estacionamiento y áreas verdes (artículo 3°).

Además, se le dio como objetivo principal al CENADA la facilitación de servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor y su ulterior distribución a los mercados paralelos del país. Y adicionalmente se indicó que el CENADA está destinado para que los usuarios realicen la comercialización de productos hortifrutícolas, alimentos frescos, secos y conservados, flores, carnes, blancas y rojas, huevos, productos lácteos y cualquier otro artículo similar que sea autorizado por el Consejo Directivo. Además de estar admitida la comercialización de productos industriales e insumos usados en la producción agropecuaria (artículo 4).

Para efectos de la consulta que ahora se plantea tenemos que tener presente varios elementos fundamentales:

1. El PIMA entre otras cosas, fue creado para organizar y administrar el CENADA. Es decir que muchas de las funciones, si no es que la totalidad de ellas, se materializan en la gestión de ese cometido.
2. El CENADA como tal es un centro de abastecimiento y distribución de alimentos, lo que aquí han llamado un mercado, que se materializa en los

servicios y condiciones que se prestan en las instalaciones que existen en la localidad del Barrial de Heredia.

3. Su principal objetivo es justamente facilitar servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor y su ulterior distribución a los mercados paralelos del país.
4. Está destinado a servir para que los usuarios realicen funciones físicas (recibo, selección, empaque, etc.) y la comercialización de distintos productos asociados con las funciones del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

Toda vez que las funciones del CENADA se materializan en las instalaciones que pone a disposición de los usuarios para que realicen la comercialización de los productos, para abastecer y procurar la distribución al por mayor, es que entendemos que la actividad ordinaria fue concebida en la práctica como la concesión de los derechos de uso de dichas instalaciones. Este artículo en la actualidad especifica que el CENADA está destinado para que los usuarios realicen la comercialización de productos hortofrutícolas, alimentos frescos, secos y conservados, flores, carnes, blancas y rojas, huevos, productos lácteos y cualquier otro artículo similar que sea autorizado por el Consejo Directivo. Además admite la comercialización de productos industriales e insumos usados en la producción agropecuaria.

Trazabilidad

En los últimos años, la seguridad alimentaria se ha convertido en una cuestión clave en los países desarrollados. Por este motivo se ha desarrollado la trazabilidad, una técnica que permite determinar el historial de un alimento concreto. Se plantea así un debate para ver en qué medida la trazabilidad añade valor a los productos (Alcalá 2002).

Un producto alimenticio seguro es el resultado de todos los procesos y actividades de manipulación llevadas a cabo a lo largo de toda la cadena alimentaria. Un sistema de trazabilidad adecuado puede ayudar a crear una retroalimentación para mejorar la calidad, las condiciones y la entrega de los productos y optimizar los costos relacionados. También ayuda a ofrecer transparencia en las rutas de distribución y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro alimentario y la colaboración con sus socios comerciales (AESA 2004).

La certificación de trazabilidad de la cadena alimentaria convierte los procesos de

compañías individuales en algo más visible y fiable, lo que le permite comunicar un mensaje de confianza y responsabilidad. Las normas brindan un marco para establecer un sistema eficaz y flexible de trazabilidad para alcanzar distintos objetivos, tales como:

- Reforzar la seguridad alimentaria o los objetivos de calidad;
- Documentar el historial o la procedencia del producto;
- Facilitar el retiro y/o la retirada de productos;
- Identificar a los responsables en la cadena de suministro de alimentos;
- Facilitar la verificación de información específica sobre el producto;
- Comunicar la información a las partes interesadas pertinentes y a los consumidores.

Inocuidad de los alimentos

Un buen estado nutricional depende no sólo de la cantidad, sino también de la calidad de los alimentos disponibles, y de su estado. La contaminación de los alimentos por bacterias o sustancias químicas puede hacerlos no comestibles, peligrosos y hasta mortales. Las mujeres desempeñan un papel esencial en garantizar la calidad e inocuidad de los productos para consumo, ya que, por lo general, son responsables de la elaboración de los alimentos destinados al mercado y al consumo doméstico, y de la preparación de las comidas (FAO 2000).

Discriminación alimentaria

Los requerimientos nutricionales dependen de una serie de factores tales como la edad, el sexo, el estado de salud y el nivel de actividad. Además, las mujeres en edad reproductiva, especialmente durante el embarazo y la lactancia, tienen necesidades de nutrientes específicas, que determinan tanto su estado nutricional como el de sus hijos. Estas necesidades concretas no siempre se reconocen y tanto las mujeres como

los niños sufren las consecuencias. Aproximadamente la mitad de las mujeres de los países en desarrollo sufre de anemia, lo cual afecta su salud, limita su actividad y desarrollo potencial y aumenta notablemente los riesgos durante el embarazo y el parto. Se constata entre sus hijos una mayor tasa de mortalidad infantil y de defectos de nacimiento (FAO 2000).

El enfoque de la FAO para tratar estas cuestiones tiene en cuenta las dimensiones económicas y sociales -incluido el género-, y se basa en la necesidad de mejorar el consumo total de alimentos, sin concentrarse en un solo micronutriente para no perder de vista otros problemas de la malnutrición. Los requerimientos nutricionales distintos de las mujeres y los hombres, así como sus papeles respectivos en el hogar, deben ser considerados (FAO 2000).

Educación nutricional

La educación sobre alimentación y nutrición desempeña una función esencial en la promoción de la seguridad alimentaria. De hecho, reviste particular importancia que los hogares pobres tengan conocimientos correctos sobre sus propios requerimientos nutricionales, que aprovechen al máximo los alimentos locales y adquieran hábitos alimentarios saludables. Una educación basada en los conocimientos tradicionales, por lo general en manos de las mujeres, hace posible explotar los alimentos y las plantas locales que se utilizan para prevenir o curar enfermedades debidas a la malnutrición.

La educación nutricional proporciona información correcta sobre el valor nutricional de los alimentos, su calidad e inocuidad, los métodos de conservación, elaboración y manipulación, y sobre la preparación y el consumo. Este tipo de información ayuda a las personas a adoptar una dieta más equilibrada. La educación nutricional debe traducirse en acciones positivas, como por ejemplo cultivar y consumir ciertos tipos de frutas y hortalizas para protegerse de enfermedades infecciosas, o aprender a almacenar mejor el maíz u otros alimentos para reducir las pérdidas de nutrientes y aumentar las reservas alimentarias del hogar (FAO 2000).

Una buena educación nutricional requiere de la participación activa de todos - hombres y mujeres-, la toma de conciencia sobre los propios problemas nutricionales y

voluntad de cambio. Un programa de educación dirigido a las mujeres puede tener un enorme impacto, debido al papel fundamental que ellas asumen en el cultivo, la selección y la preparación de los alimentos.

F. Actores Externos

1. Actores Externos

Dentro de los actores externos a participar se encuentra: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés FAO), Municipalidad de Heredia, Empresas Certificadoras como los son Ecológica, Oko Garantie. Todas las instituciones mencionadas anteriormente participarían mediante convenios con el CENADA.

1.1 Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Mediante el Programa de Desarrollo Rural (PDR), es un programa de la Dirección de Extensión Agropecuaria y Operaciones Regionales (DESOREA), del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que tiene como propósito: *“Promover el desarrollo rural territorial en armonía con el ambiente, para superar las desigualdades y la pobreza rural mediante la formación de capital humano y social (construcción de ciudadanía), la creación de oportunidades, empleo de calidad y la modernización de los servicios institucionales”*. A la fecha, es la única organización en Costa Rica que ha venido gestionando procesos de desarrollo rural bajo el enfoque territorial. Este enfoque, concibe el desarrollo de áreas rurales como un proceso de integración y de articulación de mecanismos de construcción institucional con procesos de desarrollo productivo; ambos basados en estrategias participativas que contribuyan a la reconstrucción de la base social y económica de la vida rural y refuercen la integración social y el sentido de pertenencia de la población a su territorio.

1.2 Instituto de Desarrollo Agrario (IDA)

Por medio del Programa Integral de Alimentos (PIA) Las economías familiares campesinas ligadas al IDA, serán apoyadas por el Programa Integral de Alimentos de

esta institución, que pretende abordar la situación de crisis global tomándola como una oportunidad para que dichas economías puedan reactivarse y transitar progresivamente hacia niveles mayores de producción, diversificación y productividad, de tal forma que sus tierras logren contribuir en forma real a su emancipación económica y social.

Poder colaborar con terrenos para la siembra de cultivos incrementa los niveles de autoconsumo de las economías familiares y fuente de ingresos monetarios adicionales con la venta de excedentes. Fase que tiene además un sentido pedagógico en su transformación hacia agricultores capaces de insertarse a los mercados en forma exitosa con productos diferenciados y de mayor valor de mercado, pero a su vez generados con un aporte significativo de los recursos de las unidades productivas. Aspecto que implica la ejecución progresiva de una estrategia tecnológica de bajos insumos químicos que contribuya a la reducción de los costos monetarios de producción, a la conservación de los recursos naturales, la protección ambiental y la salud de medio ambiente y su entorno.

1.3 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Por ser uno de los Programas Especiales para la Seguridad Alimentaria, a través de las políticas y su experiencia en proyectos, el programa promueve soluciones eficaces y concretas para la eliminación del hambre, la desnutrición y la pobreza. Y por medio de esto poder ayudar al productor de la zona rural y poder tener iniciativa con la comunicación de la población con respecto al conocimiento de los productos orgánicos y como puede ayudar tanto a la salud como el medio ambiente.

Para maximizar el impacto de su labor, la FAO promueve fuertemente que los países se apropien de los programas y fomente la participación ciudadana en los países en los que opera.

Asociaciones externas y creación de redes

La aplicación del Plan de acción implicará también promover y coordinar los esfuerzos para incorporar las cuestiones de género a las asociaciones externas y las redes. La Dirección de Género y Población de la FAO asumirá el liderazgo en lo concerniente a

la información a otros organismos de las Naciones Unidas y la intensificación de la coordinación interinstitucional, con el fin de alcanzar las metas de la Plataforma de acción de Beijing y del Plan de acción de la FAO. Todas las direcciones técnicas realizarán esfuerzos para fortalecer los vínculos con las ONG relevantes, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, y para incrementar la cooperación acerca de iniciativas de desarrollo que ayuden a integrar las cuestiones de género y a fortalecer el poder de decisión de las mujeres.

1.4 Municipalidad de Heredia

Al día de hoy cuenta con un área Gestión ambiental, no hay política ni propuestas de desarrollo que involucren a la comunidad o al productor pequeño. Capacitación sobre Saneamiento Ambiental con enfoque en Gestión Integral de residuos.

Ayudaría en una formación integral de la comunidad, ayuda con financiamiento, a con la asesoría y capacitación en materia ambiental aparte de la comunicación con la población incentivar a consumir y a conocer la producción orgánica.

Ser una unidad participativa dentro de la propuesta a desarrollar apoyar con políticas de desarrollo, que tengan capacidad de desarrollar, crecer y ayudar al que mas requiere incorporarlo en estudio de mercado y comercialización de los productos.

1.5 Empresas Certificadoras Ecologica, Oko Garantie

El proceso de certificación de producto orgánico comienza cuando el productor/procesador solicita información a alguna agencia certificadora inscrita en el Registro Nacional de Empresas Certificadoras de Productos Orgánicos, quienes deben proveer las normas de producción, procesado, etiquetado y comercialización que han sido homologados y autorizados por el organismo oficial supervisor en relación a la normativa creada a tal fin.

Autoridad para asesoras o capacitar a los productores, empresarios y técnicos o ingenieros del CENADA. El respeto de las normas y la seriedad del sistema de control la base de la expansión de un mercado sólido.

Importancia del CENADA en cuanto al apoyo al pequeño productor

El Programa de Certificación y Manejo Integral de Productos Orgánicos en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) firmara un convenio para facilitar el incremento en la producción agrícola y el acceso sostenible a los mercados de pequeños productores que son beneficiados con el programa.

