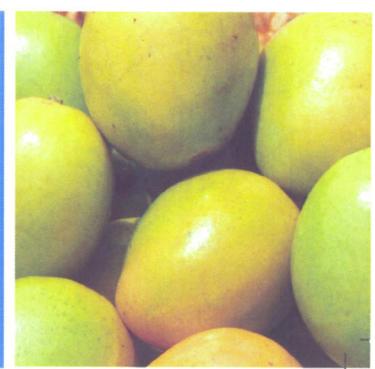
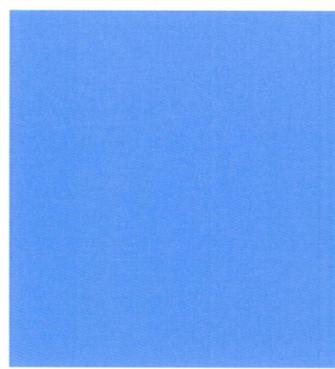
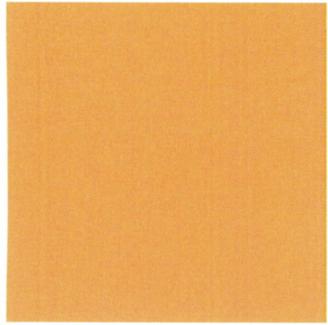


per

plan estratégico regional

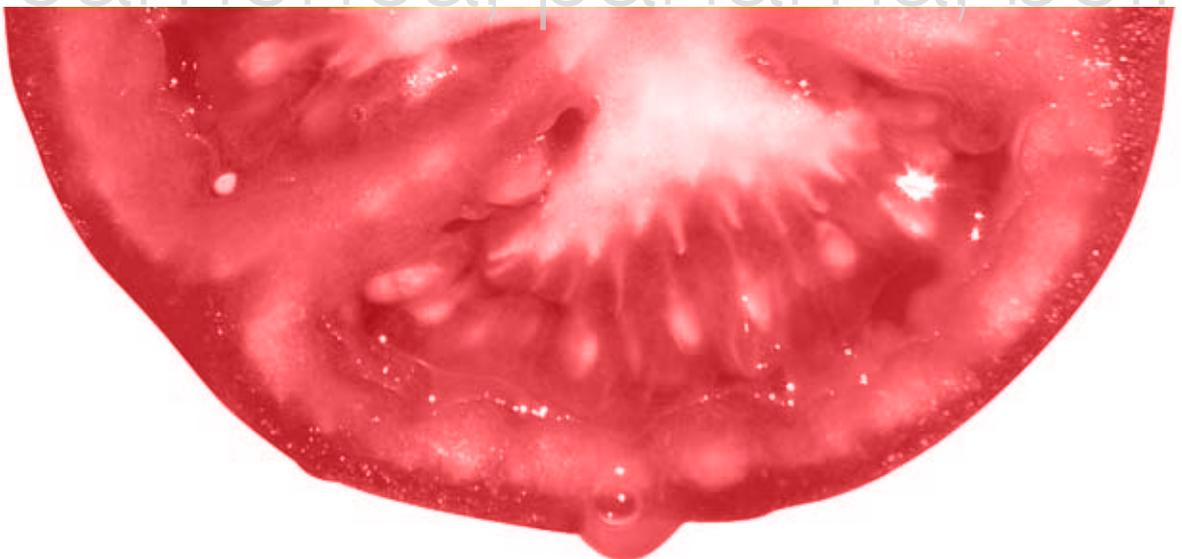
Frutas y Hortalizas Sanas, tipo exportación
compromiso regional





Plan Estratégico Regional de Centroamérica, Panamá y Belice,
para exportar frutas y hortalizas producidas en áreas libres
y baja prevalencia de moscas de la fruta

centroamérica, panamá, belice



contenido





Presentación	7
Introducción	9
1. Ubicación Geográfica	10
<i>Costa Rica</i>	12
<i>El Salvador</i>	14
<i>Guatemala</i>	16
<i>Honduras</i>	18
<i>Nicaragua</i>	20
<i>Panamá</i>	22
<i>Belice</i>	24
2. Antecedentes	26
3. Marco de referencia	28
4. Plan estratégico regional	34
5. Realidad a intervenir	36
6. Marco lógico de intervención	42
7. Posible escenario	48
8. Plataforma estratégica	50
9. Diagnóstico estratégico	52
<i>Análisis de opciones estratégicas</i>	54
10. Elección de estrategias	56
11. Cuadro de mando integral	58
12. Mapa estratégico	60
13. Tablero balanceado de indicadores	62
14. Matriz de iniciativas	67
15. Presupuesto de inversión	70
16. Beneficios esperados del P.E.R.	72

presentación

Si bien la globalización mundial da pauta a la exportación de frutas y hortalizas en mercados internacionales, las técnicas para reducir el riesgo de la movilización de plagas han brindado diferentes alternativas para acceder a esos mercados.

Esta idea unida a la existencia de tecnologías para prevenir y mitigar la presencia de plagas, abre una ventana de oportunidad para los países de Centroamérica interesados en potenciar su desarrollo económico con el incremento de las exportaciones de productos no tradicionales en áreas libres o de baja prevalencia de moscas de la fruta, entendidas como de poca o nula infestación de la plaga.

El presente documento tiene como propósito dar a conocer un Plan Estratégico Regional (P.E.R.), con una base conceptual y técnica, determinando un plan organizado, participativo y de concertación en la región, estableciendo estrategias de intervención como iniciativa para la formulación de una política de desarrollo e impacto social en el medio rural y, en general, buscando alternativas de mejoramiento en países en vía de desarrollo, como es el caso de los países de Centroamérica, Panamá y Belice.





introducción

Los países de la región centroamericana comparten sistemas agrícolas y problemas similares de plagas. Su cercanía con Estados Unidos les proporciona una ventaja competitiva sobre otras naciones para proveer frutas y hortalizas de clima tropical y subtropical, y así estar en condiciones de mejorar su balanza comercial.

Sin embargo, las posibilidades de fomentar las exportaciones de estos productos en fresco son muy limitadas por la presencia de plagas de gran importancia económica denominadas moscas de la fruta. Estas son, en mayor grado, la mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*), la mosca del mango (*Anastrepha obliqua*) y la mosca mexicana de la fruta (*Anastrepha ludens*), y en menor prevalencia la mosca de la guayaba (*Anastrepha striata*), la mosca de los zapotes, (*Anastrepha serpentina*) y la mosca sudamericana de la fruta (*Anastrepha fraterculus*).

Dependiendo de las características agroecológicas y los factores climáticos que se presenten, dichas plagas atacan en menor o mayor grado a cultivos de naranja dulce, toronja, mandarina, papaya, mango, guayaba, pera, manzana, durazno, acerola, cas, zapote, chicozapote, etc. A manera de ejemplo, la mosca del mango puede dañar entre 20 y 40% de la producción de este fruto y la mosca mexicana afectar entre 30 y 40% de la producción de naranja y toronja. Estas plagas también atacan a otros frutales que no son de gran interés comercial, pero que la población los consume de manera local, como almendro tropical, pomarrosa, caimito y jocote, entre otros. Además los países importadores libres de estas plagas restringen la compra de tomate, chile, pitahaya, mangostan y litchi, a pesar que estos productos no son infestados por estas plagas bajo condiciones naturales.

Para superar esta barrera fitosanitaria en la producción e intercambio comercial de productos hortofrutícolas, la solución ideal es establecer y mantener áreas libres y de baja prevalencia de moscas de la fruta. Para ello una de las mejores opciones es su manejo integrado en grandes extensiones usando la Técnica del Insecto Estéril (TIE) aplicada, ya sea con fines de supresión o erradicación o como un medio para mitigar el riesgo fitosanitario mediante un enfoque de sistemas.

En la actualidad ya existe en la región la experiencia suficiente para establecer y mantener áreas con este estatus fitosanitario. Del 2001 al 2005, los ministerios de agricultura de los países de Centroamérica con el apoyo del Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), en un esfuerzo compartido con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México (SAGARPA), mediante el proyecto regional "RLA/5/045" han logrado establecer la capacidad técnica necesaria para operar programas de control, supresión y erradicación de moscas de la fruta. En la región los productores, comerciantes y exportadores de frutas y hortalizas y de otros organismos regionales relacionados con la agricultura y el comercio, también tienen el conocimiento que las moscas de la fruta son el principal factor que limita las ventas externas del sector frutícola y de las hortalizas, no solamente a Estados Unidos (E.U.A), sino a los mercados que mejor pagan estos productos.

