

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

del Sector Agropecuario
2010-2014



Comercialización

Reconversión Productiva

Desarrollo Rural



Modernización Institucional del sector público agropecuario



GOBIERNO NACIONAL
REPÚBLICA DE PANAMÁ



CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| <i>PRESENTACIÓN</i>..... | 3 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| I. MARCO DE REFERENCIA | 7 |
| II. EL SECTOR AGROPECUARIO PANAMEÑO | 9 |
| III. VISIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO HACIA EL 2014..... | 12 |
| IV. EJES DE DESARROLLO, PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y ACCIONES | 13 |
| V. ESTRATEGIA PARA LA EJECUCIÓN..... | 25 |
| VI. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTES..... | 28 |



PRESENTACIÓN

En esta ocasión me complace presentarles el Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario 2010-2014, que refleja el compromiso del cambio para este sector, como respuesta realista, en algunos casos radicales e impostergables, pero planificados y no improvisados.

Se han definido las orientaciones estratégicas y un plan de acción que responde al Plan de Gobierno y a las necesidades de los productores y productoras, agroexportadores y agroempresarios, los cuales se han generado de las reuniones de consulta que realizadas inmediatamente después que asumí el cargo de Ministro de Desarrollo Agropecuario, como también, a las condiciones internacionales que tienen y tendrán algún efecto en nuestro sector durante los próximos años.

En la formulación del Plan de Acción participaron técnicos y especialistas de las instituciones gubernamentales quienes tienen como función brindar servicios al sector agropecuario. Se consideraron los intereses de todos los actores desde los pequeños productores y productoras hasta los consumidores y toda la población que vive, trabaja y depende del medio rural panameño.

La acción coordinada, la unión de esfuerzos y la concertación serán fundamentales para el éxito del Plan; esta será la tónica de nuestra administración. No es posible el desarrollo del sector agropecuario con acciones aisladas, sin objetivos conjuntos y de poco impacto.

Es por ello, que estamos contribuyendo con los elementos requeridos para que, por fin, el sector cuente con lineamientos y una agenda donde se defina la dirección que queremos imprimirle para el logro de un sector agropecuario realmente participativo, sostenible e integrado.

Ministro de Desarrollo Agropecuario

RESUMEN EJECUTIVO

En diciembre de 2009, el Gobierno Nacional, hizo del conocimiento de la comunidad en general su Plan Estratégico de Gobierno para el periodo 2009 – 2014, en el que dicta lineamientos generales para todos los sectores económicos, incluyendo al sector agropecuario y considera como motores del crecimiento del país a los sectores de turismo y agricultura.

En julio de 2010, su excelencia, Emilio José Keiswetter, ministro del MIDA, presenta al país las Orientaciones Estratégicas para el Desarrollo del Sector Agropecuario 2010 – 2014, basado en cinco (5) ejes de desarrollo a saber: **Seguridad Alimentaria y Canasta Básica, Reconversión Productiva, Comercialización, Desarrollo Rural, Modernización Institucional del Sector Público Agropecuario**, a la vez, dicta las pautas y solicita la cooperación técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para que, junto a un equipo interinstitucional, se formule el Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario 2010 – 2014, considerando las inquietudes recogidas en distintas reuniones celebradas con actores del sector privado y público, desde el momento de la toma posesión del cargo.

En cumplimiento de este marco de referencia, se ha esbozado el **Plan de Acción Estratégico del Sector**

Agropecuario para el período 2010-2014, el cual define programas y acciones para cumplir con los objetivos establecidos por el Gobierno nacional. Estas acciones deben promover el desarrollo del sector primario y del medio rural, donde reside el 44% de la población del país, donde se reflejan graves índices de pobreza y pobreza extrema.

A partir de esta realidad socioeconómica, el Plan de Acción Estratégico visualiza alcanzar “*un sector agropecuario al servicio del productor y la población, que procure la competitividad y el mejoramiento del medio rural de forma sostenible y equitativa, mediante la concertación de todos los sectores involucrados, permitiendo a los productores y al resto de la población alejarse de la línea de pobreza*”.

El PAE tiene como objetivo general, lograr el bienestar del productor y de la población a través de la seguridad alimentaria del país y procurando la disminución del costo de la canasta básica de alimentos, elevando la calidad de vida de la población rural, contribuyendo al desarrollo de un sector agropecuario competitivo, participativo y sostenible.

Este objetivo general se desarrolla en los cinco ejes, señalados en las Orientaciones Estratégicas, los cuales a su vez se implementarán a través de los programas, subprogramas y acciones contenidas en el Plan de Acción.





El Eje I **Seguridad Alimentaria y Canasta básica** propone establecer y priorizar los productos agropecuarios de la canasta básica de alimentos, de acuerdo con su valor nutricional, que puedan ser producidos a bajo costo y adquiridos a menores precios, impulsar la producción competitiva de alimentos utilizando los mecanismos de apoyo a la agricultura permitidos por la OMC, mejorar la distribución contribuyendo a reducir el costo de la Canasta básica de alimentos, mediante el apoyo y concertación con los sectores claves del mercado, y ofrecer a la población, productos a precios razonables con mecanismos alternativos de comercialización que vinculen al productor con el consumidor.

El Eje II **Reconversión productiva** está orientado a mejorar la capacidad del sector y aprovechar las oportunidades que representa la apertura de nuevos mercados. Busca la transformación planificada de las actividades productivas y su entorno, mediante el fomento de agro negocios competitivos que permitan mejorar el nivel de vida de la población rural, así como fortalecer los programas en cuanto a calidad e inocuidad de alimentos.

El Eje III de **Comercialización** contribuirá al uso de otros mecanismos de mercadeo, la disminución de los costos de comercialización, eliminación de distorsiones del mercado e incremento de la capacidad de manejo, conservación y almacenamiento de productos.

A través del Eje IV **Desarrollo rural**, se impulsará el fortalecimiento sostenido de la organización de los productores, como mecanismo para asegurar la permanencia de la familia rural en el campo, y como medio para mejorar su

competitividad. Se redimensiona el desarrollo rural desde la perspectiva territorial, el cual se basa en el fortalecimiento de la institucionalidad rural, la diversificación productiva, el uso amigable de los recursos naturales y la participación social incluyente, equitativa en la formulación y gestión de proyecto de desarrollo.

El eje V **Modernización institucional del sector público agropecuario** base fundamental de este Plan de Acción, consiste en el mejoramiento de la capacidad operativa del sector público agropecuario, bajo un esquema de coordinación constante, con fortalecimiento técnico del personal y evaluaciones de desempeño. La intensión es aumentar la capacidad de respuesta institucional, sostener diálogo y concertación con el sector privado para la toma de decisiones y la ejecución de acciones concretas al desarrollo del sector productivo.

Con el fin de garantizar la implementación del PAE será necesario contar con la participación concertada y coordinada de los diferentes entes del sector público y privado, que tienen responsabilidad y dependen de actividades ligadas a la producción y el medio rural.

Para la coordinación entre entidades públicas, se constituirá un **Comité Interinstitucional** que conocerá y coordinará las acciones consideradas, con los responsables identificados y recibirá los informes del sistema de seguimiento. Este Comité será presidido por el Ministro del MIDA, y estará conformado por los directores y gerentes de las entidades nacionales involucradas.

Para la coordinación con los diferentes entes del sector público y privado, se

conformará un **Consejo Mixto**, con la participación de otras entidades gubernamentales y representantes de productores, agroindustriales y consumidores, para atender aspectos de apoyo y coordinación previstos en los programas y subprogramas del PAE.

Este Plan de Acción es la agenda de trabajo ministerial y sectorial, en donde se concentrará especial atención a los aspectos de coordinación, concertación y un trabajo comprometido para su ejecución, y así obtener los resultados previstos que nos conduzcan a la visión propuesta. En ese sentido, se hace necesario que todos los actores involucrados conozcan las propuestas contenidas en el PAE, con sus objetivos y resultados esperados, así como los avances y logros en su ejecución.

