

PROGRAMA NACIONAL SECTORIAL DE PRODUCCIÓN AGRICOLA BAJO AMBIENTES PROTEGIDOS

ProNAP



PLAN ESTRATÉGICO

Primera versión
2009





PROGRAMA NACIONAL SECTORIAL DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA BAJO AMBIENTES PROTEGIDOS

ProNAP

PLAN ESTRATÉGICO

CONTENIDO	PÁGINA
Índice	1
Presentación	2
Consideraciones Metodológicas	5
Resultados	6
Los valores	13
Agradecimiento	14
Mapa Estratégico (anexo I)	15

PROGRAMA NACIONAL SECTORIAL DE PRODUCCIÓN AGRICOLA BAJO AMBIENTES PROTEGIDOS

ProNAP

PLAN ESTRATÉGICO

El presente documento, recoge el esfuerzo de la Gerencia y varios colaboradores del **Programa Nacional Sectorial de Producción Agrícola Bajo Ambientes Protegidos, ProNAP**, todos ellos miembros de la Comisión Nacional de Ambientes Protegidos, en un afán por lograr una ponencia formal y de amplia visión, que defina procesos para orientar el desarrollo de la agricultura protegida en Costa Rica. La efectiva guía del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, ha sido de vital importancia para el logro de este resultado.

No es el objetivo brindar una ponencia cerrada en el espacio o el tiempo. Se ha caracterizado una situación real que marca el rumbo del pensamiento y por ende, la proyección de herramientas para atender las múltiples facetas del desarrollo de una actividad con amplio potencial para el país, pero con una clara necesidad de integración de los impulsos en busca de los mejores resultados. Sin duda, las acciones para su fortalecimiento deberán ser también continuas.

Las discusiones, ricas en intercambio de experiencias, en criterios multi-sectoriales y en el plano del ordenamiento gubernamental, permitieron un resultado de carácter aplicado, de consenso y con un claro propósito de superación. La guía que estos lineamientos den al proceso de desarrollo agrícola protegido en Costa Rica, presupone los mejores esfuerzos de las partes, un óptimo uso de los recursos y la integración de actores, a través de un decidido proceso de articulación. Se presenta de esta manera, un instrumento de Planeamiento Estratégico.

INTRODUCCIÓN

Los conceptos sobre actividad agrícola, han cambiado con el devenir de nuevas ponencias mundiales relacionadas con los procesos de globalización y de conservación del ambiente. Particularmente, la agricultura protegida representa un proceso alternativo para atender los múltiples efectos del ajuste, tal que se logre mantener la continuidad en la producción de alimentos, lo cual incide de diversas maneras en el costo, la disponibilidad y la inocuidad de los productos.

De un lado, mediante ella se pueden paliar los efectos del clima y el cambio climático, particularmente aplicando el principio “paraguas” en contra de los efectos directos de la lluvia, los desajustes en los patrones de precipitación, la magnitud de la luminosidad o la acción el viento.

Por otra parte, al establecer una barrera ante los factores abióticos naturales, el sistema permite y exige la (mejor) administración de la fisiología de las plantas, lo cual implica un acertado manejo de los insumos de producción: el agua, las cualidades genéticas, los fertilizantes, los productos fitosanitarios y los sustratos, sin dejar de lado el recurso humano.

Aunado a lo anterior y ante el creciente costo de las tierras y el proceso urbanístico, la variación de la frontera agrícola riñe con las necesidades de producción sostenible de alimentos de calidad para una población incrementada, por lo cual se deben mejorar las perspectivas de productividad.

Las propuestas orientadas hacia el consumo de alimentos más sanos y las de comercio internacional, plantean la necesidad de romper con los eventos de estacionalidad de la oferta, que solamente puede ser lograda mediante el manejo de las condiciones de producción.

Por todo lo anterior, el Sector Agropecuario planteó la necesidad de crear una herramienta de administración de desarrollo del proceso de agricultura protegida. Se le dio la forma de “Programa Nacional Sectorial de Producción Agrícola en Ambientes Protegidos”, constituido mediante el decreto MAG-32039 el 12 de octubre de 2004, puesto en marcha a partir de octubre de 2006. Su creación se basó en la necesidad de contar con una “estrategia de trabajo que se aborda en forma sistemática e integral, sectorial e intersectorial, bajo un enfoque de cadena agro-productiva”, en donde de manera resumida las principales consideraciones fueron:

