

Plan para el Fortalecimiento del Sector Papayero del Caribe, Costa Rica

Periodo 2021-2026



Plan para el Fortalecimiento del Sector Papayero del Caribe, Costa Rica

Periodo 2021-2026

Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria

Elaborado por:

Alberto Montero González, Programa Nacional de Frutas, Departamento Producción Agroambiental

Con base en información del documento *“Plan estratégico del sector papayero de Costa Rica”* y aportes a partir de sesiones de trabajo participativas entre actores públicos y privados del sector papayero de la región Huetar Caribe.

Revisado por:

Antonio Bogantes Arias, Coordinador Programa de investigación en frutas, INTA
Yendry Delgado Delgado, Directora Región Huetar Caribe, MAG-DNEA

Diseño de diagramación:

Uriel Diego Jaén Sánchez, DNEA.

CONTENIDO

1.	Presentación	4
2.	Objetivos	5
3.	Beneficiarios	5
4.	Antecedentes	5
5.	Metodología	11
6.	Análisis FODA	12
6.1	Resultado	12
6.2	Hallazgos	14
7.	Declaraciones de Misión y Visión	15
7.2	Misión	15
7.3	Visión	15
8.	Estrategias de acción	16
8.1	Matrices estratégicas	18
8.2	Matrices estratégicas de Institucionalidad	19
8.3	Matrices estratégicas de comercialización	20
8.4	Matrices estratégicas de Innovación	21
9.	Pasos a Seguir en la Implementación del Plan Estratégico	23
9.1	Validación del plan estratégico.	23
9.2	Asignación de responsables, recursos y plazos	23
9.3	Definición de un mecanismo de verificación y seguimiento.	23
9.4	Elaboración de los planes anuales	23
	Bibliografía.....	24

1. PRESENTACIÓN

Se requiere propiciar una mayor participación en el mercado de exportación de la papaya costarricense mediante una planeación integral enfocada a mejorar la competitividad y rentabilidad de la actividad. Esta es la principal razón por la que se construye el Plan para el sector papayero de la región Huetar Caribe, el cual surge atendiendo la demanda del sector productor para que se desarrolle un mecanismo de articulación y orientación que permita enfocar los esfuerzos públicos y privados en pro de un mejoramiento de la actividad; pero sobre todo de las familias vinculadas directa e indirectamente con el cultivo de la papaya.

La iniciativa para la formulación de este plan surge como una propuesta manifiesta por el Programa Nacional de Frutas, la cual fue acogida por la Dirección de la Región Huetar Caribe del Ministerio de Agricultura y Ganadería. La propuesta fue presentada ante las instancias que conforman el Comité Sectorial Agropecuario Regional (MAG, CNP, INDER, SFE, PROCOMER, IMAS y otras), siendo aprobado su apoyo para la realización y puesta en marcha. Para atender la formulación se ha realizado sesiones de trabajo en la AEA de Guácimo en las que se han integrado representantes del sector institucional, productor y exportador. Todas las instancias públicas y privadas que se vinculan con la actividad han adquirido un compromiso de participar en el proceso de construcción e implementación del mismo. Con el aporte y articulación de sus competencias se podrá alcanzar una visión conjunta del sector en apoyo a la actividad papayera regional.

Para la construcción de este plan se ha tomado como base o insumo el documento del *“Plan estratégico del sector papayero de Costa Rica”*, que había sido elaborado por el PITTA Papaya en el 2017, en el cual se enmarca y analiza el contexto nacional de esta actividad productiva.

Este plan regional plantea un abordaje integral para el fortalecimiento de la actividad. Se realizó un levantamiento de información y la realización de un análisis FODA que les permitió a los actores contar con un panorama más claro para las etapas de construcción. Estas etapas se iniciaron con la definición de la misión, visión y principios orientadores para el sector papayero regional en los próximos años.

Posteriormente, las sesiones de trabajo se concentraron en la identificación de los aspectos necesarios para la construcción del plan regional, como lo son las metas del sector, los ejes estratégicos y las matrices de planeación del mismo. Todos estos insumos permitieron contar con una propuesta de trabajo que fue validada por los actores y que se espera sea oficializada e implementada por las autoridades regionales en un corto plazo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Propiciar una mayor participación de la papaya costarricense en el mercado de exportación, que le permita a los productores mejorar la competitividad y rentabilidad en la actividad.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Implementar un plan integral con metas claras para el sector que permitirá a los actores públicos y privados direccionar esfuerzos y recursos hacia su cumplimiento.
- ✓ Contar con una hoja de ruta que permita a los productores mejorar su competitividad y rentabilidad, mediante la oferta de fruta constante y de calidad.
- ✓ Definir los ejes estratégicos con las acciones de implementación requeridas para el fortalecimiento del Sector papayero regional.
- ✓ Apoyar la creación de una organización que acuerpe los intereses de todo el sector productor papayero de la región Huetar caribe.

3. BENEFICIARIOS

El Plan de Fortalecimiento del Sector Papayero de la Región Huetar Caribe cuenta con el potencial de beneficiar directamente a más de 100 familias que viven de la actividad. Además, beneficiará a aquellos productores y actores de la agrocadena que de forma organizada decidan incursionar en la actividad. Por otra parte, el Plan Regional beneficiará de forma indirecta a las comunidades y a los consumidores de este producto a nivel nacional e internacional.

4. ANTECEDENTES

4.1 Importancia del cultivo y su importancia en el país

La papaya (*Carica papaya* L.) única especie del género *Carica*, es originaria de América Central. Su cultivo se desarrolla en casi todas las áreas tropicales del mundo, con una producción de 13,6 millones de toneladas en el 2018, aproximadamente un 4 por ciento más que en 2017, (FAO, 2020). La fruta de la papaya se consume normalmente como producto fresco, postre, licuado o ensalada. Por su sabor, propiedades nutritivas y medicinales el consumo de papaya ha experimentado un crecimiento

sostenido a nivel mundial. La papaya contiene vitaminas A, B y C, potasio, magnesio, fibra, ácido fólico y pequeñas cantidades de calcio y hierro. Su consumo contribuye a aliviar problemas gastrointestinales y aumentar la absorción de hierro. Al ser rica en potasio y baja en sodio, también es recomendable para problemas de hipertensión arterial o afectaciones cardiovasculares (Martin, 2017).