El presupuesto anual de las instituciones del sector agropecuario incorporará las acciones para garantizar

el recurso humano, las inversiones y otros recursos necesarios para la ejecución y seguimiento de lo planeado para el período. El PAE busca la eficiente ejecución de los recursos asignados al sector en el presupuesto nacional y los recursos externos provenientes de préstamos o cooperación.

Finalmente el Plan de Acción contará con un sistema de seguimiento, evaluación y ajustes, en tres niveles: operativos o de ejecución; de seguimiento para el logro de los objetivos específicos con indicadores de medición y el nivel macro, que medirá el cambio de la situación, o el grado de mejoramiento y beneficio logrados, pasando de una situación dada a una situación deseada. Este último resultado deberá medirse, mediante una evolución de acciones en el período planificado 2010 -2014.





PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DEL SECTOR AGROPECUARIO 2010-2014 (PAE)

I. Marco de referencia

La formulación del Plan de Acción Estratégico (PAE) se basó fundamentalmente en las indicaciones establecidas en el Plan Estratégico de Gobierno 2009-2014, aprobado por el Consejo de Gabinete en diciembre del 2009 y en las Orientaciones Estratégicas para el sector agropecuario, elaboradas a partir de las consultas y reuniones realizadas durante los primeros días de la gestión de esta administración.

El Plan Estratégico de Gobierno 2009-2014 tiene como objetivo dar prioridad a la inversión en los sectores donde existe una ventaja competitiva y posibilidad de lograr retornos económicos y sociales claros, con miras a posicionar a Panamá para un crecimiento a largo plazo, logrando:

- Promover oportunidades en las regiones y esferas sociales menos desarrolladas, para mejorar la distribución de la riqueza y reducir la pobreza;
- Reforzar las instituciones gubernamentales y los vínculos con el sector privado para desarrollar conocimiento, maximizar la eficiencia, y promover la inclusión social;
- Garantizar una distribución sencilla y justa de los **recursos**, y al mismo tiempo mantener la competitividad sectorial.
- Reforzar el mercado interno creando un ambiente seguro y transparente para aumentar la confianza de los productores e inversionistas y a su vez reducir los niveles de desempleo.

La **visión** del Plan de Gobierno es que en el año 2020 Panamá logre convertirse en el "Hub de las Américas" es decir, un centro de clase mundial de servicios logísticos de valor agregado, turismo de lujo y agricultura de alto valor, y potenciar así su situación geográfica privilegiada y las ventajas comparativas que ofrece, reduciendo el desempleo y aumentando el crecimiento económico entre 6% y 9% anual, además de generar aproximadamente 500 mil nuevos empleos. Todo esto impulsado por las mejoras específicas de nuestras ventajas competitivas en sectores claves.

El Plan Estratégico de Gobierno considera como uno de los motores del crecimiento del país, la **agricultura, en donde se** ha propuesto priorizar la producción de rubros con alto valor agregado y mejores márgenes para la exportación, lo que requiere equilibrar las necesidades de la seguridad alimentaria nacional y los intereses de los pequeños y medianos productores.

Sin embargo, el gobierno ha identificado factores importantes que limitan o impiden aprovechar las oportunidades, entre las que mencionamos:

- Falta de infraestructuras de producción (riego, almacenamiento, procesamiento).
- Acceso limitado a los mercados (infraestructura vial, cadenas de frío y otros).
- Incentivos no orientados.

- Créditos no disponibles.
- Estrategia de comercialización descoordinada (inteligencia de mercados, mecanismos de promoción).

En consecuencia, y de manera coherente con el Plan de Gobierno, se han formulado las Orientaciones Estratégicas para el Sector Agropecuario, las cuales focalizan sus acciones en los siguientes ejes del desarrollo:

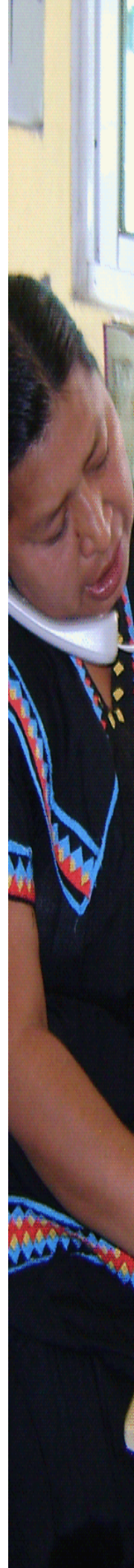
- Seguridad Alimentaria y Canasta Básica
- Reconversión Productiva
- Comercialización
- Desarrollo Rural
- Modernización Institucional del Sector Público Agropecuario

Estos ejes amplían las directrices emanadas del Plan de Gobierno, para corregir el limitado acceso a los mercados, la baja competitividad y la necesidad de modernización de los servicios públicos, entre otros aspectos.

Las orientaciones están dirigidas al productor y la población rural panameña, en pro de la competitividad y el mejoramiento del medio rural, mediante la creación de espacios de diálogo y concertación con todos los sectores de la población involucrados.

Las **Orientaciones Estratégicas para el Desarrollo del Sector Agropecuario 2010 – 2014**, son el punto de partida para que todas las entidades del sector agropecuario elaboren sus planes institucionales, con una amplia participación de los productores, agremiados o no, bajo un sistema de consulta permanente, en la que, junto al resto de nuestra sociedad, participen activamente en la identificación y ejecución de los planes de desarrollo.

En el marco conceptual de estos dos documentos de orientación socioeconómica, se ha esbozado el **Plan de Acción Estratégico del Sector Agropecuario para el período 2010-2014 (PAE)**, el cual define programas y acciones para cumplir con los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional, que se detallan en el punto V.





II. El sector agropecuario panameño

Situación actual y aporte a la economía.

La agricultura, la ganadería, la caza y la silvicultura son las principales fuentes de empleo en el medio rural, según datos de la Contraloría General de la República, esta rama de actividad económica aporta el 19% del empleo a nivel nacional.

El Producto Interno Bruto Agropecuario (PIBA - 2009) representa sólo el 3.4% del Producto Interno Bruto (PIB) total, es decir, otras ramas de la economía aportan mayor porcentaje al PIB que el sector primario. Sin embargo, su aporte es mayor si tomamos en cuenta su interrelación con otras actividades, como son los procesos agroindustriales que utilizan insumos del sector primario, que de reconocerlo alcanzaría aproximadamente el 25% del PIB.

La participación del sector agropecuario en el PIB ha venido disminuyendo en términos absolutos y relativos, principalmente, por decrecimiento en la producción de bananos, otros productos agrícolas de exportación, algunos rubros de la canasta básica de alimentos y el sacrificio de vacunos, entre otros.

El valor de las exportaciones de productos primarios, representa el 70% de las exportaciones totales de bienes del país. En estos productos se incluyen algunas líneas pecuarias que tienen algún grado de transformación (leche y carnes); además de los rubros agrícolas, dentro de los cuales se destacan: café,

banano, piña, plátano, yuca, ñame, melones, sandía, zapallo, flores y follajes.

En los últimos años nuestros mercados de exportaciones se han diversificado, al incursionar, de manera creciente, en los mercados europeos. A pesar de ello, se observa una reducción del volumen de las exportaciones, ocasionada principalmente por la contracción de la economía mundial y factores climáticos adversos en las regiones productoras del país.

Indicadores sociales y de desarrollo.

En las áreas rurales reside el 44% de la población de la república de Panamá, en donde seis (6) de cada diez (10) personas son pobres; incluso, en las áreas indígenas esta relación es mayor, nueve (9) de cada diez (10) personas son pobres.

En tal sentido, se observa que existe una relación entre la pobreza rural y una deficiente capacidad de autogestión, débil asociatividad, limitaciones agrológicas, bajo nivel tecnológico de las explotaciones, carencia de títulos de propiedad de la tierra y poco acceso al crédito. Estos factores, que sumados a otras causas de tipo social y económica, influyen en los índices de pobreza y pobreza extrema.