Dado que en el marco técnico ya hay soluciones comprobadas, se estableció un marco estratégico para la creación y desarrollo de un Plan Regional que canalice acciones que contribuyan a desarrollar las exportaciones mediante el establecimiento de áreas libres y de baja prevalencia de moscas de la fruta.



1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Este Plan Regional se ubica geográficamente en el territorio que ocupa Centroamérica, Belice y Panamá, aunque en forma específica está enfocado a aquellas áreas donde el potencial para la exportación de frutas y hortalizas es viable, ya sea mediante la creación de áreas libres o de baja prevalencia de moscas de la fruta o el desarrollo de un enfoque de sistemas basado en análisis de riesgo de plagas.

A continuación se determina para cada uno de los países las áreas potenciales de desarrollo.





Volcán Arenal



Guanacaste

costa rica

CARTAGO

LIMÓN

PANAMÁ

PUNTARENAS

Actualmente Costa Rica cuenta con un área libre de mosca del Mediterráneo en Los Inocentes, provincia de Guanacaste. Dicha zona incluye 40.000 ha, en las cuales hay sembradas más de 10.000 ha de cítricos y toronja de manera comercial. Estos productos están destinados a la producción de jugo. De negociar esta área como libre de la mosca del Mediterráneo, la posibilidad de exportar estos productos en fresco con una utilidad superior a la del jugo es muy alta.

La presencia de las otras especies de moscas de la fruta se considera como de baja prevalencia, por lo que existe la posibilidad técnica y económica de lograr un área libre de todas las especies de moscas de la fruta. Así se incrementaría el abanico de frutas y hortalizas disponibles a ser exportadas sin tratamiento.

En la península de Nicoya, existen 500.000 ha con potencial de ser utilizadas para la producción y exportación de frutas y hortalizas. Entre los productos con potencial figuran la carambola (*Averrhoa carambola*), pitahaya (*Hylocereus undatus*), guayaba y naranja.

La mosca del mango es la principal plaga a considerar, entre tanto la mosca del Mediterráneo se encuentra en poblaciones de baja prevalencia y está concentrada en las zonas urbanas y villas. En un futuro cercano se prevé que desde la península se puedan exportar frutas y hortalizas bajo un enfoque de sistemas o incrementar la exportación de mango teniendo en cuenta el sistema actual de tratamiento de poscosecha. Sin embargo, existe la posibilidad técnica y económica de eliminar las especies de moscas de la fruta de importancia económica mediante un programa de erradicación.

Además, en el Valle Central están en desarrollo varias áreas de baja prevalencia de moscas de la fruta, con el fin de exportar chile y tomate a E.U. mediante un enfoque de sistemas. Estas actividades son apoyadas por la Comisión Nacional para la Producción Agrícola en Ambientes Protegidos.



el salvador





En el departamento de San Juan Opico es posible obtener y exportar chile y tomate producidos bajo invernadero a través de un enfoque de sistemas.

En la isla del Espíritu Santo, en el departamento de Usulután, es posible establecer un área libre de todas las especies de moscas de la fruta. Aunque la isla sólo tiene un área de 3.000 ha, está aislada por esteros. Hoy se produce allí coco, banano y marañón, pero su potencial para producir mango o papaya es muy alto. Los estudios actuales indican que la plaga principal es la mosca del mango, pero hay altas posibilidades de erradicarla.

Además, en el departamento de San Juan Opico es posible obtener y exportar chile y tomate trabajados bajo invernadero a través de un enfoque de sistemas. Actualmente hay un proceso establecido para determinar la baja prevalencia de moscas de la fruta como base para desarrollar este enfoque de sistemas.



guatemala



En los municipios de Quetzaltenango y Totonicapán, en los valles sobre los 2.500 metros de altitud, se ha demostrado la ausencia de mosca del Mediterráneo y de las diferentes especies de *Anastrepha*. El área incluye 50.000 ha, aunque solamente una superficie pequeña, no superior a los 500 ha se encuentra sembrada de durazno y manzana. Las mencionadas áreas, que presentan un buen potencial para ser declaradas libres de moscas de la fruta, pueden ser explotadas con variedades mejoradas de durazno y manzana. Su cercanía a la frontera con México les proporciona condiciones adecuadas para vender estos productos en el vecino estado de Chiapas.

Guatemala tiene hoy varias áreas en los departamentos de Guatemala y Santa Rosa con invernaderos dedicados a chile y tomate, en los que se ha demostrado la ausencia de la mosca del Mediterráneo y de las diferentes especies de moscas del género *Anastrepha*.

Basado en los resultados de trampeo, la exportación de estos productos a través de un enfoque de sistemas es altamente posible.

Por su parte, el departamento de Petén cuenta hoy con un estatus fitosanitario libre de mosca del Mediterráneo por lo que la exportación de frutos que sean pobres hospederos de esta plaga se puede negociar con facilidad. Entre estas frutas figuran la papaya, el mangostán, el litchi y la pitahaya. Petén dispone de algunas zonas en las que se produce mango; en estos lugares la posibilidad de lograr áreas libres de mosca de la fruta es muy alta.

El valle de San Jerónimo y Salamá se encuentra libre de la mosca del Mediterráneo, por ello tiene un alto potencial para la exportación de frutas y hortalizas que siendo atacadas por esta plaga, sean pobres hospederos de otras especies de moscas de la fruta como las de *Anastrepha*. Para ampliar la gama de frutos que potencialmente se pueden exportar desde estos valles -naranja, mandarina, clementinas, mamey, chicozapote- se elaboró un estudio de factibilidad técnica y económica para esta área.

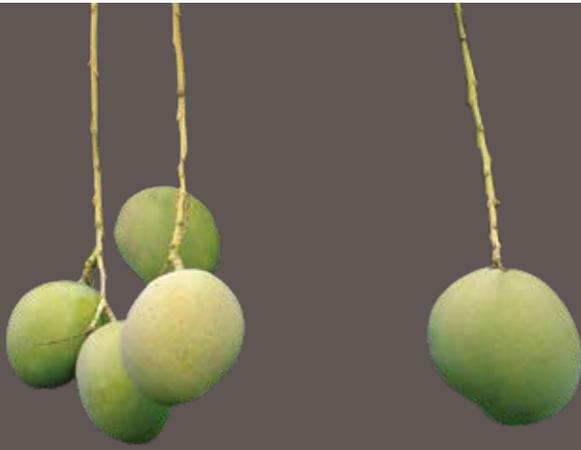




honduras

En el valle del río Aguán se ha demostrado la ausencia de la mosca del Mediterráneo. Esta área incluye una superficie agrícola enorme, superior a las 40.000 ha., donde se siembra palma para aceite, banano, piña, cacao, café, aguacate y mango. También hay más de 20,000 ha sembradas con naranja.

La ausencia de la mosca del Mediterráneo y la presencia en baja escala de las otras especies de moscas de la fruta, hace de este valle un sitio ideal para establecer un área libre. En la actualidad es posible negociar la exportación de cualquier hospedero de la mosca del Mediterráneo, aunque lo ideal sería erradicar las otras especies del género *Anastrepha* con el fin de explotar al máximo su potencial.



La primer área técnicamente libre de todas las especies de moscas de la fruta de Centro América se encuentra al norte del lago Xolotlán, situada en los departamentos de León y Managua.



nicaragua



La primera área libre de mosca del Mediterráneo en Nicaragua es la isla de Ometepe, situada en el Lago Cocibolca, en el departamento de Rivas. Sin embargo, la presencia de alta infestación de otras especies de moscas de la fruta, así como sus limitadas vías de comunicación con el resto del país, impide explotar comercialmente esta condición fitosanitaria.