- La necesidad de aplicar esfuerzos para mejorar los niveles de competitividad,
- ver la figura de Programas Nacionales Sectoriales, como mecanismo de orientación, coordinación e integración de los actores, públicos y privados,
- promover procesos de cambio de las actividades productivas, bajo un enfoque de cadena agro-productiva,
- integrar la acción de las instituciones como una manera eficaz de lograr un mayor impacto de la acción pública.
- la producción agrícola en ambientes protegidos vista como el futuro de gran parte de la agricultura de Costa Rica, con potencial para mejorar el posicionamiento y la competitividad de los productores,
- al favorecer la diversificación, el aumento de la productividad, la reducción del riesgo fitosanitario, la optimización de áreas de cultivo, la generación de empleo permanente, el uso racional del agua y mayor eficiencia en la utilización de insumos,
- por ofrecer una alternativa de diversificación a sectores productivos en crisis y generar riqueza mediante producción y empleo.

Para complementar lo anterior, deben considerarse las responsabilidades implícitas en las ocho Acciones Estratégicas Sectoriales¹ del Plan Nacional de Desarrollo. Un sistema de esta naturaleza, toca todas esas acciones al involucrarse bajo los principios de encadenamiento.

Pese a lo anterior, la estructura natural de los Programas Nacionales no es objeto de independencia en cuanto recurso financiero o material, ni relación laboral directa con quienes conforman su heterogéneo cuerpo de colaboradores. Por ello, se hace imprescindible orientar de la mejor manera los esfuerzos y recursos disponibles, de forma que se consideró vital una acción de planeamiento estratégico, a fin de *“determinar la dirección (del Programa) para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo”*.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Con base en la evidenciada necesidad de la Gerencia del Programa, se conformó un equipo de orientación multi-sectorial en donde se involucraron colaboradores de los ámbitos académico, privado y público, todos miembros de la Comisión Nacional y concededores de las bases de la actividad de agricultura protegida. De esta manera, se lograron conjuntar experiencias en la administración de procesos, la investigación y la producción.

Se realizó un proceso de planeamiento estratégico bajo la guía del Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura – IICA, en manos del Dr. Santiago Vélez. En primera instancia se generó una discusión libre en

¹ 1) Estímulo a la competitividad sostenible y la generación de valor agregado en el sector productivo, como sector clave de la economía nacional. 2) Apoyo técnico a las empresas en la implementación de programas de gestión de calidad, inocuidad, trazabilidad, verificación, inspección. 3) Mejora del desempeño de los sistemas de comercialización, que permita incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas productoras. 4) Contribución al desarrollo de las comunidades rurales en regiones con bajo índice de desarrollo social (IDS). 5) Renovación y fortalecimiento del marco institucional del sector productivo. 6) Promoción e incorporación de prácticas productivas, que permitan el uso racional y la conservación de los recursos naturales. 7) Disminución del costo de hacer negocios para las pequeñas y medianas empresas, especialmente las rurales (PYMER). 8) Programa de Atracción de Inversiones para el Plan Nacional de Desarrollo Turístico (PNDT).

cuanto el Programa y la Comisión, en el que el punto focal fue la necesidad de integrar esfuerzos como única forma de estimular el desarrollo ordenado y sostenido. Se promovió un ejercicio de percepción acerca del Programa. El enfoque de los participantes fue más bien operativo y gráfico sistémico.

Una vez aclarado el papel, se procedió a iniciar la gestión de análisis estilo FODA, considerando la situación del Programa en cuanto su contenido (talento, recurso, estructura, tecnología y personal) y el entorno (socios, competidores, proveedores y políticas y aspectos internacionales), atendiendo aspectos de diagramación, difusión, logística y sistematización en el desempeño

Con el señalamiento de los elementos propios del desempeño de la actividad, las experiencias de los colaboradores y los lineamientos normativos, se construyó un mapa estratégico basado en la identificación de objetivos estratégicos, estrategias y acciones estratégicas, lo cual finalmente permitió redefinir la misión y la visión del Programa.

RESULTADOS

La naturaleza de Programa Nacional obligó a orientar la metodología en términos de una organización de servicio público y no de una empresa de ámbito comercial. De allí en parte la necesidad de emitir estrategias antes que acciones puntuales de corte operativo. En este sentido, se consideró que el **ProNAP** trasciende el pensamiento Sectorial y se aboca a desarrollar juicios de mayor cobertura. Por tanto, el carácter **articulador**, es lo que debe prevalecer en el pensamiento y las acciones del Programa y sus colaboradores.

El análisis FODA se realizó considerando aspectos de la construcción del Programa tanto como de la actividad tecnológica de acuerdo con la

experiencia nacional. Esto permitió identificar las fortalezas y debilidades en seis ámbitos:

- el talento humano,
- la infraestructura,
- el recurso tecnológico,
- el recurso financiero,
- los procesos legales y
- los procesos administrativos internos.