Además de eso, a través del convenio se fortalecerá las capacidades organizativas, gerenciales y buenas prácticas de manufactura (BPM) de directivos, administradores y socios beneficiados del programa.

También se busca fortalecer capacidades de trabajo en equipo, toma de decisiones, transparencia e innovación, para que conlleve al fortalecimiento de los procesos organizativos de las organizaciones de pequeños agricultores.

Actualmente 6.000 productores que comercializan sus productos diariamente en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), adscrito al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), podrán familiarizarse con el programa, para así poder fomentar las posibilidades de mercadeo de sus productos, mediante una visión más amplia de la forma de producción. Por medio de asesorías y capacitaciones.

Las instalaciones del CENADA tienen capacidad para comercializar unas 400 mil toneladas métricas anuales. Es importante destacar que el CENADA no es un organismo de compra y venta de productos sino un facilitador de servicios para que los productores, acopiadores, mayoristas, detallistas y consumidores realicen sus transacciones en las mejores condiciones.

IV. Definición de la alternativa

A. Objetivos

1. Objetivo General

Establecer un programa de certificación y manejo integral de productos orgánicos certificados en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) contribuyendo a la disponibilidad y acceso de productos orgánicos certificados.

2. Objetivo Especifico

- 2.1 Desarrollar un plan de capacitación y asesoría tanto a productores como a técnicos en cuanto a la producción orgánica, Buenas Prácticas Agrícolas y Manejo del sistema de producción.
- 2.2 Establecimiento de un espacio para la comercialización (control de trazabilidad) de los productos orgánicos dentro del CENADA.
- 2.3 Elaborar e implementar un laboratorio de control de calidad de los productos para garantizar la inocuidad de los alimentos, en el CENADA.
- 2.4 Brindar asistencia técnica dentro de los sistemas de producción, con respecto normativa de productos orgánicos.
- 2.5 Acreditar por medio de un sello de garantía a los consumidores sobre la calidad ecológica de los productos y servicios certificados, garantizando el uso racional de las materias primas y los recursos naturales durante todo su ciclo de vida útil basado en el reglamento interno del CENADA.

B. Descripción, actividades, metas y componente del proyecto**1. Componentes****1.1 Componentes****1.1.1 Plan de capacitación y asesoría tanto a productores como a técnicos en cuanto a la producción orgánica, Buenas Prácticas Agrícolas y Manejo del sistema de producción.**

Estas capacitaciones serán brindadas por diferentes entidades Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), CORPORACIÓN EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO COSTARRICENSE (CEDECO), MAG, algunas certificadoras BCS Oka Garantie y Ecológica (como certificadoras más fuertes en el país). Mediante un convenio con el CENADA.

Actividades

- Grupos de 10 a 30 productores por sección, donde se verán diferentes temas de interés de la producción orgánica.
- Atención a los técnicos en cuanto a diferentes temas innovadores tanto nacional como internacional.

Meta: Tanto productores como técnicos, manejen las técnicas dentro del campo y fuera como prácticas agrícolas y manejo del sistema de producción.

1.1.2 Establecimiento de un espacio para la comercialización (control de trazabilidad) de los productos orgánicos dentro del CENADA.

Actividades

- Acondicionar diferentes galpones para la comercialización de los diferentes productos orgánicos.
- Dar acceso a consumidores de productos alimenticios orgánicos certificados (actividad).
- Tener un buen control del producto desde que ingresa hasta la venta al consumidor.
- Garantizar un producto inocuo, de la mejor calidad con todas sus características organolépticas y físicas.

Meta: Brindar al productor como al consumidor un espacio donde comercializar sus productos que este en contacto con el consumidor y garantizar su producto y explicar su proceso, evitando al intermediario, con un precio justo.

1.1.3 Elaborar e implementar un laboratorio de control de calidad de los productos para garantizar la inocuidad de los alimentos, en el CENADA.

Actividades

- Delimitar las diferentes áreas de trabajo.
 - Capacitación del personal a cargo, preferiblemente profesionales a fines o especialistas en la materia.
 - Garantizar un alimento inocuo de calidad con sus propiedades originales, sin contaminación de productos químicos.
 - Establecer parámetros de control.
- Higiene personal
 - Control del ambiente
 - Control de patógenos
 - HACCP, en los casos que corresponda
 - Mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones.

Meta: Poder contar con un laboratorio que garantice la inocuidad del producto y velar por la calidad y evitar anomalías.

1.1.4 Brindar asistencia técnica dentro de los sistemas de producción, cada cierto tiempo con respecto normativa de productos orgánicos.

Actividades

- Asesorías a productores que comercializan los productos.
- Registros o informes semanales.
- Inspecciones anuales a fincas de productores que comercialicen en las fincas.
- Manipulación, almacenamiento y distribución de los alimentos.
- Que cada uno de los productores lleve registro de la trazabilidad e itinerario técnico.

Meta: El productor podrá evacuar sus dudas en el sistema de producción, mientras que el técnico supervisara que el productor este manejando su sistema dentro del reglamento de producción orgánica y podrá continuar con su sello de certificación. Evitando que exista algún riesgo.

1.1.5 Reglamento sobre la agricultura orgánica

Actividades

- Interactuar constructivamente y potenciando la vida con los sistemas y ciclos naturales.
- Fomentar e intensificar los ciclos biológicos dentro del sistema agrario, lo que comprende los microorganismos, la flora y fauna del suelo, las plantas y los animales.
- Emplear, en la medida de lo posible, los recursos renovables en sistemas agrarios organizados localmente.
- Trabajar en la medida de lo posible, dentro de un sistema cerrado con respecto a la materia orgánica y los nutrientes minerales.
- Mantener la diversidad genética del sistema agrícola y de su entorno, incluyendo la protección de los hábitats de plantas y animales silvestres.
- Progresar hacia una cadena de producción enteramente ecológica, que sea socialmente justa y ecológicamente responsable.

Meta: El siguiente Reglamento tiene como finalidad establecer directrices tendientes a regular la producción, elaboración y mercadeo de productos agropecuarios orgánicos en Costa Rica, y definir la normativa para las diferentes etapas de los procesos de producción y certificación de los mismos. Basada en la Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664 del 8 de abril de 1997;

V. Ejecución y operación del proyecto

La Unidad Especializada de Certificación de los Sistemas de Producción Agroecológica u Orgánica. La Unidad Especializada de Certificación de los Sistemas de Producción Agroecológica u Orgánica tendrá las funciones de Registro, Control y Certificación de la Producción Agroecológica u Orgánica. Velar porque el funcionamiento sea el correcto sin anomalías. Se encontrará dentro del CENADA, con ayuda de instituciones como el MAG y CEDECO en la parte técnica y asesoría.

Requisitos de funcionamiento. Los requisitos para el funcionamiento de esta Unidad, deberán ser conforme con lo establecido en la Norma Nacional para Organismos de Certificación.

La Unidad deberá llevar Registro de:

- a) Los productores agroecológicos u orgánicos.
- b) Las unidades productivas agroecológicas u orgánicas.

A. Análisis de involucrados

1. Entorno externo A nivel regional – local

El entorno externo va desde diferentes puntos del país, donde exista un productor que quiera pertenecer o que sus productos sean certificados y comercializados en el Centro de Distribución y Almacenamiento (CENADA). Como parte de este programa se encuentra una Unidad Especializada, que se encargará de velar los movimientos y dar seguimiento al programa.

2. Organización comunal

El objetivo general busca contribuir a la economía y disminuir la pobreza en el área rural mediante la capacitación y asistencia técnica sobre uso y elaboración de abonos orgánicos, técnicas de manejo y aprovechamiento de productos de su misma finca,

que permitan mejorar la producción agropecuaria y reducir la contaminación del ambiente y de los recursos naturales y por ende su nivel de vida.

Integración de los procesos de certificación de comercio justo y agricultura orgánica. Utilizando el primero como una herramienta de defensa de los pequeños productores.

3. Relación con Trabajo Final de Graduación (TFG)

La estructura organizativa cuenta con seis partes de la organización en donde tres partes que se encuentran unidas en secuencia o en cadena de autoridad formal, en el caso de la tecnología-estructura y el personal de asesoramiento influyen o contribuyen al núcleo operacional y a la línea intermedia o mandos medios además se encuentra separados de la línea de autoridad formal teniendo estos independencia y la ideología encierra todo el sistema.

4. Centro de operaciones o núcleo operacional

Lo componen las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios (Rodríguez 2012). En el caso de la organización al ser un proyecto con una estructura descentralizada todas las personas tendrán su rol asignado según su especialidad y profesión, en este caso la estructura organizacional no la veía como una estructura jerárquica sino más que todo cíclica donde se da interacción entre cada parte, tiene que haber una estructura que dirija el proyecto, como los gerentes según componentes para facilitar los procesos, pero el trabajo va hacer realizado por todos. Por ejemplo las capacitaciones serán dadas por técnicos especializados, diseñadas por el gerente en cadena con otros eslabones del proyecto por ejemplo nutricionistas, intérpretes y los mismos técnicos.

5. Línea intermedia o jerárquica

En el caso de los mandos medios son los gerentes que se asignarán según la división organizativa del proyecto en este caso por ejemplo recursos humanos, capacitación, ect. En cada uno de estos niveles debe existir un canal de comunicación abierto y fluido, donde las gerencias se vean como un apoyo para el núcleo operacional del proyecto con la finalidad que estos vean al gerente no como quien da las órdenes sino como un aliado en la consecución de los objetivos para los que fue contratado. Los

mandos medios son importantes a la hora de la organización y la consecución de los resultados, las estrategias que ellos pueden implementar serán un plus para los proyectos, las decisiones que se tomen deben ser las correctas según las situaciones que se presenten en el desarrollo del proyecto, y no basarse en modas o corrientes que se den al respecto sino a situaciones reales.

6. Cima estratégica

Se monitorea se supervisa y se dirige la totalidad del sistema. Es ocupada por los y las directivos-as así como por la Dirección General o Gerente cuya función es velar porque la organización cumpla, efectivamente, su misión-visión y satisfaga los intereses de las personas que controlan y tienen algún poder legítimo en la organización (Rodríguez 2012). Efectivamente el papel de la cima estratégica es fundamental ya que le brinda soporte a toda la estructura en este caso económico financiero, tecnológico recursos humanos y más, con respecto a PFG este será el que maneje toda la estructura de forma descentralizada y permitiendo un canal de comunicación constante con toda la organización.

7. Tecno – estructura

Un grupo de personas analistas que desempeñan tareas de planeación, regulación y control de manera formal al trabajo de otros. Considero que en esta parte es donde se ve involucrado el SISVAN y la unión con la red interinstitucional y la organización comunal. El SISVAN incluye la creación de la base de datos y la estrategia de comunicación del proyecto donde existirán analistas que cumplan esta función y permitan que el proyecto sea sostenible a lo largo del tiempo y el objetivo para la comunidad sea alcanzado.

8. Personal de asesoramiento

El proyecto necesitara un área de asesoría legal, relaciones públicas, gestión ambiental, antropología y sociología, que vean el proyecto de forma externa como auditores para ver que fallas, aciertos y mejoras deben realizarse al proyecto.

El esquema superior es el que utiliza Mintzberg para explicar su teoría. Como se puede observar, en la parte superior existe una pequeña cúpula estratégica conectada, por una línea intermedia sobresaliente, a un gran núcleo de operaciones situado en la base. Estas tres partes de la organización se encuentran dibujadas en una sola e ininterrumpida secuencia para indicar que por lo común están conectadas a través de una sola cadena de autoridad formal. Por su parte, la tecnoestructura y el personal de apoyo aparecen por fuera en ambos lados para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo solo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema. (Mintzberg et al 1993).