La producción mundial de papaya ha experimentado un crecimiento continuo en la última década, este crecimiento de producción ha ido acompañado de un crecimiento significativo de la superficie cultivada que ya sobrepasa las 450 mil hectáreas. Los principales productores de papaya a nivel mundial son la India y el Brasil que representan el 57% de la producción global. En el mercado mundial destaca México como el principal exportador de papaya de la región. De las principales frutas tropicales, la papaya es la menos comercializada, pero ha experimentado un crecimiento prometedor durante el último decenio. Los mayores importadores de papayas son los Estados Unidos de América, con una cuota estimada del 70 por ciento del volumen en 2018, y la Unión Europea, con una cuota aproximada del 15 por ciento del volumen. (FAO 2020).

Costa Rica representa solo un 0,6% de la producción mundial, no obstante, presenta buenos rendimientos productivos. En nuestro país como en muchos de los países productores, la mayor parte de la producción se destina al consumo local, igual que a nivel mundial, apenas el 2.5% del total producido se dedica a la exportación (CEPAL, 2017).

La papaya es considerada un cultivo precoz, ya que inicia su producción a partir de los seis meses de plantada, además es fuente de empleo rural y de rentabilidad. En nuestro país la variedad más plantada es el híbrido Pococí que fue generado en Costa Rica como un esfuerzo de investigadores del convenio INTA-UCR y liberado a partir del 2006 para uso exclusivo del productor nacional (Bogantes, 2011). En mucho menor relación se plantan algunas variedades criollas como la Lucia y la Parriteña, además de otras variedades comerciales.

De acuerdo con el Censo Agropecuario del 2014 (INEC, 2015) en Costa Rica se registraron un total de 3.264 fincas relacionadas con la actividad de la papaya, de éstas 709 (21%) tenían a la papaya como cultivo principal. El área total registrada a nivel nacional para este cultivo en el 2014 fue de 1.393 hectáreas. En cuanto a la distribución geográfica, importante indicar que en todas las provincias del país se reportan áreas productivas de papaya, sin embargo, la actividad papayera se localiza en tres grandes zonas productivas, a su haber:

1. **Región Huetar Caribe** en donde sobresale los cantones de Pococí y Guácimo, con un área registrada total de 515 hectáreas.
2. **Región Huetar Norte** en donde sobresale los cantones de San Carlos, Guatuso y Upala, con un área registrada total de 431 hectáreas.
3. **Región Pacífico Central** en donde sobresale los cantones de Parrita, Orotina y San Mateo, con un área registrada total de 215 hectáreas.

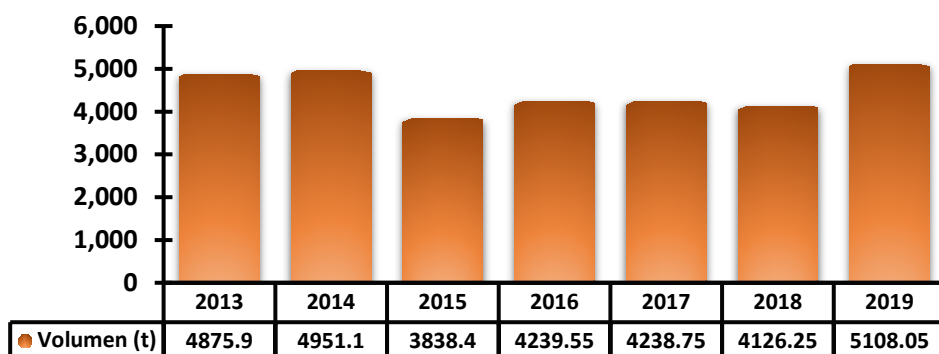
En los últimos años, según registros de SEPSA, a partir del 2017 se ha venido registrando una disminución de áreas productivas, estimándose en torno de las 900 a 1000 hectáreas plantadas por año a nivel nacional. Los motivos de esa disminución se pueden atribuir a problemas varios, entre ellos afectaciones climáticas, problemas fitosanitarios y falta de organización del sector productivo, lo que ha generado una oferta poco constante y de calidad variable en el mercado de exportación.

La papaya es afectada por diferentes enfermedades causadas por hongos, virus y bacterias, *Moreira, et al* (2016). Las causadas por virus y bacterias afectan al sistema vascular y laticífero, generando grandes pérdidas en calidad y productividad. Además, pueden llevar a la completa destrucción de las plantaciones, dado que para el combate de estas enfermedades no se cuenta con agroquímicos autorizados para tratar a plantas afectadas. Una de estas enfermedades está asociada a una *rikettsia*, y es conocida como “*bunchy top*”, “*tiro al blanco*” o “*cogollo racimoso*” de la papaya. Los estudios de enfermedades relacionadas a virus, fitoplasmas y rikettsias en el cultivo de papaya se han iniciado por medio del apoyo de técnicos de la universidad de Costa Rica y del INTA, quienes han evaluado plantas con el síntoma de “*bunchy top*” y además otra enfermedad a la que los productores llaman “*peciolo rayado*”, la cual está asociada a un virus que se clasifica como nucleorhabdovirus.

4.2 Producción y precios en el mercado nacional

Con respecto a la producción nacional (Figura 1) en los volúmenes anuales de papaya comercializados en PIMA-CENADA durante el periodo del 2013 al 2019, se aprecia que la oferta en los años 2013 y 2014 estuvo cercana a los 5000 Tm, en tanto, para los años 2015 y 2016 se presentó una fuerte disminución en la oferta, producto del clima (temporada lluviosa incrementada por intensos frentes fríos) y efecto del huracán Otto. Para los años subsiguientes (2017 y 2018) la oferta se mantuvo con los mismos niveles debido a que el sector productor no logró despegar con la recuperación de la producción. Sin embargo, para el 2019 ya se observó en ese mercado un incremento de oferta que superó las 5000 Tm. En términos generales, se puede deducir que a nivel de PIMA-CENADA en promedio durante los últimos siete años, este mercado maneja alrededor de 4500 Tm.