Puede señalarse que el sector agropecuario se caracteriza por tener infraestructuras inadecuadas para los procesos productivos y de comercialización, así como altos costos de producción y de intermediación comercial, que refleja una baja competitividad de los productores para afrontar los retos y oportunidades que conlleva la apertura de mercados.

El nivel participativo de los agentes privados en los mecanismos de toma de decisión y foros existentes para la definición de políticas e instrumentos, que afectan el desarrollo de las cadenas productivas, se ve limitado por las debilidades notorias de las organizaciones de productores y agro empresarios.

Por otro lado, las entidades carecen de una visión integral del sector agropecuario para el diseño y ejecución de programas, acciones y proyectos, que conlleva a la utilización ineficiente de los recursos (humanos, logísticos y financieros) disponibles en el sector. Se carece de mecanismos adecuados para brindar la cobertura de asistencia técnica y existe un deficiente sistema de generación y transferencia de tecnología; constituyéndose dichas carencias, en una seria limitación para el desarrollo del Sector.

Retos y oportunidades para el sector.

La agricultura para los próximos años deberá enfrentar retos importantes que tienen su origen tanto en condiciones externas como en elementos internos, que al igual que el resto de la economía, condicionarán su desarrollo.


A nivel internacional, la reciente crisis financiera y su consecuente efecto recesivo, impactó en la contracción de la demanda, lo que se reflejó en la disminución de las exportaciones y en la inversión. Se espera que la recuperación, aunque lenta, permita mejorar las condiciones de los mercados externos, así como una recuperación de la inversión, la exportación de bienes primarios y procesados. Para ello, el país tendrá que prepararse y lograr niveles de competitividad mayores a los actuales.

Lo anterior, ligado al proceso de apertura comercial que en los últimos años se ha intensificado con los Tratados de Libre Comercio que Panamá ha negociado con importantes socios comerciales, implica una presión inmediata sobre la necesidad de adecuación estructural del sector agropecuario, para que pueda competir utilizando las oportunidades que brindan los acuerdos y garantizar la continuidad de abastecimiento de la demanda interna con productos de calidad, que eviten el desplazamiento de la producción nacional por las importaciones que puedan darse al amparo de los mismos.

A nivel interno, la producción agropecuaria enfrenta la variabilidad climática que se manifiesta en períodos de sequía y precipitaciones abundantes, lo cual implica importantes cambios para garantizar la oferta de alimentos y de productos de exportación.

Será necesario, adecuar la forma de producir adoptando nuevas tecnologías, redireccionar la inversión pública y privada hacia medidas que garanticen el desarrollo del sector a pesar de las condiciones cambiantes.





La producción alimentaria panameña requerirá incrementos en la productividad y acciones de índole social para el mejoramiento de las condiciones de las poblaciones económicamente menos favorecidas; vincular a la población rural a actividades no agrícolas y la creación de más empleos en el medio rural como estrategia, para facilitar el acceso a los alimentos mediante el aumento de los ingresos.

La defensa de nuestro patrimonio sanitario, así como el asegurar la calidad e inocuidad en la producción y manejo de los productos agrícolas, frescos y procesados, es un reto permanente que obliga a lograr y mantener los estándares que exigen tanto los mercados internos como los externos.

Los consumidores demandan cada vez más productos diversos, sanos, de alta calidad y a precios razonables, que nuestro sector tendrá que ofrecer para lograr el nivel de desarrollo que requiere y garantizar su propia existencia como la actividad de la que depende una gran parte de la población panameña.

Llevar al productor a su tecnificación para generar valor agregado a sus productos agrícolas e innovaciones que

representan mayor productividad, en la utilización de los factores de producción y mejora su negocio; pasando a niveles superiores de emprendimientos, que le permitirán aportar más a sus familias, al sector y al país; ese es un reto compartido en el que el Estado propiciará las condiciones para lograrlo.

Estos y otros retos que nos presenta el entorno de hoy, obligan a no postergar decisiones y acciones que permiten revertir aquellas debilidades que se han identificado y convertirlas en la oportunidad de realizar un verdadero cambio en la estructura de la producción agropecuaria, como sector estratégico para el desarrollo económico panameño.

Tenemos la oportunidad histórica de construir un sector dinámico, con posibilidades de crecimiento, mediante el aumento de productividad, la diversificación, que les permita mayor grado de competitividad en el mercado interno y externo, mejores niveles de vida para las personas que viven de la actividad agrícola y para la sociedad en general.

III. Visión del sector agropecuario hacia el 2014

La visión de los productores, técnicos, agroempresarios y demás integrantes del sector agropecuario y del medio rural es avanzar hacia el 2014 con:

“Un sector agropecuario al servicio del productor y la población, que procure la competitividad y el mejoramiento del medio rural de forma sostenible y equitativa, mediante la concertación de todos los sectores involucrados, permitiendo a los productores y al resto de la población alejarse de la línea de pobreza”.

Esta **Visión** nos presenta un medio rural donde se posibilita la integración de una diversidad de actividades económicas agrícolas y no agrícolas en las cuales participan todos los segmentos productivos, generando bienes y servicios -competitivos para los mercados, nuevos empleos y oportunidades para las personas de todos los géneros, edades, orígenes y etnias.

Los elementos de esta visión se desarrollan mediante la puesta en marcha y cumplimiento efectivo del presente Plan de Acción Estratégico.

Objetivo General:

Para la visión propuesta, el Plan de Acción Estratégico apunta a:

Lograr la seguridad alimentaria del país y contribuir a la disminución del costo de la Canasta básica de alimentos, elevando la calidad de vida de la población rural, contar con un sector agropecuario competitivo, participativo y sostenible, procurando el bienestar del productor y de la población en general.

Para alcanzar este objetivo se implementarán a través de los programas, subprogramas y acciones esbozados en este Plan y contenidos en los cinco ejes, señalados en las Orientaciones Estratégicas para el desarrollo del sector agropecuario.



IV. Ejes de desarrollo, programas, subprogramas y acciones

Eje 1: Seguridad Alimentaria y Canasta básica

En nuestro país el costo de la canasta básica de alimentos ha venido aumentando en los últimos años, lo que afecta el acceso a la población a una buena alimentación.

Esta situación obedece fundamentalmente a que el sistema presenta un exceso de intermediación que encarece los productos, bajo nivel de productividad en los sistemas productivos y de oferta en algunos productos según la estacionalidad y altos costos en su producción

A este escenario hay que añadirle la falta de una definición actualizada de los productos agropecuarios nacionales que conforman la Canasta básica de alimentos de Panamá y el bajo poder adquisitivo de un grupo importante de la población (nivel de pobreza y pobreza extrema).

Frente a esta realidad se hace necesario implementar una serie de medidas importantes que se desarrollarán a través de este eje con programas y acciones específicas.

Para contribuir a la seguridad alimentaria, se pretende dar un fuerte impulso a la producción nacional de alimentos con miras a aumentar su competitividad, con el uso oportuno de los mecanismos de apoyo al sector agrícola permitidos por la OMC, la eliminación de distorsiones en la comercialización interna, el fortalecimiento de la capacidad de

almacenamiento y distribución, entre otros.

Para ello se establecerá con claridad los productos agropecuarios de la misma, a fin de concertar los recursos necesarios para su gestión. Se propiciará el acercamiento y negociaciones con los sectores claves del mercado, cuyas operaciones inciden sobre el costo de la Canasta básica de alimentos con el propósito que den como resultado acciones favorables para la reducción de su costo.

Se promoverá un sistema de comercialización dinámico como las Jumbo ferias y ferias del productor, que generen una mayor participación de los productores en forma directa al consumidor.

A. Objetivos específicos:

- Priorizar los productos agropecuarios nacionales que conforman la Canasta básica de alimentos que puedan ser producidos a bajo costo y ofrecidos al consumidor a menores precios.
- Impulsar la producción competitiva de alimentos utilizando los mecanismos de apoyo a la agricultura permitidos por la OMC.
- Mejorar la distribución de alimentos que conforman la Canasta básica mediante el apoyo y concertación con los sectores claves del mercado que redunden en reducciones de su costo.
- Ofrecer a la población productos a precios razonables mediante mecanismos alternativos de comer-

cialización que vinculen al productor con el consumidor.