Fortalecimiento de las calificaciones del personal

Se desarrolló una estrategia con el fin de mejorar las capacidades analíticas necesarias para la incorporación de las cuestiones de género y para sensibilizar y crear una mayor conciencia al respecto entre los cuadros medios y superiores de la FAO. Esta estrategia comprende también el compromiso de integrar el análisis de género a los programas de capacitación existentes. El género deberá convertirse en una parte importante de los programas de los cursos sobre todas las fases de los proyectos de cooperación técnica, desde la formulación y el diseño hasta la implementación, gestión, seguimiento y evaluación. Además, durante los dos primeros años del Plan de acción se organizarán sesiones de capacitación específicas. Estas sesiones se concentrarán en la forma en que las direcciones técnicas pueden abordar las cuestiones de género en sus áreas de competencia y emplear guías sectoriales específicas sobre análisis socioeconómico y de género

B. Recursos HUMANOS

Los recursos humanos se asignaron por cada componente, en el caso de la Unidad Ejecutora estará compuesta por un gerente general o director del programa y Recursos humanos, Capacitación, Evaluación y monitoreo.

CUADRO N° 1. COMPONENTE VRS RECURSO HUMANO.

Componente	Recurso Humano
Unidad Ejecutora	1 Gerente General 1 Director del Proyecto 1 Director de Evaluación y monitoreo
Actividad 1 Desarrollar un plan de capacitación y asesoría	2 Ingenieros agrónomos generalistas 1 Planificador y promotor social 2 Nutricionistas
Actividad 2 Diseñar un espacio para la comercialización	1 Ing Agrónomo generalista 3 personas encargadas de la distribución
Actividad 3 Elaborar e implementar un laboratorio de control	1 Ing Químico 1 Asistente para laboratorio
Actividad 4 Asistencia técnica	3 Ingenieros Agrónomos Generalistas

Fuente: Elaboración propia

C. Metodología para su formulación.

La metodología a aplicar consiste en realizar diferentes capacitaciones y asesorías respaldadas por diferentes instituciones de la misma rama como por ejemplo: Estas capacitaciones serán brindadas por diferentes entidades Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), CEDECO, MAG, algunas certificadoras BCS Oko Garantie y Ecológica (como certificadoras más fuertes en el país). Mediante convenios con el CENADA

Tiene en un enfoque de capacitación que combina conferencias, ilustraciones y demostraciones, con la participación activa de los entrenados; una mezcla balanceada de estos elementos permite conocer a la agricultura orgánica a través del oído, vista, experiencias compartidas y tratando de hacer las cosas. Se asume que los participantes pueden contribuir al programa de capacitación con sus conocimientos y experiencias, por consiguiente, los elementos interactivos y la práctica de campo (salidas a las fincas son parte integral del curso) son promovidos activamente y el Manual da pautas para su implementación (IFOAM 1998).

Se dará a conocer a todos los involucrados productores y técnicos los diferentes objetivos, actividades, metas y componentes, para que todos tengan una misma visión dentro de sus sistemas de producción

D. Gestión y operación de equipo de trabajo (Unidad Ejecutora)

La gestión y operación del proyecto afecta el flujo de inversión y operación ya que busca mejorar los ingresos de los productores de muchas zonas rurales, mejorar las fuentes de empleo, y ayudar a mejorar la calidad de vida los consumidores y el medio ambiente.

1. Para definir la organización se debe tomar en cuenta

El Proyecto contemplará los siguientes componentes básicos:

- a. Capacitación
- b. Asistencia Técnica
- c. Comercialización
- d. Auditoria Social

2. Factores como: planificación, comunicación y manejo de los recursos, son muy importantes para el cumplimiento de los objetivos, la organización dentro del sistema es determinante para el proyecto y buscar los resultados esperados.
3. Evaluación y control: Este rubro estará bajo el cargo de la parte administrativa del CENADA, y en cuanto a los sistemas de producción los técnicos o Ing Agrónomos tendrán la obligación de velar por el cumplimiento de la normativa de la producción orgánica y la trazabilidad del producto hasta el centro de comercialización para garantizar al consumidor un producto con un sello de certificación.

La importancia de desarrollar los vínculos entre el Grupo de Trabajo de sobre la Cooperación con MAG y los otros Grupos de Trabajo de CENADA fue subrayada por

las primeras tanto del Comité Directivo CENADA como del Grupo de Trabajo de Productos Orgánicos.

A fin de aprovechar el mejor partido de la capacidad limitada que estará disponible dentro del Grupo de Trabajo, se ha acordado iniciar la colaboración en diferentes fases, inicialmente a partir de tres grupos de tareas: desarrollo sostenible de los contratos públicos, Administración y Productores.

CUADRO N° 2 EQUIPO NECESARIO PARA EL PROYECTO.

Componentes	Equipo
Oficina Programa de Certificación y Manejo Integral de Productos Orgánicos en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA)	5 computadoras 5 Escritorios 5 sillas de escritorio 2 impresoras a color 1 fotocopiadora 1 Mesas de reuniones con 4 sillas cada una Routers para conexión a internet 1 televisor 5 Teléfonos Papelería
Actividad 1 Desarrollar un plan de capacitación y asesoría	2 computadoras portátiles 2 proyectores de video 2 pantallas de proyección Papelería
Actividad 2 Diseñar un espacio para la comercialización	4 galpones 1 escritorio 1 micrófono 1 sistema de radio para los temas de productos orgánicos 1 computadora portátil control
Actividad 3 Elaborar e implementar un laboratorio de control	2microscopios 4elermeyer 4beaker 100 ml 4beaker 500 ml 2Pera De Hule Para Pipetear 20Tubos de ensayo 2Matraz de fondo plano 2Matraz de destilación 2 Gradilla para tubos de ensayo Pinzas para tubo de ensayo Lámpara de alcohol 2Embudo 2Vidrio de reloj

	<p>2Cápsula de porcelana 2Mortero con pistilo 2Agitador de vidrio 2Frascos goteros 2Espátula 2Tapones 2Balanza de dos platillos y marco de pesas</p> <p>2Regla de 1 m</p> <p>4Termómetro</p> <p>2Aguja Para Disección</p> <p>3Disturi</p> <p>4Embudo</p> <p>2Espátula</p> <p>2Estufa</p> <p>2Cajas Guantes</p> <p>4Lámparas de alcohol</p>
Actividad 4 Asistencia técnica	<p>3 GPS 2 Cámaras de video 3 Cámaras fotográficas 3 grabadoras de audio. 3 vehículos para todo el proyecto</p>

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N°3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Cronograma de Actividades	Primer año				Segundo año			
	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
<p>Desarrollar un plan de capacitación y asesoría tanto a productores como a técnicos en cuanto a la producción orgánica, Buenas Prácticas Agrícolas y Manejo del sistema de producción.</p>								
<p>Estas capacitaciones serán brindadas por diferentes entidades Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), CEDECO, MAG, algunas certificadoras BCS Oko Garantie y Ecologica (como certificadoras más fuertes en el país).</p>								
4 Talleres de participación y aprovechamiento de diferentes módulos 1. Manejo de los sistemas de producción, 2. Buenas Prácticas Agrícolas, 3. Insumos a utilizar en los sistemas con zonas de riesgo, 4. Trazabilidad	X	X	X	X				
<p>Establecimiento de un espacio para la comercialización (control de trazabilidad) de los productos orgánicos dentro del CENADA.</p>								
<input type="checkbox"/> Acondicionar diferentes galpones para la comercialización de los diferentes productos orgánicos.	X	X	X	X				
<input type="checkbox"/> Dar acceso a consumidores de productos alimenticios orgánicos certificados (actividad).						X	X	
<input type="checkbox"/> Tener un buen control del producto desde que ingresa hasta la venta al consumidor.					X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Garantizar un producto inocuo, de la mejor calidad con todas sus características			X	X	X	X	X	X

organolépticas y físicas.								
Elaborar e implementar un laboratorio de control de calidad de los productos para garantizar la inocuidad de los alimentos, en el CENADA.								
<input type="checkbox"/> Delimitar las diferentes áreas de trabajo.			X	X				
<input type="checkbox"/> Capacitación del personal a cargo, preferiblemente profesionales a fines o especialistas en la materia.		X	X	X	X			
<input type="checkbox"/> Garantizar un alimento inocuo de calidad con sus propiedades originales, sin contaminación de productos químicos.			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Establecer parámetros de control.			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Higiene personal			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Control del ambiente			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Control de patógenos			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> HACCP, en los casos que corresponda			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones			X	X	X	X	X	X
Brindar asistencia técnica dentro de los sistemas de producción, cada cierto tiempo con respecto normativa de productos orgánicos.								
<input type="checkbox"/> Asesorías a productores que comercializan los productos (visitas a fincas).			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Registros o informes semanales.			X	X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Inspecciones anuales a fincas de productores que comercialicen en las fincas.				X				X
<input type="checkbox"/> Manipulación, almacenamiento y distribución de los alimentos.				X	X	X	X	X
<input type="checkbox"/> Que cada uno de los productores lleve registro de la trazabilidad e		X	X	X	X	X	X	X

itinerario técnico							
--------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 4. PRESUPUESTO PROYECTADO A DOS AÑOS.

SERVICIOS PERSONALES		
PUESTO	AÑO 1	AÑO 2
GERENTE GENERAL		
SALARIO MENSUAL*	¢31.165.845,00	¢33.141.759,57
APORTES PATRONALES	¢7.472.520,00	¢7.946.277,77
AGUINALDO	¢2.597.153,75	¢2.597.153,75
TOTAL ANUAL	¢41.235.518,75	¢43.685.191,09
DIRECTOR DE EVALUACIÓN Y MONITOREO		
SALARIO MENSUAL*	¢27.499.275,00	¢29.242.729,04
APORTES PATRONALES	¢6.593.400,00	¢7.011.421,56
AGUINALDO	¢2.291.606,25	¢2.436.894,09
TOTAL ANUAL	¢36.384.281,25	¢38.691.044,68
ING AGRONOMO		
SALARIO MENSUAL*	¢13.043.010,61	¢13.869.937,48
APORTES PATRONALES	¢3.119.184,43	¢3.316.940,72
AGUINALDO	¢1086917,551	¢1.155.828,12
TOTAL ANUAL	¢17.249.112,59	¢18.342.706,32
PLANIFICADOR Y PROMOTOR SOCIAL		
SALARIO MENSUAL*	¢13.043.010,61	¢13.869.937,48
APORTES PATRONALES	¢3.119.184,43	¢3.316.940,72
AGUINALDO	¢1086917,551	¢1.155.828,12
TOTAL ANUAL	¢17.249.112,59	¢18.342.706,32
TOTAL PLANILLA ANUAL	¢112.118.025,17	¢119.061.648,42
ACTIVOS FIJOS		
ARTICULO		
Computadoras	¢350.000,00	¢350.000,00
Escritorios	¢100.000,00	¢100.000,00
Sillas de escritorio	¢40.000,00	¢40.000,00
Impresoras a color	¢22.000,00	¢22.000,00
1 fotocopiadora	¢113.000,00	¢113.000,00
Mesas de reuniones con 8 sillas cada una	¢329.200,00	¢329.200,00

Aires acondicionados	¢46.002,00	¢46.002,00
Routers para conexión a internet	¢20.000,00	¢20.000,00
Proyectores de video	¢300.000,00	¢300.000,00
Televisor	¢164.800,00	¢164.800,00
Teléfonos	¢25.000,00	¢25.000,00
GPS	¢120.000,00	¢120.000,00
Cinco UPS o plantas de energía para computadoras	¢30.000,00	¢30.000,00
Papelería	¢126.000,00	¢126.000,00
Cámaras de video	¢160.000,00	¢160.000,00
Cámaras fotográficas	¢100.000,00	¢100.000,00
Grabadoras de audio.	¢25.000,00	¢25.000,00
Mitsubichi L200	¢6.400.000,00	¢6.400.000,00
MATERIALES Y EQUIPO DE CAMPO		
Computadoras portátiles	¢640.000,00	¢640.000,00
Proyectores de video	¢200.000,00	¢200.000,00
Pantallas de proyección	¢40.000,00	¢40.000,00
1 Cámara de enfriamiento	¢200.000,00	¢200.000,00
1 Cámara de flujo laminar	¢75.000,00	¢75.000,00
1 autoclave	¢91.000,00	¢91.000,00
TOTAL	¢9.717.002,00	¢9.717.002,00
TOTAL ANUAL	¢121.835.027,17	¢128.778.650,42
IMPREVISTOS 15%	¢18.275.254,08	¢19.316.797,56
TOTAL ANUAL MÁS IMPREVISTOS	¢140.110.281,25	¢148.095.447,99
TOTAL DE INVERSIÓN DEL PROYECTO		¢288.205.729,23

VI. Viabilidad del proyecto

A. Viabilidad técnica.

Se trata de definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción de un bien o servicio determinado.