ASPECTOS INTERNOS DEL PROGRAMA

TALENTO HUMANO:

Fortalezas:

- se concilió la integración o participación de personas con diversas capacidades y conocimiento,
- existe una alta capacidad de gestión.

Debilidades:

- la carencia de formación especializada en el tema,
- se propuso participación no continuada o bien una “reducida” (no-idónea) integración a falta de intereses comunes,
- el Gerente no cuenta con apoyo de personal “de planta”.

INFRAESTRUCTURA:

Fortalezas:

- Disponibilidad de servicios e infraestructura públicas para realizar trabajo,

Debilidades:

- Ausencia de equipo de apoyo para quehacer del Programa,
- Sitio de trabajo no es fijo sin identidad precisa en relación con la labor

RECURSO TECNOLÓGICO:

Fortalezas:

- Acceso a servicios tecnológicos estatales
- Se dispone de una red de usuarios y colaboradores estratégico y base de datos,

Debilidades:

- Se carece de equipo básico propio, permanente y suficiente

RECURSO FINANCIERO:

Fortalezas:

- Presupuesto asignado de 300 mil colones por año,
- Aporte financiero de colaboradores y organizaciones,

Debilidades:

- Se carece de recurso financiero formal y suficiente,
- El presupuesto no es oficial y depende de voluntades.

PROCESOS LEGALES:

Fortalezas:

- Fundamentado en un decreto ejecutivo que involucra al Estado,
- Posibilidades de modificar el marco legal,

Debilidades:

- Limitación legal para generar recursos propios (no personería),
- Decreto con debilidad estructural provoca vulnerabilidad en el apoyo al Programa.
- Modificar el marco legal es un proceso lento.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS:

Fortalezas:

- Se han generado mecanismos de trabajo formales (protocolo) que implica registros,
- Hay libertad para actuar.
- Existe buena comunicación con la gerencia del programa,

Debilidades:

- Alta concentración de actividades en la figura del gerente,
- Falta de apoyo logístico formal estructural.

Posteriormente, fueron identificados los elementos participantes en el entorno inmediato y en el entorno cercano, de forma que se lograron establecer las oportunidades y amenazas al Programa y la actividad de producción agrícola protegida.

ASPECTOS DEL ENTORNO CERCANO

LOS CLIENTES DIRECTOS:

Oportunidades:

- Existe un conocimiento básico que ha generado experiencia local y una brecha con posibilidad de mejorarse,
- El cliente cuenta con infraestructura instalada como plataforma para el desempeño de la actividad,
- El Programa es un facilitador en el proceso de formación nacional,
- La inversión real en agricultura protegida se ha incrementado.

Amenazas:

- Clientes disgregados y sin conocimiento sobre la existencia del Programa
- El desconocimiento acerca del Programa, afecta su reputación,
- Proyectos basados en presión política y en fuerte uso de fondos públicos,
- No hay en el país proyectos líderes de éxito que se puedan emplear como referencia (enfaticado sobre hortalizas).

EL SECTOR AGROPECUARIO:

Oportunidades:

- Existe una estructura regional que facilitaría la cobertura y gestión
- Hay interés general en apoyar acciones de innovación y transferencia en el tema,

Amenazas:

- Limitado recurso humano y económico para operar,
- Pérdida de importancia relativa ante directrices priorizadas,
- Falta de coordinación por parte de otras instancias no especializadas en esta competencia,

LOS PROVEEDORES:

Oportunidades:

- Acceso a información especializada,
- Proveedores con presupuesto propio,

Amenazas:

- Información imprecisa o de mala calidad,
- Inestabilidad o ausencia en la participación de proveedores, que tienen carácter de “voluntarios”,

ASPECTOS DEL ENTORNO LEJANO

POLÍTICA MACRO-ECONÓMICA Y SECTORIAL:

Oportunidades:

- El mercado demanda productos de agricultura protegida,
- Existen convenios para asistencia técnica,
- Posibilidad de venta de intangibles,

Amenazas:

- Lineamientos normativos de difícil implantación,
- Presupuesto del sector agrícola nacional es reducido,
- Alto costo de la tecnología de punta,
- Política crediticia de crecientes tasas de interés,
- Presión inflacionaria

Al proponer el enfrentamiento de los eventos (fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas), la discusión desembocó en la identificación de cinco objetivos estratégicos, ocho estrategias y trece acciones estratégicas, en donde resumen las potencialidades reales, los requerimientos de la actividad y el mandato del Programa.

► OBJETIVO ESTRATEGICO 1.