Esto se logrará, a través de un (1) programa y dos (2) sub programas, que se describen a continuación:

B. Programa y subprogramas Eje 1

Programa 1: Seguridad alimentaria y Canasta básica de alimentos con eficiencia social y ambiental.

Subprograma 1: Fomento de la producción nacional en rubros estratégicos que conforman la Canasta Básica de Alimentos

Objetivo:

- Fomentar la producción, productividad y competitividad de los productos agropecuarios nacionales que conforman la Canasta básica de alimentos.

Acciones:

- Definición de los rubros nacionales que conforman la Canasta básica de alimentos
- Definición de políticas y plan de acción por rubro.
- Fomento de actividades productivas en rubros de la canasta básica en comunidades pobres.

Subprograma 2: Canasta básica de alimentos con eficiencia social

Objetivo:

- Contribuir a la disminución del costo de la canasta básica de los alimentos.

Acciones:

- Establecimiento de un Sistema de Comercialización dinámico a través de jumbo ferias, ferias del productor, mercados locales y regionales para la vinculación directa de los productores y consumidores.
- Campaña de orientación y educación al consumo de alimentos nutritivos nacionales.
- Evaluación del impacto de las ferias realizadas.

Eje 2: Reconversión productiva

La actividad productiva en el sector agropecuario se caracteriza por tener bajos niveles de crecimiento, oferta poco diversificada y de bajo valor agregado, lo que afecta su competitividad. Esta situación se torna más crítica con el proceso de apertura comercial y las nuevas reglas internacionales en materia de inocuidad de los alimentos y la preservación del medio ambiente.

Tradicionalmente, la producción se desarrolla en áreas no aptas para algunos cultivos, poca vinculación de los productores al mercado, ausencia de infraestructura para su proceso y desconocimiento de normas internacionales para el manejo de los productos. Es notorio, observar las altas pérdidas en el manejo de cosecha y postcosecha, que hacen que los costos de producción y procesamiento se eleven haciendo poco competitivo el sector.

Frente a esta situación, es necesario tomar una serie de medidas que permitan, en el corto y mediano plazo, mejorar la capacidad productiva de este





sector y aprovechar las oportunidades que presentan la apertura de nuevos mercados, iniciando por la transformación planificada de las actividades productivas y su entorno, mediante la constitución de agro negocios competitivos y sostenidos que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población rural, con miras a la inserción competitiva de los productos agropecuarios en el mercado nacional e internacional.

Para ello, se fortalecerán los programas que fomenten la calidad e inocuidad de los alimentos, así como los dirigidos a resguardar la sanidad vegetal y salud animal los cuales buscan proteger la salud de los habitantes

En cuanto a innovación tecnológica, las acciones se dirigirán hacia la identificación y promoción de iniciativas de desarrollo de nuevas tecnologías, que sean de fácil acceso a los productores.

A. Objetivos específicos:

- Fortalecer las cadenas agroalimentarias.
- Impulsar las exportaciones de productos agropecuarios con alto valor agregado y niveles adecuados de competitividad.
- Promover alianzas entre organizaciones de productores y empresas agroindustriales.
- Adecuar las estructuras productivas del sector agropecuario.
- Promover nuevas iniciativas de investigación y adopción tecnológica de fácil acceso y de bajo costo en su aplicación; incorporando valor agregado.

- Impulsar el desarrollo y consolidación el uso del riego y de de otras formas de producción bajo condiciones controladas (invernaderos, estabulación, otros) con el propósito de reducir la estacionalidad y minimizar el riesgo de la variabilidad climática.
- Planificar la prestación de servicios integrados en función de cuencas utilizando el ordenamiento territorial y la zonificación agropecuaria.
- Fortalecer los programas de protección agropecuaria y de calidad e inocuidad de los alimentos.
- Adoptar tecnologías de producción limpias para el logro de una agricultura sostenible.

Para ello, este eje contempla la ejecución de dos (2) programas y 10 sub.-programas cuyos objetivos y acciones se describen a continuación:

B. Programa y subprogramas Eje 2

Programa 1: Fomento de la productividad y la competitividad con eficiencia económica, social y ambiental

Subprograma 1: Desarrollo de las Cadenas Agroalimentarias.

Objetivo:

- Establecer un marco de coordinación entre los actores de las cadenas agroalimentarias y entre estos y el gobierno que facilite el desarrollo de la competitividad del rubro correspondiente.

Acciones:

- Estudios de cadenas priorizadas.
- Organización de las cadenas.

- Elaboración e implementación de programas de capacitación.
- Definición de las políticas y plan de acción de las cadenas y su implementación.

Subprograma 2: Fomento a la agroexportación.

Objetivo:

- Consolidar los servicios de apoyo que brinda el Sector Público Agropecuario a la agroexportación en coordinación con las organizaciones de agroexportadores.

Acciones:

- Integración interinstitucional en materia de servicios a los agroexportadores con énfasis en la coordinación MICI – MIDA – IMA – MINREX.
- Estudio para la instalación del Centro de Acopio y Transformación Agropecuaria Trinacional (Chile, México y Panamá).
- Elaboración de la estrategia de agroexportación
- Actualización de los compendios de agroexportación para incorporar nuevos acuerdos comerciales internacionales.
- Divulgación de los compendios de agroexportación.

Subprograma 3: Fomento de la investigación e innovación tecnológica.

Objetivo:

- Impulsar las iniciativas de investigación y desarrollo de nuevas

tecnologías con base en la demanda del sector agropecuario.

Acciones:

- Establecimiento del centro de tecnología aplicada a la cosecha y manejo postcosecha.
- Construcción de un Banco Genético reproductivo de los sectores agrícolas, pecuario, acuícola, pesquero y forestal.
- Impulso de la investigación para la innovación tecnológica de las cadenas productivas.
- Creación de un fondo público-privado para el desarrollo de la investigación en innovación tecnológica
- Gestión de recursos genéticos y biodiversidad.
- Innovación tecnológica de sistema de producción.
- Estudio y difusión de la oferta tecnológica en los rubros de exportación.
- Estudio de las innovaciones tecnológicas para sistemas de producción bajo ambiente controlado.

Subprograma 4: Impulso de la gestión ambiental.

Objetivo:

- Promover el uso de las buenas prácticas de ambientales en los diversos sistemas productivos, para mejorar la competitividad del sector agropecuario.

Acciones:

- Implementación de la Política Ambiental en el sector agropecuario.





- Elaboración y aplicación de la estrategia para disminuir la vulnerabilidad del sector agropecuario por efectos de la variabilidad climática.

Subprograma 5: Fomento de la producción de semilla.

Objetivo:

- Establecer un programa integral de producción de semillas certificadas para el aumento de la disponibilidad de material genético de calidad para la producción nacional.

Acciones:

- Actualización e implementación de la Ley de Semillas y Plantas de Viveros
- Adecuación y construcción de las plantas de procesamiento de semillas
- Implementación de un programa integral de producción de semilla.

Subprograma 6: Sanidad agropecuaria.

Objetivo:

- Disponer de un sistema de sanidad agropecuaria integrada y con reconocimiento internacional.

Acciones:

- Revisión del sistema integral de sanidad agropecuaria.
- Establecimiento de la red de laboratorios en Panamá.

Subprograma 7: Impulso del sector agroindustrial.

Objetivo:

- Impulsar la transformación de la materia prima para generar valor agregado a la producción primaria y mejorar su competitividad, mediante la innovación en los procesos agroindustriales.

Acciones:

- Apoyo a la implementación de buenas prácticas de manufacturas en procesos agroindustriales
- Fortalecimiento de las organizaciones agroindustriales.
- Creación de comités regionales interinstitucionales de apoyo a la agroindustria.
- Fomentar el establecimiento de empresas de servicios agroindustriales.

Programa 2: Fortalecimiento de la infraestructura de apoyo al sector productivo

Subprograma 1: Fomento de infraestructura para minimizar las pérdidas de postcosecha.