Dentro de las organizaciones a cargo del proyecto se encuentran locales como regionales, también se cuenta con personal a cargo de diferentes aéreas. Dentro de los actores externos a participar se encuentra: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés FAO), Municipalidad de Heredia, Empresas Certificadoras como los son Ecologica, Oko Garantie. Acuerdos con organizaciones donde se firmaran convenios con El Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución (CENADA).

La importancia de desarrollar los vínculos entre el Grupo de Trabajo sobre la Cooperación con MAG y los otros Grupos de Trabajo de CENADA fue subrayada por las primeras tanto del Comité Directivo CENADA como del Grupo de Trabajo de Productos Orgánicos.

A fin de aprovechar el mejor partido de la capacidad limitada que estará disponible dentro del Grupo de Trabajo, se ha acordado iniciar la colaboración en diferentes fases, inicialmente a partir de tres grupos de tareas: desarrollo sostenible de los contratos públicos, Administración y Productores.

B. Viabilidad legal

Se trata de determinar la inexistencia de trabas legales tanto en la etapa de inversión como en la ejecución del proyecto. Para garantizar la calidad de los productos exigida por los consumidores, se establecieron sistemas de certificación orgánica que son ampliamente regulados. Europa estableció en 1991 la ley N° 2092/91 para la regulación de la producción orgánica (Schmidt y Haccius1998). Una legislación similar

fue establecida en Estados Unidos en 1991. Sin embargo, su reglamento no fue publicado sino hasta febrero 2001 y entró en vigencia en octubre del 2002. Otro esfuerzo internacional ha sido el desarrollo de la *Guía para la Producción, Procesado, Etiquetado y Comercialización de Alimentos Producidos Orgánicamente*, desarrollado por el Comité de Etiquetado de Alimentos del Codex Alimentarius que fue aceptado en 1999.

Muchos grupos de productores organizados conformaron en 1972 una Federación Internacional de Movimientos Orgánicos llamada IFOAM, con sede en Alemania. Esta Federación, afilia actualmente 750 organizaciones de 104 países. Una de las áreas prioritarias de IFOAM ha sido el establecimiento de normas de producción orgánica, adaptadas por muchas otras agencias de certificación y gobiernos del mundo. Además en IFOAM se creó en 1992 una oficina para la acreditación de agencias de certificación, el IOAS (International Organic Accreditation System). Esta gestión no solo garantiza una estandarización de los servicios de certificación, sino permite que, mediante la unión de las agencias, se pueda mantener el proceso de certificación en las manos de la sociedad civil organizada.

Como primer país en Centroamérica, en Costa Rica se estableció en 1995 la legislación sobre agricultura orgánica en la Ley Orgánica del Ambiente N° 7554 en 1995 y en la Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664 en 1998 y su respectivo reglamento, modificado recientemente en el Reglamento de Agricultura Orgánica N° 29782-MAG, 2001.

Siempre y cuando no se incumpla con la normativa y lo establecido por la entidad reguladora Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, con la acreditación y registro en Agricultura Orgánica, no existe ningún problema en que el proyecto no tenga la posibilidad de comercializar el producto y colocar con sello sobre el mismo.

C. Viabilidad económica

Suponiendo esta actividad, que como ya se señaló presenta una buena evolución, el principal componente de la inversión lo constituye los terrenos.

No obstante en muchas ocasiones este activo ya está en posesión del/de la emprendedor/a por lo que las inversiones iniciales necesarias se reducirían notablemente.

La cuantía de las inversiones iniciales dependerá en todo caso del tamaño de las ventas, número de socios, personal contratado y, principalmente de los activos previos con los que cuenta el/la emprendedor/a que suele tener experiencia en la actividad.

Habría de considerarse también una previsión de los gastos aproximados en que puede incurrir una empresa de estas características durante el primer año de actividad.

D. Viabilidad política

Cumpliendo las diferentes normativas ya establecidas por ley donde se indica el procedimiento que se debe llegar y su cumplimiento. A continuación las menciono algunas:

Código de Buenas Prácticas Ambientales: Documento que contiene el conjunto de prácticas ambientales, generales y específicas, que debe cumplir todo desarrollador, no importa la categoría ambiental en que se encuentre su actividad, obra o proyecto, como complemento de las regulaciones ambientales vigentes en el país. En él se establecen acciones de prevención, corrección, mitigación y compensación que deben ejecutarse a fin de promover la protección y prevenir daños al ambiente. Este documento debe ser tomado en consideración por el consultor ambiental y el analista responsable de revisar una evaluación de impacto ambiental.

Código de Ética del Gestor Ambiental: Documento que establece el conjunto de preceptos y mandatos éticos que deberá cumplir el gestor ambiental en el ejercicio de sus funciones, ya sea como consultor en calidad de autor o coautor de una Evaluación de Impacto Ambiental, como responsable ambiental o bien como analista – revisor y tomador de decisiones sobre documentos relacionados con cualquiera de los instrumentos de la gestión ambiental. *(Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 32734 del 09 de agosto de 2005).*

Compromisos Ambientales: Conjunto de medidas ambientales a las cuales se compromete el desarrollador de una actividad, obra o proyecto, a fin de prevenir, corregir, mitigar, minimizar o compensar los impactos ambientales que pueda producir la actividad, obra o proyecto sobre el ambiente en general o en algunos de sus componentes específicos. Los compromisos ambientales constan de un objetivo y las tareas o acciones ambientales para su cumplimiento, dentro de un plazo dado y deberán expresarse también en función de la inversión económica a realizar.

VII. Propuesta de mercadeo social

Hoy en día se puede apreciar el auge y la importancia que la comunicación organizacional ha tomado para las empresas e instituciones a nivel mundial, como una forma de aumentar su competitividad. Este proceso de cambio implica una diversificación en el ser, el actuar y el pensar de las organizaciones y sus miembros.

Así, la forma de informar o comunicar deja de ser una tarea poco pensada y sin estructuración, y se convierte en toda una cadena de comunicaciones organizacionales que debe ser dirigida en diferentes direcciones: a nivel interno y externo, ya sea con otras organizaciones formales, grupos informales, clientes, colaboradores y el entorno.

Una clara y buena comunicación interna fortalece el sentido de pertenencia, la identificación, motivación y el compromiso de los colaboradores con la organización. Por tanto, se debe promover la transmisión de mensajes relevantes, oportunos, claros y sencillos, que logren alinearse con la cultura organizacional de la empresa o institución.

La comunicación interna permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa; permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general sin importar cuál sea su posición en la escala jerárquica de la organización, y promover una comunicación en todas las escalas (Comunicación Organizacional 2007).

El presente trabajo busca ofrecer una propuesta de comunicación interna para la PIMA CENADA, diagnosticando aspectos relacionados con las herramientas de comunicación utilizadas por la institución y la efectividad de las mismas.

Igualmente, se pretende ofrecer una campaña de comunicación que pueda ser aplicada internamente dentro del PIMA CENADA y que involucre a los consumidores y los diferentes productores que participan (Ver Anexos).

VIII. Conclusiones

Los sistemas de comercialización utilizados y los requisitos de certificación, hacen de la organización entre los productores un requisito indispensable para poder acceder a mercados locales y de exportación.

Genera empleo rural, al ser este un sistema productivo que sustituye el uso de agroquímicos como herbicidas por un manejo manual de las malezas, o los fertilizantes sintéticos por abonos orgánicos, hace que se requiera de más mano de obra. Esto crea una fuente de empleo rural que mejora las condiciones de la comunidad, favoreciendo también a los campesinos sin tierra.

Promueve la seguridad y la soberanía alimentaria. La dependencia de la economía familiar de un solo cultivo, ya sea para mercado local o la exportación, orgánico o convencional, hace vulnerable al productor por las variaciones del mercado y los impactos climáticos. En cambio, la producción orgánica promueve la biodiversidad en la finca, no solo porque es indispensable para el funcionamiento del equilibrio biológico necesarios para el manejo de plagas y enfermedades, sino también para aumentar la sostenibilidad económica del sistema.

Esta diversidad de alimentos dentro de la finca da al productor un mayor acceso y selección de sus alimentos y promueve el autoabastecimiento porque depende principalmente de insumos y recursos producidos localmente.

Distribución de recursos en la cadena agroalimentaria. La agricultura orgánica plantea una mejor distribución de los recursos dentro de la cadena agroalimentaria, promoviendo que los productores establezcan, en la medida de lo posible sistemas directos de comercialización.

Es claro sin embargo, que la incorporación a la agricultura orgánica tiene sus costos de aprendizaje e implementación que deben ser considerados. Llegar a la situación de grupos de producción que exportan y suplen el mercado local, como algunos de los grupos analizados en el estudio del FIDA, ha sido posible pero luego de un camino de trabajo y capacitación. La situación de cada productor y de las asociaciones o cooperativas de productores deber ser analizado para determinar con ellos, la mejor alternativa para su sistema.

La agricultura orgánica tiene más de veinte años de ser practicada y promovida en nuestra región por productores y organizaciones no gubernamentales. El que se inicie en esta actividad debe reconocer el trabajo realizado a la fecha, y tratar de coordinar actividades con las experiencias existentes para un uso más eficiente de los recursos.

IX. Bibliografía

- AESA (2004): Guía para la aplicación del sistema de trazabilidad en la empresa agroalimentaria, Ed. Agencia Española de Seguridad Alimentaria, Madrid, 79 p.
- ADRS (*Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles*)- (2010). Proyecto Evolución de los Sistemas Agrícolas. Descentralización, agricultura y desarrollo rural Sostenibles Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma Viale delle Terme di Caracalla, Rome, Italia. Consultado el 15 de abril del 2012, desde: www.fao.org/sard .
- Alcalá Fernández, L.J.; (2002): Trazabilidad: por el bien de los consumidores, Distribución y Consumo, nº 62, Ed. Mercasa, Madrid, p. 40-41.
- Álvarez, M. C y Restrepo, L.F (2003). La variedad de alimentos disponibles en el hogar: Metodología para identificar vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y nutricional en los hogares campesinos. Revista Salud Pública y Nutrición. Vol.4, octubre –diciembre 2003. Recuperado el 31 de marzo del 2012 de: <http://www.respyn.uanl.mx/iv/4/articulos/meto-seg.htm>.
- Campos, A. (2012). Plan de Comunicación de Productos Orgánicos. Módulo V. en el Curso de Comunicación y Mercadeo para el Desarrollo. Maestría Seguridad Alimentaria y Nutricional. UNA, UCR, San José Costa Rica.
- Comunicación Organizacional (2007). La comunicación interna. <http://organizacionesycomunicacion.blogspot.com/2007/05/la-comunicacion-interna.html>. Entrada 06 de mayo, 2012.
- Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (CEDECO). (2000). SIMPOSIO NACIONAL DE AGRICULTORES(AS) ORGANICOS Y OPCIONES PARA EL DESARROLLO. REALIZADO DEL 20 AL 23 DE AGOSTO DEL 2000 SAN ISIDRO DE CORONADO, SAN JOSE, COSTA RICA.
- Codex alimentarius. (1999). Guidelines for the production, processing, labeling and marketing of organic produced products. GL-32 - 1999. Rev. 2001.
- Dumani, M. (2003). Agricultura orgánica y seguridad alimentaria y nutricional. Avances en Seguridad Alimentaria y Nutricional. Revista Científica de Divulgación en SAN. Universidad de Costa Rica. Facultad de Medicina, Escuela de Nutrición.
- FAO. 2000a. Género y seguridad alimentaria. El papel de la información - Estrategia de acción. Roma.
- FAO. 2000b. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Lecciones de los últimos 50 años. Rome.
- FAO, 2006. Taller: Hacia la elaboración de una estrategia de asistencia Técnica de la FAO en apoyo a la implementación de la Iniciativa América Latina y el Caribe. Estado de la seguridad alimentaria y nutricional en Costa Rica 42p.

