

Sección 4

ANEXOS

Anexo 1: Metodología
Anexo 2: Informantes del proceso de consulta

ANEXOS

Metodología

Consideraciones generales

La metodología para formular la estrategia toma en consideración la visión de cadena agroproductiva, las condiciones del entorno nacional e internacional, así como los aspectos de sostenibilidad ambiental y equidad social. Esta se desarrolla en diferentes fases:

Fase 1: Delimitación y organización

Se estableció como objetivo de trabajo, formular en forma participativa, una propuesta de estrategia para el sector agropecuario y comprometida con el sector productivo, que conduzca al aumento de la rentabilidad y competitividad, sostenibilidad ambiental y equidad social de las cadenas agroproductivas, ante los procesos de apertura comercial.

En este contexto, el proceso de formulación tomó como punto de partida los siguientes aspectos:

- Análisis por cadena agroproductiva, identificando las diferentes fases y actores, en los ámbitos regional y nacional.
- Desarrollo de un proceso participativo, donde el sector productivo identifique, en cada fase de la agrocadena, sus potencialidades, limitaciones y propuestas de solución y apoyo por parte del Gobierno.
- Los compromisos asumidos por el sector agropecuario en los diferentes foros mundiales, hemisféricos, regionales y nacionales.
- Definición de propuestas con posibilidades de solución a los problemas, desde el punto de vista económico, social, ambiental y político institucional.

La selección de las agrocadenas tomó en consideración la presencia de una o varias de las siguientes características:

- Productos sensibles ante cambios en el entorno nacional e internacional.
- Actividades importantes para pequeños y medianos productores.
- Importancia en la seguridad alimentaria.
- Urgencia de mejorar los aspectos ambientales y de uso racional de los recursos, en la producción.
- Rubros importantes como generadores de divisas.
- Productos con competitividad decreciente, pero con oportunidad de mejorar esta condición.
- Productos nuevos con potencial para el mercado nacional o de exportación.
- Productos de alta ocupación de mano de obra e impacto social nacional o regional.

Se identificaron un total de 44 agrocadenas:

Agrocadenas analizadas

acuicultura	carne bovina	guinda	palma aceitera
apícola	carne porcina	lácteos	palmito
arroz	cebolla	lima persa	papa
aves (carne y huevos)	culantro	mango	papaya
Banano	chayote	maracuyá	pesca
Banano baby	chile picante	melón	pimienta
banano criollo	etanol	minivegetales	piña
brocoli/coliflor	flores	naranja	plátano
café	frijol	noni	raíces tropicales
caña de azúcar	frutas tropicales	orgánicos	sandía
caprinos	guayaba china	ornamentales	tomate

La responsabilidad de la coordinación del proceso fue asumido por el personal técnico de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria-SEPSA, con la participación activa de los gerentes de programas nacionales, los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios; los directores de las oficinas de planificación; los profesionales de las diferentes instituciones públicas y oficinas especializadas, designados como enlaces entre estas y SEPSA, y representantes del sector privado por agrocadena, bajo la asesoría del personal de la Oficina del IICA en Costa Rica.

Fase 2 : Levantamiento de la información

El levantamiento de la información requerida se hizo empleando un juego de matrices con el propósito de facilitar su ordenamiento y registro.

Identificación de las demandas del sector productivo

Se realizó un proceso de consulta a los diferentes actores de las cadenas productivas, a fin de establecer las fortalezas, los principales limitaciones en las diferentes etapas de la cadena agroproductiva, así como las posibles soluciones y los plazos para llevar a cabo las acciones. Se consideraron aspectos relacionados con el entorno interno del sector agropecuario y el entorno internacional, así como de la economía en su conjunto.

El respectivo gerente del programa nacional o enlace de oficina especializada por actividad, identificó los informantes claves por cada eslabón de la cadena productiva, garantizando con ello su representatividad. Para la recopilación de la información se empleó la Matriz 1.