Objetivo:

- Impulsar el establecimiento, acondicionamiento y uso eficiente de las infraestructuras del manejo post-cosecha, almacenamiento y conserva de productos alimenticios

Acciones:

- Mejoras a las infraestructuras de manejo y almacenamiento del IMA
- Construcción de mercados y centros de acopio del programa de la Cadena de Frío.

Subprograma 2: Gestión de Recursos Hídricos.**Objetivo:**

- Incrementar la sostenibilidad de la producción agropecuaria y mediante el uso eficiente del recurso hídrico; evaluaciones ambientales de proyectos y el enfoque de cuencas hidrográficas.

Acciones:

- Estudio para el manejo de la producción agropecuaria en las principales cuencas hidrográficas.
- Construcción, rehabilitación e implementación de pequeños y medianos sistemas de riego.
- Impulso de un programa de Cosecha de agua.

Subprograma 3: Caminos de producción.**Objetivo:**

- Apoyar a pequeños y medianos productores en la rehabilitación de caminos de producción en diferentes provincias y regionales del país.

Acciones:

- Actualización del inventario de las condiciones de los caminos de producción y nuevos requerimientos.

- Construcción de caminos de producción en zonas productivas.
- Reparación y mantenimiento de caminos existentes.

Eje 3: Comercialización

Uno de los problemas más importantes que confronta la actividad agropecuaria es la comercialización debido, entre otras causas, a la falta de infraestructura y equipos adecuados, desconocimiento de las normas del mercado y un exceso de intermediación, que contribuye a que el producto final llegue al consumidor con poca calidad y altos precios.


Otro elemento a considerar, en este tema, es la inconsistencia en el abastecimiento de productos a mercados tradicionales y potenciales, debido a la falta de una oferta constante y al incumplimiento de normas que demandan los mercados.

Esta situación se genera por la falta de planificación de la producción en función de las características de la demanda, que causa sobre oferta en algunos períodos y un déficit en otros. Todo ello contribuye a elevar las pérdidas del

productor y la contracción del sector en forma general, limita la diversificación de los mercados y el beneficio que ofrecen aquellos con los cuales se han negociado oportunidades para su ingreso.

Para corregir esta situación, se promoverá un sistema de comercialización que reduzca los canales de mercadeo, procurando impulsar un mayor acercamiento entre el productor y el consumidor, para





disminuir costo de comercio y precios al consumidor. Además, se realizarán acciones para definir los costos de producción agropecuaria de manera que se puedan corregir distorsiones y que al final se refleje una reducción de los mismos.

Un elemento importante es la implementación de la zonificación de los rubros básicos y la planificación de su producción, a fin de utilizar el mecanismo de apoyo como las cadenas de frío y otros medios de manejo y almacenaje para disminuir las pérdidas de postcosecha.

Por otro lado, para una mejor integración se impulsará la comercialización de productos agropecuarios y agroindustriales, mediante contratos de compra y venta, así como el uso del sistema de bolsa agropecuaria como un opción de negocios, lo cual permitirá a los productores acceder a fuentes de financiamiento más segura.

A. Objetivos específicos:

- Generar un sistema de comercialización que reduzca canales de mercadeos para disminuir los costos de intermediación, vinculando productores y consumidores.
- Eliminar distorsiones del mercado que conducen a especulaciones en el precio de los insumos y alimentos.
- Mejorar integralmente los servicios de apoyo público a los sistemas de producción y comercialización de los productos agropecuarios.
- Incrementar la capacidad de almacenamiento y establecer la

cadena de frío para reducir pérdida de postcosecha que impacten en la reducción de los precios de los productos finales.

- Promover la comercialización de los productos agropecuarios y agroindustriales, mediante contrato de compra y venta, para generar confianza en la bolsa agropecuaria como mecanismo opcional.

Las acciones propuestas para este eje se complementan con otros programas del Plan y se desarrollarán a través de 1 programa con su subprograma, según el detalle a continuación:

B. Programa y Subprograma Eje 3

Programa 1: Mejoramiento del sistema de comercialización

Subprograma 1: Fomento de la comercialización agropecuaria:

Objetivo:

- Establecer un sistema eficiente de comercialización que integre a todos los agentes comerciales para que los consumidores puedan acceder a productos agropecuarios de calidad a precios razonables.

Acciones:

- Establecimiento de puestos de venta locales y regionales para la vinculación directa de los productores y consumidores.
- Fortalecimiento del sistema de información de precios de los productos en campo y al consumidor.
- Apoyo en la orientación a productores y comerciantes en el uso de la Bolsa Agropecuaria.

Eje 4: Desarrollo rural

El sector rural se caracteriza por tener los niveles de pobreza y extrema pobreza más altos del país, por un sistema productivo poco diversificado y baja productividad, en parte por estar desvinculado del comercio nacional e internacional, y disponer de poca o nula información tecnológica y de mercados.

Por otro lado, encontramos bajos niveles de organización de los productores, lo que limita su participación en los procesos de definición de políticas y programas.

Esta situación se agrava debido a que, en su mayoría, no cuentan con suficientes garantías para acceder a las fuentes tradicionales de crédito, por lo que la inversión privada y pública en áreas específicas de territorio rural es muy baja, creando un círculo vicioso en torno a la pobreza.

Es prioritario para las instituciones públicas del sector impulsar el fortalecimiento sostenido de las organizaciones de productores, como un mecanismo para asegurar la permanencia de la familia rural en el campo y como un medio, que permita mejorar su competitividad y fortalecer su representación en los diferentes foros de su competencia.

Frente a esta situación, se establece como prioritario incorporar los principios de sostenibilidad, basándose en una estrategia de convergencia entre los intereses de producción y el uso racional de los recursos naturales. En ese sentido, se apoyará las acciones

que realiza el Despacho de la Primera Dama y los programas propios del ministerio como son: huertos familiares, escolares, comunitarios, granjas de desarrollo sostenible, negocios rurales, entre otras.

Un especial énfasis se realizará en cuanto a redimensionar el desarrollo

rural desde la perspectiva territorial, el cual se basa en el fortalecimiento de la institucionalidad rural, la diversificación productiva, el uso amigable de los recursos naturales y la participación social incluyente y equitativa en la formulación y gestión de proyecto de desarrollo.

A. Objetivos específicos:

- Contribuir a que los productores se conviertan en gestores de su propio bienestar y del desarrollo rural.
- Fortalecer las organizaciones de productores para asegurar su permanencia en el sector agropecuario.
- Fortalecer el nivel de participación de las organizaciones de productores en foros y debates del desarrollo rural.
- Incorporar los principios de sostenibilidad del medio ambiente en los procesos de utilización de los recursos naturales.
- Contribuir con los esfuerzos del Gobierno Nacional para la disminución de la pobreza en el medio rural.

Este eje está conformado por un Programa y 2 sub-programas que se detallan a continuación:

B. Programa y Subprograma Eje 4:





Programa 1: Desarrollo rural con enfoque territorial

Subprograma 1: Fomento del desarrollo rural con enfoque territorial:

Objetivo:

- Fortalecer la economía de los territorios rurales, considerando sus potencialidades mediante la identificación participativa de actividades productivas sostenibles.

Acciones:

- Organización de las comunidades rurales para su participación en los procesos de planificación, concertación y gestión del desarrollo rural.
- Integración al proceso de desarrollo rural, las acciones que realizan organizaciones públicas y privadas que tienen injerencia en los territorios. (mejoramiento de las infraestructuras y servicios de apoyo a la producción, entre otras).
- Identificación en los territorios rurales, los productos y servicios, con potencial para acceder competitivamente a mercados determinados.
- Fomento de tecnologías de producción, postcosecha y agroindustrial, acorde a las necesidades de los pequeños productores.
- Promoción del sistema de micro crédito y fondos de fomento para facilitar el desarrollo de actividades productivas.
- Promoción de desarrollo del agroturismo en las áreas rurales.