FAO, 2003. *Agricultura Orgánica una Herramienta para el Desarrollo Rural y Sostenible y la Reducción de la Pobreza en Costa Rica*. Recuperado el 15 de 11 de 2010, desde <http://www.fao.org/es/esc/common/ecg/263/es/rutataaller.pdf>

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista Pilar (2003) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 396

IFOAM. August (1998). *Basic Standards for Organic Agriculture and Processing and Guidelines for Coffee, Cocoa and Tea, Evaluation of Inputs*. Decided by the IFOAM General Assembly at Copenhagen/Denmark.

IICA Costa Rica. 2006. *Inventario sobre las principales normativas, orientaciones institucionales, políticas, programas y proyectos relacionados con el medio rural del país*. San José, CR. 109 p.

Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664 del 8 de abril de 1997; Ley Orgánica del Ambiente N° 7554 del 13 de noviembre de 1995; Ley General de Salud Animal N° 6243 del 24 de mayo de 1978; Ley N° 7472 de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor; publicados ambos en el Alcance N° 28 de *La Gaceta* N° 134 del 15 de julio de 1993.

Mintzberg, Henry (1991), *Mintzberg y la dirección*, Ed. Díaz de Santos, Madrid España, 494 pp.

Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James (1993), *El proceso estratégico*, Ed. Prentice may Hispanoamericana, 2da. Edición, México, 1207 pp.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, Costa Rica 2008. Recuperado el 15 de marzo de 2012, desde <http://www.pima.go.cr>

Razón y Palabra (2012). *Comunicación interna la estrategia del éxito*. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. Entrada 22 de enero,

Rueda, Daniel. (2012) *Guía para la formulación de un plan de negocios*. Consultado el 11 de abril del 2012, desde: www.mgsan.com

Portal de Internet. *Mi Tecnológico. Concepto Importancia Comunicación*. <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>. Entrada 06 de mayo, 2012

Observatorio de Comunicación Interna (2012). *El liderazgo en comunicación interna, III Estudio de la Comunicación Interna en España*. <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/iiiestudioci.pdf>. Entrada 22 de enero, 2012.

Schwentesius, Rita y Gómez Manuel Ángel (2008). *Alimentos orgánicos y seguridad alimentaria*.

U Ventas (2012). *Metodología para el Análisis FODA*. http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf. Entrada 8 de mayo, 2012.

X. ANEXOS

CUADRO N° 1. PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO (PIMA)





Campo	Detalle
Nombre:	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
Tipo:	Institución Pública del Sector Agropecuario
Medida que la sustenta	<p>Ley 6142 del 25 noviembre 1977, creación del PIMA</p> <p><i>Ley No 8220, sobre protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, publicado 11 de octubre del 2002 en la Gaceta N o 196</i></p> <p>Decreto Ejecutivo número 27902-H-MAG, traslado de la red Frigorífica Nacional (REFRINA) al PIMA</p>
Área temática	Comercialización
Objetivo (s)	Introducir mejoras a los sistemas de mercadeo y comercialización de productos perecederos.
Meta	No específica
Componentes principales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA: única Central Mayorista de frutas, hortalizas y productos del mar de Costa Rica. ▪ Servicio de Información de Mercados: Recoge información relativa a la procedencia detallada del producto ingresado al mercado, los volúmenes y los precios correspondientes. ▪ Red Frigorífica Nacional (REFRINA): brinda servicios de conservación en frío para evitar las pérdidas pos-cosecha, estabilizar precios y fomentar la exportación por calidad de los productos. Inició sus funciones el 01 de julio de 1989 ▪ Programa Nacional de Centros de Acopio (PRONACA): apoyo a grupos de agricultores para que a través de la organización comercialicen directamente sus productos en el CENADA

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de capacitación y asistencia técnica: contribuir al mejoramiento de la formación y perfeccionamiento de todos los agentes que participan en el mercadeo agropecuario del país.
Periodo	En vigencia desde 1977
Cobertura	La mayoría de servicios se ofrecen en el Barreal de Heredia. También se dispone de cámaras productoras de hielo en Golfito y Quepos.
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos organizados de pequeños y medianos productores agropecuarios e hidrobiológicos. ▪ Proveedores de instituciones y empresas que adquieren frutas y hortalizas. ▪ Inquilinos de los mercados municipales


Fuente: (IICA 2006).

La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la suma de las distintas maneras en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas (Mintzberg, 1982, 1993).



CUADRO N°2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO.


Actores	Contacto	Teléfono	Funciones dentro del proyecto
<p>Organizaciones gubernamentales, locales y nacionales (MAG, IDA, FAO), Municipalidad de Heredia</p>    	<p>Encargado Roberto Azofeifa Rodríguez, Departamento de Producción Sostenible del MAG, Mauricio Chacón, Gerente del Programa Nacional de Productos Orgánicos y Alcalde Municipalidad de Heredia José Manuel Ulate Avendaño</p>	<p>2232-1949. mauchacr@yahoo.es</p>	<p>Misión</p> <p>Promover, dirigir y ejecutar políticas, estrategias siguiendo metodologías que ofrezcan servicios institucionales integrados para una producción económica, social y ambientalmente sostenible.</p> <p>Visión</p> <p>Ser una División ejecutora de servicios integrados a productores(as) y sus empresas, respondiendo con precisión a sus demandas en producción sostenible, y asesoría organizacional; todo esto articulado dentro de las cadenas productivas dirigidas a los diversos mercados.</p>


			<p>Objetivo general</p> <p>Incrementar la productividad y competitividad de la producción por cadena productiva para su inserción exitosa en los mercados globalizados, contribuyendo al desarrollo del medio rural, al aumento del empleo y al bienestar general de la población.</p> <p>Políticas.</p> <p>Fortalecer la capacidad empresarial de los productores y productoras. Con el fin de estimular la competitividad sostenible y la generación de valor agregado.</p> <p>Promover la competitividad de las Cadenas Agro Productivas de importancia estratégica y social que están vinculadas a los mercados, nacionales y de exportación.</p> <p>Fomentar el desarrollo de actividades agropecuarias que</p>
--	--	--	--


			<p>permitan obtener recursos energéticos sustitutos a los derivados del petróleo</p> <p>Promover el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria y el medio rural.</p>
<p>Administración PIMA CENADA</p> 	<p>Ing Agr. Humberto Solís, encargado de estudios de Mercadeo</p>	<p>hsolis@pima.go.cr</p>	<p>Como institución representante del Sector Agropecuario, al PIMA le corresponde realizar las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y administrar el CENADA • Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos relativos al CENADA, con el objetivo de introducirles las mejoras respectivas. • Brindar asistencia técnica a los mercados municipales

			<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la Red frigorífica nacional <p>Complementariamente se ha emprendido otros proyectos tendientes a facilitar las relaciones de los abastecedores, desabastecedores y demás agentes que participan en la comercialización mayorista de productos perecederos que se desarrollan en la Central Mayorista. Productores y comerciantes en general cuentan con los servicios de información de mercados, que recoge procesa y difunde información de precios volúmenes comercializados en el CENADA, asistencia técnica y capacitación en el área de mercadeo agropecuario, estudios para la modernización de mercados municipales y el establecimiento de centros de acopio.</p>
Técnicos y Ing Agrónomos	Varios por definir	Concurso Servicio Civil	Supervisar tanto fincas, como

			<p>manejo de las mismas, trazabilidad y manejo dentro del PIMA, para garantizar al consumidor un producto de calidad que se respalde bajo el sello de garantía</p>
<p>Laboratorio Control de Calidad y Sustancias químicas</p> 	<p>Varios por definir</p>	<p>Concurso Servicio Civil</p>	<p>Procedimientos para vigilar y registrar las condiciones ambientales críticas (es decir, que afectan a la estabilidad de las muestras, el funcionamiento de los instrumentos, la validez, de los análisis y la seguridad del personal), así como cualquier medida adoptada. Garantizar la calidad del producto sobre las medidas a tomar para conocer con esta el producto y que sustancias se están utilizando para su aplicación.</p>
<p>Productores (organizaciones campesinas) y productores independientes.</p>	<p>La mayoría se les va a capacitar en el campo de la agricultura orgánica, muchos de ellos se encuentran en</p>	<p>Diferentes lugares del país, la mayoría de los mismos ya venden sus productos en el PIMA CENADA.</p>	<p>Los alimentos orgánicos son aquellos productos agrícolas o agroindustriales que se producen bajo un conjunto de procedimientos denominados "orgánicos". Estos procedimientos tienen como</p>

	<p>transición, otros ya producen productos orgánicos pero no se encuentran certificados .</p>		<p>objetivo principal la obtención de alimentos sin aditivos químicos ni sustancias de origen sintético y una mayor protección del medio ambiente por medio del uso de técnicas no contaminantes.</p> <p>Según definió la FAO en 1999, "lo que distingue a la agricultura orgánica es que están prohibidos casi todos los insumos sintéticos y es obligatoria la rotación de cultivos para fortalecer el suelo. Las reglas básicas de la producción orgánica son que están permitidos los insumos naturales y prohibidos los insumos sintéticos".</p>
---	---	--	---

<p>Empresas certificadoras</p> 	<p>BCS Öko Garantie, Ecológica</p>	<p>A. BCS Öko Garantie GmbH</p> <p>Agencia certificadora internacional con casa matriz en Alemania. Certificación de proyectos bajo las normativas orgánicas: Reglamento Nacional 29782 MAG, UE (834/2007 y 889/2008), N.O.P. (EEUU),...</p> <p><i>San Juan, Tibás, San José</i> Contacto : Miriam Herr Teléfono : 2241-2794 / 2235-5590 Email : miriam.herr@bcs.co.cr Sitio Web : www.bcs-oeko.com</p> <p>B. ECOLOGICA Agencia Internacional de Certificación</p> <p>Única agencia nacional de certificación. Más</p>	<p>Elaborar y actualizar la propuesta normativa de productos orgánicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Proponer la habilitación de Agencias Certificadoras en el Registro Nacional de Empresas Certificadoras de productos orgánicos y proponer sanciones. ◆ Auditar el funcionamiento de las Empresas Certificadoras de Productos Orgánicos. ◆ Inspeccionar establecimientos productores, elaboradores y comercializadores de productos orgánicos. ◆ Otorgar o denegar solicitudes de acortamiento de los períodos de transición. ◆ Conformar una base de datos e informar a los operadores
---	------------------------------------	---	---

		<p>de 12 años de experiencia en certificación, inspección y capacitación de producción sostenible en las siguientes normativas: Producción...</p> <p>San José Contacto : Sue Wei, Carlos Navarro Teléfono : 2297-6676 / 2235-2811 Email : swei@ecologica.com Sitio Web : www.ecologica.com</p>	<p>sobre el funcionamiento del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Accionar ante denuncias efectuadas por particulares ante supuestos incumplimientos a las normas de producción orgánica. ◆ Participación en la Comisión Nacional Asesora. <p>C.</p>
<p>Consumidores</p> 	<p>Población que se interesa por el consumo de productos de calidad.</p>		<p>Tanto en México, como en países latinoamericanos y europeos, de acuerdo a investigaciones sobre el consumidor de productos ecológicos la razón principal para comprar productos ecológicos se relaciona con la salud. Las personas</p>

