

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Sistematización de experiencias y divulgación del proceso de diálogo realizado en el marco del proyecto de la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica

Documento de sistematización



Índice

Lista de figuras.....	3
Lista de tablas.....	4
Siglas y acrónimos.....	5
Introducción	6
Antecedentes metodológicos de la sistematización.....	8
Análisis de la situación inicial	11
Descripción del proceso	15
Primera etapa: conformación de la Plataforma (2010- junio 2011).....	15
Segunda etapa: construcción de un Modelo de Producción (julio 2011 – agosto 2012).....	19
Tercera etapa: Formulación de un Plan de Acción (septiembre 2012 – febrero 2013).....	20
Cuarta etapa: consolidación del Plan de Acción (marzo 2013 – marzo 2014)	21
Dificultades encontradas y acciones tomadas desde la Plataforma.....	25
Dificultades metodológicas	25
Dificultades relacionadas con el involucramiento y la participación de los actores	28
Principales logros y resultados del proceso de diálogo	37
Retos para el futuro y medidas a adoptar para la sostenibilidad del proceso.....	39
Lecciones aprendidas.....	41
En relación con la metodología	41
En relación con el involucramiento de los actores relevantes	44

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Lista de figuras

Figura 1 Exportación de piña fresca 2001-2012 11

Figura 2 Estructura de gestión del proyecto 16

Figura 3 Estructura propuesta para el proceso de diálogo 18

Figura 4 Proceso desarrollado por la Plataforma, etapas y sub-etapas..... 24

Figura 5: Modelo de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica..... 26

Figura 6 Número de participantes en reuniones plenarias..... 28

Figura 7 Participación total en plenarias por actor 29

Figura 8 Participación por plenaria y tipo de actor 30

Figura 9 Participación de Ministerios y otras instituciones públicas en reuniones plenarias..... 36

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Lista de tablas

Tabla 1 Recursos canalizados para la implementación de la Plataforma	7
Tabla 2 Amenazas a la sostenibilidad de la producción de piña en Costa Rica	13
Tabla 3 Propuesta metodológica para la implementación de la Plataforma	17
Tabla 4 Plan de Acción de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica: acciones estratégicas	22
Tabla 5: Matriz utilizada para recopilar información en los grupos de trabajo	25
Tabla 6 Participación por plenaria y tipo de actor	30

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Siglas y acrónimos

AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CANAPEP	Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
FRENASAPP	Frente Nacional de Sectores Afectados por la Producción Piñera
Fundación CRUSA	Fundación Costa Rica – Estados Unidos
GCP	Green Commodities Programme
ICCO	Asociación Inter-eclesiástica de Ayuda al Desarrollo
IDH	The Sustainable Trade Initiative
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MS	Ministerio de Salud
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no Gubernamental
PITTA-Piña	Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria en Piña
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
SETENA	Secretaría Técnica Ambiental



Introducción

La Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica es un espacio de diálogo inter-institucional y multi-sectorial cuyo objetivo es “generar una estrategia de producción y comercio responsable de la piña, gestionada y sustentada desde la participación activa de todos los actores involucrados”, con el propósito de “reducir los impactos ambientales y sociales negativos de la producción de piña y enmarcar esta actividad económica en el modelo de desarrollo sostenible del país”¹.

Para alcanzar este objetivo, en el año 2010 el Green Commodities Programme (GCP) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) impulsó el establecimiento de una plataforma nacional de diálogo, bajo la dirección de la Segunda Vicepresidencia de la República, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE); implementada y apoyada técnica y administrativamente por el PNUD y financiada en una primera fase por la ONG holandesa Asociación Inter-eclesiástica de Ayuda al Desarrollo (ICCO) y en una segunda fase por la Iniciativa para el Comercio Sostenible (IDH).

La selección de los actores invitados a participar en este proceso de diálogo se fundamenta en un análisis no tradicional de la cadena productiva, de manera que a los actores tradicionalmente considerados como partes de la cadena (productores, intermediarios y compradores), se agregan una serie de otros actores directa o indirectamente involucrados en esta actividad económica (principalmente, Ministerios e otras instituciones públicas; universidades y centros de investigación; ONGs nacionales e internacionales; comunidades afectadas por la expansión del cultivo de piña; organizaciones sindicales y laborales).

En total, unas 900 personas de más de 50 organizaciones e instituciones participaron de las distintas actividades desarrolladas en la primera fase del proyecto (octubre 2010 – abril 2014). En esta primera fase, se llevaron a cabo treinta sesiones de trabajo sobre temas específicos (Fiscalización de la legislación; Uso y Control de Agroquímicos; Pequeña y mediana empresa; Financiamiento e incentivos de mercado a la producción responsable; Uso y conservación de suelos), cuatro reuniones plenarias, seis exposiciones de especialistas, siete reuniones bilaterales de facilitación del diálogo laboral, seis reuniones con productores y varias sesiones de trabajo con los departamentos técnico legales de los Ministerios de Agricultura y Ganadería, Ambiente y Energía, Salud, Trabajo y Seguridad Social y otras instituciones estatales.

¹ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), Documento de Proyecto: Plataforma Nacional del Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, pg. 6.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Los recursos canalizados para la implementación del proyecto son los siguientes:

Tabla 1 Recursos canalizados para la implementación de la Plataforma

PROVEEDOR/DONANTE	MONTO	TIPO DE CONTRIBUCIÓN
Recursos directamente administrados por el proyecto		
Asociación Inter-eclesiástica de Ayuda al Desarrollo (ICCO)	250.000,00USD	Donación
Green Commodities Programme (GCP)	66.000,00USD	Contribución en especie
Iniciativa para el Comercio Sostenible (IDH)	200.000,00USD	Donación
PNUD	50.000,00USD	Fondos TRAC
TOT	566.000,00USD	
Recursos no directamente administrados por el proyecto		
Dole Food Company	2.000.000,00USD	Fondos de contrapartida para transferencia tecnológica
Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	10.000,00USD	Fondo de apoyo para pago de consultoría
Embajada de Holanda	50.000,00USD	Fondo de apoyo a la ONG nacional CEDARENA para desarrollo de un sistema de monitoreo de aguas
TOTAL	2.060.000,00USD	

Datos proporcionados por la Plataforma de Piña

El principal producto de la primera fase del proyecto es un Plan de Acción para la Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, cuya implementación constituirá el objetivo de la segunda fase del mismo.

Este documento es el producto de la sistematización del proceso de diálogo inter-institucional y multisectorial desarrollado entre los años 2010 y 2014, que llevó a la formulación de este Plan, en el marco del proyecto Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Antecedentes metodológicos de la sistematización

En este documento, el proceso de sistematización de experiencias se concibe como un proceso de reflexión colectiva en torno a una práctica realizada o vivida, que implica no solamente una reconstrucción ordenada sino también una interpretación crítica de lo ocurrido en ella. A través de la sistematización, se pretende construir nuevos conocimientos y aprendizajes, promover soluciones innovadoras, exitosas y sostenibles a problemas compartidos e identificar las lecciones aprendidas para la definición de nuevas políticas e iniciativas.

Para la sistematización del proceso de diálogo inter-institucional y multisectorial desarrollado en el marco del proyecto Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, se utilizó la metodología propuesta por el educador popular y sociólogo Oscar Jara Holliday, reconocido experto en temas de sistematización de experiencias, que consiste en un procedimiento en cinco tiempos:

1. El punto de partida: la experiencia
 - Haber participado en la experiencia
 - Contar con registros de la experiencia
2. Formular un plan de sistematización
 - Delimitar el objeto (¿Qué experiencia queremos sistematizar?)
 - Definir el objetivo (¿Para qué queremos sistematizar?)
 - Precisar los ejes (¿Qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan?)
 - Definir las fuentes de información
 - Definir el procedimiento concreto
3. La recuperación del proceso vivido
 - Reconstruir la historia de la experiencia
 - Ordenar y clasificar la información
4. Las reflexiones de fondo
 - Proceso de análisis, síntesis e interrelaciones
 - Interpretación crítica
5. Los puntos de llegada
 - Identificación de aprendizajes
 - Estrategia para comunicar los aprendizajes².

² Jara Holliday, O. (2012) *La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles*, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José, Costa Rica.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



El **objeto** de esta sistematización fue el proceso de diálogo inter-institucional y multisectorial desarrollado entre los años 2010 y 2014 en el marco del proyecto de la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, y que llevó a la formulación del Plan de Acción para la Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.

El **objetivo** del ejercicio sistematizador fue identificar las principales etapas del proceso de diálogo, las principales dificultades enfrentadas y las acciones tomadas para superarlas, los principales resultados alcanzados, los retos futuros y las principales lecciones aprendidas que puedan facilitar la replicación de esta experiencia en otros países centroamericanos y/o con otros sectores productivos.

Los **ejes de sistematización** analizados, entendidos como los aspectos centrales de la experiencia en los cuales se concentró el ejercicio de sistematización y en los cuales se enmarcan las principales dificultades y los principales aprendizajes del mismo, fueron:

- La metodología utilizada para el desarrollo del proceso de diálogo;
- El involucramiento y la participación de los actores más relevantes en el proceso.

Las **fuentes de información** utilizadas para realizar el análisis y elaborar este documento incluyeron:

- Fuentes primarias: recopilación de testimonios con los siguientes actores protagonistas del proceso: MINAE; MAG; PNUD y su Green Commodities Programme (GCP); Equipo técnico del proyecto.
- Fuentes secundarias: Documento del proyecto; Propuesta metodológica para el diálogo; Plan de Acción para la Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica; Agendas, memorias, listas de asistencia y registro audiovisual de las reuniones plenarios y otras actividades; estudios realizados; información contenida en la página web del proyecto; pronunciamientos y comunicados oficiales de diversos actores participantes en relación con el proceso.

El **procedimiento** de sistematización consistió de las siguientes etapas:

- a) Reconstrucción histórica
 - Revisión documental;
 - Taller de reconstrucción con el Comité Director del proyecto, en el cual se elaboró una línea gráfica de tiempo donde se representó visualmente las distintas etapas del proceso de diálogo desarrollado para la formulación del Plan de Acción.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



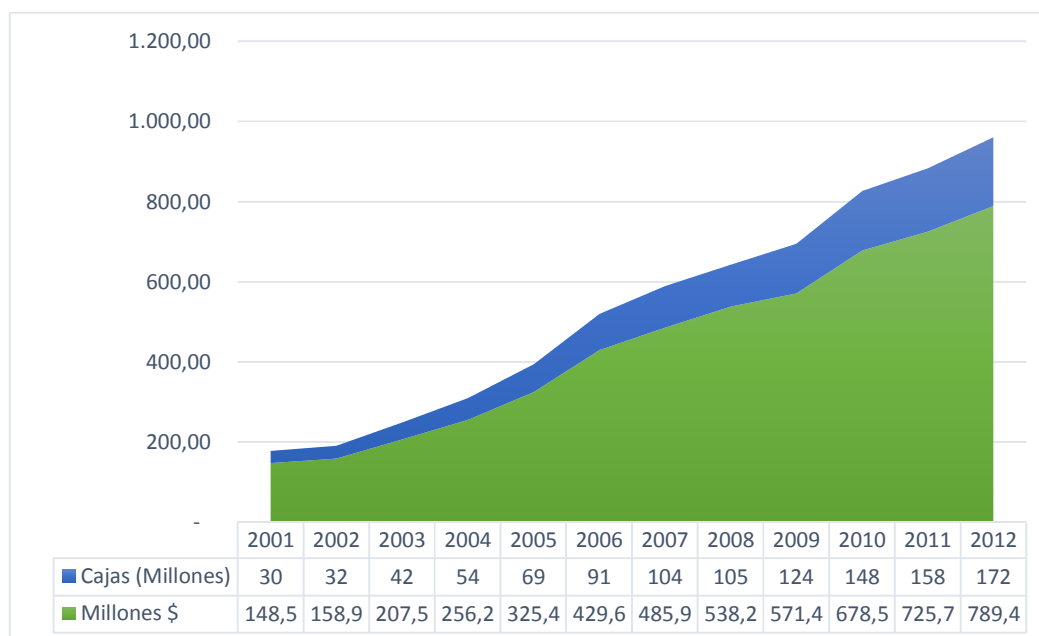
- b) Análisis e Interpretación crítica
 - Entrevistas en profundidad a los actores protagonistas del proceso para conocer sus opiniones y puntos de vista acerca de los nudos críticos del proceso identificados en el taller.
- c) Ordenamiento y análisis de la información recolectada
- d) Elaboración de documento final de sistematización.