La segunda área libre es el lago Xolotlán, situada en el norte en los departamentos de León y Managua. Esta incluye 40.000 ha, de las cuales 4.000 ha, que son irrigadas artificialmente, están sembradas con arroz y maíz. Aproximadamente 1.000 ha están cultivadas con mango, papaya y melón. También hay huertos de aguacate y naranja. Las condiciones de esta región son excepcionales para ser un área libre de todas las especies de moscas de la fruta, debido a la presencia de solamente una vía de comunicación y dos poblados dentro de su extensión. Desde 2004, las especies de moscas de la fruta presentes fueron erradicadas mediante aspersiones terrestres. Sin embargo, cada año, en la época de sequía se registran brotes de la mosca del mango ya que no se han instalado los puntos de revisión cuarentenaria para protegerla. Esta zona tiene un gran potencial de exportación de frutas y hortalizas, y mantenerla libre de todas las especies de moscas de la fruta resulta considerablemente sencillo y de bajo costo.

panamá





El área comprendida entre los poblados de Churuquita grande y Churuquita chiquita se encuentra libre de mosca del Mediterráneo. No obstante, en las 30.000 ha de esta región hay más de 2.000 ha de naranja que no pueden ser explotadas comercialmente con cultivos de frutos dadas las altas poblaciones de la mosca del mango que lo impiden. Por su parte, la producción y exportación de tomate y chile bajo invernadero se lleva a cabo a través de un enfoque de sistemas.

La península de Azuero es la mejor opción que tiene Panamá para la exportación de frutas y hortalizas sin tratamiento cuarentenario. Esta región comprende 65.000 ha, de las cuales la mayoría se dedica a la ganadería; sin embargo, en la parte noreste, en la zona llamada Arco Seco, hay aproximadamente 10.000 ha bajo irrigación que pueden ser explotadas con frutas y hortalizas tales como mango, papaya, pitahaya, tomate, chile y otros productos, debido a que está libre de la mosca del Mediterráneo. Las poblaciones de las otras especies de moscas de la fruta están a muy bajo nivel y pueden ser eliminadas con facilidad.





Este país ha sido el único del istmo centroamericano que ha permanecido libre de la mosca del Mediterráneo. Sin embargo, la presencia de otras especies de moscas de la fruta, principalmente la mosca mexicana de la fruta, la del mango y la de la guayaba, han obstaculizado su potencial frutícola, sobre todo la posibilidad de exportar cítricos del área de Stann Creek o de incursionar en la producción de mango en el área de Punta Gorda.

Existe el potencial para eliminar las moscas mexicana y la del mango de estas áreas, y para exportar productos que sean pobres hospederos de la moscas *Anastrepha* tales como el chile, tomate, pitahaya, litchi y mangostán.





antecedentes

Para el 2006, con base en el proyecto de la OIEA, las actividades y la información disponible que puede ser usada para la exportación de frutas y hortalizas es más variada y completa.

2. ANTECEDENTES

Antes del año 2000, las principales actividades para combatir las moscas de la fruta en gran parte de Centroamérica, estaban dirigidas a mantener un monitoreo limitado contra la plaga, en aras de obtener datos que permitieran exportar mango con tratamiento hidrotérmico, así mismo, en otros países el trapeo contra la plaga se dirigía sólo a conocer su presencia y distribución.

Para el 2006, con base en el proyecto de la OIEA, las actividades y la información disponible que puede ser usada para la exportación de frutas y hortalizas es más variada y completa. Por esto es crucial aprovechar el impulso que este proyecto ha creado para iniciar el plan estratégico regional propuesto.

Entre los productos o resultados del proyecto RLA/5/045 con el OIEA se encuentran:

- En los países de la región opera un sistema de trapeo de detección preventiva, dirigido a varias especies de moscas de la fruta de los géneros *Anastrepha* y de *Bactrocera* de carácter exótico para la región.
- Planta de producción de mosca del Mediterráneo en Guatemala y de *Anastrepha obliqua* en Costa Rica pueden ser usadas como las mejores herramientas para establecer áreas libres y de bajas prevalencia de moscas de la fruta.
- Recursos humanos técnicos y directivos preparados que pueden manejar y operar proyectos de áreas libres y de baja prevalencia o de enfoque de sistemas para exportar frutas y hortalizas.
- Estudios de factibilidad técnica y económica de las áreas piloto libres de moscas de la fruta o de baja prevalencia utilizadas por los países y la OIEA, con el fin de amparar las acciones en estas áreas.
- Disponibilidad de un documento regional guía de las actividades de relaciones públicas, que puede servir de base para establecer las estrategias de comunicación entre los diferentes públicos que se incluyen en el plan.
- Bases de datos que utilizan sistemas de información geográfica (GIS) y de posicionamiento geográfico (GPS), las cuales amparan técnicamente el desarrollo de áreas para exportación de frutas y hortalizas usando las diferentes estrategias planteadas.
- Existe la legislación nacional, a través de acuerdos ministeriales o de estándares, encaminada a establecer áreas libres de moscas de la fruta y planes de emergencia para controlar los potenciales brotes de la plaga que se pueden presentar en un área que ya fue negociada para exportar frutas y hortalizas.
- También hay planes de trabajo desarrollados para exportar hortalizas a través de áreas de baja prevalencia o enfoque de sistemas.
- Se han realizado estudios de análisis de riesgo para litchi, mangostán, guayaba, pitahaya y chile, entre otros, para desarrollar las estrategias fitosanitarias necesarias con el fin de exportar estos productos de la región centroamericana.



Si no existe un tratamiento fitosanitario, o éste es muy costoso o demerita la calidad de la fruta y no hay posibilidades de establecer áreas libres de plagas, el desarrollo de los enfoques de sistemas es, finalmente, la mejor opción fitosanitaria para incrementar el potencial exportador de frutas y hortalizas.

3. MARCO DE REFERENCIA

En los últimos cien años, el comercio internacional de frutas y hortalizas siempre ha dependido de las condiciones fitosanitarias de los productos. Dado que la mayor parte de las frutas y hortalizas son hospederos de una o más especies de moscas de la fruta de importancia económica, su mercadeo o movilización de un país infestado por estas plagas a otro libre de las mismas representa un riesgo para la agricultura de las regiones libres que obviamente no es aceptado con facilidad por los mismos.

Desde la década de los años veinte, los tratamientos de poscosecha para desinfestar los productos agrícolas así como las áreas libre de la plaga en cuestión han sido las únicas alternativas de exportación. El comercio de los productos para los que no se han desarrollado tratamientos de poscosecha ha estado prohibido desde siempre.





Debido a estas circunstancias, y con el objeto de facilitar el comercio de frutas y hortalizas, donde el riesgo fitosanitario sea mitigado de tal forma que no sea una amenaza para el país importador, en el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y en la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF, 1997) se mencionan las áreas de baja prevalencia de plagas como una de las alternativas a seguir.

Además de esta alternativa también existe la posibilidad de realizar estudios de campo para demostrar el grado de atracción que una fruta u hortaliza tiene hacia un producto que se desea exportar. De forma tal que dependiendo del grado de atracción, se puede realizar posteriormente un estudio de análisis de riesgo de plagas para conformar un grupo de medidas en un enfoque de sistemas que permita exportar con el mínimo riesgo fitosanitario.

De tal manera que si no existe un tratamiento fitosanitario, o éste es muy costoso o demerita la calidad de la fruta y no hay posibilidades de establecer áreas libres de plagas, el desarrollo de los enfoques de sistemas es, finalmente, la mejor opción fitosanitaria para incrementar el potencial exportador de frutas y hortalizas.

Marco conceptual

En aras de aplicar cualquiera de las alternativas fitosanitarias existentes para incrementar el potencial de exportación de frutas y hortalizas, el marco conceptual que se debe aplicar es el establecido en el glosario y en los estándares de la FAO/CIPF, así como en la ASMF de la OMC.

Basado en dichos estándares, que son analizados y aprobados por la unanimidad de las organizaciones nacionales de protección fitosanitarias de los países signantes de dicha Convención, a continuación se presentan las definiciones de los conceptos fitosanitarios sobre los que se basa este Plan Estratégico Regional.

- **Área Libre de Plagas.**

Zona donde no se presente una plaga específica, tal como haya sido demostrado con evidencia científica y dentro de la cual, cuando sea apropiado, dicha condición esté siendo mantenida oficialmente.