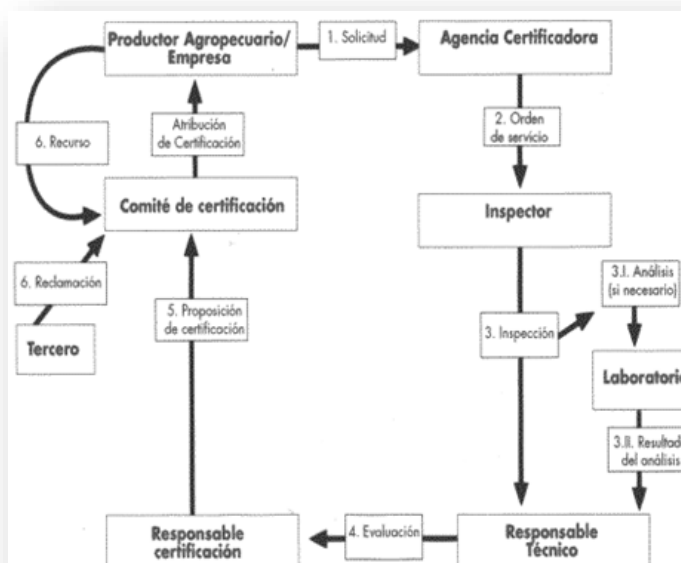
			<p>con mayor disposición de compra son las mujeres, que pertenecen a familias pequeñas (cuatro o cinco miembros) con niños pequeños, con gastos mayores en alimentos y pertenecientes a segmentos de ingreso medio, sin embargo, el segmento de mayor consumo se encuentra en los niveles de alto ingreso y alto nivel educativo, y en los que existe mayor disposición a pagar precios premium.</p> <p>La preocupación por el medio ambiente y los beneficios de protección ambiental que realiza el productor se van a segundo término en la opinión del consumidor, por la falta de información y concienciatización sobre el impacto del consumo sobre el medio, es decir, el efecto contaminante que el consumo tiene sobre la naturaleza (efectos del transporte,</p>
--	--	--	---

			desechos de empaques, gasto de energía, etc.), y más aún cuando las decisiones de compra, se relacionan con la presentación, el empaque, el precio, sin considerar el valor artesanal de la producción o el servicio de protección ambiental que un pequeño productor puede brindar.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Certificación de Establecimientos Agropecuarios, Agroindustriales y de Productos. Requisitos para ingresar al Sistema de Conversión y como lograr el Estatus de Establecimientos con Certificación Orgánica

Etapas de la certificación; Metodología



A. Henry Mintzberg lo explica como sigue: “Los seis mecanismos de coordinación son: 1) Adaptación Mutua; 2) Supervisión Directa; 3) Normalización o estandarización del proceso de trabajo; 4) Normalización o estandarización de los resultados; 5) Normalización o estandarización de los conocimientos y las habilidades o destrezas y 6) Estandarización de las normas.”

1. Institucionalidad responsable del Fomento: Según la Ley próxima a ser sancionada, la institución responsable del fomento de la actividad orgánica es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, quien para el efecto incluirá esta actividad en los proyectos actuales en ejecución así como en la formulación de futuros proyectos para la promoción del sistema y asignará recursos para su implementación; de la misma manera, podrá llevar adelante actividades para la implementación de la presente Estrategia en convenio con instituciones privadas de asistencia técnica . ONGs y empresas privadas. Además se buscará complementos técnicos y financieros con cooperantes internacionales que amplíen las posibilidades de impacto y de cobertura de los servicios a ser brindados.

2. Institucionalidad responsable del Control: Se encuentran establecidas según la Ley con estos roles, el MAG para el sector agrícola y el PIMA CENADA para el sector animal; ambas instituciones tienen a su cargo desarrollar las normativas requeridas, hacer cumplir las leyes y resoluciones que rigen la actividad orgánica así como el registro de empresas certificadoras que operarán en el país y la articulación con organismos de acreditación.

3. Instancia Multisectorial: se prevé la conformación de esta instancia que reúna a actores de la sociedad civil pertenecientes al ámbito productivo, industrial y comercial orgánico-agroecológico.

Estará conformada por representantes de los diferentes sectores tales como: organizaciones de productores, empresas privadas, ONGs, cooperativas, certificadoras, investigadores etc. Dicha instancia tendrá la función principal de acompañar el desarrollo de la Estrategia, velar por las necesidades de sus sectores, así como articular y coordinar acciones con las demás instancias en el plano productivo y comercial. Será un ente privado independiente pero vinculado al sector público que promoverá alianzas para la ejecución de las acciones.

La puesta en marcha de la *Institucionalidad* y la ejecución de las *Áreas Estratégicas* permitirán el acercamiento a la *Visión* elaborada y propuesta para el 2017 por todos los participantes de los talleres llevados a cabo en el proceso de construcción de la propuesta.

Es importante mencionar que se ha iniciado preliminarmente la implementación de la Estrategia a través del relevamiento de las *ofertas* actuales del Ministerio de Agricultura y Ganadería en cuanto a investigación y otros servicios que pueden aplicar en el ámbito orgánico y agroecológico que son concordantes con las *Áreas Estratégicas*. Así mismo se han identificado los Programas y Proyectos actualmente en ejecución o próximos a implementarse en los cuales esta temática puede insertarse y beneficiar en forma inmediata a la agricultura familiar, enfoque prioritario del MAG, en apoyo al fortalecimiento de cadenas productivas. En el mismo sentido, se promovieron alianzas público-privadas para avanzar en la investigación de temas específicos que demanda la empresa privada.

Se consolidaron con información cualitativa y cuantitativa recabada desde las bases, las cuales requieren de una agenda diferenciada en constante ajuste para llevar a cabo las actividades y demandas del sector. Para ello es necesario crear una Institucionalidad responsable de la implementación y seguimiento de la estrategia conformada por tres ejes primordiales:

- Primer Eje: fortalecimiento de las unidades responsables del control para el cumplimiento de normas y reglas específicas para el sector agrícola y pecuario a cargo de MAG y PIMA CENADA.
- Segundo Eje: Responsable del fomento, encargado de la difusión y el desarrollo de las fases y actividades de la estrategia. Técnico o Ingeniero Agrónomo.
- Tercer eje: la consolidación de una mesa multisectorial integrada por actores claves del sector que tendrá como función primordial velar por los intereses y necesidades de los involucrados, así como promover las articulaciones y cooperaciones entre entidades.

5. Se promoverá el fortalecimiento de estructuras organizativas (comités, asociaciones, cooperativas, central de cooperativas etc.) con el fin de:

- a. Lograr la autogestión a nivel productivo, técnico y comercial.
- b. Garantizar la seguridad alimentaria de los asociados y sus familias por medio de la diversificación de productos para su autoconsumo y renta.
- c. Impulsar y fortalecer las cadenas productivas e industrialización de los productos para obtener valor agregado de los mismos.
- d. Acceder a mercados nacionales e internacionales, obteniendo volúmenes considerables para su comercialización.
- e. Facilitar el proceso y reducción de costo de la certificación para la exportación de los productos.
- f. Incursionar a mercados diferenciados como el de comercio justo.
- g. Facilitar el acceso a recursos financieros y/o técnicos.
- h. Gestionar infraestructuras comunitarias y productivas como:
 - i. La construcción y mejora de caminos
 - ii. El acceso a agua potable y red eléctrica
 - iii. La adquisición de maquinaria, equipos e insumos

iv. El acceso a créditos y el fomento al ahorro

3. Para consolidar el desarrollo del sector, se facilitará el acercamiento de los distintos actores representantes del sector orgánico / agroecológico a través de mesas sectoriales de los productos .estrella. y de todas las iniciativas y productos con perspectivas de crecimiento. Cada una de las mesas tendrá como objetivos específicos el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas productivas, atender a las demandas y fijar metas a corto, mediano y largo plazo. Con estas mesas sectoriales se abrirán espacios de comunicación e interacción entre los diferentes actores que intervienen a lo largo de las cadenas, enriqueciendo de esta forma los sistemas de información y acercando las brechas de comercialización para obtener un crecimiento sostenido.

4. Para el fortalecimiento organizacional del sector orgánico - agroecológico, se impulsarán iniciativas de acercamiento gremial de técnicos, empresarios, científicos, certificadores, y todos los que participan activamente dentro del sector

Acciones de CONTROL

Se fortalecerán las autoridades competentes (MAG, PIMA CENADA) para el control de la Agricultura Orgánica - Agroecológica, en materia de:

- Registro, supervisión y control de los operadores de la actividad orgánica (productores, proveedores de insumos, empresas certificadoras, empresas procesadoras, sistemas participativos de garantía de calidad etc.)
- Mantenimiento de una base de datos y estadísticas actualizadas sobre producción orgánica. (Información)
- Difusión de la normativa a nivel nacional.
- Incorporación del tema inocuidad a la normativa
- Establecimiento del sello nacional de productos orgánicos.
- Análisis de la pertinencia o no de la certificación pública.
- Armonización de normas que ponen en riesgo a los productos orgánicos (fitosanitarias y fumigación con productos sintéticos).
- Información de modificaciones en el entorno internacional y de los principales países socio-comerciales sobre normativas orgánicas. (Ejemplo: normas NOP).
- Trámites para el reconocimiento de país tercero ante la UE.

- Adecuación de la normativa nacional frente a la modificación de la reglamentación de la UE. (Vigencia enero 2009).

- Facilitación de trámites de exportación.

Se promoverá la regulación de uso de agroquímicos y transgénicos en base a las normativas vigentes y se abrirán espacios de diálogo para coordinar actividades con los integrantes de sistemas de producción convencional.

Coordinación de actores del sector orgánico y agroecológico

Se promoverá la conformación de una instancia multisectorial con la participación de todos los actores que componen el sector orgánico/agroecológico. Dicha instancia monitoreará la implementación de la presente.

Estrategia y tendrá fines de desarrollo del sector, priorizando aspectos económicos y oportunidades de acceso a mercados. Esta instancia podrá funcionar a través de mesas temáticas por rubro o sector de interés, de tal manera que la misma sea operativa y cumpla con las expectativas y los objetivos de los miembros que la integran.

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura. Parece que mantienen cierto orden: a medida que el trabajo se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la adaptación mutua a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua. Sin embargo, ninguna organización puede depender solo de estos mecanismos, en toda organización medianamente desarrollada se encontraran todos los mecanismos mencionados.

Descentralización, agricultura y desarrollo rural Sostenibles

La agricultura y desarrollo rural sostenibles se focaliza en la gente, y apunta a alcanzar que los modos de vida en las zonas rurales sean productivos, viables y capaces de satisfacer las necesidades culturales, sociales, económicas ambientales y las aspiraciones de la gente rural, sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para hacer lo mismo. Para que esto se logre, muchos gobiernos de países en

vías de desarrollo y donantes han confiado en la descentralización. Esto presenta varias ventajas: es atractivo para los actores locales; puede incrementar las iniciativas y "propiedad local" de programas, consolida la democracia participativa local, hace a las instituciones locales más receptivas y mejora la ayuda para el desarrollo rural sostenible. Varios problemas, sin embargo, están surgiendo mientras que la descentralización se pone en práctica. (ADRS 2010).

Asuntos Políticos

¿Cómo asegurar políticas y regulación efectivas?

Los parlamentos son responsables de la capacidad de la estructura legal del proceso de descentralización. Una vez que se da lugar a una conveniente legislación, las demoras al implementar las leyes y decretos a menudo ocurren a nivel central, provincial y local (ADRS 2010). La burocracia central o las rivalidades políticas a veces impiden el fortalecimiento de los decretos o la transferencia de fondos o de recursos humanos a nivel descentralizado y afecta al gobierno. Se requiere tiempo para implementar nuevas reglas y reentrenar personal, realizar la desconcentración del poder y de responsabilidades, la transferencia de recursos y competencias. Un buen gobierno requiere alzar la capacidad de las instituciones locales (gubernamentales y no-gubernamentales) para:

- **Trabajar juntos en la planificación y ejecución de los programas.** Asegurar la participación activa y sostenida de los actores interesados puede ser difícil, especialmente para los pobres rurales y grupos marginados, en todo el proceso de administración. Pueden existir también obstáculos tales como mitos, costumbres y miedos alrededor de la participación que pueden ser percibidos como justificaciones para no mantenerla. Puede ser difícil y costoso coordinar las iniciativas de los varios actores interesados –autoridades locales, agencias de líneas de ministerios, instituciones nacionales, ONGs, agricultores y productores, trabajadores, el sector privado, grupos marginados y donantes externos.