Análisis de la situación inicial

En los últimos quince años aproximadamente, la producción y exportación de piña en Costa Rica han conocido un crecimiento exponencial, pasando de representar un 7,6% del PIB agrícola del país en 1998, a un 27,83% en el 2005 y a un 30% en el 2010. En este mismo año, el país contaba con alrededor de 1.300 productores de piña. La actividad generaba 23.000 empleos directos y 100.000 empleos indirectos, principalmente en las zonas Norte, Caribe y Pacífico Central, regiones del país afectadas por altos índices de pobreza y desempleo. En los últimos años, Costa Rica se ha convertido en el principal proveedor de piña fresca para los mercados de Estados Unidos y la Comunidad Europea, produciendo respectivamente el 55% y el 45% de la piña consumida en estos países y contribuyendo en un 8% al total de la producción de piña a nivel mundial³. El crecimiento exponencial en la producción y exportación de piña en el país es ilustrado en el siguiente gráfico.

Figura 1 Exportación de piña fresca 2001-2012



Fuente: <http://www.canapep.com/canapep/estadisticas>

El modelo de producción y comercialización de piña en Costa Rica se ha demostrado por lo tanto altamente eficaz desde un punto de vista macroeconómico, del posicionamiento en el mercado

³ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), Documento de Proyecto: Plataforma Nacional del Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



internacional y de los ingresos percibidos por sus productores y exportadores. Sin embargo, este mismo modelo ha sido duramente criticado tanto a nivel nacional como a nivel internacional por su escasa sostenibilidad ambiental y social, debido principalmente a una serie de impactos negativos generados por la expansión masiva de este cultivo: contaminación de mantos acuíferos y fuentes de agua comunales; afectaciones a la salud debido al uso extensivo de agroquímicos; deforestación y degradación de suelos; pérdidas económicas importantes para el sector ganadero en zonas colindantes a las plantaciones.

Esta situación ha generado importantes conflictos ambientales y sociales en distintas partes del país, en los cuales se han visto enfrentadas por un lado las empresas piñeras y por otro lado las comunidades afectadas por la expansión del cultivo de piña, la mayoría de las cuales agrupadas en el Frente Nacional de Sectores Afectados por la Producción Piñera (FRENASAPP). Antes de la puesta en marcha de la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, el diálogo entre comunidades afectadas, empresas productoras y agencias gubernamentales estaba roto y no existía un espacio donde estos actores pudieran dialogar acerca de sus diferencias y buscar soluciones conjuntas. La relación entre comunidades, productores y agencias gubernamentales se mantenía únicamente a nivel judicial: numerosas denuncias han sido presentadas en el transcurso de los años en el Tribunal Ambiental, en la Secretaría Técnica Ambiental (SETENA) y en el MINAE (principalmente ante el Sistema Nacional de Áreas de Conservación y la Dirección de Aguas). Es destacar que no hay estadísticas disponibles sobre la cantidad de denuncias resueltas por las instituciones responsables.

La prensa nacional como internacional ha reportado en distintas ocasiones acerca de estos conflictos. En particular, en el año 2010 el periódico británico *The Guardian* publicó un extenso reportaje denunciando violaciones a las normativas ambientales, laborales y de salud existentes en el país por parte de un segmento del sector piñero, cuestionando la sostenibilidad de esta producción desde un punto de vista ambiental y social y, por lo tanto, la proyección internacional de Costa Rica como país pacífico y respetuoso de la naturaleza.

Si bien Costa Rica dispone de un amplio conjunto de leyes y normativas para la regulación de la producción agrícola, las instituciones encargadas de su fiscalización (especialmente el MAG y el MINAE) no cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios para garantizar el cumplimiento del conjunto normativo. Asimismo, el Estado no había realizado esfuerzos para analizar las prioridades de acción en relación con la fiscalización de la legislación relacionada con este cultivo, ni existían mecanismos de coordinación inter-institucional que permitieran optimizar recursos para el cumplimiento de las funciones de cada institución.



Frente a esta situación, PNUD detectó la necesidad de generar una intervención inter-institucional y multi-sectorial para mejorar la sostenibilidad ambiental y social del cultivo de piña en Costa Rica y propuso la creación de una Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña. Las principales amenazas a la producción sostenible de piña en el país y las principales barreras que impedían enfrentar estas amenazas, identificadas por PNUD previamente a la formulación del proyecto de Plataforma⁴, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 2 Amenazas a la sostenibilidad de la producción de piña en Costa Rica

Amenazas a la sostenibilidad	Barreras que impiden enfrentarlas
BIODIVERSIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de hábitat natural, bosque y corredores biológicos. • Fragilidad eco-sistémica al predominar un solo cultivo en paisajes sin conectividad biológica con hábitat natural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada fiscalización de cumplimiento de reglamentos de tala de bosque. • Debilidad en ordenamiento territorial, establecimiento de corredores biológicos y su fiscalización. • Entidades financieras no incorporan en su análisis de riesgos para créditos al sector piñero, los efectos del modelo actual de producción para la biodiversidad y los servicios eco-sistémicos de los que depende.
SALUD HUMANA	
<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación de acuíferos y fuentes de agua comunales por uso extensivo de agroquímicos. • Afectación de la salud de empleados y productores por exposición prolongada a agroquímicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en la adopción de regulación referente a vertidos. • Uso excesivo de agroquímicos por trabajadores. • Inadecuada adopción de regulaciones y recomendaciones de salud ocupacional por productores y trabajadores de fincas piñeras.
PRODUCTIVIDAD DE LOS SUELOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Erosión y pérdida de suelo fértil por arado convencional, lo cual aumenta las emisiones de gases de efecto invernadero y reduce la fertilidad actual y futura de los suelos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuadas prácticas de conservación de suelos. • Insuficiente investigación técnica para modificar prácticas convencionales. • Insuficiente oferta de asistencia técnica especializada para el sector.

⁴ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), *Documento de Proyecto: Plataforma Nacional del Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica*, pg. 4-5.



	<ul style="list-style-type: none"> Entidades financieras no incorporan en su análisis de riesgos para créditos al sector piñero, los efectos del modelo actual de producción para la fertilidad y productividad futura de los suelos.
AFECTACIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES ECONOMICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Mal manejo de residuos de plantaciones de piña estimula la reproducción desmedida de la mosca hematófaga <i>Stomoxys calcitrans</i>, que genera pérdidas considerables para la ganadería en los alrededores de las plantaciones de piña. 	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuadas prácticas de manejo de residuos en las plantaciones
PAZ SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> Fuertes enfrentamientos con las comunidades afectadas por la piña. Diálogo roto entre comunidades afectadas, empresas productoras, ganaderos y agencias gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Desatención e inadecuada mediación del conflicto.
MARCA PAÍS	
<ul style="list-style-type: none"> El conflicto por la expansión piñera ha conllevado intervención del Tribunal Ambiental y denuncias judiciales contra SETENA y el MINAE. Esto ha generado atención de los medios de comunicación nacional e internacional y atenta contra la proyección internacional de Costa Rica como país respetuoso de la naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> El buen desempeño ambiental como factor de la competitividad de los productos agrícolas de Costa Rica no ha sido lo suficientemente explorado en las políticas públicas relativas a la piña. Insuficientes incentivos financieros, crediticios y otros para adoptar buenas prácticas agrícolas (BPA) en la producción. Desconocimiento en eslabones de la cadena productiva de buenas prácticas y estrategias de producción sostenible.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Descripción del proceso

Primera etapa: conformación de la Plataforma (2010- junio 2011)

Formulación de la propuesta de proyecto:

La iniciativa para la conformación de la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica surgió del Green Commodities Programme (GCP), programa del PNUD creado en el año 2009 con el objetivo de mejorar la sostenibilidad de la producción y del comercio de productos agrícolas, promoviendo procesos de diálogo y colaboración multi-sectoriales en países productores claves y conectando estos países con los mercados globales.

Entre el año 2009 y 2010, retomando la experiencia del PNUD en la metodología del diálogo democrático, el GCP elaboró unas matrices de productos agrícolas a trabajar a nivel mundial bajo el esquema de las plataformas de diálogo y empezó un acercamiento con algunos países, entre los cuales se encontraba Costa Rica, para empezar a implementar estas iniciativas. El equipo de GCP, conjuntamente con el equipo local de PNUD, realizó un análisis de situación de la producción de piña en el país (ver apartado “Análisis de la situación inicial” de este documento) y formuló una propuesta de proyecto para el establecimiento de una plataforma nacional, en la cual confluyeran todos los actores afectados positiva y negativamente por la producción y el comercio de la piña.

Canalización de recursos:

Una vez formulada la propuesta de proyecto, funcionarios del GCP participaron en un foro internacional de discusión sobre tendencias de producción agrícola sostenible. En el marco de este foro, el GCP presentó la propuesta a la Fundación Costa Rica – Estados Unidos (Fundación CRUSA), la cual ofreció un financiamiento de 257.730,00\$ para su implementación.

Sucesivamente, el equipo de GCP presentó el proyecto en una serie de encuentros internacionales sobre producción y comercio sostenibles que se desarrollaron en Holanda. La ONG holandesa Asociación Inter-eclesiástica de Ayuda al Desarrollo (ICCO) se sumó a la iniciativa y firmó con PNUD un contrato de financiamiento por otros 257.730,00\$. El GCP, a su vez, comprometió 66.000,00\$ en contribuciones en especies. El presupuesto total del proyecto equivalía en este momento a 581.460,00\$.

Sin embargo, a finales del año 2010 la Fundación CRUSA cambió de Director y estableció nuevas prioridades en su trabajo a nivel nacional. El proyecto fue rechazado por la Junta Directiva de la



Fundación, la cual retiró la oferta de financiamiento. El proyecto empezó por ende a ejecutarse únicamente con la contribución de ICCO, o sea con la mitad de los recursos inicialmente previstos.

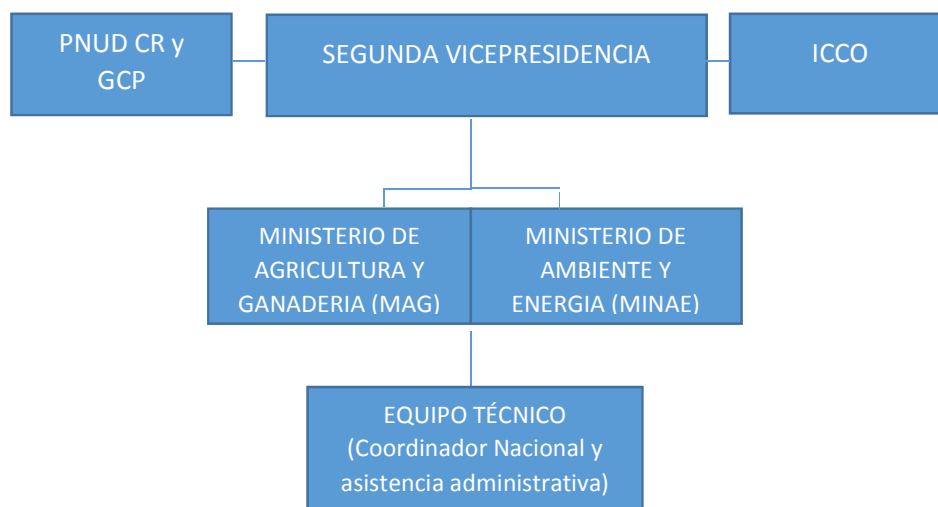
Conformación del Comité Director y de la estructura de gestión del proyecto:

La propuesta de proyecto se presentó para su aval y apoyo institucional a la segunda Vicepresidencia de la República de Costa Rica, encargada de temas de competitividad. La decisión de involucrar a la Vicepresidencia se tomó por un lado para garantizar un respaldo político de alto nivel a la iniciativa, y por otro lado para evitar que ésta fuera interpretada solamente como una iniciativa ambiental, recalcando su importancia para la competitividad de la producción nacional de piña en los mercados internacionales. La respuesta del sector gubernamental a esta propuesta fue muy positiva, ya que este sector, así como el sector productivo, estaba interesado en encontrar una solución a una situación problemática que estaba empezando a afectar tanto la marca país de Costa Rica como las preferencias de los consumidores estadounidenses y europeos, conllevando el riesgo futuro de una posible reducción en las exportaciones de este producto debido a una pérdida de competitividad del país en el mercado internacional.