- **Área de Baja Prevalencia.**

Sector designado por las autoridades competentes, que puede abarcar la totalidad de un país, parte de él o partes de varios países, en la que una determinada plaga se encuentra en escaso grado y que está sujeta a medidas efectivas de vigilancia, control o erradicación de la misma.

- **Enfoque de sistemas.**

Interacción de diferentes medidas de manejo del riesgo de plagas, de las cuales al menos dos actúan independientemente, logrando, como efecto acumulativo, el nivel apropiado de protección fitosanitaria.

- **Nivel aceptable de riesgo.**

Es el nivel de protección definido como aceptable por el país importador en relación al riesgo cuarentenario de una plaga.





Marco técnico

Las diferentes alternativas u opciones fitosanitarias, que eviten la aplicación de tratamientos fitosanitarios de poscosecha que incrementen el costo de exportación o demeriten la calidad del producto y, a la vez, que impulsen la exportación de frutas y hortalizas, están dadas básicamente por el establecimiento de áreas libres de moscas de la fruta, la disposición de áreas de baja prevalencia de moscas de la fruta y la confección de enfoques de sistemas.

Áreas libres

En ocasiones las áreas libres de moscas de la fruta son naturalmente libres, debido a la presencia de barreras naturales o condiciones climáticas. Otras veces dichas zonas están artificialmente libres de la plaga, porque el país realizó un programa fitosanitario para su erradicación y se encuentran libres a través de regulaciones cuarentenarias o medidas similares que se ponen en operación en el área para impedir su reinfestación.

La Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias No. 26 (Establecimiento de Áreas Libres de Plagas para Moscas de la Fruta) de la FAO/CIPF aborda el concepto y las disposiciones mediante las cuales estas áreas se pueden establecer y mantener.

Debido a que el establecimiento y mantenimiento de este tipo de áreas, como alternativa fitosanitaria para impulsar las exportaciones, es complejo, costoso y requiere de un horizonte de tiempo mayor que las otras medidas, la OIEA, a través del proyecto RLA/5/045, elaboró los estudios de factibilidad técnica y económica para un área en particular en cada uno de los países de Centroamérica y Panamá, con el objetivo de servir de punto de referencia para la aplicación ya sea de esta alternativa o de otras descritas anteriormente. Dichos análisis pueden ser solicitados a la OIEA.

Áreas de baja prevalencia (ABP)

Las áreas de baja prevalencia son hoy la mejor alternativa a seguir para incrementar las posibilidades de exportar frutas y hortalizas. Además, pueden ser el núcleo de otras medidas fitosanitarias y concatenarse en un sistema, con el fin de mitigar el riesgo fitosanitario a niveles aceptables por el país importador.

La Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias No. 22 (*Requisitos para el establecimiento de áreas de baja prevalencia de plagas*) de la FAO/CIPF trata el concepto y las disposiciones mediante las cuales las áreas de baja prevalencia de plagas pueden utilizarse como parte de un enfoque de sistemas.

Las áreas de baja prevalencia de plagas para moscas de la fruta pueden presentarse en forma natural o crearse en forma artificial por alguna Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF), en aras de proteger regiones o lugares de producción libres de moscas de la fruta.

La decisión de crear un área de baja prevalencia de plagas para moscas de la fruta, con fines de exportación de un hospedero particular de moscas de la fruta, está estrechamente vinculada a las oportunidades de comercio y a la viabilidad tanto económica como operativa.





Para desarrollar un enfoque de sistemas, el país importador debe definir el nivel apropiado de riesgo que acepta y el exportador requiere determinar las condiciones específicas del producto que desea exportar, las plagas que lo atacan y el área de la cual planea exportar.

Esta medida es menos complicada y costosa que el uso de áreas libres de moscas de la fruta y, además, puede ser implementada en un horizonte menor de tiempo. No obstante, las áreas de baja prevalencia son, por lo general, utilizadas en productos que son pobremente atacados por la plaga. Así las cosas, el abanico de productos cubierto con esta alternativa es reducido. Adicionalmente, en la práctica, las áreas de baja prevalencia en muchas ocasiones son sólo una parte de una serie de medidas fitosanitarias que conforman un enfoque de sistemas.

Enfoque de sistemas

El desarrollo de los enfoques de sistemas está basado en un análisis de riesgo de plagas para una condición fitosanitaria específica de plaga/hospedero/área. En la práctica, el espectro de condiciones fitosanitarias es muy amplio. Éste puede variar desde una especie de mosca de la fruta/una fruta/un área pequeña hasta un complejo de moscas de la fruta/un complejo de frutos y hortalizas/toda la región centroamericana.

La decisión de desarrollar un enfoque de sistemas específico para una situación específica fitosanitaria está ligada a las oportunidades de comercio y a la factibilidad técnica y económica.

Para desarrollar un enfoque de sistemas, el país importador debe definir el nivel apropiado de riesgo que acepta y el exportador requiere determinar las condiciones específicas del producto que desea exportar, las plagas que lo atacan y el área de la cual planea exportar.

Una vez que el nivel de riesgo es negociado y las condiciones específicas son determinadas, ambas naciones confeccionan el enfoque de sistemas que se puede aplicar. Si las condiciones específicas en el país exportador son similares a las de otro país donde un enfoque de sistemas ha sido probado efectivamente, puede negociarse entre las dos naciones el uso de ese enfoque de sistemas que ya ha sido aprobado.

Al igual que las áreas de baja prevalencia, esta medida es menos complicada y costosa que el uso de áreas libres de moscas de la fruta y, además, puede ser implementada en un horizonte menor de tiempo. Sin embargo, los enfoques de sistemas son, generalmente, utilizados en productos pobremente atacados por la plaga, por lo que productos que pueden ser ofrecidos con esta alternativa también son reducidos.



plan estratégico regional

4. PLAN ESTRATÉGICO REGIONAL

La determinación de elaborar un plan estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que una organización tiene el interés de planificar, crecer y marcar pautas de la evolución y visión estratégica.

En este Plan Estratégico Regional (P.E.R.) se sintetiza a nivel técnico y estratégico, el posicionamiento actual y la proyección a futuro de la organización de países de la región en torno a una problemática común como es, el de las moscas de la fruta en el ámbito de las exportaciones.

Según Dess y Lumpkin el Plan Estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a largo plazo.

Metodología de diseño y elaboración

La elaboración del Plan Estratégico Regional se inició como una iniciativa de los países de la región desarrollada en tres etapas:

Enfoque

Con la participación activa de los países de la región, se inició la capacitación en talleres sobre temas como planeación estratégica, marco lógico, tablero balanceado de indicadores y desarrollo organizacional, y se determinó el diseño y elaboración de un Plan Estratégico Regional, con el propósito de dar continuidad y ampliar los resultados del proyecto RLA 5/045 del OIEA.



Proceso

Realización de cuatro talleres financiados por la OIEA:

- Seminario-taller sobre Planeación Estratégica para Gerentes de Programas de Mosca de la Fruta. Ciudad de Guatemala. Octubre 21 al 23 de 2004.
- Seminario-taller sobre Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Gerentes de Programas de Moscas de la Fruta. San José, Costa Rica. Julio 11-15 de 2005.
- Misión de experto para asesoría sobre Balanced Scorecard Guatemala. Enero 30 a febrero 3 de 2006.
- Taller sobre Planeación Estratégica y reunión anual del grupo coordinador del proyecto RLA /5/045. Guatemala. Mayo 29 a junio 2 de 2006.

Producto

Como resultado se elaboró el 'Plan Estratégico Regional de Centroamérica, Panamá y Belice para la exportación de frutas y hortalizas en áreas libres de moscas de la fruta', documento que incluye marco referencial, estrategias, objetivos, metas regionales, sistemas de medición e implementación del Plan.



realidad a intervenir



La aceptación de las frutas y hortalizas en el mercado internacional está condicionada a que estén exentas de riesgo fitosanitario.

5. REALIDAD A INTERVENIR

La aceptación de las frutas y hortalizas en el mercado internacional está condicionada a que estén exentas de riesgo fitosanitario. Las moscas de la fruta son las principales plagas de los productos, razón por la cual se desarrollan programas, planes y proyectos para mantener estos alimentos aptos para su aceptación en el exterior, y así participar del desarrollo social y económico de la región.