Matriz 1: Recolección de datos

Agrocadena: _____

Nombre de la persona que brinda la información: _____

Función que realiza:

productor.....comerciante.....industrial.....

distribuidor mayorista.....distribuidor detallista.....

Fortalezas de la Actividad Productiva				
Indicar los aspectos positivos de la actividad que usted realiza				
PRINCIPALES PROBLEMAS	POSIBLE SOLUCION	PLAZO SUGERIDO PARA RESOLVER EL PROBLEMA EN TERMINOS DE SU URGENCIA		
		Un año	uno a cinco años	Más de cinco años
LIMITANTES FUERA DE SU ALCANCE				
Indicar aspectos que no son controlables por usted pero que se convierten en un problema para el desempeño de su actividad.				
PRINCIPALES PROBLEMAS	POSIBLE SOLUCIÓN	PLAZO SUGERIDO PARA RESOLVER EL PROBLEMA EN TERMINOS DE SU URGENCIA		
		Un año	uno a cinco años	Más de cinco años
ENTORNO INTERNACIONAL				
Indicar aspectos relacionados con el mercado mundial que a su juicio son un problema para el desarrollo de su actividad.				
PRINCIPALES PROBLEMAS	POSIBLE SOLUCIÓN	PLAZO SUGERIDO PARA RESOLVER EL PROBLEMA EN TERMINOS DE SU URGENCIA		
		Un año	uno a cinco años	Más de cinco años

Posteriormente, en una sesión con participación del gerente, el enlace de SEPSA y todos los representantes del sector privado relacionados con la agrocadena, se llevó a cabo una discusión general y finalmente bajo consenso se articuló la matriz. Ver la Matriz 2.

Matriz 2: Resultados

Agrocadena: _____

ESLABON DE LA CADENA Indicar el nombre del eslabón	Factores positivos que tiene la actividad Se agrupan las fortalezas indicadas, por los entrevistados de este eslabón.	¿Qué limitantes o problemas afectan su competitividad? Se agrupan las limitantes indicadas por los entrevistados de este eslabón	¿Como podemos resolverlo? Se agrupan las propuestas de solución con su respectivo plazo, por los entrevistados de este eslabón.	Plazo sugerido para resolver el problema en términos de su urgencia		
				Un año	1-5	>5
Primer eslabón						
Segundo eslabón						
Tercer eslabón						
Otros eslabones						
LIMITANTES ENTORNO NACIONAL						
LIMITANTES ENTORNO INTERNACIONAL						

En el ámbito regional, para las actividades productivas que funcionan bajo la modalidad de programas nacionales, se les solicitó a los gerentes o representantes de oficinas especializadas, tener en cuenta en el proceso de consulta, la representatividad de las diferentes zonas productoras.

Con el fin de tomar en consideración aquellas actividades productivas nuevas con potencial, en el ámbito regional, se solicitó a los coordinadores sectoriales regionales la identificación de éstas, siempre y cuando reunieran las siguientes características: la actividad cuenta con mercado, la región reúne las condiciones agroecológicas y socioeconómicas adecuadas, la disponibilidad y acceso de tecnología y que haya indicios de que sean actividades rentables y se puedan constituir en alternativas viables de mejoramiento del ingreso y de las condiciones de vida de la población.

Las matrices, tanto de las actividades apoyadas bajo la modalidad de programas nacionales, por oficinas especializadas o actividades nuevas por región, fueron analizadas,

reorganizadas y simplificadas, por SEPSA, sin cambiar su contenido de fondo, con consulta a los agentes involucrados y con el fin de dar mayor claridad, especialmente en cuanto a problemas y soluciones. Como producto de esta fase, se construyeron 43 matrices de cadenas agroproductivas, que contienen las fortalezas, limitantes y alternativas de solución.

Identificación de la oferta institucional

Apoyados en los enlaces institucionales del sector público agropecuario y de otros sectores, se confrontó la demanda del sector productivo recopilada, con la posible capacidad de respuesta de la institucionalidad pública. Con este insumo se llevaron a cabo sesiones de trabajo, donde se entregó al grupo integrado por los especialistas institucionales, las diferentes matrices de las cadenas agroproductivas consultadas.