Por ende, la Vicepresidencia suscribió la iniciativa y encargó al MINAE y al MAG la ejecución conjunta de la misma. Ambas instituciones designaron a sus representantes como Co-Directores del proyecto, conformando conjuntamente con el PNUD e ICCO el Comité Director del mismo, el cual a su vez nombró un equipo técnico conformado por un coordinador técnico nacional y una asistente administrativa.

La estructura de gestión del proyecto se resume en el siguiente gráfico:

Figura 2 Estructura de gestión del proyecto





Inicialmente, la Cámara Nacional de Productores de Piña (CANAPEP) manifestó su interés a ser miembro del Comité Director del proyecto. Sin embargo, para poder mantener la neutralidad del proceso frente a otros actores involucrados en la producción de piña, se decidió mantener la dirección del proyecto a nivel gubernamental y de las organizaciones internacionales que lo apoyaban.

Elaboración de una propuesta metodológica para la implementación de la Plataforma

Una de las primeras actividades realizadas por el proyecto fue la elaboración de una propuesta metodológica para la implementación de la Plataforma⁵, cuyos elementos principales se resumen a continuación.

Tabla 3 Propuesta metodológica para la implementación de la Plataforma

ACTORES INVITADOS A PARTICIPAR
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones del sector público vinculados con la producción agrícola, protección del medio ambiente, salud humana, comercio exterior y finanzas; • Organizaciones privadas que representen los intereses de los productores; • Organizaciones que participan activamente en la denuncia de impactos de producción piñera; • Instituciones y organizaciones de investigación que han desarrollado estudios sobre los impactos de la producción piñera; • Organizaciones comunitarias insertas en las zonas o regiones de producción de piña; • Organizaciones que promueven las buenas prácticas agrícolas (BPA), de manufactura y de gestión socio-ambiental en el sector piñero; • Organizaciones del sector bancario y/o financiero que participan del financiamiento para el desarrollo de la producción piñera; • Organizaciones donantes y administradoras del proyecto.
RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Un Modelo de Producción y Comercio Responsable de Piña; • Una Estrategia Nacional que articulara acciones multi-sectoriales para el cumplimiento de este Modelo de producción y comercio responsable; • Una movilización de recursos, públicos y privados, domésticos e internacionales, para implementar la Estrategia Nacional.
MECANISMOS DE DIÁLOGO
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo: comités constituidos por representantes de sectores o instituciones que tiene un interés, conocimiento o mandato específico en relación con algún tema en particular (en este caso, Fiscalización de la legislación; Uso y control de agroquímicos; Pequeña y mediana empresa; Financiamiento e incentivos de mercado a la producción

⁵ PNUD (2010) *Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica. Propuesta Metodológica.*

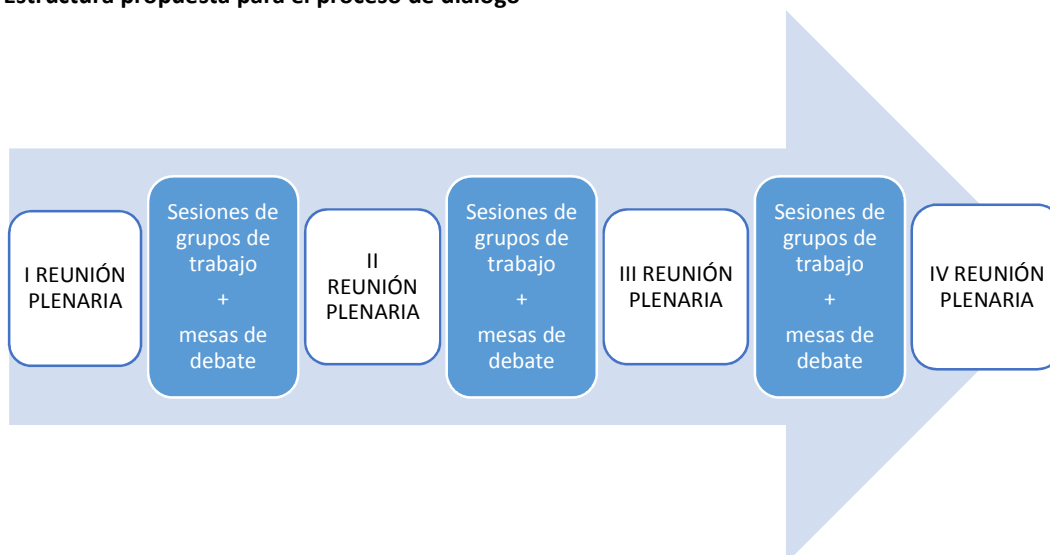


responsable; Uso y conservación de suelos). El objetivo de los grupos de trabajo era analizar temáticas específicas, identificando y organizando en matrices ejes, problemáticas, objetivos, actividades, responsables y plazos por cada temática.

- Reuniones plenarias: conversaciones abiertas a la participación de todos los actores involucrados, cuyo objetivo era presentar los avances de los grupos de trabajo y otros temas de interés colectivo.
- Mesas de debate: actividades que se realizaban para darle el tratamiento adecuado a temas controversiales donde hubiera evidente conflicto entre diferentes participantes, o para presentar resultados de investigaciones y estudios del proyecto o de participantes de la plataforma.

La estructura del proceso de diálogo se resume en el siguiente gráfico:

Figura 3 Estructura propuesta para el proceso de diálogo



Presentación del proyecto en la primera sesión plenaria:

El objetivo de la primera reunión plenaria, que se llevó a cabo el 27 de junio de 2011, fue presentar a los actores invitados el proyecto y la metodología de trabajo propuesta. En la plenaria no se abordaron cuestiones estratégicas como por ejemplo un análisis de las expectativas de los actores participantes. Si bien en el momento no se recibieron críticas y objeciones de fondo por parte de los participantes, puede que en esta primera sesión se hayan generado incomprendiones y/o falsas expectativas de algunos actores, que sentaron las bases para su sucesivo alejamiento del proceso (ver apartado “Dificultades encontradas y acciones tomadas desde la Plataforma” de este documento).



Segunda etapa: construcción de un Modelo de Producción (julio 2011 – agosto 2012)

Puesta en marcha del proceso de diálogo (grupos de trabajo y segunda sesión plenaria):

Después de la primera plenaria empezaron a funcionar tres grupos de trabajo (Fiscalización de la legislación; Financiamiento e incentivos de mercado a la producción responsable; Uso y conservación de suelos). En este primer momento, las discusiones que se realizaban en los grupos no eran moderadas y facilitadas con base en una metodología predefinida y las opiniones de los participantes se registraban por medio de minutas que no respondían a un esquema riguroso de sistematización de la información.



Grupo de trabajo sobre uso de agroquímicos

Como consecuencia de esta falencia metodológica, los avances de los grupos de trabajo que se presentaron en la segunda sesión plenaria del día 23 de noviembre de 2011, no fueron suficientemente sustantivos para despertar el interés de los actores, por lo cual en esta plenaria se contó con una participación muy baja. Además de los avances de los grupos de trabajo, en la plenaria se presentaron dos estudios (“Gestión de riesgos ambientales del sector financiero relacionados con sus carteras agrícolas de piña” del BCIE y “Pineapple Producer Perspectives and Policy Implications to Promote Ecologically Sustainable Production of Pineapple in Costa Rica” de la Universidad EARTH).

Adaptación de la metodología utilizada:

En respuesta al fracaso de la segunda plenaria, se aportaron diversas mejoras al proceso de diálogo. Los grupos de trabajo precedentemente inaugurados se mantuvieron, pero para su facilitación se empezó a utilizar una matriz de análisis basada en el enfoque del marco lógico. También se puso en marcha un nuevo grupo (Pequeña y mediana empresa) y se intentó poner en marcha un grupo sobre relaciones laborales en las plantaciones. Este intento fracasó debido a las posiciones inconciliables de productores y organizaciones sindicales acerca de este tema, que se describen en mayor detalle en el apartado “Dificultades encontradas y acciones tomadas desde la Plataforma” de este documento.

En agosto de 2012 se dió una reunión en la cual CANAPEP cuestionó el tema de la definición de un modelo de producción y se quejó de que la Plataforma no había generado productos y resultados concretos. En este momento, el equipo del proyecto entendió que el concepto de modelo de



producción había confundido a los actores desde el principio, y que era necesario cambiar el enfoque metodológico del proceso de diálogo. Se decidió unificar los primeros dos resultados esperados (el Modelo de Producción y Comercio Responsable de Piña y la Estrategia Nacional para el cumplimiento de este Modelo) y sustituirlos por un único producto concreto y tangible, un Plan de Acción para la Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.

Tercera etapa: Formulación de un Plan de Acción (septiembre 2012 – febrero 2013)

Presentación del nuevo resultado esperado en la tercera sesión plenaria:

La tercera sesión plenaria se llevó a cabo el 13 de septiembre de 2012. En esta sesión, se presentó el nuevo resultado esperado de la Plataforma: el Plan de Acción para la Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Participantes en tercera reunión plenaria

Trabajo en grupos para la formulación del Plan de Acción:

¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?	¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?	¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el resultado?	¿Quiénes serán los responsables de implementar las acciones?	¿Para cuándo debemos haber desarrollado las acciones?
<p>¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?</p> <p>¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?</p> <p>Dejar de utilizar agroquímicos que dañan el medio ambiente y la salud de los consumidores.</p> <p>¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?</p> <p>¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?</p> <p>¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el resultado?</p> <p>¿Quiénes serán los responsables de implementar las acciones?</p> <p>¿Para cuándo debemos haber desarrollado las acciones?</p>	<p>Dejar de utilizar agroquímicos que dañan el medio ambiente y la salud de los consumidores.</p> <p>¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?</p> <p>¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?</p> <p>¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el resultado?</p> <p>¿Quiénes serán los responsables de implementar las acciones?</p> <p>¿Para cuándo debemos haber desarrollado las acciones?</p>	<p>¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?</p> <p>¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?</p> <p>¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el resultado?</p> <p>¿Quiénes serán los responsables de implementar las acciones?</p> <p>¿Para cuándo debemos haber desarrollado las acciones?</p>	<p>¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?</p> <p>¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?</p> <p>¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el resultado?</p> <p>¿Quiénes serán los responsables de implementar las acciones?</p> <p>¿Para cuándo debemos haber desarrollado las acciones?</p>	<p>¿Qué problemas se relacionan a este tema relevante?</p> <p>¿Cómo podemos contribuir a resolver esta problemática?</p> <p>¿Qué acciones debemos implementar para alcanzar el resultado?</p> <p>¿Quiénes serán los responsables de implementar las acciones?</p> <p>¿Para cuándo debemos haber desarrollado las acciones?</p>

Nueva matriz utilizada en los grupos de trabajo

Después de la tercera plenaria, empezaron los trabajos del grupo sobre agroquímicos: se realizaron tres mesas de trabajo por región (Atlántica y Norte) y una mini plenaria por región. Se optó por dejar el diálogo abierto a todos los temas que los participantes querían abordar, lo cual permitió recoger más insumos y vencer las resistencias iniciales generadas por la sensibilidad del tema de trabajo del grupo.