A continuación, como resultado de la participación y análisis de los países de la región y tomando como metodología de facilitación en taller, el árbol de problemas (sus causas y efectos) y sus posibles soluciones (en términos de medios y fines), se desarrolló el siguiente análisis esquematizado:

Problema o necesidad a intervenir:

Limitado acceso a mercados internacionales por presencia de moscas de la fruta

Causas

Efectos

<i>Recursos Humanos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad laboral del los técnicos capacitados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se detienen o atrasan las actividades programadas por falta de personal. 2. Personal desmotivado.
<i>Recursos Financieros</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financieros limitados e insuficientes para realizar las labores de declaratoria de áreas libres. 2. Necesidad de recursos internos y externos para el desarrollo de los planes. 3. Recursos insuficientes para erradicar moscas de la fruta en áreas infectadas. 4. Escasos recursos financieros al interior de los países de la región para iniciar y dar continuidad a la declaratoria de áreas libres. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitado acceso a los mercados internacionales de las frutas y hortalizas de Centroamérica, Panamá y Belice. 2. No se pueden crear áreas libres. 3. Limitantes para acceder al mercado internacional. 4. Insuficiente personal calificado.
<i>Recursos Técnicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de cuarentena interna para la protección de áreas libres o de baja prevalencia. 2. Las actividades de declaratoria de áreas libres es compleja, costosa y de largo plazo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada exportación hortofrutícola de hospedantes. 2. Restricciones fitosanitarias a productos de origen vegetal provenientes de áreas infestadas con moscas de la fruta. 3. Áreas libres técnicamente frágiles.
<i>Planeación y Gestión</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente apoyo de entidades para agilizar ante las instancias pertinentes, el reconocimiento oportuno de áreas libres. 2. Lentitud de los países importadores en reconocer las áreas libres. 3. Volúmenes de producción bajos para poder acceder a mercados internacionales, imposibilitan contratos a largo plazo. 4. Falta de una visión clara hacia planes estratégicos de las exportaciones. 5. Escasa concienciación de productores sobre la implementación de la declaratoria de áreas libres. 6. Carencia de un plan de comunicación, divulgación y capacitación. 7. Mala distribución de los recursos existentes. 8. Ausencia de un plan estratégico regional concienzudo y participativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desánimo general de los actores involucrados (productores, gobiernos, financiadores, entre otros) para trabajar en actividades de declaratoria de áreas libres. 2. Incertidumbre de la continuidad de los planes a través del tiempo. 3. Desinterés de los productores para apoyar las actividades concernientes en América Latina 4. Desinterés en las políticas gubernamentales para trabajar en declaratorias de áreas libres y de baja prevalencia. 5. Falta de una visión clara hacia planes estratégicos de las exportaciones. 6. Pérdida de oportunidad de acceso a mercados internacionales.
<i>Alianzas Estratégicas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad de las condiciones socioeconómicas y políticas de los países de la región. 2. Carencia de alianzas estratégicas jurídicas comprometidas entre el sector público y privado. 3. Mercados más compatibles que el de la región. 4. Inestabilidad de precios internacionales debido a las ofertas fuera de la región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización de fondos de financiadores externos y organismos internacionales hacia otros sectores. 2. Deficiente organización de algunos productores. 3. El desconocimiento de la problemática hace que los productores no demuestren interés en apoyar actividades en áreas libres. 4. No se pueden realizar actividades por falta de aporte de recursos del sector privado. 5. Poco apoyo del sector privado a las políticas del gobierno en torno a zonas libres. 6. Dificultad de captar inversión extranjera para invertir en áreas libres

solución

'ESTABLECER Y MANTENER ÁREAS LIBRES DE MOSCAS DE LA FRUTA

CERTIFICADAS ANTE LOS SOCIOS COMERCIALES'



Medios

Fines

1. Elaborar una propuesta para la contratación o vinculación autónoma de recursos humanos dentro del P.E.R. fuera de los organismos oficiales.
2. Diseñar y elaborar convenios entre organismos oficiales y el P.E.R. para que el personal técnico capacitado trabaje permanentemente en él.

1. Gestionar la contratación de recurso humano capacitado para el personal del P.E.R.
2. Elaborar propuestas de plan de incentivos: salariales, capacitación, entre otros para funcionarios del Plan Estratégico Regional (PER).

Recursos Humanos

1. Identificar y gestionar posibles fuentes de financiamiento interno y externo para la ejecución del P.E.R.

1. Contratar y desarrollar un plan de capacitación para el personal del P.E.R.
2. Declarar y mantener áreas libres y de baja prevalencia de moscas para acceder a nuevos mercados internacionales.

Recursos Financieros

1. Consolidar un sistema de cuarentena conforme a las exigencias de los socios comerciales.
2. Elaborar estudios de factibilidad técnica y económica (costo/beneficio) que demuestren que los programas de áreas libres son rentables a largo plazo.
3. Establecer áreas libres de moscas de la fruta para promover las exportaciones.

1. Establecimiento de áreas libres y promover la producción de productos hortofrutícolas.
2. Implementar un sistema de protección altamente eficiente auditable técnicamente por el socio comercial y que sea manejado en forma conjunta con los productores y otros actores.

Recursos Técnicos

1. Agilizar los procesos de negociación ante los socios comerciales por parte de los organismos oficiales agropecuarios.
2. Crear una unidad ejecutora para la administración de los recursos del Plan Estratégico Regional (P.E.R.), independiente de los organismos oficiales.
3. Diseñar, elaborar y proponer la ejecución de un Plan Estratégico Regional, de Centroamérica, Panamá y Belice, para exportar frutas y hortalizas de áreas libres y baja prevalencia de moscas de la fruta.
4. Implementar nuevos programas de capacitación y divulgación sobre los alcances del PER.

1. Desarrollar campañas de motivación a los actores involucrados que permita apoyar las actividades contempladas en el P.E.R.
2. Establecer mecanismos de información y divulgación con el sector privado, para concientizarlo de la importancia de establecer áreas libres.
3. Sensibilizar a los gobiernos participantes en el P.E.R. para la inclusión de políticas relacionadas con la declaratoria de áreas libres.
4. Gestionar que la contratación de la unidad coordinadora del P.E.R. sea independiente del organismo oficial.
5. Elaborar estrategias para incentivar la producción en áreas libres y de baja Prevalencia para incursionar en mercados externos.

Planeación y Gestión

1. Crear los planes de desarrollo de cada país; que incluyan el componente agroexportador y declaración de áreas libres.
2. Desarrollar normas jurídicas (leyes, convenios, decretos), con el consenso del sector privado para el desarrollo agroexportador.
3. Mejorar la producción y productividad.
4. Desarrollar un programa de divulgación económica para informar a los actores de la importación y beneficios de áreas libres.

1. Promover la organización de los productores.
2. Desarrollar un programa de divulgación para informar a los actores sobre la importancia y beneficios de las áreas libres.
3. Crear un programa de incentivos al sector privado que apoye la declaración y mantenimiento de áreas libres.
4. Presentarles a organismos internacionales el plan estratégico elaborado con el fin de que lo apoyen financieramente (proyectos y programas).
5. Gestionar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros y países importadores (tratados, acuerdos).
6. Establecer un sistema de recaudación en función de los volúmenes de exportación.