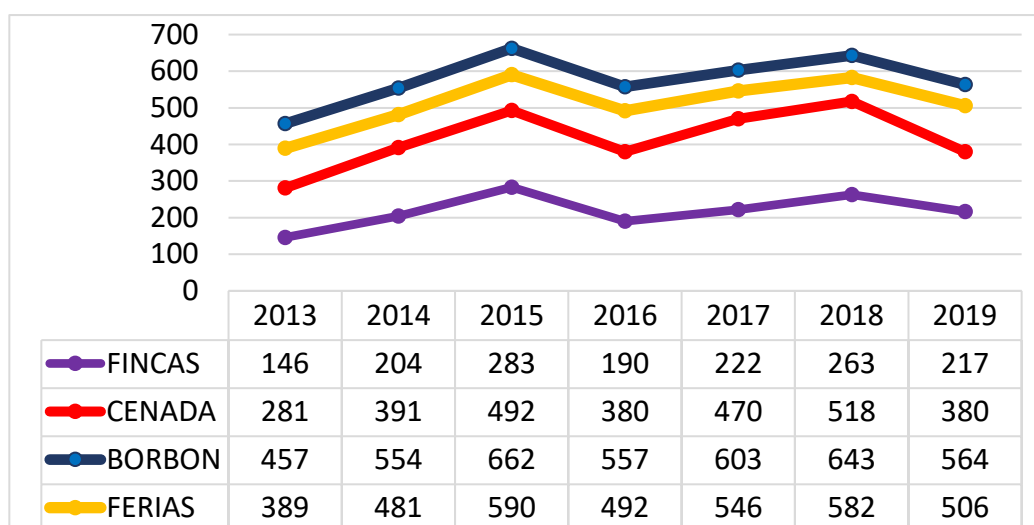
Figura 1: Volumen (Tm) de papaya ofertado en CENADA, comparativo anual 2013-2019.



Fuente: SIM/CNP con datos del PIMA.

En el caso de los precios de la papaya registrados en los mercados del CENADA, Borbón y Ferias del Agricultor del 2013 al 2019 (figura 2) se observa que el promedio en el 2015 presentó el mayor repunte (cerca de los ₡500 en CENADA). Esto debido a la disminución de oferta por las afectaciones climáticas, luego en el 2016 presenta una leve disminución, sin embargo, para el 2017 y 2018 se mantiene una estabilidad en el alza. Para el 2019 se observa una leve disminución en el precio, esto debido al incremento de oferta de ese año, presentando un mismo comportamiento de precio en los años 2013 y 2014. Los precios promedios de venta tanto en el Borbón como en Ferias son mayores a los de CENADA. Además, como es de esperar, el precio en finca es el menor y su comportamiento en cuanto al alza o baja es el mismo que se observa en CENADA.

Figura 2: Precios promedios anuales en colones de la papaya registrados en CENADA, Borbón, Ferias y fincas de productores (2013 a 2019)

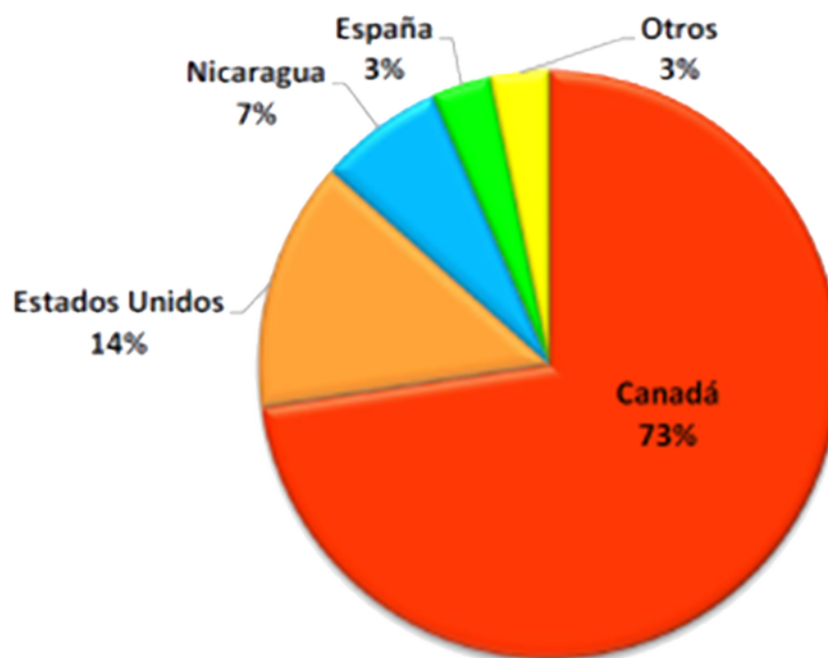


Fuente: SIM/CNP

4.3 Volumen y precios del mercado de exportación

Las exportaciones costarricenses en los últimos años se han dirigido a varios países, al respecto, se observa en la Figura 3 que durante el 2019 Canadá fue el mayor destino con el 87% del volumen exportado. Importante recordar que prácticamente la totalidad de las exportaciones de nuestro país se producen en la región Huetar Caribe y que el mercado de Estados Unidos aún presenta limitaciones cuarentenarias de ingreso para la papaya procedente de esta región. Recientemente ha surgido Nicaragua como destino de exportación con un 7% y le sigue España con un 3%. Otros destinos representan un 3 % dentro de los que se puede incluir Rusia y Holanda.

Figura 3: Destinos de las exportaciones de la papaya costarricense durante el 2019.