De forma general, el trabajo de los grupos se reorientó hacia la formulación del Plan de Acción. La metodología



de trabajo se adaptó al nuevo resultado esperado del diálogo: las matrices se simplificaron y se transformaron en líneas de acción que definen responsables y marcos de tiempo por cada acción.

Presentación del borrador de Plan de Acción en la cuarta plenaria:

Las líneas de acción definidas en los distintos grupos de trabajo, así como el borrador final del Plan de Acción, la calendarización de las acciones y el mecanismo de priorización de las mismas, se presentaron en la cuarta sesión plenaria que se desarrolló el día 25 de febrero de 2013. Sucesivamente, se desarrolló el proceso de registro de los aportes de los participantes al borrador final presentado en la plenaria.



Presentación del borrador de Plan Nacional de Acción durante la IV reunión plenaria

Cuarta etapa: consolidación del Plan de Acción (marzo 2013 – marzo 2014)

Revisión técnico-legal con representantes de Ministerios:

Una vez incorporadas las observaciones planteadas por los participantes, el equipo de la Plataforma, con el apoyo del GCP, de las oficinas legales de los Ministerios (MAG, MINAE, Ministerio de Salud – MS, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – MTSS) y de funcionarios especializados de cada dependencia consultada, realizó un análisis con el objetivo de:

- Garantizar que las tareas y acciones asignadas a cada institución u organización respondieran a su mandato legal;
- Verificar si las tareas y acciones estaban contempladas en el Plan Anual Operativo 2013 o habían sido previstas para el Plan Anual Operativo 2014 de cada institución;
- Refinar los plazos de implementación de las acciones, con base en un análisis de las capacidades reales de implementación de cada institución;
- Identificar la posibilidad por parte de las distintas instituciones de apoyar técnica o financieramente las tareas y acciones;
- Valorar el impacto relativo de cada tarea en los ámbitos ambiental, social y económico, y su costo de implementación (tanto económico como en dificultad de implementación), priorizando las acciones con base en la siguiente escala numérica:
 - Alto impacto y bajo costo: Actividad de prioridad 1.
 - Alto impacto y alto costo o bajo costo y bajo impacto: Actividades de prioridad 2.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



- Bajo impacto y alto costo: Actividad de prioridad 3.

Redacción del Plan de Acción definitivo:

Con base en el análisis precedentemente descrito, se priorizaron y agruparon las acciones definidas en el borrador del Plan (de 43 pasaron a ser 12) y se redactó el Plan de Acción definitivo. En el siguiente cuadro se detallan las 12 acciones estratégicas contenidas en el Plan.

Tabla 4 Plan de Acción de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica: acciones estratégicas

Acciones Estratégicas del Plan de Acción de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica	
1.	Adopción de mejores prácticas en el uso y conservación de suelo
2.	Consolidación del Programa de Investigación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria en Piña (PITTA-Piña)
3.	Adopción de mejores prácticas en el uso de agroquímicos
4.	Promoción del manejo integrado de plagas y el uso ecoeficiente de insumos
5.	Cumplimiento de los requisitos de ley
6.	Promoción de espacios de diálogo, transparencia y rendición de cuentas sobre acciones continuas para mejorar el desempeño ambiental y social de la producción de piña en el país
7.	Promoción de medidas para la adaptación al cambio climático
8.	Incentivos para la promoción de buenas prácticas agrícolas
9.	Fortalecimiento de las capacidades de los productores para obtener certificaciones en B.P.A reconocidas internacionalmente
10.	Promoción del diálogo nacional sobre los derechos laborales
11.	Identificación, compensación y remediación de impactos negativos de la producción de piña
12.	Estímulo a la producción nacional de piña orgánica

Canalización de recursos para la implementación del Plan:

En esta etapa, se lograron canalizar una serie de recursos para financiar la implementación del Plan de Acción o de algunas acciones específicas del mismo.

Los recursos que serán gestionados directamente por la plataforma son los siguientes:

- 200.000,00US\$ proporcionados por la Iniciativa para el Comercio Sostenible (IDH), para dar continuidad a la labor de la Plataforma y para el proceso de implementación del Plan;

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



- 50.000,00US\$ asignados por PNUD a través de sus fondos TRAC, para garantizar la continuidad de la plataforma en el proceso de transición entre los recursos de ICCO y los de IDH.

Los recursos que no serán gestionados directamente por la plataforma son los siguientes:

- 2.000.000,00US\$ comprometidos por parte de la empresa Dole Fruit Company para la inversión en procesos de transferencia tecnológica a los pequeños y medianos productores a los cuales la empresa compra el producto, para mejorar sus prácticas de uso y conservación de suelos;
- Un fondo de apoyo de 10.000,00US\$ proporcionado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) a través del Proyecto CAMBio para financiar el presente proceso de sistematización de experiencias;
- 50.000,00US\$ asignados por la Embajada de Holanda a la ONG nacional CEDARENA para desarrollar un programa de monitoreo de recurso hídrico en las comunidades aledañas a plantaciones de piña en la zona atlántica del país.

La oficialización del Plan de Acción:

Con el apoyo de los departamentos legales de MAG, MINAE, MS y MTSS y el acompañamiento de la Oficina de Leyes y Decretos de la Casa Presidencial, la Plataforma formuló una propuesta de decreto que por un lado oficializara el Plan de Acción, y por otro lado creara un Comité de Seguimiento que garantizara la implementación del Plan. A través de este



Reunión con directores de departamentos legales del MAG, MINAE, MTSS y MS para formulación de una propuesta de decreto

decreto, se harían vinculantes las acciones asignadas a las instituciones públicas, mientras las acciones asignadas al sector privado quedarían de carácter voluntario.

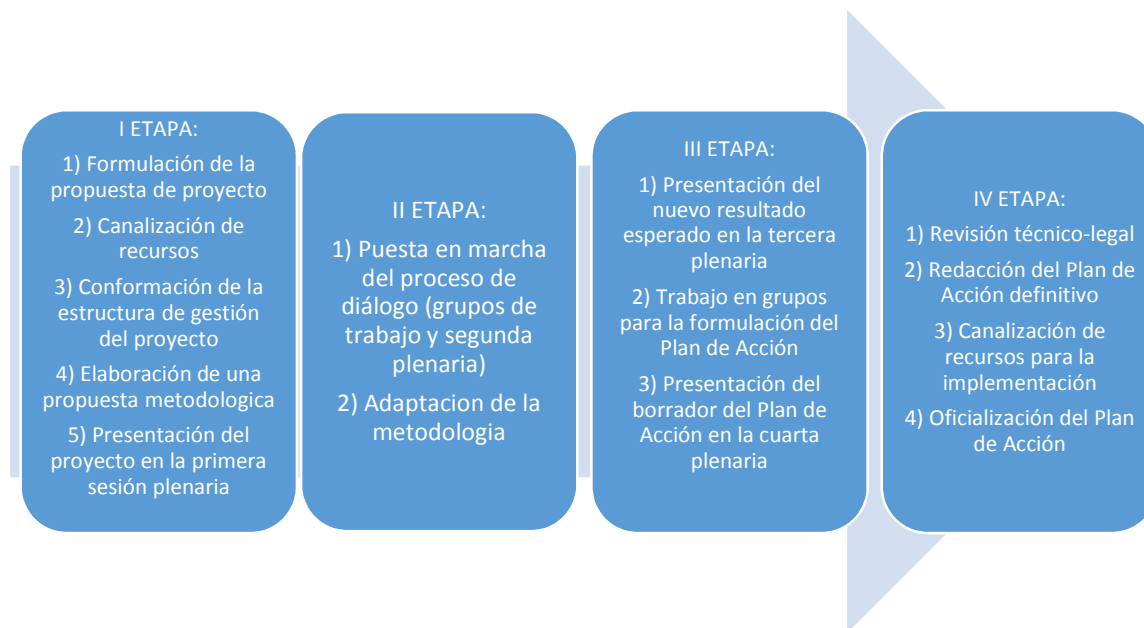
Como se describe en mayor detalle en el apartado “Dificultades encontradas y acciones tomadas desde la plataforma” de este documento, esta propuesta generó resistencia por parte del sector productor. Esta resistencia, conjuntamente con los atrasos generados por el proceso electoral que el país ha vivido entre los meses de febrero y abril de 2014, han impedido hasta la fecha la conclusión del proceso de oficialización del Plan de Acción.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



El proceso desarrollado por la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, sus etapas y sub-etapas, se resume en el siguiente gráfico:

Figura 4 Proceso desarrollado por la Plataforma, etapas y sub-etapas





Dificultades encontradas y acciones tomadas desde la Plataforma

Dificultades metodológicas

Falta de rigurosidad de la metodología utilizada para recoger los insumos de los participantes:

Al principio de la segunda etapa del proceso precedentemente descrito, el diálogo presentó ciertas debilidades y falencias desde un punto de vista metodológico. Las discusiones en las plenarios y en los grupos de trabajo no eran moderadas y facilitadas con base en una metodología predefinida y las opiniones de los participantes se registraban por medio de minutas que no respondían a un esquema riguroso de sistematización de la información. Estas falencias empezaron a emerger en la segunda plenaria, en el mes de noviembre de 2011, y forzaron al Comité Director del proyecto a realizar una revisión de la metodología utilizada en el diálogo: en el año 2012 se contrataron unos asesores metodológicos y se empezó a utilizar la siguiente matriz, basada en la metodología del marco lógico, para la recopilación de la información generada en los grupos de trabajo:

Tabla 5: Matriz utilizada para recopilar información en los grupos de trabajo

Aspectos críticos	Problemática relacionada	Objetivos	Resultados esperados	Indicadores	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo

La adopción de esta nueva metodología facilitó el trabajo de los grupos y permitió recoger de forma mucho más sistemática y metodológicamente rigurosa las aportaciones de los participantes en las distintas mesas, lo cual a su vez en un segundo momento facilitó la elaboración del documento final del Plan de Acción.

Falta de claridad acerca de los objetivos y resultados esperados del proceso:

Los términos modelo y estrategia, originariamente utilizados para indicar los productos esperados de la Plataforma, generaron cierta confusión en la mayoría de los participantes del diálogo.