Alianzas Estratégicas



6. MARCO LÓGICO DE INTERVENCIÓN

Se utilizó el Marco Lógico en primera instancia por ser un método relativamente sencillo y con una terminología especializada reducida, dado el número de participantes de la región, además porque mantiene esencialmente un enfoque participativo en el que, de manera especial, se integran las personas y colectivos afectados por la futura intervención al desarrollo.¹

1. Cómez, M y Sainz H. (2003) El ciclo del proyecto de coo-peración al desarrollo.

'Matriz de Marco Lógico del Plan Estratégico Regional de Centroamérica,
Panamá y Belice para la producción de frutas y hortalizas en áreas libres
y de baja prevalencia de moscas de la fruta'

<i>Descripción</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>
<i>Fin</i>			
Condiciones socioeconómicas mejoras del sector hortofrutícola de la región.	Situación socioeconómica del sector hortofrutícola de la región en al menos 2%, en términos del PIB, al 2015.	-Estadísticas macroeconómicas de cada país. -Informes de la Cepal (ONU).	Compromiso político de los gobiernos de la región.
<i>Propósito</i>			
Frutas y hortalizas producidas en áreas libres de moscas de la fruta, exportadas.	Al menos un contenedor de frutas y hortalizas exportadas semanalmente de las áreas libres de cada país, a partir del 2012.	Informes de exportación de la institución de comercio de cada país.	Políticas de los gobiernos de la región mantienen como prioridad y respaldan las áreas libres.
<i>Resultados o productos</i>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad técnica instalada y de recursos humanos establecida y operando. 2. Áreas libres establecidas mantenidas y reconocidas por los socios comerciales. 3. Convenios entre organismos oficiales, sector privado y socios comerciales ejecutados y operando. 4. Inversión para la producción y exportación consolidada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el primer semestre del 2008 se implementará y funcionará la unidad ejecutora del P.E.R. de cada país de la región. 2. Al finalizar el año 2012, estarán reconocidas al menos tres áreas libres por país, por al menos dos socios comerciales. 3. Al menos seis convenios firmados y operando al 2015. 4. Al menos tres nuevos inversionistas por cada uno de los productos en las áreas libres de cada país. 		



La producción de algo más de 2.000 millones de moscas del mediterráneo estériles en la hacienda "El Pino" de Guatemala sirve para mantener una barrera de moscas estériles a lo largo de la frontera sur del Estado de Chiapas, México y Guatemala. La barrera ha prevenido la propagación de esta plaga en México y los Estados Unidos por 25 años.



Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<i>Actividades</i>			
1 Capacidad técnica instalada y de recursos humanos establecida y operando.			
1.1 Establecer la unidad ejecutora del Plan Estratégico Regional.	1.1 Unidad ejecutora del PER organizada y operando al primer semestre del 2008.	- Informes de verificación - Bases de datos	
1.2 Crear y fortalecer laboratorios de diagnóstico en la Región.	1.2 Al menos un laboratorio de diagnóstico instalado y equipado, suministrando servicios de diagnóstico al 100% de las muestras colectadas, en cada país de la región a diciembre 2008.	- Convenios firmados	-Políticas de los gobiernos de la región respaldan el P.E.R.
1.3 Establecer convenios de trabajo con productores y otros actores involucrados.	1.3 Al menos tres convenios de trabajo por país con productores y otros actores involucrados al primer trimestre del 2008.		-Políticas de los gobiernos de la región mantienen los recursos asignados a los programas.
1.4 Diseñar e implementar un programa de capacitación para el recurso humano	1.4 Al menos 5 técnicos por país capacitados en las técnicas de vigilancia, control y erradicación al segundo semestre 2008		
1.5 Vincular y contratar el recurso humano del Plan Estratégico Regional.	1.5 Vinculados y contratados al menos 5 técnicos por país a partir del primer semestre del 2008.		



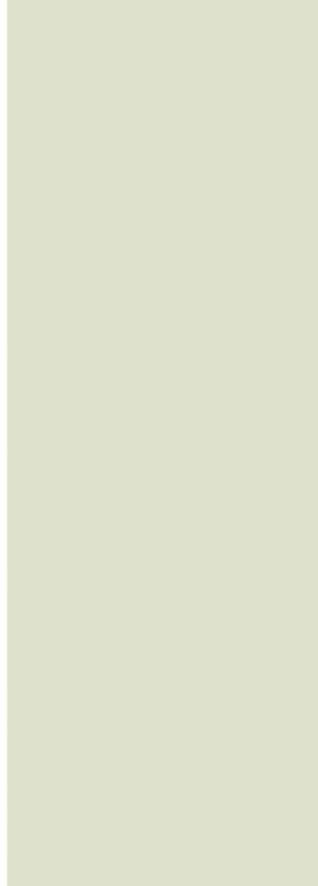


Planta de producción



Almolonga, Guatemala

<i>Descripción</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>
2. Áreas libres establecidas mantenidas y reconocidas por los socios comerciales.			
2.1 Identificar las potenciales áreas libres de moscas de la fruta.	2.1 Identificadas al menos dos áreas con potencial para ser libres de moscas de la fruta en cada país de la región al primer semestre del 2008.		
2.2 Erradicar las moscas de la fruta de importancia económica y cuarentenaria en las áreas identificadas.	2.2 Numero de moscas problema capturadas en las áreas seleccionadas en los países es cero a diciembre del 2010.		-Compromiso de los gobiernos de la región para gestionar reconocimiento de las áreas libres.
2.3 Fortalecer las actividades de vigilancia y control.	2.3 Una densidad de trampeo operando conforme a los requerimientos del socio comercial a partir del segundo semestre del 2008.		-Transparencia de los socios comerciales para aceptar las áreas libres de la región.
2.4 Instalar puestos de cuarentena interna en las áreas libres.	2.4 Un puesto de cuarentena instalado en cada punto de entrada de las áreas libres declaradas en la región a partir del segundo semestre del 2009		
2.5 Gestionar el reconocimiento de áreas libres ante los socios comerciales.	2.5 Dos áreas libres reconocidas por cada país de la región por al menos dos socios comerciales a inicio del 2012.		
2.6 Diseñar, implementar y mantener un programa de divulgación y comunicación.	2.6 Un programa de divulgación y comunicación diseñado y en ejecución por país a partir del 2008.		



Descripción

Indicadores

Medios de Verificación

Supuestos

Actividades

- 3. Convenios entre organismos oficial, sector privado y socios comerciales ejecutados y operando.
- 3.1 Identificar los posibles socios comerciales y sector privado (organizado) según producto de interés.
- 3.2 Realizar acuerdos de cooperación técnica y financiera con socios comerciales, sector privado (organizado), y organismos internacionales con el fin de ejecutar el plan.

- 3.1 a) Cuatro socios comerciales identificados para seis productos hortofrutícolas, en el segundo semestre del 2008.
- 3.1 b) Al menos 6 organizaciones de productores identificadas en el primer semestre del 2008.
- 3.2 Ratificados y en ejecución: un acuerdo de cooperación técnica y financiera en el segundo semestre del año 2008; dos acuerdos en el segundo semestre del 2009 y tres adicionales al 2015.

- Sector privado y gobiernos comprometidos con la estrategia de producción de áreas libres.





<i>Descripción</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>
<i>Actividades</i>			
4. Inversión para la producción y exportación consolidada.			
4.1 Promover la inversión, producción y exportación en las áreas libres con los grupos organizados de productores, gobiernos, socios comerciales y aliados estratégicos.	4.1 Tres talleres realizados por país para las tres áreas seleccionadas en el segundo semestre del 2008.		Inversionistas y productores creen en las áreas libres
4.2 Elaborar un plan de mercadeo y divulgación para captar inversión y producción en las áreas libres.	4.2 Un plan de mercadeo y divulgación elaborado en el primer semestre del 2008.		
4.3 Establecer un programa de capacitación, divulgación y concienciación a productores, autoridades de gobierno y comunidad en general sobre las ventajas de producir en áreas libres.	4.3 Un programa de capacitación, divulgación y concienciación a productores en el primer semestre del 2008.		



posible escenario



Los gobiernos se comprometan con políticas fitosanitarias que permitan el establecimiento de las áreas libres y de baja prevalencia.

7. POSIBLE ESCENARIO

Aunque dentro del marco lógico se definen unos supuestos, la importancia de ciertos aspectos, analizados en un ejercicio de planeación por escenarios, determinó que se proyectara un posible escenario necesario para la factibilidad del P.E.R.

- Los gobiernos se comprometan con políticas fitosanitarias que permitan el establecimiento de las áreas libres y de baja prevalencia.
- Hay suficiente financiamiento para desarrollar el P.E.R.
- Los organismos financiadores se interesen en este P.E.R.
- El sector privado se involucra en el Plan Estratégico Regional.
- Se logran establecer áreas libres y de baja prevalencia.
- Los gobiernos importadores certifican y aceptan importar frutas y hortalizas de estas áreas en períodos oportunos.
- La zona se fortalece en la exportación de frutas y hortalizas.
- Los gobiernos exportadores e importadores facilitan los procesos de negociación de exportaciones.
- La región se mantiene libre de moscas de la fruta exóticas.
- Hay estabilidad dentro de la estructura organizacional del recurso humano capacitado.
- Productores de frutas y hortalizas están bien organizados.
- Existen tratados que facilitan el comercio con países altamente importadores de productos agrícolas.



8. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Con base en la lógica de intervención, se definió la visión, misión y principios del Plan Estratégico Regional (P.E.R.).

Visión

Hacia el año 2015, los países de Centroamérica, Panamá y Belice exportarán frutas y hortalizas de bajo riesgo fitosanitario en áreas libres y de baja prevalencia de moscas de la fruta, verificadas internacionalmente, contribuyendo al mejoramiento de la situación socioeconómica de la región.

plataforma estratégica



Hacia el año 2015, los países de Centroamérica, Panamá y Belice exportarán frutas y hortalizas de bajo riesgo fitosanitario en áreas libres y de baja prevalencia de moscas de la fruta, verificadas internacionalmente, contribuyendo al mejoramiento de la situación socioeconómica de la región.



Misión

Establecer y mantener áreas libres y de baja prevalencia de moscas de las frutas de importancia económica y cuarentenaria, mediante la utilización de tecnología adecuada y amigable al ambiente, cuya finalidad es generar opciones de exportación de frutas y hortalizas de bajo riesgo fitosanitario con la participación de los sectores público, privado y de la sociedad civil, contribuyendo al beneficio socioeconómico de la región centroamericana, Panamá y Belice.

Principios

Como toda dinámica organizacional, este Plan Estratégico Regional contempla los siguientes principios rectores:

- Equidad regional en la ejecución.
- Beneficio social.
- Sostenibilidad en el tiempo.
- Calidad: definida como atributos de sanidad en el producto.
- Compromiso de todos los involucrados.
- Participación activa.

9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis D.O.F.A.

Este análisis estratégico es el trabajo previo que se realiza para formular e implantar eficazmente las estrategias.

Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

El mencionado análisis contribuye a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden en parte determinar el éxito o fracaso del Plan.

Fortalezas

- Existencia de legislación regional vigente relacionada con el establecimiento de áreas libres de moscas de la fruta.
- Potencial agroexportador en la región.
- Existencia de programas de formación académica especializada en la región.
- Conocimiento y aplicación de la normativa internacional.
- Ampliación de la diversificación agrícola.
- Recurso humano existente capacitado.
- Disponibilidad de información organizada sobre moscas de la fruta.
- Visión de desarrollo como consecuencia de una integración regional.
- Existencia de una coordinación y grupo técnico regional de moscas de la fruta.

Debilidades

- Limitados recursos financieros, para el establecimiento, declaratoria y mantenimiento de áreas libres de plagas.
- Insuficiente personal técnico, específico para las operaciones de campo de un programa de moscas de la fruta
- Reducida infraestructura, equipos y personal calificado para la producción de moscas de la fruta estériles.
- Poca participación del sector privado y gubernamental.
- Limitada producción para generar volúmenes de exportación.
- Insuficiente gestión de los gobiernos regionales en negociar la admisibilidad de productos hortofrutícolas.
- Deficiente organización de algunos productores .
- Inestabilidad en los escenarios socioeconómicos y políticos de la región para propiciar las inversiones.
- Recurso humano capacitado mal utilizado.

diagnóstico estratégico



Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

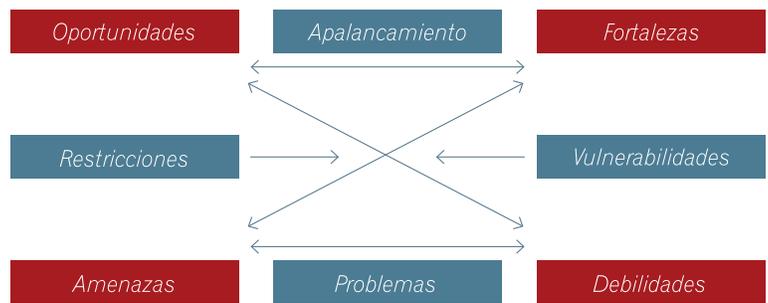
Oportunidades

- Ampliación y fortalecimiento de mercados externos.
- Mayor interés de inversión extranjera en la producción agrícola.
- Diversificación en la demanda de frutas y hortalizas.
- Organismos internacionales con la disponibilidad de apoyar técnica y económicamente.
- Proximidad a dos de los mayores socios comerciales (Estados Unidos y Canadá).
- Tendencia mundial para mayor consumo de productos hortofrutícolas de calidad.
- Existencia de mercados étnicos fuera de la región.
- Disponibilidad de la tecnología para el control y erradicación de moscas de las frutas.
- Existencia de Tratados de Libre Comercio con países de alto consumo de productos hortofrutícolas.
- Existencia de una normativa internacional para el reconocimiento de áreas libres y de baja prevalencia y proyectos de normas específicas para moscas de la fruta de la familia Tephritidae.
- Los países importadores certifican áreas libres y de baja prevalencia de acuerdo con sus requerimientos.

Amenazas

- Priorización de los fondos de financiadores externos hacia otros sectores.
- Lentitud de los países importadores, para el reconocimiento de áreas libres y la admisibilidad de productos.
- Aparición de mercados más competitivos que el de la región
- Creación de leyes y normativas en los países importadores que obstaculicen el comercio de frutas y hortalizas.
- Fenómenos naturales adversos a la producción de frutas y hortalizas.
- Ingreso de moscas de la fruta exóticas a la región.





Análisis de opciones estratégicas

Una vez realizado el análisis de debilidades y fortalezas del entorno interno, y de las amenazas y oportunidades del entorno externo, se obtienen las opciones estratégicas de la interacción de cada factor y se definen en términos de apalancamientos, restricciones, problemas y vulnerabilidades. Así se optará por las principales estrategias a ser traducidas en objetivos, metas e indicadores por medio de un Cuadro de Mando Integral.



Apalancamiento

1. Aplicar la normativa nacional e internacional y cumplir con los requerimientos del socio comercial para declaratoria y reconocimiento de áreas libres y de baja prevalencia de moscas de la fruta.
2. Una vez reconocidas las áreas libres y de baja prevalencia por los socios comerciales, acceder a sus mercados para satisfacer las necesidades de consumo de frutas y vegetales de calidad, aprovechando el potencial agroexportador, la capacidad de diversificación, la cercanía de los mayores socios comerciales y las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio de los diferentes países.
3. Dado que se cuenta con el potencial agroexportador en la región se promoverá la inversión extranjera.
4. Que el programa cuente con el personal especializado y la tecnología adecuada haciendo uso de los recursos disponibles de los entes financieros internacionales.

Restricciones

1. Dificultad en atraer la inversión extranjera por la deficiente organización de productores y la inestabilidad de los escenarios socioeconómicos y políticos de la región.
2. La satisfacción de los mercados internacionales se visualiza limitada por los bajos volúmenes de producción y la insuficiente gestión de los gobiernos en negociar la admisibilidad de productos hortofrutícolas.
3. La disposición de organismos internacionales para apoyar técnica y económicamente el

plan puede verse afectado por la inestabilidad de los escenarios socioeconómicos y políticos de la región para propiciar las inversiones.

Problemas

1. Limitados recursos financieros externos e internos se traduce en insuficiente infraestructura, equipo y personal calificado para el establecimiento y mantenimiento de áreas libres de moscas de la fruta en la región.
2. La lentitud de los países importadores para reconocer áreas libres, ligado a la insuficiente gestión de los gobiernos regionales en negociar la admisibilidad de productos hortofrutícolas y el desinterés del sector privado, provocan escasa producción para generar volúmenes de exportación y la no consolidación de la organización de los productores.
3. El surgimiento de mercados más competitivos que la región y la creación de leyes en los países importadores que obstaculizan el comercio de frutas, limitan la participación del sector privado y gubernamental.
4. La introducción de moscas exóticas y la vulnerabilidad a los fenómenos naturales en la región desestabiliza los escenarios socioeconómicos y políticos para propiciar las inversiones.

Vulnerabilidad

La existencia de un grupo técnico regional de moscas de la fruta podría verse afectado por el desinterés o cambio de políticas regionales e internacionales en cuanto al plan regional y a su coordinación.