Subprograma 2: Fortalecimiento de la asociatividad, liderazgo y gestión de los productores.

Objetivo:

- Fortalecer la asociatividad, liderazgo y autogestión de los productores y sus organizaciones para que sean sostenibles y competitivos.

Acciones:

- Elaboración e implementación de programas de capacitación dirigidos al fortalecimiento de las organizaciones.
- Actualización de los instrumentos jurídicos y normativos de las organizaciones.
- Inventario regional por tipo de organización y actividad productiva
- Fortalecimiento de las organizaciones a través de financiamiento, tales como programas de micro crédito y fondos de fomento.

Eje 5: Modernización institucional del sector público agropecuario

El desarrollo del sector productivo está condicionado, en gran parte, por la capacidad operativa de las instituciones públicas, que tienen el deber de brindar los servicios necesarios que impulsen dicho desarrollo, sin embargo, existe una evidente debilidad en estos servicios (investigación, asistencia técnica, financiamiento y seguro, entre otras) que van desde limitaciones en los recursos con los que se cuenta hasta la falta de coordinación dentro de las mismas instituciones y la vinculación entre ellas y otros estamentos del Estado.

La falta de coordinación interinstitucional, la inestabilidad del recurso humano, la deficiencia en la formación técnica del personal y la falta en algunos casos, de la toma de decisiones, para emprender los cambios necesarios en el sector productivo, limitan la capacidad para afrontar los nuevos retos y oportunidades que se presentan en el entorno.

Debido a esta situación se busca una mejor adecuación e integración del sector público agropecuario, involucrando a otras instituciones oficiales. Esto permitirá, por una parte, aumentar la capacidad de respuesta institucional y, por la otra, sostener diálogo y concertación con el sector privado, para la toma de decisiones y la ejecución de acciones concretas al desarrollo del sector productivo.

Así mismo, la integración favorecerá la actuación sobre otros elementos como lo son sistemas compartidos de gestión y asistencia técnica.

A. Objetivos específicos:

- Adecuar la institucionalidad gubernamental del sector agropecuario.
- Integrar de manera efectiva las entidades del sector público agropecuario.
- Crear espacios de consulta entre el Estado y el sector privado para determinar las necesidades de apoyo técnico, financiero y otros.
- Planificar de acuerdo con la demanda de servicios y a la información real.

- Desarrollo y actualización del talento humano con el que cuentan las instituciones del sector para brindar un servicio eficiente y efectivo.
- Implementar un nuevo sistema de extensión e innovación tecnológica.
- Modernizar los sistemas de financiamiento y manejo de riesgos existentes y desarrollar sistemas alternativos.
- Satisfacer las necesidades de capital y cobertura de riesgo de los participantes del proceso productivo en término de costo, oportunidad y plazo requerido para incrementar eficiencia y competitividad.

Para el cumplimiento de los objetivos de este eje, se desarrollarán 2 programas y 8 subprogramas, a saber:

B. Programa y subprograma Eje 5

Programa 1: Modernización institucional

Subprograma 1: Adecuación de la estructura organizacional del MIDA

Objetivo:

- Adecuar la estructura orgánica y funcional del Ministerio de Desarrollo Agropecuario, en su ámbito administrativo, técnico y operativo coherente con las exigencias que demanda el sector productivo a nivel nacional e internacional.



**Acciones:**

- Revisión de la estructura actual del Ministerio
- Diseño de la nueva estructura
- Implementación de la nueva estructura.

Subprograma 2: Sistema integrado de extensión e innovación agropecuaria (SIDEA)**Objetivo:**

- Implementar un servicio de extensión e innovación agropecuaria que promueva la participación de los diferentes actores de los sistemas productivos.

Acciones:

- Proyecto para la implementación del sistema de extensión.
- Establecimiento de convenios interinstitucionales
- Diseño de la estructura operativa del SIDEA (manual operativo)
- Desarrollo, seguimiento y evaluación de la fase piloto
- Institucionalización del SIDEA a nivel nacional.

Subprograma 3: Sistema integrado de información agropecuaria**Objetivo:**

- Desarrollar un sistema de servicios integrados de información, con un esquema moderno del procesamiento y comunicación de la misma

Acciones:

- Diagnóstico y diseño del sistema
- Establecimiento de la comisión interinstitucional para la implementación del sistema
- Implementación del sistema.

Subprograma 4: Sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación**Objetivo:**

- Desarrollar un Sistema Integrado de Planificación que favorezca el uso de sistemas compartidos de gestión y la rendición de cuentas.

Acciones:

- Diagnóstico y rediseño de cada unidad de planificación dentro del sector.
- Adecuación del sistema de planificación sectorial de acuerdo con los resultados del diagnóstico.

Subprograma 5: Sistema nacional de trazabilidad e inocuidad**Objetivo:**

- Fortalecer la capacidad institucional, de velar por la defensa de nuestro patrimonio sanitario, contribuir con la calidad, inocuidad y trazabilidad y/o rastreabilidad de los alimentos de origen animal y vegetal sobre los estándares que exigen los mercados internos y externos.

Acciones:

- Establecimiento del marco legal y manuales de procedimientos
- Implementación del sistema nacional de trazabilidad agrícola y pecuaria.

Subprograma 6: Sistema nacional de capacitación integral**Objetivo:**

- Implementar un Sistema Integrado de capacitación continua para atender las necesidades del sector público agropecuario.

Acciones:

- Análisis situacional de las capacidades técnico-administrativas del personal del sector público agropecuario.
- Formulación del plan nacional de capacitación.
- Implementación del plan nacional de capacitación.

Programa 2: Financiamiento y aseguramiento agropecuario**Subprogramas 1:** Apoyo financiero a la actividad productiva.**Objetivo:**

- Impulsar el desarrollo socioeconómico de los productores agropecuarios a través de facilidades crediticias bajo términos y condiciones que faciliten la eficiencia y la competitividad.

Acciones:

- Fortalecimiento del sistema de micro financiamiento
- Revisión e integración de los instrumentos financieros de apoyo al sector agropecuario
- Implementación del sistema integrado de gestión bancaria
- Impulso de la asistencia financiera a pequeños y medianos productores en rubros de la canasta básica

Subprograma 2: Aseguramiento agropecuario**Objetivo:**

- Fortalecer el sistema de aseguramiento agropecuario y cobertura de riesgos a los participantes del proceso productivo.

Acciones:

- Revisión de los productos, actividades y zonas asegurables.
- Fortalecimiento del fondo de garantía como mecanismo de apoyo a los productores.
- Promoción de la cultura de aseguramiento para la protección de las inversiones de los productores y entidades financieras.
- Fortalecimiento de la infraestructura operativa del instituto de seguro agropecuario.



V. Estrategia para la ejecución

El Plan de Acción Estratégico ha sido formulado con la participación de funcionarios de casi todas las instituciones públicas del sector agropecuario, que junto a asesores de la cooperación técnica internacional han convertido en propuestas concretas, desde sus distintas experiencias y en las consultas en reuniones con representantes del sector privado, las necesidades emanadas de la identificación de las debilidades y retos encontrados.

Para implementar exitosamente este Plan, será necesario contar con la participación concertada y coordinada de los diferentes entes institucionales del sector público y privado que tienen responsabilidad y dependen de actividades ligadas a la producción y el medio rural.

En ese sentido serán fundamentales en la implementación del Plan el logro de los siguientes elementos:

- Concertación y coordinación interinstitucional.
- Armonización de las políticas y planes de la acción gubernamental más allá del sector agropecuario con sus correspondientes planes de inversión.
- El funcionamiento de una estructura operativa para echar a andar el plan y darle el debido seguimiento.
- El alineamiento de las acciones e inversiones en ejecución con los Ejes orientadores del Plan.
- El alineamiento de la cooperación técnica y financiera internacional con las orientaciones estratégicas que sustentan el Plan.

Siguiendo este enfoque, se invitará a los diferentes actores del sector privado agropecuario y a la cooperación internacional a que juntos desarrollemos los programas y proyectos que lo conforman.