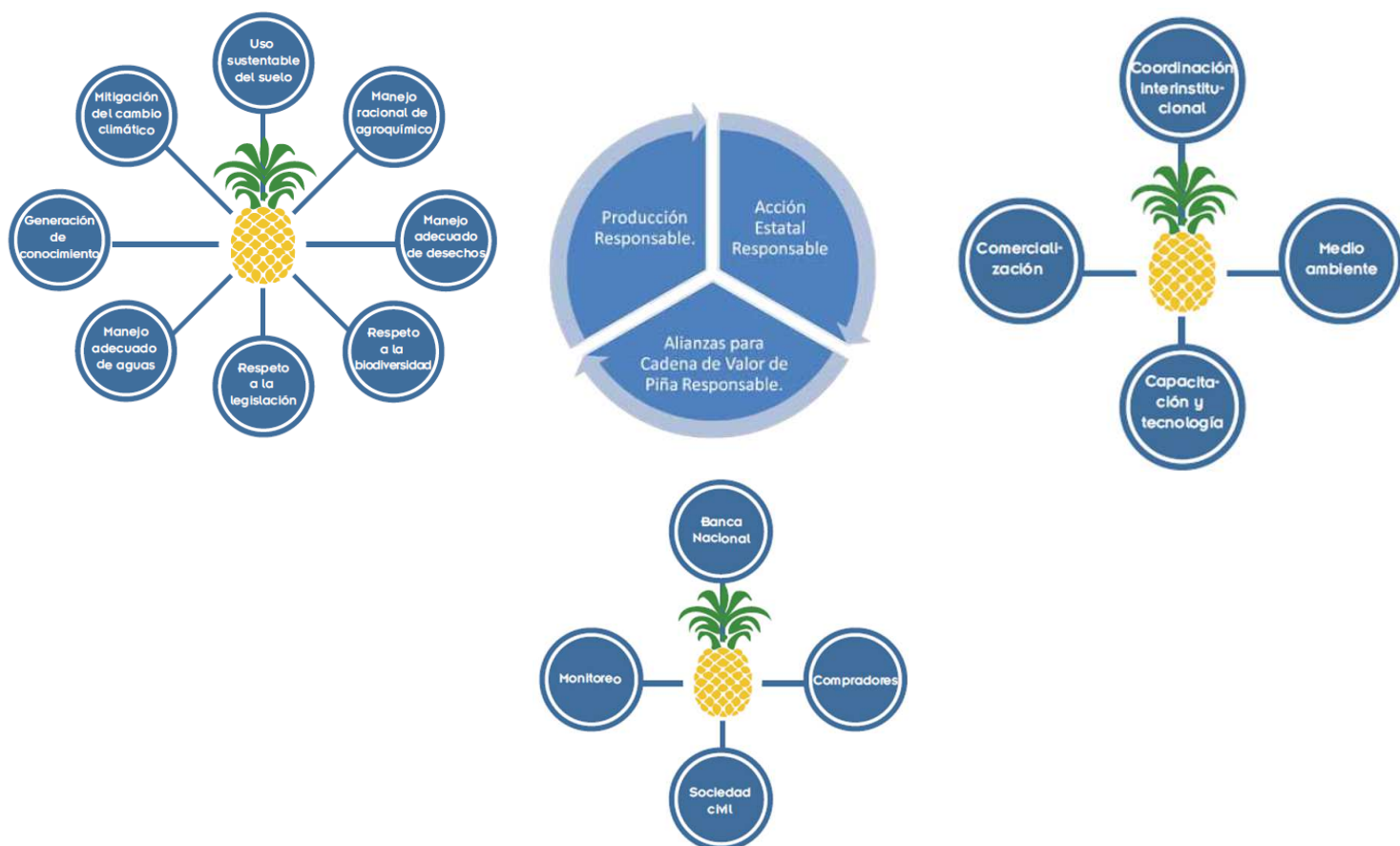
Para la Plataforma, el Modelo de Producción y Comercio Responsable representaba “un mecanismo de articulación de compromisos interinstitucionales y multisectoriales, asumidos por las partes

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



involucradas en la producción y comercio de este cultivo, para dar una respuesta nacional a las preocupaciones de: consumidores, organizaciones civiles nacionales e internacionales y empresas minoristas, sobre los impactos negativos de la producción de piña en Costa Rica”⁶. El Modelo propuesto estaba integrado por tres ejes estratégicos (Producción responsable; Acción estatal responsable; Alianzas para cadena de valor responsable), por cada uno de los cuales se propusieron compromisos a asumir por los diferentes actores involucrados, como se resume gráficamente a continuación.

Figura 5: Modelo de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica



Sin embargo, según se desprende de varias intervenciones realizadas en las plenarias y de las entrevistas realizadas a los miembros del Comité Director y del equipo técnico del proyecto, para

⁶ Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica (2012), *Modelo para la Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica*, versión 3.0, pg. 8.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



muchos participantes del diálogo por mucho tiempo no hubo claridad acerca de lo que se buscaba a través de este proceso. Por ejemplo, algunos actores confundían el concepto de modelo con un manual, otros con un certificado o sello de calidad. Los miembros del Comité Director y del equipo técnico del proyecto identifican esta falta de claridad sobre los objetivos y resultados esperados de la Plataforma como el resultado de la falta de una estrategia de comunicación definida e implementada desde el principio del proceso. Si bien se realizaron esfuerzos comunicativos importantes por parte de la Plataforma (por ejemplo, realización de videos de sistematización de cada plenaria, mantenimiento y actualización de la página web), estos esfuerzos no pudieron ser tan estructurados y constantes como se hubiera querido y necesitado, principalmente por la falta de recurso humano que se dedicara de forma exclusiva a este tema y de recursos financieros para financiar las acciones correspondientes.

La confusión acerca de los objetivos y resultados esperados del proceso se manifestó de forma muy clara en el mes de agosto de 2012, cuando en el transcurso de una sesión de trabajo precedente la tercera plenaria, los representantes de CANAPEP, actor clave del proceso de diálogo en cuanto agrupa la mayoría de los medianos y grandes productores y exportadores de piña del país, cuestionó la propuesta de la Plataforma de definir un modelo de producción y por ende puso en discusión el entero proceso de diálogo. Para los productores, el país ya disponía de un modelo de producción, un modelo que además se había demostrado muy eficiente en términos macroeconómicos y de posicionamiento del producto en el mercado internacional, y por lo tanto no había necesidad de establecer otro modelo de producción y exportación. En este momento, el equipo del proyecto entendió que el concepto de modelo de producción había confundido a los actores desde el principio, y que era necesario cambiar el enfoque metodológico del proceso de diálogo. En la tercera reunión plenaria, que se desarrolló en el mes de septiembre de 2012, se presentó por ende el nuevo producto esperado de la Plataforma: el Plan de Acción de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica. A partir de este momento, la mayoría de los actores aclararon sus dudas acerca de los resultados esperados de la Plataforma y empezaron a trabajar para alcanzar un objetivo muy claramente definido: determinar acciones estratégicas específicas tendientes a mejorar el desempeño ambiental y social de la producción y el comercio responsable de piña en el país, así como los responsables de llevarlas a cabo.

De forma general, es de rescatar que el Comité Director y el equipo técnico del proyecto realizaron en varias ocasiones evaluaciones internas del proceso, gracias a las cuales pudieron identificar las principales debilidades metodológicas aquí mencionadas y re-direccionar parcialmente el proceso para responder a los desafíos que se iban presentando. Esta flexibilidad contribuyó a que el proceso evolucionara y siguiera de pie a pesar de las dificultades, modificando parcialmente su camino pero manteniendo inalterado su propósito final.

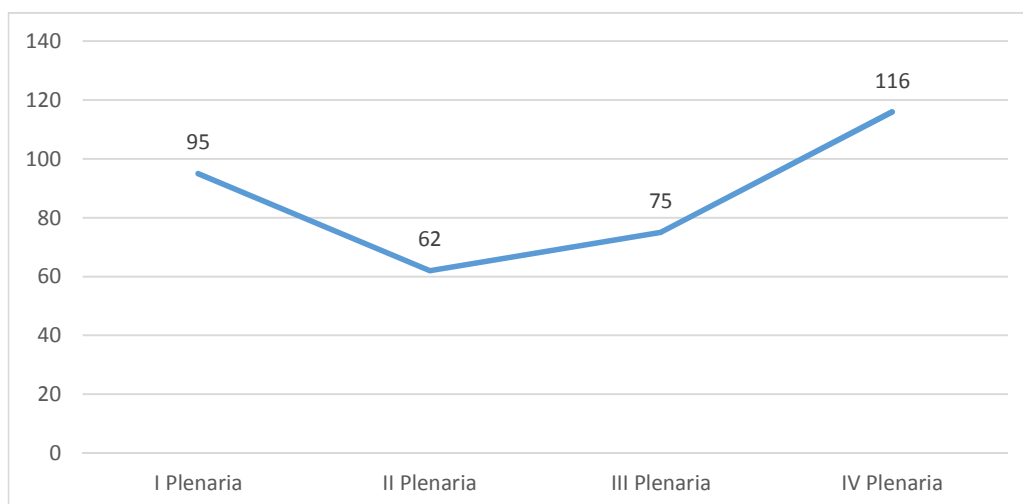


Dificultades relacionadas con el involucramiento y la participación de los actores

Debilidad de los procesos de convocatoria e incentivos:

Los niveles de participación de los actores involucrados en la Plataforma no se mantuvieron constantes a lo largo del proceso. Como se evidencia en la Figura 6, mientras en la primera plenaria se logró la participación de una cantidad importante de actores, la segunda plenaria marcó un claro descenso en la participación, la cual volvió a aumentar en la tercera plenaria para alcanzar su máximo en la cuarta.

Figura 6 Número de participantes en reuniones plenarias



Estas fluctuaciones en la participación se debieron principalmente a la falta, especialmente al principio del proceso y en particular entre la primera y la segunda plenaria, de procesos sistemáticos de convocatoria, y a la imposibilidad de establecer un mecanismo constante de incentivos a la participación. El concepto original de la Plataforma visualizado por el Green Commodities Programme, incluía un sistema de incentivos basado fundamentalmente en la búsqueda constante de compromisos por parte de los actores que pudieran ser anunciados en las distintas plenarias, motivando así la participación de otros actores que pudieran beneficiarse de los mismos. Ejemplos de estos incentivos son el anuncio realizado en la tercera plenaria por parte de la Embajadora de Holanda sobre las metas de compra 100% sostenible del país para el año 2020, o el anuncio realizado en la cuarta Plenaria por parte de IDH de su disposición a financiar, a través de la Plataforma,



proyectos que contribuyeran a la producción sostenible de piña. Estos anuncios dieron un impulso importante al proceso. Sin embargo, la realidad de la gestión cotidiana del mismo, caracterizada por la escasez de recursos tanto humanos como financieros, imposibilitó la puesta en marcha de un mecanismo más estructurado y sistemático de incentivos.

Participación marginal de algunos actores importantes:

Desglosando los niveles de participación en las cuatro plenarias por tipo de actor, se puede observar (Figura 7) como los actores más presentes en el proceso de diálogo fueron por un lado los Ministerios y otras instituciones públicas y por otro lado los productores. Universidades, centros de investigación, Organizaciones Internacionales, agencias nacionales de cooperación, embajadas y ONGs también tuvieron una presencia relevante y relativamente constante en el tiempo, mientras otros actores muy importantes para el proceso como compradores, comunidades y sindicatos, tuvieron una participación más marginal.

Figura 7 Participación total en plenarias por actor

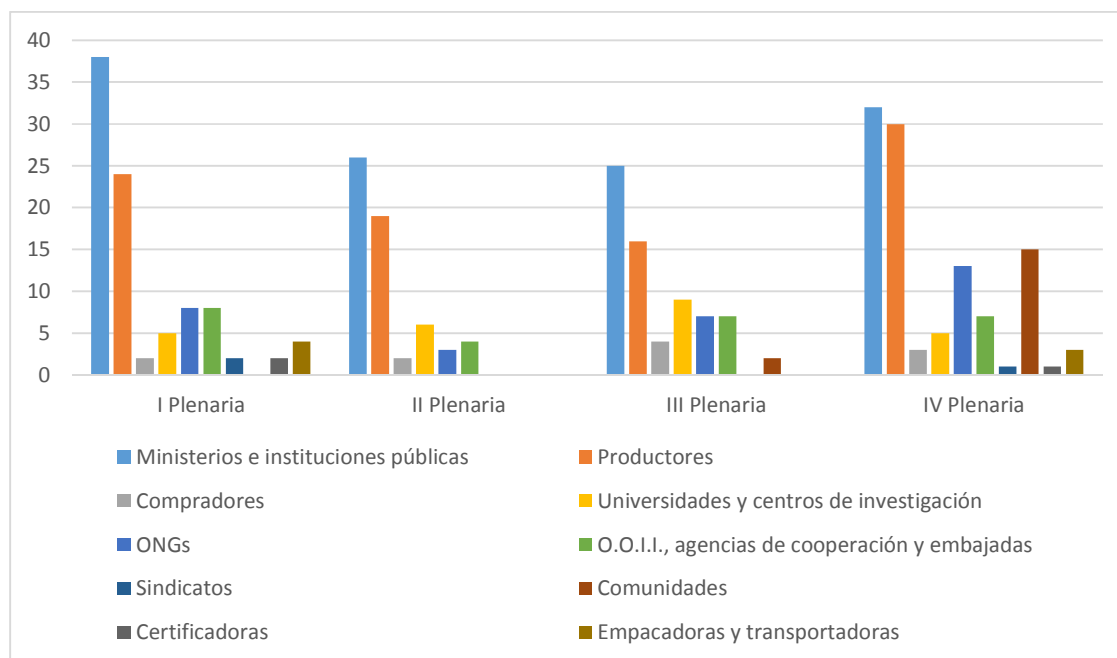




Tabla 6 Participación por plenaria y tipo de actor

	I Plenaria	II Plenaria	III Plenaria	IV Plenaria
Ministerios e instituciones públicas	38	26	25	32
Productores	24	19	16	30
Compradores	2	2	4	3
Universidades y centros de investigación	5	6	9	5
ONGs	8	3	7	13
O.O.I.I., agencias de cooperación y embajadas	8	4	7	7
Sindicatos	2	0	0	1
Comunidades	0	0	2	15
Certificadoras	2	0	0	1
Empacadoras y transportadoras	4	0	0	3