Fuente: CNP-SIM con datos de la Dirección General de Aduanas.

En el 2014 se exportó una cifra cercana a los 4.5 millones de kilogramos, sin embargo, en el 2015 la exportación cayó significativamente a menos de 2 millones de kilogramos, producto de las afectaciones del clima. Las exportaciones para el 2016 presentaron una recuperación para un volumen de 3.7 millones de kilogramos. Sin embargo, en el periodo del 2017 al 2019 se reporta una disminución importante en las exportaciones, debido a las afectaciones de clima y problemas fitosanitarios, lo que ha limitado la oferta exportable en estos últimos años (figura 4). Según datos de PROCOMER, en los

últimos tres años se ha registrado una disminución en el precio de venta, pasando de \$ 0,82 a casi \$0,76 por kilogramo exportado. Esto se debe en parte a la concurrencia de otros países exportadores como México, Guatemala y Brasil que compiten por el mercado de Canadá.

Ante la disminución en la oferta exportable de nuestro país, autoridades de PROCOMER están muy preocupados ya que el mercado de Canadá ha incrementado la demanda para comprar papaya del Híbrido Pococí, debido a que su calidad ha cautivado paladares y hay interés por adquirir un mayor volumen de nuestra papaya.

Figura 4: Exportaciones de papaya en volúmenes anuales (t) en periodo del 2014 a 2019.



Fuente: PROCOMER

El problema se ha complicado debido a que se tienen identificadas pocas empresas exportadoras del producto. El mayor inconveniente es que no hay una red grande de productores o suplidores que cuenten con volumen de producción exportable, con calidad estandarizada para que llegue sin problema al mercado de destino.

Se están explorando otros destinos de exportación, particularmente en Europa. Sin embargo, la gran expectativa del sector productor se cifra en la oportunidad de exportar a los Estados Unidos, que por la cercanía y logística permitiría mejorar aspectos de competitividad.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

El análisis sobre la realidad de la situación de la actividad papayera en el caribe se construyó analizando el FODA del *“Plan estratégico para el sector papayero nacional”*. El análisis permitió valorar los aspectos considerados en ese FODA y analizar cuales se ajustan a la realidad del caribe. Ese análisis se desarrolló a partir del 10 de agosto en la AEA de Guácimo con representantes del sector productor, exportador y técnicos institucionales. Se dieron varias reuniones en las que se definió el análisis FODA, así como la Misión y Visión de esta actividad productiva para el caribe. Los instrumentos participativos empleados favorecieron la deliberación y la posición de puntos de vista diferentes, lo cual permitió determinar la situación actual del sector y sumar elementos necesarios para la elaboración de una propuesta de plan de apoyo para su fortalecimiento.

Luego en el proceso se incorporaron representantes de instituciones del sector agropecuario de la región, entre ellos: Instituto Nacional de Innovación y Transferencia Tecnología Agropecuaria (INTA), Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), Consejo Nacional de Producción (CNP), Instituto de Desarrollo Agrario (INDER) y coordinador de Programa Nacional de frutales MAG.

Imagen 1. Grupos de participantes en proceso de construcción del Plan Regional



De acuerdo con los resultados y discusiones realizadas en el marco del análisis FODA, se definió la misión y la visión del sector papayero, para lo cual se proyectaron algunos ejemplos y lineamientos de la construcción de misiones y visiones institucionales con el fin de brindar una guía a las personas participantes sobre la elaboración de este tipo de pilares estratégicos.

Se abrió un espacio de discusión por medio del cual los participantes fueron construyendo, con la ayuda institucional del MAG, la misión y visión para este sector agrícola. Finalizada la reunión, se realizó un proceso de análisis y sistematización de la información, la cual fue estructurada para los siguientes procesos.

Como resultado de las reuniones para la conformación del plan de fortalecimiento se obtuvo el cuadro de análisis FODA, la declaración de misión-visión y una serie de insumos e informaciones que permitieron avanzar paralelamente. En reuniones consecutivas realizadas en la estación experimental Los Diamantes, se amplió la información complementaria para la elaboración del plan.

Del análisis de los insumos generados, se identificaron cuatro áreas o ejes estratégicos sobre los que se puede centrar el accionar del sector en los próximos años. Estos cuatro ejes estratégicos fueron validados con los participantes durante las reuniones de planeación estratégica.

Además, en estas reuniones se analizaron los principales hallazgos obtenidos, y se planteó la metodología de trabajo a desarrollar, que consistió en la conformación de las estrategias y sus respectivas acciones estratégicas para la implementación de los objetivos en función de la misión y visión definidas.

La información obtenida en las reuniones ha sido parte de la materia prima para la elaboración del presente documento, el cual pretende sistematizar y organizar la información recabada, sumando el sentir de los diferentes miembros del sector, de forma tal que, permitirá organizar y ejecutar las metas planteadas.

6. ANÁLISIS FODA

- 6.1 Resultado

Como se mencionó anteriormente en el apartado de metodología, los miembros del sector papayero participaron en el desarrollo del análisis FODA, el cual pretende dar una imagen más clara del estado actual del sector y a la vez identificar posibles alternativas y acciones para mejorar sus condiciones.

Como resultado de dicho trabajo y del proceso de sistematización posterior, se logró obtener una matriz (análisis FODA) con los aspectos que los participantes consideraron como los más relevantes para el sector papayero, los cuales se resumen en los siguientes cuadros.

Fortalezas	Temática	Ideas
	Mercado	- Infraestructura disponible y en buen estado para acceso a mercados - Se cuenta con un Licenciamiento Marca país (Esencial Costa Rica) - Las personas productoras y agrupaciones cuentan con experiencia en el manejo pos cosecha y procesos de exportación. - El Caribe cuenta con una ubicación estratégica para efecto de la logística exportable en puerto.
	Cultura Papayera	- Se cuenta con productores con experiencia en la producción de papaya; adicionalmente han sido capacitados.
	Institucionalidad	- Se cuenta con apoyo y capacidad institucional requerida. - Disponibilidad y acceso a bienes y servicios públicos. - Instituciones con generación de tecnologías de mejoramiento genético.
	Agroindustria	- Existen experiencias desarrolladas. - Investigación en alternativas de valor agregado.
	Condiciones Agroecológicas	- Ventajas comparativas para el cultivo con Suelos aptos - Áreas de cultivo idóneas para alta producción.
	Características del producto	- Producto de calidad y altamente competitivo. - Es una fruta apetecida a nivel local e internacional.