Fase 3: Formulación

Áreas estratégicas

El análisis de la información generada al vincular la demanda de las agrocadenas con la oferta institucional, permitió definir cinco áreas estratégicas:

- Producción sostenible con calidad,
- Apoyo al comercio agropecuario,
- Desarrollo empresarial y organizacional,
- Sistema de financiamiento y
- Fortalecimiento y modernización institucional

Las cuales fueron presentadas mediante la Matriz 3 que recoge cada uno de los programas, que componen la respectiva área estratégica; los objetivos que persigue y la institución o instituciones responsables.

Matriz 3. Programas por área estratégica

Área Estratégica: _____

Programa	Objetivo	Institución

Asimismo, para cada programa por área estratégica se identificaron los proyectos y acciones que son necesarios formular y poner en ejecución para impulsar la estrategia que se propone. Ver Matriz 4.

Matriz 4. Proyectos y actividades por programa según área estratégica

Área Estratégica: _____

Programa: _____

Componente	Objetivos	Proyectos

Políticas y acciones por cadena agroproductiva

El último paso en la formulación de la estrategia lo constituye el componente de políticas por agrocadena. Para ello, se tomaron como base las demandas y en consulta con el sector productivo, se elaboró un esbozo general por cadena agroproductiva, de lo que podría ser las políticas y las principales acciones para su implementación.

Este esfuerzo se constituye en el insumo para el inicio de los encuentros más formales con los representantes de las cadenas agroproductivas, para establecer una política definitiva para los próximos años, de acuerdo con lo establecido en el capítulo correspondiente a la organización para la ejecución de la estrategia.

Redacción del documento

Una vez concluidas las fases anteriores, el equipo técnico de SEPSA con el apoyo de la Oficina del IICA en Costa Rica, procedió a la redacción del documento que contiene la propuesta Estrategia Agro21, cuya estructura se compone de tres secciones.

La primera incluye un análisis general del entorno; los cuatro componentes que generan el punto de partida de la estrategia; a saber los acuerdos comerciales, los compromisos adquiridos en cumbres y foros hemisféricos y regionales; el marco de políticas nacionales; las demandas planteadas en el proceso de formulación; las áreas estratégicas con los respectivos programas, proyectos y acciones.

La segunda presenta los principales elementos que debe contener una política por cadena agroproductiva y acciones para su implementación. También se plantea el sistema de organización público-privado que se requiere, así como el sistema de seguimiento y evaluación de la estrategia.

La tercera sección incorpora la metodología empleada y los principales informantes públicos y privados que colaboraron directamente con el suministro de la información.

Fase 4: Consulta

Elaborada la primera versión de la estrategia, se sometió a consulta de los directores de planificación de las instituciones representados en el Comité Sectorial Agropecuario-COTECSA.

Posteriormente, se participó a la academia, otras cámaras, organizaciones y jerarcas de las instituciones del sector agropecuario para conocer sus observaciones requeridas para la redacción del documento final.

Anexo 2. Algunos informantes del proceso de consulta

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa
Acuícola	Huetar Norte	Cooperativa de Productores de Tilapia de la Zona Norte (Tilacoop R.L.).
		Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopesca).
	Chorotega	Asentamiento Rodolfo Dowling
		GUANAPEZ
		AQUACORPORACION
Apícola	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Cámara Nacional de Apicultores
Arroz	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Corporación Arroceras Nacional (Conarroz)
		Asociación Nacional de Industriales del Sector Arroceros (Aninsa)
		Cooperativa de Productores de Arroz de Guanacaste (Coopearroz R.L.)
	Pacífico Central	Productor independiente
Avícola	Nacional	Cámara Nacional de Avicultores (Canavi)
		Planta Industrial Procesadora de Alimentos (PIPASA)
	Ctral Occidental	Granja Avícola Ricura
		Avícola Monserrat, S.A.
		Granja Avícola Roble Alto
	Nacional	Departamento Zoosanitario de Exportación
	Baby banana	Huetar Atlántica
Banano	Nacional	Corporación Bananera Nacional (Corbana)
Banano criollo	Huetar Atlántica	Asociación de Pequeños Agricultores Orgánicos de Talamanca (Ucaneo)
Brócoli/Coliflor	Ctral Occidental	HORTIFRUTI
Café	H. Norte	Coop. de Productores de Café de Sn Miguel de Sarapiquí (Coopesarapiquí R.L.)
	Nacional	Instituto del Café (Icafé)
		Cooperativa de Caficultores de Atenas (Coopeatenas R.L.)
		Cámara Nacional de Cafetaleros
		Cámara de Exportadores de Café
		Cámara de Torrefactores
Caprinos	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Asociación Costarricense de Cabras.
	Central Oriental	Productor Independiente de Turrialba
Carne bovina	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Corporación para el Fomento Ganadero (Corfoga)