Figura 8 Participación por plenaria y tipo de actor



Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



Comunidades y sectores ambientalistas:

Desde el principio del proceso algunas comunidades afectadas expresaron, principalmente a través del Frente Nacional de Sectores Afectados por la Producción Piñera (FRENASAPP), una cierta desconfianza hacia el proceso de diálogo multi-sectorial e inter-institucional promovido por la Plataforma, desconfianza que se convirtió rápidamente en una negativa declarada a participar del mismo. Las razones de este rechazo del proceso de diálogo se expresan con mucha claridad en un comunicado de prensa emitido por FRENASAPP en septiembre de 2011:

“Desde junio del presente año expresamos nuestra negativa a participar en dicho espacio, señalando entre muchos puntos la poca o nula neutralidad del espacio y el claro posicionamiento a favor del sector empresarial. Creemos que desde un inicio, la iniciativa ha cometido el error de poner como coordinador al señor Vargas, por lo que evidentemente dicho espacio estará sesgado a favor del sector empresarial, ya que el señor Vargas es el ex Director de CANAPEP y ha sido uno de los principales defensores del sector piñero. La problemática es estructural y el abordaje de la Plataforma de Piña lo que pretende es hacer un “maquillaje verde” o “green wash”, para que parezca un modelo de producción sostenible y amigable con el ambiente y con la única y clara intención de que se aumenten las ventas de piña en el mercado internacional. Creemos que la problemática es más amplia y no puede reducirse a ciertos conflictos específicos, si no a la imposición por parte del Estado de un modelo de desarrollo agroexportador, que no considera a las personas como seres humanos con derechos fundamentales a la vida digna, vivienda y trabajo digno, la alimentación, al agua y a la salud”⁷.

Este posicionamiento se mantuvo a lo largo de los años sucesivos, y fue también reiterado en ocasión de la cuarta plenaria. Con el avanzar del proceso, sin embargo, desde la Plataforma se empezaron a llevar a cabo intentos más directos de incentivar la incorporación de este sector al diálogo. Por ejemplo, se canalizaron recursos para que FRENASAPP y otras organizaciones similares pudieran generar su solicitud de acciones a incluir en el Plan de Acción de forma independiente a través de una consultoría externa (propuesta rechazada por el Frente) o pudieran desarrollar un sistema de monitoreo de calidad del agua en las comunidades colindantes las plantaciones piñeras. También se hizo un esfuerzo por acercar las actividades del diálogo a las comunidades afectadas: en particular, las mesas de trabajo del grupo de trabajo sobre agroquímicos que empezaron a finales del año 2012, tuvieron lugar directamente en las regiones del país más afectadas por la expansión piñera (región Atlántica y región Huetar Norte). Como resultado de estas acciones, en la cuarta

⁷ Frente Nacional de Sectores Afectados por la Producción Piñera (FRENASAPP), Comunicado de prensa a la opinión pública nacional e internacional, http://kioscosambientales.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=1112:sobre-plataforma-de-comercio-y-produccion-de-pina-responsable-&catid=40:noticias-ambientales&Itemid=60

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



plenaria se pudo contar con una participación importante de representantes de comunidades afectadas, lo cual demuestra un avance en el acercamiento de estos sectores al proceso.

Organizaciones sindicales:

Otro actor que desde una etapa muy temprana del proceso expresó y mantuvo su desconfianza en el mismo fueron las organizaciones sindicales. En el periodo de tiempo comprendido entre la I y la II plenaria se intentó constituir un grupo de trabajo que tratara el tema de las condiciones laborales en las plantaciones de piña. Sin embargo, las labores del grupo nunca pudieron arrancar, ya que patronos y sindicatos se enfrentaban con posiciones irreconciliables. Por un lado, los patronos exigían la inclusión en la mesa de grupos como las Asociaciones Solidaristas y los Comités Permanentes de Trabajadores, considerados por los productores como formas de organización y representación laboral legítimas en cuanto permitidas por la ley costarricense. Por otro lado, los sindicatos rehusaban participar en una mesa de diálogo que incluyera a estos actores, ya que desde su punto de vista la problemática laboral en las plantaciones de piña, que la Plataforma hubiera tenido que contribuir a solucionar, es constituida por el irrespeto a la libertad de asociación sindical y “la obstaculización al ejercicio de la libertad sindical no se negocia con otras organizaciones sociales como el solidarismo, pues estas deben limitarse a sus actividades mutualistas que les concede la legislación nacional”⁸.

La Plataforma intentó buscar una mediación entre estas posiciones contrapuestas e irreconciliables promoviendo diálogos bilaterales entre empleadores y sindicatos facilitados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), bajo el esquema del Diálogo Social desarrollado por esta organización. Sin embargo, los diálogos no lograron el efecto esperado, ya que nunca se dieron las condiciones para que los actores superaran las divergencias de fondo que les impedían sentarse a la misma mesa.

En la IV plenaria, los sectores sindicales reafirmaron por ende su posición acerca de la Plataforma, la cual según ellos “adolecía de una correcta orientación al trabajo porque no buscaba el diálogo y acuerdos entre los sectores afectados directamente con el cultivo de la piña y los productores sino que para diluir la temática convocaron a un concierto de organizaciones sociales y porque los promotores de la iniciativa (Gobierno, ICCO y PNUD) evadían tratar los problemas medulares del cultivo denunciados a nivel nacional e internacional. Por lo anterior, el planteamiento metodológico de la plataforma desde el inicio no fue correcto ni convincente, por lo que recibió cuestionamiento

⁸ Posición de sectores sociales y sindicales sobre el proyecto “Plataforma Nacional para la Producción y Exportación Responsable de Piña en Costa Rica”, pg. 2.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



de nuestro sector involucrado en este tipo de producción, valorando la plataforma como un proyecto maquillador, ante la creciente mala imagen de este producto en los consumidores”⁹.

La cuestión laboral quedó por lo tanto irresuelta. Sin embargo, ésta fue recogida en el Plan de Acción para la Producción y el Comercio Responsable de Piña, en el cual se incluyó la siguiente Acción Estratégica (3.3.1.): “El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), en conjunto con el MAG, facilitará un diálogo nacional entre los representantes de los trabajadores y empleadores del sector agroindustrial para atender denuncias sobre libertad de asociación en el sector agrícola, en el plazo máximo de tres años posteriores a la oficialización del Plan de Acción”¹⁰.

Las dificultades para el involucramiento y la participación tanto de las comunidades como de las organizaciones sindicales en el proceso de diálogo tienen sus raíces en conflictos relacionados con la producción de piña que existían previamente e independientemente de la creación de la Plataforma. Por lo tanto, la Plataforma no generó estos conflictos, sino que creó un espacio para que éstos pudieran manifestarse de forma muy clara y directa. En este sentido, es importante destacar que si bien tanto FRENASAPP como los sindicatos se declararon en desacuerdo con la Plataforma, ésta les proporcionó un espacio importante para presentar públicamente su posición frente a los temas relacionados con el cultivo y sus impactos, espacio que estos actores decidieron no utilizar.

Productores:

En relación con la participación de los productores de piña en la Plataforma, si bien ésta fue bastante consistente y constante en el tiempo, no fue exenta de momentos críticos y enfrentamientos, el más relevante de los cuales surgió después de que el Comité Director del proyecto anunciara la intención de promover la adopción de un Decreto Ejecutivo para la oficialización del Plan de Acción y la creación de un Comité de Seguimiento del mismo. Esta decisión se fundamentaba en la necesidad de garantizar la continuidad y sostenibilidad de la iniciativa en la fase de implementación del Plan, y así evitar el riesgo de ruptura del proceso con la toma de posesión de las nuevas autoridades gubernamentales a partir del primero de mayo del año 2014.

En respuesta a esta iniciativa, la Presidencia de CANAPEP comunicó en una carta dirigida a la Viceministra de Agricultura el desacuerdo del sector representado por la Cámara con la totalidad del Plan de Acción, aduciendo como motivaciones, entre otras: la falta de representatividad en la

⁹ Posición de sectores sociales y sindicales sobre el proyecto “Plataforma Nacional para la Producción y Exportación Responsable de Piña en Costa Rica”; pg. 1.

¹⁰ Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, Plan de Acción de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica, Borrador Final, pg. 31.



participación de los productores en el proceso; la cuestionabilidad de la metodología utilizada para llevarlo a cabo, en particular en relación con la búsqueda de soluciones a partir de la identificación de problemas, con la creación de un modelo alternativo de producción y comercio y con el involucramiento en el proceso de actores que no contaban con el conocimiento técnico suficiente sobre el tema para poder aportar propuestas admisibles y alcanzables; la falta de neutralidad del documento final del Plan de Acción, el cual se consideraba sesgado en contra de la producción piñera; o la cuestionabilidad desde un punto de vista legal de señalar como responsables de ciertas acciones del Plan a actores que no tenían las competencias relacionadas. Este rechazo de la totalidad del proceso se manifestó como mencionado en la etapa final del mismo, a pesar de que “el personal de la Cámara participó en todas las reuniones plenarias y los grupos de trabajo y asistieron a las actividades con una regularidad de más del 90%”¹¹. Sin embargo, según la misma carta, “el hecho de participar en el proceso no implica la aceptación del Plan de Acción”¹². Es de remarcar que si bien CANAPEP nunca había declarado un distanciamiento tan radical del proceso de diálogo, éste había empezado a manifestarse con anterioridad, como lo demuestra la disminución de la participación de los productores en la II y III plenaria.

Posteriormente a la recepción por parte de la Viceministra de Agricultura de la carta de CANAPEP, el Comité Director de la Plataforma empezó un proceso de negociación bilateral con el sector productor para que éste retirara su negativa a la aprobación del Plan de Acción. En este proceso, la Cámara expresó su firme oposición a la inclusión en el Plan de Acción de la Acción Estratégica 3.3.1. precedentemente mencionada y dirigida a propiciar el diálogo nacional sobre relaciones laborales en la agroindustria. La oposición de CANAPEP a esta inclusión terminó tomando la forma de un ultimátum, lo cual a su vez obligó al PNUD a amenazar su salida del proceso en el caso en el cual el Gobierno hubiera aceptado el pedido de CANAPEP y eliminado del Plan de Acción una referencia si bien de mínimos a esta temática tan relevante. Finalmente, los productores optaron por aceptar el Plan, agregando un texto adicional a esta línea de acción que hace hincapié en la promoción de otros esquemas laborales permitidos por la ley, o sea del solidarismo.

En relación con la participación de los productores de piña en la Plataforma, los miembros del Comité Director¹³ también destacan las dificultades encontradas en la incorporación al proceso de diálogo de los productores no asociados a CANAPEP, sobre todo los productores pequeños y medianos. Si bien se realizó un esfuerzo importante para identificar y tomar contacto con otras

¹¹ Carta del Presidente de la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña a la Viceministra de Agricultura, fechada 30 de septiembre de 2013; pg. 1.

¹² Carta del Presidente de la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña a la Viceministra de Agricultura, fechada 30 de septiembre de 2013; pg. 2.