Debilidades	Temática	Ideas
	Organización	- En el sector se encuentran algunos productores con resistencia al cambio - Carencia de planificación del cultivo en cuanto a siembra y mercado. - Falta de planificación del sector tanto a nivel organizacional como institucional. - Falta de visión país para la actividad papayera. - Falta de compromiso y conciencia organizacional.
	Recursos Financieros	- Carencia de recursos financieros (acceso a sistema financiero o capital de los productores) - Difícil acceso al Sistema de Banca para el Desarrollo.
	Servicios de apoyo	- Falta de investigación específica en sistemas de manejo y combate fitosanitario.
	Mercado	- Dificultad de acceso a mercados por aspectos de logística - Poca explotación del valor agregado (Transformación/industrialización).
	Producción	- Pocos registros productivos. - Mal manejo de plagas y enfermedades. - Escaso registro de agroquímicos para el manejo del cultivo. - Falta de disponibilidad de áreas para producción (Falta de terrenos) - Irregularidad en constancia de producción y calidad - Resistencia por parte de algunos productores para adoptar nuevas tecnologías.

Oportunidades	Temática	Ideas
	Mercados y comercio	- Desarrollo de propuestas para dar valor agregado al excedente de fruta. - Acceder a certificaciones para posicionarse en mercados internacionales. - Acceso a nuevos nichos de mercado (USA).
	Agrocadena	- Generación de nuevos materiales genéticos. - Desarrollo de nuevos procesos de agregación de valor.
	Institucionalidad	- Mejorar los mecanismos de acceso al crédito. - Conformar un equipo técnico de papaya con participación institucional y del sector productivo. - Propiciar una mayor unión del sector.

Amenazas	Temática	Ideas
	Mercados	- Restricciones de importación en mercados internacionales. - Incremento de competidores a nivel internacional. - Barreras fitosanitarias en país de destino. - Inestabilidad de los precios.
	Cambio Climático	- Inestabilidad climática. - Nuevas plagas y enfermedades asociadas al clima.
	Institucionalidad	- Plantaciones abandonadas o con mal manejo afectan a plantaciones sanas cercanas. - Atención a la aparición de nuevas enfermedades virales y fungosas que están limitando vida útil, rendimiento y calidad de fruta.

6.2 HALLAZGOS

Se presenta un resumen de las principales conclusiones que se pueden obtener del análisis FODA realizado en las reuniones con el sector productor e institucional:

- En el sector papayero del Caribe se visualiza un conjunto de productores, con mayor o menor grado de consolidación, que constituyen un punto de partida para la conformación de un sector organizado. Al respecto, se está proponiendo constituir una organización que acuerpe los intereses y proyecciones del sector productor. Con respecto a las Instituciones del Sector Agropecuario, se requiere a nivel regional un mayor acompañamiento para lograr un trabajo articulado entre ellas, donde se coordinen mejor las competencias y se sumen esfuerzos para fortalecer el sector papayero, en áreas como comercialización e información de mercados, manejo de plagas y enfermedades, entre otros.
- Es evidente la ausencia de la planeación en acciones referidas a planificación de las áreas de siembra y organización de productores del sector, entre otros. La planificación es fundamental para el éxito y la consecución de los objetivos a establecer. Si bien se está dando un importante

paso con el tema de la planeación estratégica para el sector a nivel regional, esta visión debe permear entre las organizaciones y miembros de la cadena para que implementen esta práctica de planeamiento, siempre bajo las líneas de trabajo del sector, con el fin de programar y alcanzar los objetivos que se identifiquen en el corto, mediano y largo plazo.

- Es importante destacar el trabajo que ha desarrollado el convenio INTA-UCR en el área de mejoramiento genético, el cual le ha dado a la papaya costarricense un reconocimiento de calidad, por lo cual, debe mantenerse esa ventaja competitiva en los mercados internacionales.
- Existe falta de investigación tecnológica para el manejo del cultivo en el combate de problemas fitosanitarios, tratamiento postcosecha, adaptación al cambio climático e integración de sistemas de riego, además, falta aprobación de moléculas innovadoras que permitan mejorar la competitividad integral de la papaya costarricense y sus derivados.
- La visión de los productores de papaya es muy tradicional, lo que dificulta adoptar o insertar nuevas prácticas de manejo para el cultivo. En ese sentido, se requiere innovar con respecto a las buenas prácticas agrícolas, ya que los productores deben mejorar sus registros y manejo de sus cultivos para optar por certificaciones que les permita ingresar con mayor facilidad al mercado nacional y con posibilidad al mercado internacional.

7. DECLARACIONES DE MISIÓN Y VISIÓN

En el marco del plan para el fortalecimiento del sector papayero del caribe se considera como aspectos básicos la declaración de la misión y visión; además, de las áreas u objetivos estratégicos. Aunque parezca ser una parte fácil de definir, la realidad es que para su concepción se deben seguir una serie de parámetros y tener un vasto conocimiento del sector y de lo que se quiere para el futuro.

Como resultado de este trabajo se logró la elaboración de una propuesta de misión y visión la cual se perfila como el punto de inicio medular para el desarrollo de las etapas siguientes en la elaboración del plan y posteriormente de los planes programáticos y operativos.

A continuación, se transcribe la propuesta de misión y visión desarrollada.

- 7.1 Misión

Fortalecer el sector papayero de la región Huetar Caribe para propiciar un desarrollo sostenible con productividad y calidad de fruta exportable, de manera que repercuta en una mejor condición de vida de las familias productoras y demás miembros de la cadena.