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa
		Matadero del Valle
		Planta Matanza ITCR
	Huetar Atlántica	Cámara Ganaderos de Pococí
	Chorotega	Cámara de Ganaderos de Tilarán
Carne porcina	Nacional	Cámara Costarricense de Porcicultores
		Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria
		Matadero del Valle
		Gerente Programa Nacional
Cebolla	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Unión de Pequeños y Medianos Productores (Upanacional)
		Corporación. Hortícola Nacional
		Corporación. Hortícola Nacional (Guanacaste)
		Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PITTA-Cebolla)
Chayote	Central Oriental	Cámara de Productores, Empacadores y Exportadores de Chayote
Chile exp.	Central Sur	Asociación de Productores Agroindustriales de Puriscal
	Chorotega	Asociación de Horticultores de San Blas
		Asociación Productores Río Las Haciendas
		Asociación de Productores Río Las Haciendas
		Grupo de productores de Chile de San Bernardo
		Planta Agroindustrial Kamuk
Culantro coyote	Huetar Atlántica	Asociación de productores de culantro coyote
Etanol	Nacional	Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA)
		Consejo Nacional de Producción (CNP)
		Refinería Costarricense del Petróleo (Recope)
		Dirección Sectorial de Energía
Flores	Central Oriental	Asociación Floricultores Llano Grande de Cartago
Frijol	Huetar Norte	Cámara Granos Básicos de Los Chiles
	Brunca	Unión de Productores Agropecuarios Independientes de Pérez Zeledón (Upiav)
	Nacional	Asociación Cámara Nacional de Industriales en Granos
		Consortio de Comercialización Cooperativo, R L.
		HORTIFRUTI
		Corporación de Supermercados Unidos (CSU)
		Gerente Programa Nacional
		Kani Mil Novesientos Uno S.A.
Arrocera Pelón de La Bajura		

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa
Frutas Tropicales	Nacional	Gerente Programa Nacional
Guayaba china	Pacífico Central	Asociación de Productores de Guayaba Taiwanesa (Aproguata)
		Asociación de Fruticultores de Lepanto (Asofrul)
Guinda	Chorotega	Asociación de productores de Guinda de Nandayure
Hortalizas	Chorotega	Asociación de productores de Hortalizas de Tronadora de Tilarán
Lácteos	Nacional	Federación de Cámaras de Ganaderos
		Cámara Nacional de Productores de Leche
		Gerente Programa Nacional
		Alimentos Vitola
	Huetar Norte	Asociación de Productores Lácteos Unidos del Norte (Alun)
	Central Occidental	Cooperativa Agropecuaria Regional de Productores de Leche R. L. (Coopleche R. L)
	Central Oriental	Asociación de Productores Santa Cruz de Turrialba (Asoproa)
	Huetar Norte	Asociación Ganaderos de La Victoria.Sarapiquí
	Pacífico Central	Cámara Nacional Productores de Leche. Filial Monteverde
	Huetar Atlántica	Asociación de productores de Leche (Aprolece)
Brunca	Asociación de Producción e Industrialización Láctea (Apilac)	
Lima	Nacional	Gerente Programa Nacional
Lima		Empresa de Cítricos
Limón Mesina		Empresa de Cítricos
Mango	Pacífico Central	Asociación de Fruticultores de Lepanto (Asofrul)
		Asociación de Fruticultores de Paquera (Asofrupa)
		Programa de exportación de mango (Proexmango)
Maracuyá	Chorotega	Comunidad de Brasilia
Melón	Pacífico Central	Productor independiente
		Melones del Pacífico
Minivegetales	Central Oriental	Asociación de Desarrollo Agrícola para la Exportación (Adapex)
	Chorotega	Asociación de Horticultores de Carrillo
Naranja	Nacional	Gerente Programa Nacional
		HORTIFRUTI
	Huetar Norte	TICO FRUIT. San Carlos.
		DEL ORO. Santa Cecilia.
		Asociación de Agricultores La Alianza. Dos Ríos Upala.
	Central Occidental	Asociación de Desarrollo Específico de Fruticultores de Atenas (Adefa)
Central Sur	Centro Agrícola Cantonal de Puriscal (CAC- Puriscal).	