¹³ Ver entrevista con Giovana Valverde Stark, Directora de Asuntos Internacionales del MAG y co-directora del proyecto “Plataforma de Piña”.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



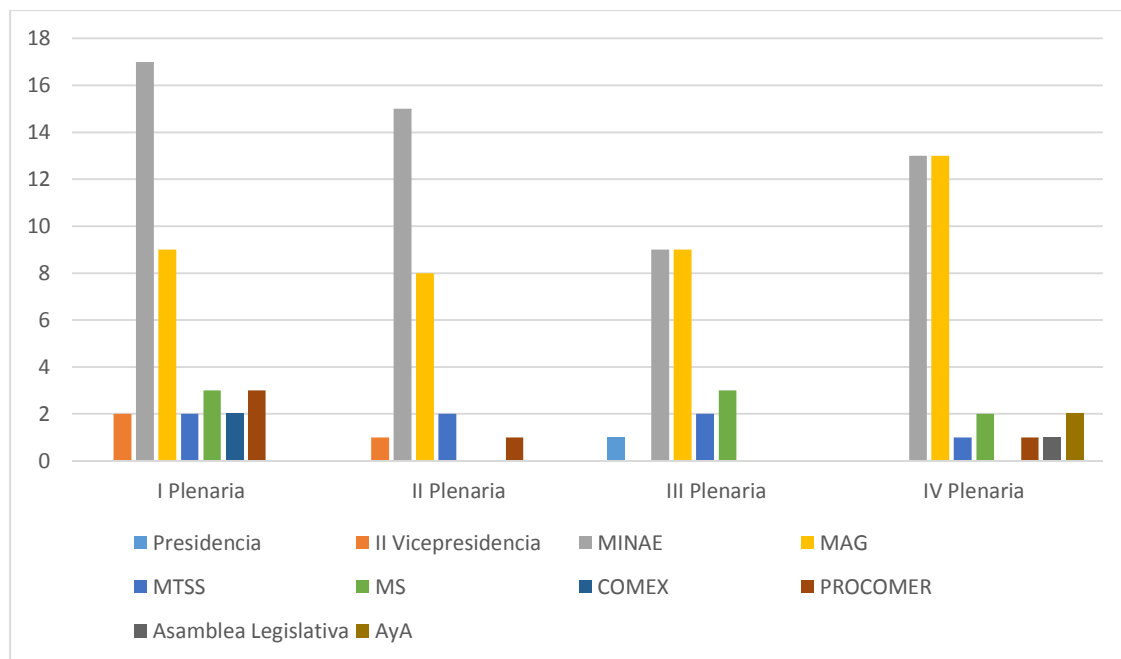
asociaciones o grupos de productores a niveles más locales y descentralizar algunas actividades como las mesas de trabajo del grupo sobre agroquímicos, no se pudo desarrollar una convocatoria tan capilar en el territorio como se hubiera querido.

Sector gubernamental:

Finalmente, en relación con la participación en el proceso del sector gubernamental, es de mencionar en primer lugar el desafío que para la Plataforma representó el tener la co-dirección del proyecto sentada en dos Ministerios con funciones y objetivos si bien no contrapuestos, ciertamente diferentes: el MINAE, que vela por la conservación y protección del ambiente y los recursos naturales; y el MAG, responsable de promover la competitividad y el desarrollo de las actividades agropecuarias del país. A pesar de las diferencias en las misiones de las dos instituciones, éstas lograron alcanzar acuerdos sobre temas prioritarios y definir objetivos comunes en el marco de este proceso. Se puede por lo tanto afirmar que la coordinación inter-institucional entre las dos instituciones co-directoras fue relativamente fluida y eficaz. Sin embargo, esta coordinación no se extendió de forma suficientemente estructurada a otros Ministerios e instituciones públicas que también tienen funciones directa o indirectamente relacionadas con algunos aspectos claves de la producción de piña, como por ejemplo el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) o el Ministerio de Salud (MS). Estas instituciones han estado presentes en el proceso pero no de forma continua y constante, como por ejemplo lo demuestran los datos relativos a la participación de Ministerios y otras instituciones públicas en las reuniones plenarias de la Plataforma, representados en la Figura 9:



Figura 9 Participación de Ministerios y otras instituciones públicas en reuniones plenarias



Para responder a las carencias detectadas a nivel de coordinación inter-institucional, el equipo de la Plataforma organizó en octubre del año 2012 un taller de coordinación inter-institucional, del cual se derivó la propuesta de institucionalización del Plan de Acción y la creación de un Comité Inter-institucional de Seguimiento del mismo a través de un Decreto Ejecutivo. Una vez elaborado el borrador final del Plan, también se realizó en los distintos Ministerios un análisis de las acciones y de las competencias legales de cada institución para el cumplimiento de las mismas, lo cual permitió medir su viabilidad.

Otro elemento importante a mencionar en relación con la participación del sector gubernamental en el proceso de diálogo es que se logró garantizar de forma bastante constante la participación e involucramiento de los y las jefes (Ministros/as y Vice-ministros/as) de los dos Ministerios co-directores y ocasionalmente también de los y las jefes de otras instituciones (Vicepresidencia de la República; Ministerio de Comercio Exterior), lo cual dio un impulso importante al proceso.



Principales logros y resultados del proceso de diálogo

Los principales logros y resultados de este proceso de diálogo son los siguientes:

- El haber generado y mantenido en el tiempo un **diálogo multi-sectorial e inter-institucional** alrededor de un tema de gran relevancia para el país, lo cual permitió sentar a la mesa una variedad de actores con intereses a menudo contrapuestos, encontrar un balance entre los mismos y de alguna forma alinear el trabajo sobre el cultivo de la piña, especialmente a nivel de instituciones gubernamentales. La rigurosidad metodológica, la representatividad y la eficiencia del diálogo se pueden sin duda mejorar; sin embargo, la Plataforma ha sentado un importante precedente a nivel nacional en relación con el cultivo de piña.
- Un producto tangible y concreto: un **Plan de Acción** que establece una agenda de trabajo para el periodo 2013-2017 sobre los temas más importantes para la mejora del desempeño ambiental y social de la producción de piña en Costa Rica. El cumplimiento de las acciones contenidas en el Plan implicaría la resolución de los principales problemas asociados con el desempeño ambiental y social de la producción de piña en el país, lo cual a su vez aumentaría la competitividad del producto en los mercados internacionales, por lo cual el potencial de cambio que este proceso puede generar en el futuro es muy alto.
- El haber insertado en la **Agenda** tanto de instituciones públicas como de organizaciones privadas temas que tienen el potencial de generar cambios estructurales en los paisajes productivos de Costa Rica, no solamente en relación con el cultivo de la piña, sino de forma general en relación con la producción agropecuaria del país, y que previamente no habían constituido siquiera argumento de debate (como por ejemplo, la obligatoriedad de disponer de una licencia para la aplicación de agroquímicos; el establecimiento de un sistema de monitoreo periódico y público del uso de suelo en paisajes productivos o la coordinación inter-institucional para las inspecciones de plantaciones¹⁴). Asimismo, la Plataforma ha permitido profundizar la discusión y la definición de una agenda de trabajo común sobre otros temas que ya estaban insertados en el debate nacional sobre este cultivo.
- La canalización de **recursos financieros** para la implementación del Plan de Acción y por ende para la realización de acciones dirigidas a la mejora del desempeño ambiental y social de la producción de piña. Específicamente, IDH ha otorgado financiamiento por un total de 200.000USD para dar continuidad a la labor de la Plataforma en el proceso de implementación del plan, y la Embajada de Holanda dispone de recursos para financiar acciones de ONGs en temas relacionados con la producción de piña.
- El apoyo al establecimiento de **convenios de cooperación** (por ejemplo, un convenio entre la Universidad de Costa Rica y la empresa española Abengoa para valorar el uso del rastrojo

¹⁴ Entrevista con Kifah Sasa Marín, Oficial de Medioambiente y Gestión de Riesgos de PNUD Costa Rica.

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



de piña para generar biocombustibles) y el desarrollo de **investigaciones**¹⁵, que si bien no se pueden definir como productos directos de la Plataforma, de alguna forma han sido impulsados y facilitados por el proceso de diálogo que ésta ha promovido.

¹⁵ A) Gestión de riesgos ambientales del sector financiero relacionados con sus carteras agrícolas de piña; B) Development of Sustainable Organic Cropping Systems for Pineapple Growers in Costa Rica; C) Pineapple Producer Perspectives and Policy Implications to Promote Ecologically Sustainable Production of Pineapple in Costa Rica.



Retos para el futuro y medidas a adoptar para la sostenibilidad del proceso

Para garantizar la sostenibilidad y continuidad del proceso desarrollado hasta la fecha, la Plataforma se enfrenta a una serie de retos, tanto de corto como de mediano y largo plazo, a los cuales deberá responder adoptando medidas específicas. Los principales retos para la sostenibilidad y continuidad futura de la Plataforma son los siguientes:

- Lograr la **oficialización del Plan de Acción** para la Producción y Comercio Responsable de Piña, a través de la aprobación de un Decreto Ejecutivo firmado por lo menos por los Ministros de Ambiente, Agricultura y Ganadería, Trabajo y Seguridad Social, y Salud. La aprobación del Decreto daría carácter vinculante a todas las acciones del Plan que son responsabilidad del Estado, las cuales deberán ser incluidas en los planes de trabajo y presupuestos de las instituciones responsables de cada una de ellas. En este sentido, la adopción de este Decreto disminuiría sustancialmente los riesgos asociados con el inminente cambio de autoridades en el país. Además de aprobar el Decreto Ejecutivo, una vez que se conozca el resultado de las elecciones presidenciales, las autoridades salientes, acompañadas por el PNUD, deberán realizar un proceso de inducción y sensibilización a las autoridades entrantes para que éstas acepten y adopten el Plan de Acción e incluyan sus acciones en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo.
- Mantener y ampliar el **compromiso del sector productor** con el Plan, ya que las acciones definidas en el mismo para este sector son de carácter voluntario y no obligatorio. Para ello, es importante por un lado generar incentivos para los productores que cumplan con las responsabilidades definidas en el Plan, y por otro lado buscar la aprobación y adopción del mismo por parte del mayor número posible de productores, incluyendo en mayor medida a los pequeños y medianos.
- Buscar la **participación activa de otros actores** que se han involucrado de forma más marginal en la primera etapa de este proceso, como las comunidades afectadas o las organizaciones sindicales. Es importante que representantes de todos los actores relevantes para la cadena productiva de la piña sean incluidos en el Comité de Seguimiento del Plan de Acción que se pretende constituir por medio del Decreto. Esto implicará un importante proceso de divulgación del Plan y de sensibilización sobre la importancia de su implementación y de la participación de todos los sectores en la misma.
- **Canalizar más recursos** para la implementación del Plan. A nivel del sector privado los productores, sobre todo los pequeños y medianos, necesitarán de apoyo tanto financiero como técnico para ejecutar las acciones de su competencia. A nivel del sector público, algunas de las acciones definidas en el Plan son parte del que hacer de las instituciones responsables y pueden empezar a trabajarse con los recursos financieros y humanos

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



existentes. Sin embargo, otras acciones requerirán de recursos adicionales para poderse implementar.

- Seguir promoviendo el diálogo entre patronos y empleados sobre las **relaciones laborales** en las plantaciones de piña, ya que este tema tan trascendental ha quedado simplemente mencionado en el Plan de Acción y no se han establecido acciones concreta para la mejora del desempeño en esta materia.



Lecciones aprendidas

Tomando en cuenta las complejidades intrínsecas en un proceso de esta naturaleza y los retos específicos enfrentados en el camino, la Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica se puede considerar como una experiencia exitosa, ya que ha logrado generar y mantener vivo un diálogo multi-sectorial e inter-institucional alrededor de un tema muy relevante para el país, y al mismo tiempo ha generado resultados concretos con un gran potencial transformador para el cultivo de piña en Costa Rica. Si bien esta experiencia, como toda experiencia, se ha generado y desarrollado en un contexto social, económico y político específico, y por lo tanto no se podrá replicar bajo el mismo esquema y los mismos parámetros en un contexto con variables diferentes, ha generado unos aprendizajes generales que consideramos importante rescatar ya que pueden ser de utilidad para otros países u otros sectores productivos que quieran poner en marcha un proceso de diálogo similar.