- 7.2 Visión

Ser un sector papayero competitivo, innovador y reconocido mundialmente por la alta calidad de fruta fresca y procesada.

Como se puede observar tanto la misión, como la visión del Sector Papayero son bastante alentadoras y motivadoras para los miembros del sector productor regional. Para poder alcanzar esas metas se debe articular el trabajo entre los diversos sectores (públicos y privados), promover el desarrollo sostenible, la competitividad e innovación. Estos aspectos deben tenerse muy presentes en todo el proceso de construcción del plan, ya que son los pilares sobre los que se erigirá el futuro de este sector papayero en los próximos años.

8. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Como se mencionó anteriormente, los análisis de los datos obtenidos en el ejercicio del FODA permitieron la identificación de ciertos temas recurrentes en los diferentes componentes, los cuales se perfilaron como áreas importantes sobre las que se puede o debe trabajar en el sector papayero regional, en primera instancia cumplir con lo establecido en la misión, para en el futuro poder cumplir con lo establecido en la visión.

En este ejercicio de análisis se identificaron cinco Áreas Estratégicas a saber: Institucionalidad, Mercados, Innovación, Agregación de valor y Cultura de producción; adicionalmente se identifica un área con enfoque transversal denominada desarrollo sostenible, la cual es una constante identificada y mencionada recurrentemente por los participantes de las reuniones, por lo que se considera que se debe mantener en la ejecución de las diversas acciones que se implementen en el marco del plan de fortalecimiento del sector productor.

A continuación, una breve reseña que trata de explicar el concepto de las áreas estratégicas y que se engloba en el marco de las mismas, lo que permitirá más adelante hacer una mejor interpretación de las matrices estratégicas que contienen los objetivos y las acciones estratégicas a desarrollar en la implementación de este plan.

Institucionalidad: Esta área estratégica es de vital importancia ya que permitirá el adecuado funcionamiento y articulación de cada una de las piezas que conforman el engranaje del sector, en el que se debe dar un trabajo conjunto entre las instancias públicas y privadas, que intervengan de manera directa o indirecta con el sector papayero regional. Sobre este particular existe un acuerdo a nivel sectorial que permitirá el alineamiento de las instituciones de sector agropecuario de la región Huetar Caribe, para poder sumar esfuerzos en el desarrollo de la actividad papayera.

Mercados: Esta área estratégica es una de las que más preocupa e interesan a los productores y demás miembros del encadenamiento papayero, ya que en la misma están integradas las acciones referentes a temas de comercialización, inteligencia de mercados, promoción, estrategias de precios, entre otras que puedan influir de forma directa en los procesos de compra y venta de la fruta y sus derivados, tanto a nivel local como internacional. Es importante reconocer el aporte de los productores de la región Huetar Caribe en las exportaciones de producto fresco a Canadá y recientemente al mercado europeo. Además, se identifica como una gran oportunidad el momento en que se pueda dar la apertura para acceder al mercado de Estados Unidos.

En cuanto al mercado interno, fortalecer el área organizacional para consolidar oferta y negociar precios. También es importante incursionar en la capacitación de las BPA y BPM con el involucramiento de Extensión Agrícola y del Servicio Fitosanitario del Estado para darle seguimiento a la implementación y certificación.

Innovación: Esta área estratégica contempla todos los procesos relacionados con el ciclo de la innovación el cual va desde la identificación de necesidades, investigación, validación y transferencia. Se requiere de la atención de estos procesos para generar innovaciones que resuelvan problemas de los miembros del sector en todos los eslabones de la cadena. Para una correcta implementación son necesarios esfuerzos conjuntos de parte de diversas instancias, de tal forma que se puedan realizar investigaciones que aporten innovaciones para ser adoptadas por el sector productor.

Agregación de valor: El área estratégica de agregación de valor va estrechamente ligada con la de innovación, sin embargo, debido a la importancia y necesidad que significa para el sector papayero se trabajó como un área aparte, permitiendo darle una atención más puntual. En este apartado de agregación de valor se pueden enmarcar todos los aspectos que permitan a los miembros del sector generar una mayor rentabilidad a partir de la papaya que se está produciendo. Estos procesos los podemos ver desde varias aristas como la transformación de producto, la industrialización, la utilización de partes o extractos de la papaya en productos agroindustriales o cosméticos, pero también puede verse la agregación de valor a través de certificaciones, sellos de calidad, mejoras en la presentación o estrategias de mercado que le permitan colocar el producto a un mejor precio en los mercados.

Existe en la región una importante cantidad de empresas de proceso con mercado exportable tales como Fructa, Mundimar, Frutilight y algunas otras, con las cuales se podría generar desarrollos de proceso para aprovechar la fruta de descarte que no califique para la exportación. Además, se debe aprovechar el desarrollo de productos que el CITA-UCR ha elaborado con ASOPROPA para evaluar su potencial de mercado y dependiendo de ello, poder llevarlos a una fase industrial y comercial.

Cultura de producción: Es el conjunto de actividades económicas y técnicas relacionadas con el tratamiento del suelo y el cultivo de la tierra para la producción. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural. En el caso de la actividad papayera del Caribe, existen factores que pueden afectar la producción debido a malos manejos agrícolas o prácticas culturales, los cuales por desconocimiento de los productores no se emplean, causando desatención en los cultivos. Sobre este particular se debe proyectar actividades de capacitación que permeen sobre las BPA - BPM y en términos generales sobre la sostenibilidad de la producción, para mejora del rendimiento, calidad de la fruta, causar menor impacto en el ambiente y mejora de vida del productor, su familia y del resto de la agrocadena.

- **8.1 Matrices Estratégicas**

Una vez definidos los conceptos y temas enmarcados en las áreas estratégicas se presentan en, forma de matriz los objetivos y acciones estratégicas a desarrollar en el marco del plan estratégico para cada una de las áreas estratégicas. Estas matrices servirán como hoja de ruta en la elaboración de los planes de trabajo y asignación de responsabilidades a lo interno del sector papayero regional. A continuación, las cuatro matrices estratégicas.