Organización para la ejecución

La organización que se propone es la siguiente:

Nivel ejecutor

Las unidades identificadas en la matriz de planificación y seguimiento que tienen la responsabilidad de ejecución de cada programa y subprogramas del Plan, presentarán en el término de quince días calendario, la programación operativa para el período 2010-2011. En el mismo, se incluirán aquellas acciones que estén en ejecución y que de alguna forma se vinculen o aporten al programa o subprograma específico.

Una vez presentado el Plan a las instancias pertinentes, se girarán las instrucciones necesarias para la organización del sistema de seguimiento que se propone más adelante.

El Ministro designará un Asesor específico para facilitar la toma de decisión y gestiones al más alto nivel que facilite el desarrollo del Plan.

Nivel de supervisión técnica

Se constituirá un Comité interinstitucional que conocerá y coordinará las acciones consideradas en el Plan, con los responsables identificados en la matriz que se anexa

a este plan y recibirá los informes que prevé el Sistema de seguimiento.

Formarán parte de este Comité los directores y gerentes de las instituciones gubernamentales del sector agropecuario, liderado por el MIDA.

El Comité será asistido por la Dirección Nacional de Planificación Sectorial del MIDA, que fungirá como Secretaría. Dicha Dirección asignará a un funcionario a tiempo completo para la coordinación y seguimiento del desarrollo del Plan, asistido por los funcionarios que se requieran.

El Comité deberá proponer ajustes u otras medidas que sean necesarias efectuar, producto de las evaluaciones periódicas que se harán o de asuntos emergentes del entorno nacional o internacional y que tengan algún efecto en la ejecución de los programas o la obtención de los resultados esperados. Estas propuestas serán conocidas primero por el Ministro quien girará instrucciones sobre el curso a seguir.

Nivel de coordinación y asesoría

Se propondrá la conformación de un Consejo mixto con la participación de otras instituciones gubernamentales y representantes de productores (as), agroindustriales y consumidores.

El Consejo mixto verá los asuntos relacionados con el apoyo, las coordinaciones previstas en los programas y sub-programas del Plan y procurará facilitar con los medios a su alcance, la ejecución del Plan en cumplimiento de la Estrategia del Gobierno Nacional. Así mismo, conocerá de los avances y el alcance de los objetivos previstos.

El MIDA mediante la Dirección de Planificación dará seguimiento a los asuntos que vea el Consejo.

Recursos para la ejecución

Los recursos necesarios para el inicio de las acciones propuestas serán identificados por las Direcciones de Planificación de las entidades involucradas dentro del presupuesto de funcionamiento y de inversión aprobados para el 2010 y en aprobación para el 2011.

Se invitará a la cooperación técnica y financiera internacional a conformar un Grupo Inter-agencial para obtener los recursos adicionales necesarios para realizar los ajustes en los instrumentos en ejecución que presenten las condiciones para su renegociación y adecuarlos al Plan de Acción Estratégico.

Adicional al costo financiero que se estima en la matriz anexa a este documento, se procurará el uso efectivo de los recursos no financieros con los que cuenta el MIDA y otras instituciones gubernamentales, así como el aporte de los actores privados y de la cooperación internacional.

El presupuesto anual de las instituciones del sector agropecuario incorporará las acciones en las cuales tiene que intervenir para garantizar el recurso humano, las inversiones y otros recursos necesarios para la ejecución y seguimiento de lo planeado para el año.

Lo anterior implica aumentar los niveles de ejecución de los presupuestos de inversión y el buen manejo del talento humano. En algunos casos se requerirá mejorar la infraestructura existente y dotar del equipo operativo necesario





(informático, transporte, comunicación y otros).

En consecuencia el Plan busca ordenar y optimizar recursos y no sobredimensionar instituciones. Esto es indispensable para hacer factible una buena ejecución de lo planeado.

Estrategia de comunicación

En párrafos anteriores hemos anotado la importancia de la coordinación, la concertación y el trabajo comprometido que se requiere para ejecutar el Plan y obtener los resultados que conducen a la Visión definida. En consecuencia, es necesario que los actores no sólo del sector agropecuario público y privado, sino otros involucrados, conozcan las propuestas contenidas en el Plan así como sus objetivos y los resultados que esperamos obtener.

Una buena comunicación puede facilitar la ejecución del Plan y revalorizar al sector en su verdadera dimensión; reconociendo su aporte al desarrollo económico y bienestar de todos los panameños. De manera que será parte importante de la estrategia de ejecución, la campaña de difusión del mismo y la comunicación constante de los avances y logros.

Para esta campaña y la subsecuente comunicación, se utilizarán los recursos con los que cuentan las instituciones del sector en sus departamentos de comunicación y relaciones públicas. La Dirección Nacional de Información y Divulgación del MIDA presentará los elementos fundamentales de la campaña de difusión y coordinará con sus homólogos, la efectiva y constante comunicación sobre el desarrollo del Plan, con transparencia, rendición de avances y logros a la comunidad.

VI. Seguimiento, evaluación y ajustes

Al constituir un Plan estratégico de mediano plazo, el mismo se convertirá en la agenda de trabajo Ministerial, sin detrimento a la atención de los asuntos inherentes al sector que no hayan sido considerados al momento de su formulación.

Los elementos para el seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Acción Estratégico están contenidos en la metodología de planificación utilizada para su formulación.

En primera instancia, se identificaron y priorizaron los problemas, debilidades o carencias del sector agropecuario panameño; concebido éste, como un sistema en los que actúan y se relacionan distintos actores en condiciones diferentes.

Tomando en cuenta lo anterior y los ejes orientadores, se definieron los programas y subprogramas o proyectos que dieran respuesta a los problemas identificados. Cada uno de estos programas tienen un objetivo general y se traducen en subprogramas con sus objetivos específico, lo que permite determinar los resultados esperados y los indicadores de esos resultados, que serán medidos con el cumplimiento de las acciones, a las cuales se les ha asignado elementos de medición ya sean cuantitativos o cualitativos, su responsable, la fecha inicio y de cumplimiento al igual que los recursos requeridos.

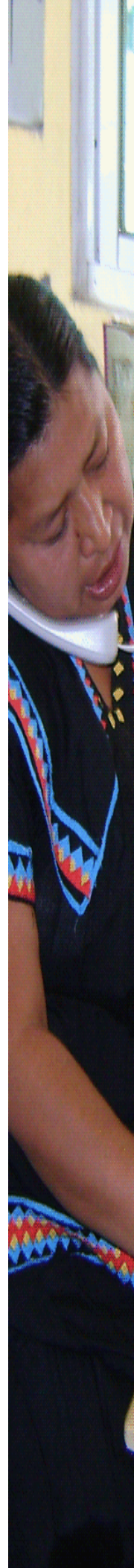
De tal manera, el sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico para el sector agropecuario 2010 – 2014 tiene tres niveles.


Un primer nivel donde se dará seguimiento a la ejecución de las acciones y se medirá su cumplimiento con los productos obtenidos de estas acciones. Para ello cada responsable de la acción debe producir un informe de avance periódico, de conformidad con el plan operativo que presenten y un informe de cumplimiento de la acción. Este informe se utilizará para alimentar el modelo de seguimiento a seguir.

El segundo nivel, parte del efecto logrado por las acciones y organizados en los subprogramas que les da el hilo conductor para obtener los objetivos previstos. Con el cumplimiento de las acciones se aportarán elementos para el logro de los objetivos específicos, los cuales serán medidos por los indicadores que representen el grado de efectividad de la acción. Los responsables de los programas o subprogramas presentarán la información necesaria para verificar si se logró cumplir con el objetivo determinado.

El avance o cumplimiento de acciones al Comité Técnico se reportará anualmente y se realizará una evaluación intermedia del desarrollo del Plan en el 2012. Los informes y la evaluación permitirán realizar a tiempo los ajustes, si se considera necesario, en elementos tales como: responsables, nuevas acciones, recursos, negociaciones, coordinación y otras.