PRIORIDADES Y OPCIONES POLÍTICAS E INSTITUCIONALES

- Asegurar políticas y regulación efectivas
- Manejo y movilización de recursos
- Apoyando la economía y el ambiente locales

Los recursos implicados pueden ser sustanciales. Sin embargo, a menudo no entran en ningún plan unificado, y las autoridades y gente local - supuestamente sus clientes y beneficiarios - saben poco sobre ellos y tienen poca o ninguna opinión de los mismos. Estas actividades absorben toda la atención del gobierno central y pueden abrumar la habilidad de los actores para resolverlas. Esto da como resultado la duplicación de esfuerzos, la fragmentación, el desperdicio de recursos y falta de eficiencia. La coordinación es necesaria en todos los niveles para hacer uso eficiente de los escasos recursos humanos y financieros en un ambiente administrativo descentralizado.

Prioridades y opciones políticas e institucionales

Asegurar políticas y regulación efectivas

Nuevos modelos para la acción pública son necesarios o requieren una mejora adicional a nivel nacional y local. En algunos casos, las características básicas como siguen pueden ser relevantes, y ser parte de la instalación legal de descentralización:

- Un mecanismo o un consejo interministerial a cargo de la agricultura y del desarrollo rural sostenibles puede ser instalado en el gobierno central.
- Agencias ministeriales de línea a nivel local deben funcionar bajo la dirección del gobierno provincial (por ejemplo, estatal, regional, de distrito), mientras que se implementan pautas de ejecución indicadas por el gobierno central, sin relacionarse lateralmente a las pautas de otras agencias ministeriales.
- La desconcentración del poder está organizada, exigiendo que las responsabilidades, competencias y recursos sean realmente transferidas a las unidades locales (por ejemplo, municipalidades).
- Se actualizan las unidades administrativas locales y sub-regionales a través de las capacidades mejoradas (ADRS 2010).

A nivel nacional, los ministerios orientados verticalmente no pueden entregar los impactos políticos deseables porque no pueden ocuparse de prioridades críticas, ni transversales. La coordinación a nivel de gabinete entre los ministerios es inadecuada. En algunos casos, un mecanismo o un consejo interministerial para el desarrollo rural a nivel del gabinete puede ser altamente efectivo para desarrollar una visión a largo plazo, una estrategia coherente para el desarrollo rural y aseguraría el planeamiento eficaz (ADRS 2010). Coordinaría esfuerzos a través de los ministerios de agricultura y

desarrollo rural, de los recursos naturales y del ambiente, del planeamiento, de las finanzas y de la inversión, de educación, de salud y de la infraestructura para el desarrollo. Diversos ministerios representados en el consejo interministerial nacional deben trabajar juntos de modo que sus mandatos y prioridades sean flexibles y se puedan adaptar o utilizar parcialmente en condiciones específicas, para las necesidades y oportunidades a nivel regional. Las prioridades nacionales y la programación deben beneficiarse de la retroalimentación de las instituciones regionales y locales, de las ONG y del sector privado. A menudo, la instalación de tales mecanismos es compleja y superpuesta con otras estructuras inter-ministeriales (por ejemplo, lo concerniente a la seguridad alimentaria, o estrategias para la reducción de la pobreza, o protección ambiental). Los ajustes y medios deben ser ubicados para que sean de una ligera pero efectiva facilitación coordinadora.

A nivel regional o territorial, un liderazgo y una gerencia más fuertes son necesarios para desarrollar estrategias, formular programas, asignar recursos y supervisar el desarrollo local. Este liderazgo, cuando es necesario y establecido, debe ser responsable ante los actores interesados en los niveles nacionales y locales. Ejemplos de áreas fundamentales en las cuales esta capacidad debe ser desarrollada son el desarrollo económico local, la gerencia de recursos naturales y el medio ambiente, el capital humano, la infraestructura física, la investigación y el desarrollo, los programas de seguridad y las transferencias sociales.

A nivel local, las autoridades deben ser responsables de desarrollar una visión a largo plazo, una estrategia de desarrollo y un plan de acción. Tal plan debe dirigir la participación de los donantes externos y de proyectos, asegurar la participación de todos los actores locales y coordinar la ayuda pública. La descentralización es solamente posible si se actualizan las unidades administrativas sub-regionales de manera que puedan planificar actividades de desarrollo, manejar finanzas y proyectos y conducir valoraciones sociales y ambientales. Las Filipinas ofrecen un ejemplo de cómo se puede trabajar.

Beneficios previstos

La descentralización apropiada debe conducir a lo siguiente:

- Mejores sistemas de planeamiento e implementación del desarrollo rural y mayor responsabilidad en términos de entrega e impacto de la política.
- Permitiendo a los gobiernos de enfocarse en lo que ellos deben hacer – proveer varias políticas y estructuras legales, regulaciones y seguridad y calidad de los alimentos, y supervisión e implementación.
- Mayor enfoque en la agricultura y el desarrollo rural a nivel nacional, y un logro mayor de agendas internacionales tales como las Metas de Desarrollo del Milenio, acuerdos ambientales internacionales y el desarrollo sostenible.
- Mejor capacidad para movilizar recursos para el afianzamiento regional y de la comunidad.
- Un uso más eficiente y mayor impacto de recursos locales, nacionales y externos.
- Mejor capacidad para movilizar recursos y canalizarlos al área local - por ejemplo con la gerencia realizada de recursos públicos nacionales y la coordinación de la ayuda extranjera.
- Incentivar el potencial ofrecido por arreglos de "hermanar". Éstas son asociaciones entre las autoridades locales en diversos países – por ejemplo, entre un municipio en Filipinas con un consejo local en Europa. Las asociaciones pueden manejar recursos de "mecanismos descentralizados de cooperación", por ejemplo, con el programa del LÍDER de la Unión Europea, las comunidades locales de países de la UE están estableciendo el co-financiamiento de actividades con los municipios en países Norte-Africanos.

Propuesta de mercadeo social

Problema de Investigación

¿Conoce el consumidor los productos Orgánicos (Valor Nutricional, Calidad y como ayuda al medio ambiente) a través del uso de las herramientas de comunicación existentes en la organización?

Justificación

La comunicación es una de las grandes necesidades del siglo XXI. Las corporaciones están obligadas a darse a conocer en un mundo globalizado y responder a las

exigencias de información que requieren sus clientes externos e internos. (Observatorio de Comunicación Interna 2012).

Al hablar de las organizaciones debemos pensar en unidades sociales compuestas por personas que interactúan entre sí y que dependen de la comunicación para relacionarse y cumplir con sus tareas. Es por eso que la comunicación dentro de las empresas e instituciones de cualquier tipo, incluye mucho más factores que los mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, liderazgo, interacción y realimentación.

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación (Razón y Palabra 2012).

Las estrategias de comunicación interna deben exigir un fortalecimiento de la cultura comunicativa de los líderes de estas instituciones, para que puedan recurrir a la comunicación interna como un recurso valioso enfocado en la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades e intereses de los ciudadanos.

El presente trabajo permitirá ofrecer un diagnóstico sobre cómo se comporta el consumidor acerca del conocimiento de los productos orgánicos y la importancia que tienen los mismos en la salud y el medio ambiente, una visión más objetiva de estos productos y otro concepto con respecto a los productos convencionales.

Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

El presente proyecto procura alcanzar una mejora en los esfuerzos de comunicación interna desarrollados dentro del CENADA. Igualmente, busca establecer los canales y herramientas más apropiadas para informar e involucrar efectivamente a los consumidores.

Limitaciones

Algunas posibles restricciones o limitaciones de este proyecto están relacionadas en parte con la falta de presupuesto a la que normalmente se enfrentan instituciones de este tipo. Por eso, resulta común que los esfuerzos de comunicación interna queden relevados a un plano secundario.

Igualmente se identifica una carencia de personal para desarrollar oportunamente acciones exclusivas de comunicación interna, para atender todo lo referente a comunicación externa, gestión de prensa, imagen visual institucional, realización de eventos, diseño de materiales, entre otras labores.

Finalmente, existe una limitante en cuanto a la falta de apoyo o interés otras instituciones estatales como Ministerio de Agricultura y Ganadería que se deben a factores como desconocimiento en la materia y la carencia de una implicación política en el tema que refleje abiertamente beneficios.

Análisis FODA de la investigación

Es una metodología que permite establecer la situación competitiva de una determinada empresa, organización o situación en general. Se compone de cuatro elementos: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. (U Ventas 2012).

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tema relevante beneficia directamente al PIMA CENADA. • Utilización de datos cualitativos y cuantitativos que permitirán dar credibilidad a la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiara a deferentes productores y productoras de diferentes zonas del país. • Mejorar la comunicación entre productor vrs administración y productor vrs consumidor.
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de tiempo y presupuesto para realizar la investigación. • Cultura del consumidor a los productos ya que se desconoce o los precios son más elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca comprensión concepto producto orgánico.
--	--

Marco filosófico

Misión

"Brindar servicios de comercialización y mercadeo para el fortalecimiento de agro negocios, mediante estrategias de posicionamiento, mejora continua y rentabilidad, enfocadas en el servicio al cliente y bajo el marco de la competitividad y la responsabilidad social, ambiental, política y económica" (PIMA 2008).

Visión

"Ser la mejor institución del sector agropecuario en la prestación de servicios para el mercadeo agropecuario, propiciando el éxito y la estabilidad de nuestros clientes" (PIMA 2008).

Valores organizacionales

1. Respeto
2. Compromiso
3. Proactividad
4. Honestidad
5. Espíritu de servicio
6. Actitud de cambio
7. Competitividad
8. Armonía con la naturaleza
9. Transparencia
10. Confidencialidad

Marco Conceptual

Comunicación

La comunicación es un elemento fundamental en el desarrollo del ser humano y su historia. Podemos asegurar que nace a raíz de la necesidad por transmitir ideas,

sentimientos y emociones. Gracias a ella es posible que las personas establezcamos relaciones como parte de nuestro instinto de socialización.

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa "compartir algo, poner en común".

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía, pero sí ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, lo cual es comprensible, puesto que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades. Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana. (Mi Tecnológico 2012).

Aunque existen muchas definiciones para el término de comunicación, lo cierto es que se debe considerar como un proceso natural y necesario que involucra varios elementos:

- Fuente o emisor: es quien emite el mensaje.
- Receptor: es quien recibe el mensaje enviado por el receptor.
- Código: signos necesarios para que tanto el emisor como el receptor comprendan el mensaje.
- Mensaje: ideas o información que son transmitidas por el emisor y recibidas por el receptor.
- Canal: es el medio a través del cual se transmite el mensaje o información.
- Interferencia: barrera o perturbación que interfiere en que la fuente o emisor envíe el mensaje y en que el receptor lo reciba.
- Realimentación: es cuando se produce interacción entre el receptor y el emisor.

Instrumento de medición

Cualquier instrumento de medición debe contar con dos características fundamentales: validez y confiabilidad. La primera hace referencia a que el instrumento consiga medir la variable o concepto que pretende medir.

En el caso de la confiabilidad, se trata de que el instrumento arroje resultados iguales al momento de ser aplicado en varias ocasiones.

Considerando las dos características que deben tener los instrumentos de medición, es importante para cualquier investigador evitar la improvisación, la aplicación de instrumentos que no se ajusten al contexto de la investigación ni al perfil o características de la muestra seleccionada. Igualmente, debe procurar que la aplicación de los instrumentos se realice en condiciones óptimas, todo con el fin de evitar que la confiabilidad y validez se vean negativamente afectadas.