8.2 Matriz Estratégica de Institucionalidad

Objetivos Estratégicos	Acciones estratégicas	Responsable	Recursos
1. Orientar la coordinación institucional acorde a competencias en función de las necesidades del sector papayero regional.	1.1-Dar seguimiento al acuerdo del Comité Sectorial de la Huetar Caribe, para la debida coordinación interinstitucional acorde a competencias para atender las necesidades del sector papayero regional.	COSAR Región Huetar Caribe	Sect. Agrop.
	1.2- Establecer espacios de diálogo e interacción entre los diferentes actores públicos y privados del sector papayero en el caribe.	Direc. Regional y COSAR	Sect. Agrop. Y Sect. Product.
2. Fortalecer la asociatividad de los productores para efecto de que puedan representar de manera efectiva sus requerimientos.	2.1- Fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones de base y la capacidad de gestión de la organización que acuerpe la asociatividad de los productores de papaya del Caribe, para que represente de manera efectiva los intereses del sector productor regional.	COSAR Y sector productor	Sect. Agrop. Y Sect. Product.
3. Disponer de opciones de financiamiento de condiciones blandas y acorde al ciclo de cultivo.	3.1- Gestionar ante el SBD el diseño e implementación de un programa de crédito específico para el sector papayero.	Gestiones conjuntas COSAR y sector productor	SBD
4. Elaborar censo regional en papaya	4.1 -Levantar información del sector productor en el 2021 y actualizarla una vez al año.	MAG- SFE y Sect. productor	Público y privado
5. Establecer programa de muestreo de plagas y enfermedades	5.1 -Establecer tres estaciones de vigilancia	SFE y Sector productor	Público y privado
	5.2 -Puesta en marcha a programa de muestreo en fincas y dar continuidad al muestreo de la mosca del mediterráneo.	SFE y Sector productor	Público y privado

8.3 Matriz Estratégica de Comercialización

Objetivos Estratégicos	Acciones estratégicas	Responsable	Recursos
1. Mapeo continuo de la oferta productiva del sector papayero para definir empresas con potencial para comercializar en el mercado nacional e internacional.	1.1- Aplicación de Diagnostico Único a principales actores de papaya con potencial y perfil exportador.	PROCOMER, sector product. Y exportador	PROCOMER, sector product. Y exportador
	1.2 -Acompañamiento a empresas con potencial y perfil exportador mediante una hoja de ruta (Business Case) para el aumento de competencias concretas en las que las empresas puedan comprometerse a cumplir con un mercado de interés definido.		
	1.3 Concretar acciones de Encadenamientos PROCOMER dentro del BC para la vinculación de la oferta productiva nacional con empresas exportadoras, agroindustriales y los Centros Agrícolas Cantonales.		
	1.4 Identificación por parte del CNP, los costos y potencial de implementar un centro de acopio en CENADA y el Centro de Valor Agregado Chorotega.		
2. Incursionar en nuevos destinos para el mercado de exportación	2.1 – Análisis de principales mercados de ingreso en seguimiento a la estructura del BC a los actores con perfil exportador.	PROCOMER	PROCOMER
	2.2 – Establecer en el BC, según el cumplimiento de las tareas asignadas a las empresas con perfil exportador, la vinculación con las oficinas en el exterior; de acuerdo al potencial mostrado.		
	2.3-Gestionar apoyo interinstitucional para que el sector productor se capacite y pueda desarrollar el proceso de certificación para optar ante los mercados exigentes en normativa.	SFE – MAG-Sect. Product.	SFE – MAG-Sect. Product.
	2.4-Seguimiento para la concreción de la apertura del mercado estadounidense a la papaya producida en todo el territorio nacional.		
3. Mejorar las condiciones de comercialización de la papaya a nivel nacional.	3.1-Diseño de una estrategia de comercialización de la papaya a nivel nacional que contemple aspectos claves como calidad, planificación, determinación de precios, promoción, organización, entre otros.	CNP y sector productor	CNP y sector productor
4. Promover el incremento de las exportaciones	4.1 Por medio de la puesta en marcha del Plan con el apoyo interinstitucional y esfuerzo del sector productor, se espera favorecer el aumento de empresas exportadoras y del número de embarques semanales exportados.	COSAR, sector productor Y exportador	Sectores público y privado

8.4 Matriz Estratégica de Innovación

Objetivos Estratégicos	Acciones estratégicas	Responsable	Recursos
1. -Fortalecer un programa de apoyo y seguimiento técnico que integre y facilite la información, tecnología y servicios al productor.	1.1-Identificar los puntos débiles de los procesos productivos	CONITA, academia, product.	Público y privado
	1.2-Diseñar un programa de atención acorde con las necesidades de la región y requerimientos de los productores. (actualización de avío para exportación, actualización de manual técnico para la producción exportable, creación de protocolo para el seguimiento técnico a la papaya para exportación).	INTA-MAG-SFE Sector product	Público y privado
	1.3-Solicitar apoyo presupuestario público/privado para fortalecimiento del programa de seguimiento técnico.	INTA, MAG SFE y sector Productor	Público y privado
2. -Fortalecer el proceso de capacitación a productores	2.1 -Programa de capacitación y formulación de Manual en BPA y BPM a productores y plantas de empaque.	INTA - MAG y sector Productor	Público y privado
	2.2 -Programa de capacitación en temas técnicos de importancia (manejo de cultivo y fitosanitarios)	INTA- MAG- SFE y Sector productor	Público y privado
	2.3 -Favorecer procesos para las certificaciones del sector productor exportador (Rain Forrest Alliance. BPA, Global GAP) que permita ajustarse a demandas de mercado nacional e internacional.		