El nivel macro del seguimiento y la evaluación será el cumplimiento de los resultados esperados con la ejecución del programa, traducido en el cambio de





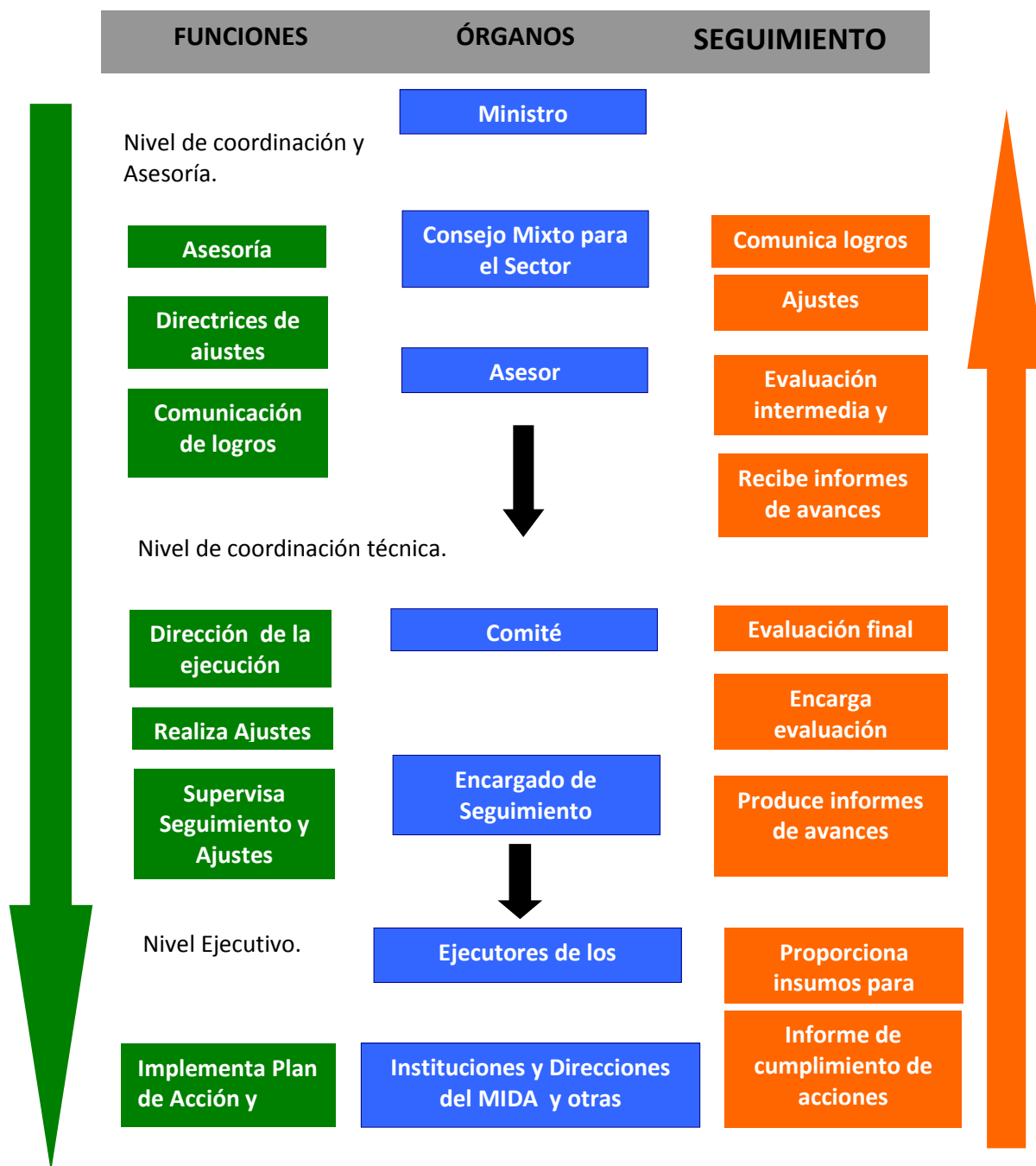
la situación adversa o en el grado de mejoramiento o beneficio logrado, al pasar de una situación dada a una situación deseada, es decir, el cumplimiento del objetivo mayor o general del programa.

Este último resultado deberá medirse con una evaluación al final del programa en el año 2014. En el entendido de que varios de los programas propuestos deberán continuar aún después del período de la actual administración para dar sostenibilidad a los logros obtenidos o culminar a más largo plazo acciones requeridas por el sector agropecuario para mantener y ampliar la Visión establecida.

Tanto para la evaluación intermedia como la final, se contratará a expertos evaluadores con experiencias en estos procesos, para que presenten, de manera objetiva, los logros, las deficiencias, aportes y recomendaciones. De esta manera, se evitará alteración de la información o datos, la subjetividad y las actitudes de defensa que puedan darse por parte de los responsables o participantes en el desarrollo de las acciones que conforman el Plan.

A continuación se presenta, en forma esquemática el Sistema de organización, seguimiento y evaluación que se propone para el Plan de Acción Estratégico 2010 -2014.

Esquema de organización, seguimiento y evaluación del Plan de Acción Estratégico 2010-2014.



Seguimiento y control.

Existen modelos de medición cualitativos y cuantitativos que los responsables del seguimiento podrán utilizar con los recursos que las tecnologías de información computarizadas (TIC) permiten.

Ejemplo:

Modelo de control cualitativo del sistema de seguimiento de gestión."

Utilizando la Matriz de Planificación registrada en un sistema informático, se cruzan los indicadores verificables con los informes de cumplimiento. Como resultado se pondera el porcentaje de avance de la gestión de una acción, luego se utilizan colores definidos para indicar la situación al momento de la evaluación o entrega del informe. Por último se registran las acciones correctivas donde se requieran.

| Programa A | Indicadores verificables | Indicador de cumplimiento | Calificación de cumplimiento | Programa A |
|---------------|---|--|---|--|
| Subprograma 1 | | | Verde= cumplido Amarillo= avance Rojo= atraso | Subprograma 1 |
| Acción (a) | Diseño del sistema. | Se cuenta con el diseño del sistema. | | Comunicar cumplimiento y continuar con la acción siguiente. |
| Acción (b) | Construidos 10 centros de acopio. | Se han construido 4 centros de acopio. | | Verificar la programación y asegurar recursos. |
| Acción (c) | Programa de capacitación en ejecución beneficiando al menos 300 personas. | El programa se encuentra en etapa de diseño. | | Revisar la causa del retraso y definir nueva fecha de cumplimiento |

Modelo de control cuantitativo para el seguimiento de los subprograma del Plan.

La evaluación se hará en las fechas determinadas para las mediciones (semestrales, anuales, bianuales o final) para cada subprograma. Se utilizarán valores porcentuales que resulten de los indicadores verificables, ponderaciones e índice de cumplimiento aplicando la siguiente fórmula:

\sum de %, entre Y cantidad de actividades
= X Porcentaje ponderado entre 100 = índice de cumplimiento.

Formula: $(\sum \%) / Y / 100 = X$

Donde $X \geq 1$ = cumplimiento; $X \leq 1$ = incumplido, grado de avance o atraso.

| Programa A | Indicadores verificables | Indicador de cumplimiento | Medida |
|---|--|--|--|
| Subprograma 1 | | Porcentual | |
| Acción (a) | Diseño del sistema | 100 | Comunicar cumplimiento y continuar con la acción siguiente. |
| Acción (b) | Construidos 10 centros de acopio | 40 | Verificar la programación y asegurar recursos. |
| Acción (c) | Programa de capacitación en ejecución beneficiando al menos 300 personas | 20 | Revisar la causa del retraso y definir nueva fecha de cumplimiento |
| Medición de avance del subprograma | | $160/40 \div 100 = 0.40$ | Incumplimiento. |



The title is rendered in a 3D, green, blocky font with a gold-colored outline. It is set against a background of a vast, hilly landscape under a blue sky with soft, white clouds. The text is arranged in five lines, slanted diagonally from top-left to bottom-right.

Hacia un Sector Agropecuario Participativo, Sostenible e Integrado