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa
	Huetar Norte	Programa de Des. Agroindustrial de la zona Norte (Proagroin)
Noni	Huetar Atlántica	Asociación de Mujeres Campesinas del Cairo (Asmuca)
Ornamentales	Nacional	Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Plantas Ornamentales (Canepianta)
	Huetar Norte	Asociación de Productores de Ornamentales La Tigra
		Ornamentales Río Frío
		Agrícola Poco Sol
		Orocosta Agroindustria
		Ornamentales del Río
	Flores Tropicales del Zurquí	
Huetar Atlántica	Sammy ornamental plant S.A.	
Palma Aceitera	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Palma Tica
	Pacífico Central	Cooperativa de Palma Aceitera de Parrita (Coopecalifornia R. L.)
	Brunca	Cooperativa de Desarrollo Comercial de los Productores de Palma Aceitera de la Península de Osa R. L. (OSACOOOP R.L.)
		Cooperativa de Servicios Múltiples Cooperativos Coto 63, R. L. (SERMUCOOOP, R. L.)
		Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productores de Palma Aceitera R. L.(Coopeagropal R.L)
		ASOPALMA
		COOPEINTEGRACION
		Cooperativa de desarrollo Comercial y Servicios Múltiples de Finca Alajuela, R. L. (Coopetriunfo R. L.)
		Cooperativa Agrícola Autogestionaria Guaycará R. L. (COOPEGUAYCARA)
Cámara Nacional de Productores de Palma (Canapalma)		
Palmito	Brunca	Coop. Comercializadora Agrícola del Sur R. L. (AGRICOOOP R.L.)
	Huetar Norte	Alpízar y González S. A. (ALPIGO)
		Empacadora de Palmito TICOCHAAL S.A.
		Asociación Norteña de Productores Agroindustriales de Aguas Claras de Upala (Ampiacu)
		Fundación para el Desarrollo Integral de las Familia Campesina de la Zona Norte (Fundeca- Upala)
		Productores de Palmito de San Andrés
	Procesadora de Palmito S. A. (Propasa)	
	Nacional	Gerente Programa Nacional
		Derivados de Maíz Sociedad Anónima (Demasa)
		Cámara Nacional de Productores de Palmito