8.5 Matriz Estratégica de Agregación de Valor

Objetivos Estratégicos	Acciones estratégicas	Responsable	Recursos
1. Incursionar en el desarrollo de productos de valor agregado con calidad y tecnología innovadora.	1.1- Elaborar los respectivos estudios de mercado. Dicho estudio se cumple en la acción 2.1 del eje de comercialización, sujeto al perfil exportador de los principales actores del sector papayero con capacidad productiva disponible	- PROCOMER -SBD	- Fondos concurs. - Fondos propios
	1.2- Identificar y desarrollar los productos de valor agregado.	INDER-clúster Agroindustria- CITA -INA -Sector Productor	INDER-clúster Agroindustria- CITA -INA -Sector Productor
	1.3- Facilitar acceso a la tecnología y recursos a grupos y organizaciones a nivel regional para la generación de productos con valor agregado.		
	1.4- Capacitar y transferir iniciativas agroindustriales.		
	1.5- Apoyar y replicar las experiencias exitosas en agregación de valor.		
2. Integrar las estructuras que faciliten la incursión de los productores en la agregación de valor.	2.1- Coordinar con las instancias público-privadas y académicas a través de una figura sólida en el sector.	INDER-clúster Agroindustria	INDER-clúster Agroindustria
	2.2- Planificar y ejecutar acciones relacionadas con la agregación de valor y buscando alianzas estratégicas con socios y cooperantes que apoyen las iniciativas de incursión de productores en valor agregado.		

9. PASOS A SEGUIR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL SECTOR PAPAYERO REGIONAL

- 9.1 Validación del plan.

Una vez revisado y aprobado el presente borrador del plan de fortalecimiento por parte de actores claves de la actividad papayera regional, se procederá a la incorporación de observaciones y comentarios remitidos, para posteriormente incorporarlas en el documento final.

- 9.2 Asignación de responsables y recursos

Para cada una de las matrices, se tiene definido objetivos y acciones estratégicas a desarrollar en el marco de este Plan, en las mismas se idéntica posibles responsables y eventuales fuentes de financiamiento. Estas matrices servirán como hoja de ruta en la elaboración de los planes de trabajo y la ejecución de las mismas dependerá de los procesos de planeación programática anual que se deberá realizar para dar seguimiento al alcance de objetivos y acciones estratégicas.

- 9.3 Definición de un mecanismo de verificación y seguimiento.

Será un aspecto fundamental para la adecuada implementación del Plan que en el seno de la Mesa regional de papaya se diseñe e implemente un mecanismo de verificación del cumplimiento de las acciones, objetivos y metas planteadas en los planes de trabajo y estratégicos, así como un mecanismo de seguimiento que permita oportunamente dar las señales de alerta sobre el cumplimiento del Plan y los aspectos contemplados en el mismo. Estos mecanismos deben ser acordados por las partes involucradas y será meramente de voluntad, pero aun así es una herramienta que permitirá garantizar el cumplimiento de las acciones o en su defecto señalar los incumplimientos por parte de los responsables.

- 9.4 Elaboración de los planes anuales

Como ya se ha mencionado a lo largo del documento y especialmente en este apartado, el inicio de actividades del presente Plan deberá ser realizada a través de la elaboración, implementación y seguimiento de planes de trabajo, ya sean semestrales, anuales o bianuales. Para este efecto se creará la **“Mesa regional de papaya”**, a partir de la gestión del 2021, la cual deberá apuntar a la consecución de los objetivos estratégicos planteados, de tal forma que en un periodo de cinco años se pueda alcanzar la visión que se han planteado los miembros del sector.

Bibliografía

- Bogantes Arias, Antonio. 2011. Guía para el cultivo de la papaya en Costa Rica, San José, MAG/UCR/INTA. 51 p.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2017. Incorporación de valor agregado en la cadena de valor de papaya en el Pacífico Central, Costa Rica. México, Naciones Unidas. 100 p.
- CNP (Consejo Nacional de Producción). Servicio de Información e inteligencia de mercados. Diciembre 2009. Análisis del Mercado de Papaya. Boletín (no. 1): 4 p.
- CNP (Consejo Nacional de Producción). Sistema de Información Agroalimentaria. Junio 2012. Análisis y Monitoreo de Mercados: Papaya. Boletín (no. 1): 4 p.
- CNP (Consejo Nacional de Producción). Sistema de Información Agroalimentaria. Noviembre 2014. Análisis y Monitoreo de Mercados: Papaya. Boletín (no. 1): 4 p.
- CNP (Consejo Nacional de Producción). Sistema de Información Agroalimentaria. Febrero 2016. Análisis y Monitoreo de Mercados: Papaya. Boletín (no. 1): 4 p.
- CNP (Consejo Nacional de Producción). Sistema de Información Agroalimentaria. Junio 2017. Análisis y Monitoreo de Mercados: Papaya. Boletín (no. 1): 4 p.
- CNP (Consejo Nacional de Producción). Sistema de Información Agroalimentaria. Junio 2020. Análisis y Monitoreo de Mercados: Papaya. Boletín (no. 2): 7 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) y OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2020. El desarrollo de las cadenas de valor agrícola: ¿amenaza u oportunidad para el empleo femenino?
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2015. “VI Censo Nacional Agropecuario 2014”, San José, INEC. 110 p.
- Martin San Juan, Laura. 2017. 10 beneficios de la papaya para la piel y el organismo (en línea) Disponible en: https://as.com/deporteyvida/2017/04/16/portada/1492362108_801597.html
- MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica). 2014. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. San José, MIDEPLAN. 566 p.
- Moreira Carmona, Lisela., Garita Salazar, Laura. y Villalobos Muller, William. 2016. Peciolo rayado y “bunchy top” de la papaya. San José: Universidad de Costa Rica, Centro de investigación en biología celular y molecular, sp.
- PITTA (Programa de Investigación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria en Papaya). 2017. Plan estratégico del sector papayero de Costa Rica: período 2017-2027. San José, PITTA-SNITTA. 23 p