En relación con la metodología

- El diálogo debe perseguir **objetivos muy claros**, que no generen confusiones y malentendidos entre los participantes. Para ello, es aconsejable evitar en la formulación del proyecto y en la comunicación sobre el mismo el uso de palabras y conceptos que los actores involucrados puedan percibir como demasiado abstractos e indefinidos.
- Es fundamental **presentar y explicar**, al inicio del proceso de concertación entre los diferentes involucrados en una plataforma, **las diferentes etapas** que constituirán el proceso de implementación. Específicamente, se recomienda recordar al inicio del proceso que:
 - El primer paso será celebrar una primera plenaria para inaugurar el diálogo, en la cual se resaltarán que el proceso persigue un único producto concreto y específico: un Plan de Acción inter-institucional y multisectorial para mejorar el desempeño socio-ambiental de una materia prima determinada. Es importante que los participantes de una plataforma tengan claro desde el inicio del proceso que este Plan de Acción (idealmente quinquenal, de manera que no esté circunscrito a una sola administración política), será posteriormente oficializado vía decreto o acuerdo inter-ministerial.
 - La segunda etapa se desarrollará entre la primera y la segunda plenaria, momento en que se inaugurarán los primeros grupos de trabajo. El avance de los grupos de trabajo es lo que se presentará en la segunda plenaria para la validación colectiva del trabajo realizado.
 - En la tercera etapa se repetirá el proceso de presentar en las plenarios los avances y componentes finalizados del Plan de Acción que se vayan construyendo en los



- grupos de trabajo. Dependiendo de lo complejo de este proceso, se podrá requerir entre tres y seis plenarias hasta contar con un Plan de Acción en su versión final.
- La cuarta etapa corresponderá a la oficialización del Plan de Acción por parte de las autoridades del sector público. Es importante clarificar a los participantes que lo que se oficializará serán las acciones del sector público, ya que las acciones del sector privado son voluntarias. Esta oficialización podrá darse durante una plenaria organizada para ese fin específico.
 - La quinta etapa se dará cuando en la plenaria posterior a la oficialización del Plan de Acción (o en esa misma ceremonia), se presentará un cambio en la orientación de la plataforma. Se explicará a los participantes que al existir una agenda de trabajo consensuada, las reuniones plenarias y grupos de trabajo servirán ya no para planificar, sino para monitorear el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Al inicio del proceso será fundamental contar con un **diagnostico científico** de la expresión puntual de los problemas que estarían abordando los participantes de los grupos de trabajo. Es importante evitar dudas entre los participantes sobre la veracidad de los problemas que se buscan resolver. Sin embargo, es importante también resaltar que la lógica de las plataformas es juntar a diferentes involucrados en la búsqueda de soluciones a los problemas, y no en la definición de los problemas que hay que atender. El carácter de acción de la plataforma debe prevalecer sobre el interés de analizar detenidamente los problemas.
 - La metodología de **facilitación** del diálogo tiene que ser **muy rigurosa y estructurada**. Se deben establecer resultados esperados claros por cada etapa del proceso, así como los tiempos estimados para alcanzarlos. La recogida de los aportes de los participantes debe realizarse según mecanismos predefinidos que respondan a un esquema riguroso de sistematización de la información, que permita la recopilación y re-elaboración fiel de los aportes y facilite la difusión de los resultados obtenidos a través del diálogo. Por esta razón, es fundamental que una vez se inauguren los grupos de trabajo se facilite su trabajo utilizando una matriz de Plan de Acción. De esta forma los participantes tendrán presente que la conversación se orienta a rellenar esa matriz, la cual será validada posteriormente durante las plenarias.
 - Es importante que el diálogo genere lo más rápidamente posible **resultados concretos** y tangibles que motiven a los actores a seguir participando en el proceso. De forma contraria, los participantes pueden tener la sensación de estar perdiendo su tiempo y pueden por ende perder la motivación para seguir participando en el proceso.
 - Es necesario disponer de una **estrategia de comunicación** tanto interna (entre miembros de la plataforma) como externa (local, nacional e internacional) que empiece a implementarse desde el principio del proceso, tanto para garantizar su claridad y transparencia, como para mantener la presión positiva y el interés de los participantes. En

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



el marco de una estrategia comunicativa, el registro y sistematización audiovisual del diálogo es una herramienta de gran utilidad, ya que permite proyectar y difundir los compromisos públicos y políticos que los distintos actores, en particular los tomadores de decisiones y los compradores, manifiestan a lo largo del proceso.

- La facilitación de las plataformas amerita comunicar de manera continua **mensajes claves** a los involucrados para garantizar la claridad del proceso. Específicamente, se recomienda reiterar a los participantes los siguientes mensajes clave:
 - Las plataformas siguen una serie de hitos en el tiempo que transitan dos orientaciones de trabajo. Primero se construye participativamente un plan que es posteriormente oficializado, y después se fomenta un proceso de auditoría social de cumplimiento de acuerdos.
 - Los planes de acción para mejorar el desempeño socio-ambiental de materias primas determinadas son una respuesta país (no solo una respuesta sectorial) a la problemática identificada, por eso incorporan acciones para el sector productor, comprador e instituciones públicas.
 - Las plataformas facilitan un proceso inter-institucional y multi sectorial. Ningún involucrado es más importante que otro. Hay que evitar la tendencia de gremios de productores de visualizar el proceso como un plan sectorial, o a limitar el plan de acción a que solo incluya acciones de quienes están directamente vinculados con una cadena productiva.
- Es importante **descentralizar** algunas actividades del diálogo, en particular algunas sesiones de los grupos de trabajo y si es posible también alguna reunión plenaria, y acercarlas a los actores locales, para garantizar el acceso al diálogo de una mayor cantidad y variedad de actores. El trabajo de las plataformas no debería limitarse a desarrollar actividades en las ciudades capitales de los países en donde se desarrollan. Es fundamental promover encuentros en zonas rurales donde se desarrollan las actividades productivas, por lo que será más fácil contar con aportes de trabajadores y otros involucrados quienes no tiene la misma disponibilidad de traslado a las capitales.
- Si bien el proceso de diálogo no puede desviarse de la esencia de su propósito final, es importante mantener cierto nivel de **flexibilidad** que permita adaptar el proceso a los cambios y retos que se presentan en el transcurso del mismo. Para ello, es necesario realizar evaluaciones intermedias que proporcionen elementos para la toma de decisiones dirigidas a la mejora de la implementación del proceso.
- El **equipo de trabajo** de un proyecto de plataforma debe ser lo más neutral e imparcial posible. Tiene que demostrar competencias técnicas en temas de facilitación, moderación de diálogos y gestión de conflictos, más que un conocimiento técnico específico del sector productivo objeto del diálogo. De esta manera, los involucrados no pondrán en duda la neutralidad del proceso en su conjunto y no percibirán que el equipo de trabajo del proyecto

Plataforma Nacional de Producción y Comercio Responsable de Piña en Costa Rica.



toma partido por uno de los sectores involucrados. Asimismo, el equipo de trabajo del proyecto debe funcionar como una secretaría técnica de los acuerdos y avances que se propongan durante las plenarias. Un elemento fundamental de esa función de secretaría técnica es darle seguimiento a los acuerdos que son propuestos en los grupos de trabajo o plenarias. Este equipo de trabajo velará por conseguir cartas de compromiso de los involucrados mencionados en un plan de acción con una tarea específica. Para el caso de tareas a realizarse por el sector público, el equipo de trabajo de la plataforma consultará con los directores legales y financieros de cada institución mencionada en el plan de acción para garantizar que la acción sea parte de su mandato legal y tenga contenido presupuestario para el siguiente año.

- Para garantizar la sostenibilidad del proceso, los productos del diálogo deben contar con un claro **respaldo político** que permita la institucionalización de los mismos. Los acuerdos tomados desde la plataforma deben ser coherentes con los mandatos de las instituciones y organizaciones responsables de implementarlos, deben ser incluidos en sus planes de trabajo, y se debe garantizar la posibilidad de asignarles contenido presupuestario. De otra forma, difícilmente se van a poder implementar.

En relación con el involucramiento de los actores relevantes

- Antes de arrancar el proceso, es aconsejable realizar un **mapeo de actores** que permita identificar los intereses y niveles de influencia de cada uno de ellos en la actividad productiva objeto del diálogo, definiendo de esta forma los potenciales actores aliados, opositores y neutrales.
- El proceso de diálogo debe caracterizarse por ser un esfuerzo multi-sectorial e inter-institucional. Para ello, en el análisis de los actores es necesario tener una **visión amplia y no tradicional de la cadena productiva** que permita incorporar todo los actores que directa o indirectamente están vinculados o tienen algún interés específico relacionado con la actividad productiva objeto del diálogo (por ejemplo, productores, compradores, instituciones públicas, sector académico, ONGs, comunidades beneficiadas o afectadas, etc.).
- Una vez identificados los actores relevantes para el proceso de diálogo, es aconsejable realizar un ejercicio de **análisis de las expectativas** de cada uno de ellos en relación con el proceso, para evitar incomprensiones acerca de los propósitos, objetivos y resultados esperados del diálogo.
- En el transcurso del proceso, se debe gestionar y facilitar la firma de **compromisos** que permitan garantizar la participación continua de cada actor y sector convocado a lo largo del diálogo. Estos compromisos, expresados por medio de cartas de intención o cartas de compromiso, detallan las acciones específicas del Plan de Acción en la que cada actor está



dispuestos a participar, la forma y los recursos (financieros, humanos, técnicos) que están dispuestos a comprometer en ese sentido.

- Es importante contar con la participación activa de los **tomadores de decisiones**, ya que éstos tienen la capacidad de impulsar cambios sustanciales y por ende su involucramiento motiva e incentiva la participación de otros actores. Sin embargo, también es importante involucrar a otros niveles, como por ejemplo los cuadros intermedios de las instituciones públicas o los medianos y pequeños productores, para que las decisiones sean tomadas con el mayor consenso posible y por ende tengan más posibilidad de ser puestas en práctica.
- En la medida de lo posible, la **representación del sector productor** no debe asumirse como lo mismo que participación de cámaras de representantes. La experiencia en Costa Rica demostró que no necesariamente los funcionarios de las cámaras transmiten acuerdos de grupos de trabajo ni a sus juntas de cámaras ni a los productores a nivel general. Por ende, dependiendo de la complejidad del sector vinculado con la materia prima cuyo desempeño socio-ambiental se quiere mejorar, será importante diseñar mecanismos que aseguren la representatividad de los productores, de manera que exista igual voz e influencia en el proceso por parte de pequeños, medianos y grandes productores.
- Los **mecanismos de convocatoria** deben ser sistemáticos y adaptados a las necesidades y capacidades de respuesta de cada categoría de actor a la cual se dirigen.
- Es importante establecer un **sistema de incentivos** para la participación en el diálogo de los distintos actores involucrados en la cadena productiva. Este sistema de incentivos debe de tomar en cuenta los intereses específicos de cada actor y su nivel de influencia en la cadena productiva.
- Es importante asegurarse que los **compradores** tengan un rol protagónico en el proceso y que éstos estén enviando las señales del mercado adecuadas. Estas señales no pasan solamente por el ofrecer incentivos económicos o un mejor precio de mercado a los productos que cuentan por ejemplo con un sello de calidad o sostenibilidad ambiental. También hay que tomar en cuenta el gran potencial de incentivo al cambio que puede tener una política de compra orientada a no adquirir productos que no respeten ciertas condiciones de sostenibilidad.
- La base de estos procesos es la **confianza** que éstos generan en los actores participantes. Hay que ser cuidadosos en no minar esta confianza, tomando partido por un actor o interés particular o presentando las problemática y los aspectos negativos de forma demasiado directa.