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa	
Papa	Nacional	Corporación Hortícola Nacional	
		Unión de Pequeños y Medianos Productores (Upanacional)	
		Derivados de Maíz Sociedad Anónima (Demasa)	
		Programa Integral de Mercadeo Agropecuario – Centro Nacional de Abastecimiento (PIMA-Cenada)	
		Centro de Investigaciones Agronómicas de la Universidad de Costa Rica (CIA/UCR)	
		Consejo Nacional de Producción (CNP)	
		Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	
		Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)	
		Cámara de Exportadores de Costa Rica (Cadexco)	
		Hortifruti	
	Central Oriental	Coop. Agropecuaria y de Servicios Múltiples de Buenos Aires R. L. (Coopebaires R.L)	
		Industrias Kitty	
		Productos Lilliana	
Papifresca			
Central Occidental	Coopeagrimar R.L		
Papaya	Pacífico Central	Asociación de productores de papaya de Paquera (Appag)	
	Chorotega	Asociación de productores de papaya de Salitral de Bagaces	
		Asentamiento Rodolfo Dowling	
Pesca	Pacífico Central	Asoc. Pescadores Pangueros Artesanales de Puntarenas.	
		Cámara de Pescadores Artesanales	
		Asoc. Pangueros Bº Carmen, Puntarenas.	
		Cooperativa de Insumos Pesqueros Artesanales de Puntarenas. R.L	
		Cooperativa de Pescadores Artesanales del Tárcoles R.L.	
		Unión Independiente de Pescadores	
		Cámara Puntarenense de Pescadores.	
		Cámara Nacional de La Industria Palanguera en Puntarenas	
		Asoc. Pescadores De Chacarita	
		Asociación Colopez de Chómes	
		Mariscos Guimaraes	
		Chorotega	Cámara de Pescadores, Armadores y Actividades Afines de Guanacaste
			Cooperativa Puerto Thiel
	Huetar Atlántica	Asociación de Pescadores Independientes de Limón.	
		Sindicato Unitario de Pequeños Productores de Siquirres (Suppas)	
		Asociación de Pescadores de Cieneguita y Portete.	

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa
	Pacífico Central	Cámara de Pescadores del Pacífico Sur
		Asociación de Pescadores Pelágicos del Pacífico
		Cámara de Pescadores de Quepos
Pimienta	Huetar Norte	Asociación de Productores de Pimienta y Cardamomo (Apropica)
Piña	Huetar Norte	Asociación de Productores Agropecuarios de Colonia Naranjera (Apacona)
		Asociación de Productores Agrícolas de la Legua de Pital, San Carlos (Aproale)
		Asociación de Usuarios del Programa de Desarrollo Agroindustrial de la Zona Norte (Asoproagroin)
		Programa de desarrollo Agroindustrial de la Zona Norte (Proagroin)
		Asociación de productores Agroindustriales de la Zona Norte (Intercosta)
		Del Huerto
		Banacol
		TICOFRUT
	Central Sur	Asociación de Productores de Distrito Chires
	Chorotega	Asociación de productores de piña de La Cruz
Asociación de Productores de Orosí		
Plátano	Huetar Atlántica	Cooperativa de Pequeños Productores de Plátano Palacios R. L. (Coopepalacios R.L)
	Nacional	Cámara Nacional de Plataneros
		Cocos la Costa
		Chiquita Brand Company
		Dole
		Caminos del Sol
		Grupo Pozuelo
		Reciplast
Orgánicos	Nacional	Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (Maoco)
		Gerente Programa Nacional
Raíces Tropicales	Nacional	Gerente Programa Nacional
	Huetar Norte	Asociación de Productores, Exportadores y Empacadores de Raíces y Tubérculos (APRODEMER).
		Asociación de Productores Los Campesinos
		Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona Norte (Intercosta)
		Raíces y Tubérculos del Norte.
	Huetar Atlántica	Federación de Organizaciones de Productores de la Región Caribe

Agrocadena	Región	Institución- Agroempresa
		(FOPRORCA)
	Región Brunca	Federación de Asociaciones de Productores de la Región Brunca (ProBrunca)
	Chorotega	Planta empacadora La América, Santa Cecilia
Sandía	Pacífico Central	Frutas de Parrita
	Chorotega	Cooperativa de Río Cañas R. L. (COOPERIOCAÑAS R. L.)
		Asentamiento Falconiana
		Grupo de Sandilleros de la Comunidad de Matapalo
		Raúl Díaz Briceño (Productor Independiente)
Ricardo Alfonso Chávez Jaén (Productor Independiente)		
Tiquisque Exp.	Central Sur	Asociación de Productores de Bijagual de Turrubares
Tomate	Ctral Occidental	Cámara Nacional Productores de Tomate