Cuestionario o Encuesta

Es uno de los métodos más populares en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. El contenido del mismo es variado y depende de los aspectos o variables que pretenda medir.

Un cuestionario es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández *et al* 2003).

Para la presente investigación, el cuestionario o encuesta realizada es de tipo estructurado, es decir, se desarrolla siguiendo las instrucciones específicas establecidas al inicio del mismo. El propósito básico del instrumento es obtener respuestas a las preguntas formuladas que suministrarán los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación.

Se elige este instrumento debido a la relativa capacidad de rapidez en la aplicación y obtención de la información por parte de la fuente primaria, la facilidad de administración o manejo y la disposición en el tratamiento o procesamiento de los datos obtenidos.

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo cual origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente.

Las preguntas que componen el instrumento son de tipo cerrado. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas.

Entrevista

La entrevista es un acto de comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien (Hernández *et al* 2003).

Para esta investigación se utilizará la entrevista con el objetivo de recabar información de forma verbal, a través de la formulación de preguntas que se realizarán de forma individual.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas y abiertas.

En cualquiera de los tres tipos de entrevistas, es posible incluir preguntas generales, preguntas a manera de ejemplo, preguntas de contraste o comparación y preguntas estructuradas (utilizando ítems o categorías).

Marco Metodológico

En este apartado se expondrá de manera detallada la forma en la que se realizará la investigación del presente trabajo. Para ello se incluirán y explicarán los siguientes puntos:

- Enfoque de la investigación
- Métodos de investigación
- Alcance de la investigación
- Sujetos y fuentes de información
- Definición de la población

- Definición de términos y variables
- Instrumentos y técnicas de investigación
- Confiabilidad y validez

Alcance de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva puesto que se enfoca en describir variables relacionadas con la comunicación interna del CENADA, utilizando la formulación de preguntas (cuestionarios y entrevistas a profundidad cuestionarios y entrevistas a profundidad) a los consumidores de la institución.

Estas preguntas permitirán conocer y posteriormente describir, las herramientas de comunicación interna que son efectivas dentro del CENADA, así como determinar la forma en que la comunicación interna incide en el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) definen la investigación descriptiva como: los estudios que evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

La investigación descriptiva se emplea para realizar predicciones sobre la ocurrencia de los fenómenos de marketing. En ésta se pueden identificar fenómenos de marketing y demostrar asociación entre variables (Hernández *et al* 2003).

Fuentes y sujetos de información

Se denominan fuentes de información a los diferentes tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer un requerimiento de información o conocimiento respecto a un tema específico (Hernández *et al* 2003).

Fuentes primarias

Una fuente primaria es el material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar (Hernández *et al* 2003).

En esta investigación, la fuente primaria la constituyen las entrevistas a profundidad y las encuestas aplicadas a los consumidores del CENADA, los cuales proveen información en respuesta a las variables relacionadas con la comunicación interna de la institución.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son aquéllas que presentan información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otro propósito que no necesariamente coincide completamente con el tema a investigar. Se caracterizan por informar sobre el tema de interés en diferentes contextos y se les conoce además como obras de referencia.

En esta investigación las fuentes secundarias son:

- Portales de Internet
- Libros en temas de Comunicación e Investigación
- Material impreso y digital facilitado por el CENADA.

Definición de la población

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica, se denomina población o universo.

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para el enfoque cuantitativo, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

La población de esta investigación está compuesta por:

Elementos o Público Alcance Meta

Elemento o Público meta	Alcance	Tiempo de aplicación de los instrumentos
Hombres y Mujeres mayores de 18 años, consumidores ya sea mayoristas o minoristas de consumo frecuente o no en el PIMA.	PIMA CENADA, Barreal de Heredia	15 al 20 de mayo del 2012

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Es un aporte que también intenta contribuir a la búsqueda de oportunidades para la colocación de estos productos, facilitando una mayor vinculación entre productores y consumidores.

Falta de información del consumidor

Poder ofrecer al productor un sello de garantía que le asegure o le de seguridad al consumidor de que el producto es de calidad y del proceso por ejemplo con lleva un código de barras con la trazabilidad desde el proceso de la producción finca, hasta traslado y ubicación dentro del CENADA.

Involucrar diferentes actores de la cadena tanto a nivel de gobierno central con la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería con las Municipalidades en este caso sería la de cantón central de Heredia (san francisco, Ulloa, central, mercedes), como diferentes certificadoras.

La agricultura orgánica visibiliza, reconoce, incorpora, potencia y desarrolla las prácticas agrícolas tradicionales, indígenas, ecológicas y de pequeña escala, que han demostrado ser sustentables, y en ese tanto otorga valor al conocimiento popular y ancestral, haciendo del productor/a un participante activo del proceso y un investigador/a en su finca (Dumani M 2003).

La diversidad en la producción y la confianza que genera el consumo de los alimentos producidos, hace que en los hogares de productores/as orgánicos se de mayor y mas variado autoconsumo, aumentando la seguridad alimentaria y nutricional de la familia. A su vez, la mayor variedad en la dieta es reflejo en si misma de una mayor seguridad alimentaria y nutricional de la familia (Álvarez y Restrepo 2003).

Las agricultura orgánica es fundamental para el logro de la sustentabilidad del sistema agroalimentario, constituyendo una alternativa de gran importancia para el desarrollo de proyectos o acciones en SAN en las comunidades tanto rurales como urbanas (Dumani M 2003).

Recomendaciones

- Realizar e implementar una estrategia de comunicación que fortalezca la dinámica comunicacional del CENADA, de forma que permita mejorar y fomentar el sentido de pertenencia de los consumidores.
- Destinar mayores recursos (monetarios y profesionales) al área de Prensa y Comunicación de la institución, pues sería una forma de impulsar y mejorar las labores de imagen y comunicación, tanto a nivel interno como externo.
- Implementar nuevas herramientas de comunicación interna que se adecúen a las exigencias y características de los públicos en el CENADA, de forma que puedan ser alcanzados oportunamente.
- Es necesario aumentar el nivel de interés e involucramiento del consumidor, gobierno central y local en temas de comunicación e imagen, de forma que se

conciban ambos aspectos como elementos fundamentales para el cumplimiento de objetivos institucionales, y como parte del fortalecimiento organizacional.

Estrategia

Ejes estratégicos

Plan de Comunicación		
INFORMAR	MEJORAR	INVOLUCRAR
<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de comunicación. • Actividades, proyectos e iniciativas. • Nuevas herramientas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación consumidor vrs productor y administración vrs productor. • Puntualidad y efectividad de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Productores (as) y Consumidores (as)

Tácticas y actividades

A continuación se detallarán las diferentes tácticas y actividades a desarrollar como parte de la estrategia de comunicación interna.

Eje Estratégico #1: Informar. Táctica 1. Campaña “Cuide su salud, la de su familia y el medio ambiente con Productos Orgánicos CENADA”

Creación de una campaña informativa visual bajo el título **“Cuide su salud, la de su familia y el medio ambiente con Productos Orgánicos CENADA”** para aumentar y mejorar la proyección de la comunicación organizacional interna y de la oficina de Prensa y Comunicación, ante el personal de la institución.

Igualmente, se considera indispensable contar con un logotipo llamativo que logre unificar toda la campaña.

Materiales a utilizar:

- 1 logotipo
- 1 afiche
- Perfil Facebook
- Página Web

- Buzón de Sugerencias

Implementar buzones de sugerencias y un perfil de Facebook, exclusivamente para consumidores del CENADA, de forma que se aumente y mejore la realimentación dentro de la institución.

Evaluación

Para efectuar la evaluación de esta estrategia de comunicación interna en el CENADA, se propone desarrollar tres diferentes tipo evaluaciones: de conocimiento, de impacto y de seguimiento.

Evaluación de conocimiento

Procura comprobar si los consumidores del CENADA están al tanto de la campaña de comunicación interna **“Cuide su salud, la de su familia y el medio ambiente con Productos Orgánicos CENADA”** ". Se pretende determinar si el personal de la institución relaciona la campaña con la Oficina de Prensa y Comunicación.

Tipo de Evaluación	Herramienta de Medición	Públicos	Indicador de Éxito
Evaluación de conocimiento	Encuesta	Administrativo, Productores (as) y Consumidores	El 70% de los consumidores en algún momento a consumido productos orgánicos y hacen conciencia de la importancia de consumirlos para la salud y el medio ambiente

Esta evaluación se llevará a cabo cuatro meses después del lanzamiento de la campaña.

Evaluación de seguimiento

Busca determinar si la aplicación de los temas referentes a comunicación interna se ha mantenido con el paso del tiempo, llegando a convertirse en hábitos.

Tipo de Evaluación	Herramienta de Medición	Públicos	Indicador de éxito
Evaluación de Seguimiento	Encuestas	Consumidores (as)	80% de los y las consumidores (as) conozcan y en algún

			momento consumido productos	hayan estos			
Evaluación Seguimiento	de	Entrevistas profundidad	de	Administración Productores (as)	y	75% incorporar conocimiento comunicación para un mayor crecimiento en la producción y mayor concientización	afirmen estos de la para y

XI. ANEXOS

N° de cuestionario _____

Encuesta Comunicación Interna

Sírvase llenar la presente encuesta que nos ayudará a identificar la situación actual de Comunicación Interna y Clima de su organización.

Indicaciones: Selección Única. Escoja la opción con la que más se identifica.

1. De las siguientes herramientas de comunicación utilizadas del CENADA, ¿cuál considera usted es la más efectiva?

- () Boletín electrónico mensual () Pizarras informativas () Correo electrónico ()
Circulares
() Teléfono () Comunicación boca a boca () Reuniones departamentales

2. La comunicación interna presente el CENADA se recibe de forma:

- () Anticipada () Puntual
() Tardía () Nunca se recibe

3. Las características de la comunicación interna de la organización son (puede elegir varias opciones):

- () Proactiva () Transparente () Incomprensible () Reactiva
() Pasiva () Concisa () Repetitiva () Dinámica

4. De las siguientes herramientas de comunicación, ¿cuáles considera importante implementar a nivel interno? Puede elegir varias opciones.

- () Buzón de sugerencias
() Intranet
() Revista mensual impresa

- Mensajería de texto
 - Reuniones generales
 - Blog virtual
 - Afiches informativos
 - Perfil en Facebook dirigido a los colaboradores
 - Otra, ¿cuál? _____
5. ¿Mi valor de pertenencia en la organización es?

- Alto Medio
- Bajo No me siento parte del grupo

6. Considera usted que la comunicación interna el CENADA mejora y beneficia su conocimiento de los productos orgánicos:

- Completamente de acuerdo De acuerdo
- Algo en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7. EL CENADA es una institución:

- Líder y comprometida con el cantón de Heredia.
- Burócrata, que no contribuye eficazmente al desarrollo del cantón de Heredia.
- Que necesita mejorar a nivel político, operativo y financiero.

8. ¿Cómo califica usted la imagen que proyecta el CENADA a nivel interno y externo?

- Excelente Buena
- Regular Deficiente

9. En términos generales, ¿cómo califica usted la comunicación interna en la CENADA?

- Excelente Buena
- Regular Deficiente

¡Muchas gracias!

Entrevista

1. ¿Está usted al tanto de los esfuerzos de comunicación? ¿Qué características tienen?

2. ¿Qué opinión le merecen las diferentes herramientas de comunicación que se utilizan actualmente dentro de la institución?

3. ¿Cuáles acciones sugiere para mejorar la efectividad y puntualidad de la comunicación organizacional interna?

4. ¿Cuáles herramientas innovadoras de comunicación interna podrían implementarse dentro de la institución?

5. ¿Cuál es su percepción acerca de la imagen que proyecta el CENADA?

6. ¿Considera usted que la comunicación interna de la institución promueve el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución?

7. ¿En términos generales, ¿cómo califica usted a la comunicación interna de la organización?