Conformar una estructura sólida entre la empresa privada y el Estado para desarrollar agricultura protegida.

ESTRATEGIA 1.1 Facilitar acciones para el desarrollo de conocimiento.

- 1.1.1 Fomentar comisiones de trabajo entre empresa e instituciones para fomentar planes de desarrollo.
- 1.1.2 Proponer actividades de intercambio de experiencias.

ESTRATEGIA 1.2 Desarrollar acciones de comunicación que faciliten intercambio de información.

- 1.2.1. Elaborar y ejecutar un plan de comunicaciones.

► OBJETIVO ESTRATEGICO 2.

Contar con un proceso de mejoramiento de habilidades técnicas.

ESTRATEGIA 2.1 Desarrollar tecnología de agricultura protegida adaptada a condiciones agro-climáticas nacionales.

- 2.1.1. Uniformar criterios técnicos mediante transferencia de conocimientos.
- 2.1.2. Promover el estudio y la validación de tecnología.
- 2.1.3. Promover la publicación de experiencias en agricultura protegida vía boletín electrónico y otros mecanismos.

► OBJETIVO ESTRATEGICO 3.

Constituirse en proceso formal y líder en el tema de Agricultura Protegida.

Estrategia 3.1 Fomentar relaciones sólidas con los actores del sistema.

- 3.1.1. Rendimiento de cuentas anualmente, ante los usuarios del Programa.
- 3.1.2. Demostrar los beneficios de las acciones del ProNAP.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.

Posicionar al ProNAP como agente de desarrollo de la agricultura protegida.

ESTRATEGIA 4.1 Brindar servicios de coordinación a usuarios interesados en AP.

- 4.1.1. Apoyar transferencia de conocimiento entre especialistas y agricultores.
- 4.1.2. Conformar estructura de asesoría, consulta e información.

ESTRATEGIA 4.2 Inducir la necesidad del servicio para ordenar/facilitar el desarrollo.

- 4.2.1. Promoción de servicios por medio de impresos y otros publicitarios.

OBJETIVO ESTRATEGICO 5.

Consolidar una estructura normalizada para brindar servicios de calidad.

ESTRATEGIA 5.1 Formalizar la estructura operativa mediante promoción alianzas estratégicas.

- 5.1.1. Mantener y afinar sistema operativo del Programa.

ESTRATEGIA 5.2 Fomentar un sistema administrativo que integre y regule funciones operativas.

- 5.2.1. Buscar facilidades físicas, electrónicas y financieras para brindar servicio.

El encuentro de los anteriores ítemes, permitió finalmente redefinir la misión y visión consideradas en el protocolo originalmente diseñado para el **ProNAP**, esto a la luz de las nuevas apreciaciones producto de dos años de interacción multi-sectorial y de experiencias en la implementación de acciones.

El resultado de la discusión culminó con los siguientes descriptores:

MISION:

Ser un servicio de consulta que promueva información de calidad, fomentando, mejorando y orientando tecnología de agricultura en ambiente protegido, y que representa, da seguimiento y genera confianza en sus usuarios.

VISION:

Programa líder reconocido por la prestación de servicios de promoción de producción agrícola bajo ambiente protegido, integrado por personas con compromiso, que buscan el desarrollo, posicionamiento y autonomía, incluso para extenderse en el ámbito internacional.

DE LOS VALORES

Por la naturaleza de Programa Nacional, los valores se pueden ampliar de manera significativa. Sin embargo, con base en los elementos que regulan la vida del Programa, se consideran:

- El compromiso con los agentes del desarrollo,
- la integridad y responsabilidad en la prestación del servicio,
- el trabajo en equipo,
- la promoción del desarrollo continuo y la innovación,
- la actitud de liderazgo y
- la responsabilidad social.

AGRADECIMIENTO

Es debido expresar un sincero agradecimiento tanto el Dr. Byron Miranda por haber dispuesto los recursos de la Oficina del IICA en Costa Rica para el desarrollo de este proceso como, particularmente, al Dr. Santiago Vélez, quien dirigió al equipo de trabajo con una metodología adaptada a la compleja naturaleza del Programa.

También se expresa un sincero agradecimiento a FITTACORI, por su permanente acompañamiento.

Francisco Marín Thiele
Gerente del ProNAP

• **Carlos Benavides Ramírez**

Empresa CR-Greenhouse

• **Roberto Ramírez Matarrita**

Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología - INTA

• **Jaime Rojas Trejos**

Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica

• **Yeiner Chacón**

Empresa BSE

• **Carlos Méndez Soto**

Universidad de Costa Rica

ANEXO I : MAPA ESTRATÉGICO DEL ProNAP