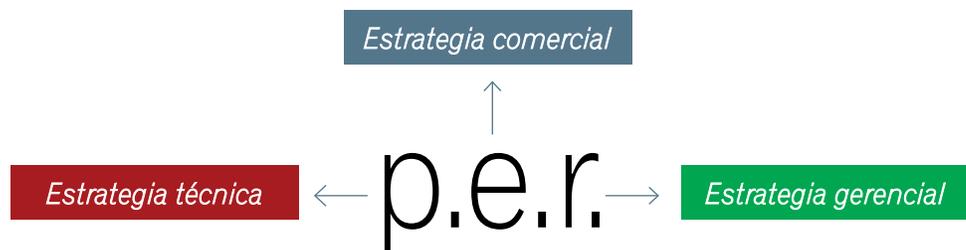
Foto aérea del complejo industrial de producción y esterilización de moscas de la fruta y parasitoides en Metapa, Chiapas, México.



elección de estrategias

10. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Definida la estrategia como un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización de un todo coherente y que, bien formulada, ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas a la aplicación de cambios del entorno², se eligen tres estrategias inductoras desarrolladas en Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores a través de la metodología por componentes denominada, Cuadro de Mando Integral.



Implementación de estrategias:

Dadas las condiciones, se propone un ente independiente que coordine la implementación y ejecución del P. E. R., conformado por los gobiernos de los países de Centroamérica, Panamá y Belice, productores de la región, organismos internacionales de cooperación técnica y financiera (OIEA, USAID, GTZ, JICA, BID y BM, entre otros), además de los ministerios de agricultura de México y Estados Unidos.

Debe ser un organismo independiente que facilite la contratación estable y flexible del talento humano, así como la disponibilidad de ese recurso de forma oportuna con independencia política, financiera y administrativa.

El despliegue en cascada de este P. E. R. se hará sinérgicamente con todos los países de la región.

En cada nación existirá un coordinador nacional que ejecute planes operativos anuales, los cuales se desarrollarán año a año armonizados con el Plan Estratégico Regional y según el horizonte del presente Plan Estratégico.

2. Quinn, J.B (1980)





11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se define como traducción de estrategias en objetivos, metas e indicadores de resultados o gestión y los programas, planes y proyectos para su ejecución³.

Según sus autores, Robert Kaplan y David Norton, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de comunicación de estrategias, así como un sistema de medición y gestión estratégica en cuatro perspectivas básicas, como lo muestra el siguiente esquema:

Traduciendo la estrategia en cuatro perspectivas

Perspectiva Financiera

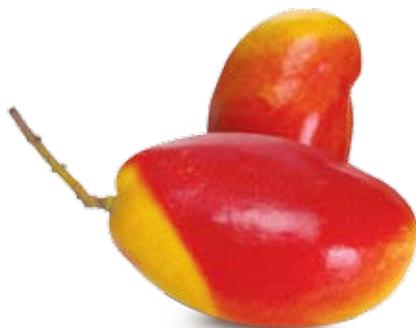
Perspectiva de Clientes

Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

El cuadro de mando integral está desarrollado mediante tres instrumentos:

1. *Mapa Estratégico*: es la traducción de las estrategias seleccionadas en tres perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.
 2. *Tablero Balanceado de indicadores*: traduce las estrategias en objetivos por estrategia y por perspectivas, así como sus respectivos indicadores de evaluación y metas.
 3. *Tabla de Iniciativas*: traduce los objetivos por estrategia en Planes, Proyectos o Programas para la acción.
3. Martínez, D y Gutiérrez A. (2005) 'La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral'.



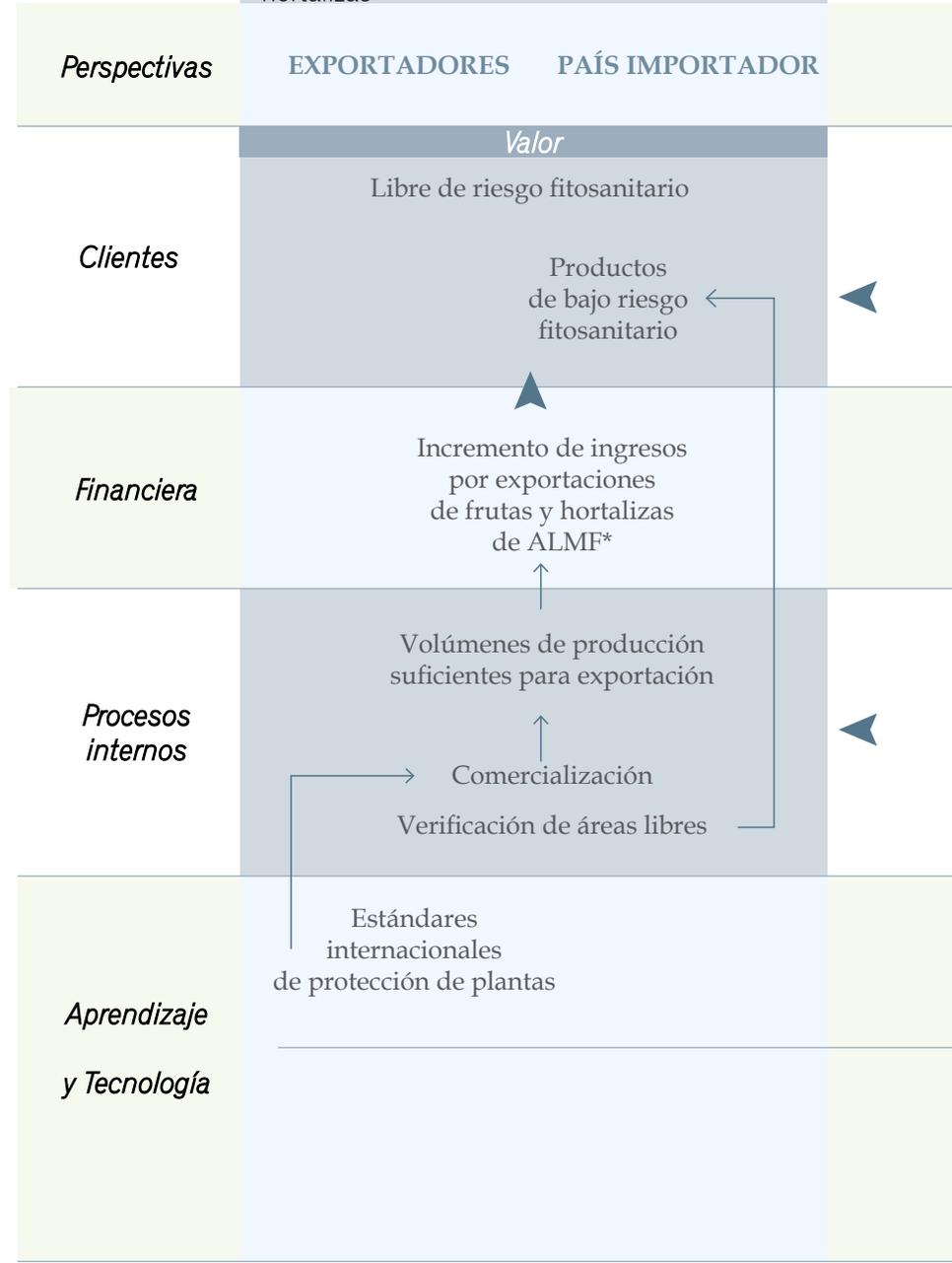
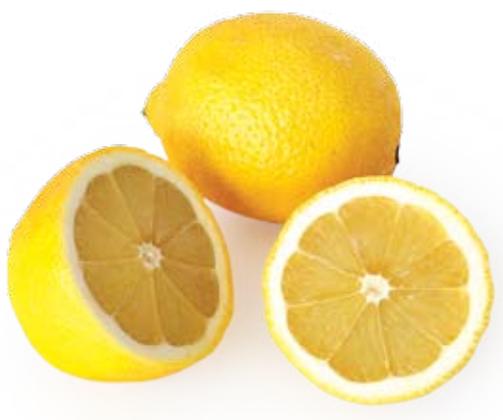


cuadro de mando integral

Estrategia comercial

Mejoramiento de las exportaciones de frutas y hortalizas

12. MAPA ESTRATÉGICO



* ALMF Área libre de mosca de la fruta
 ** ABP Área de baja prevalencia



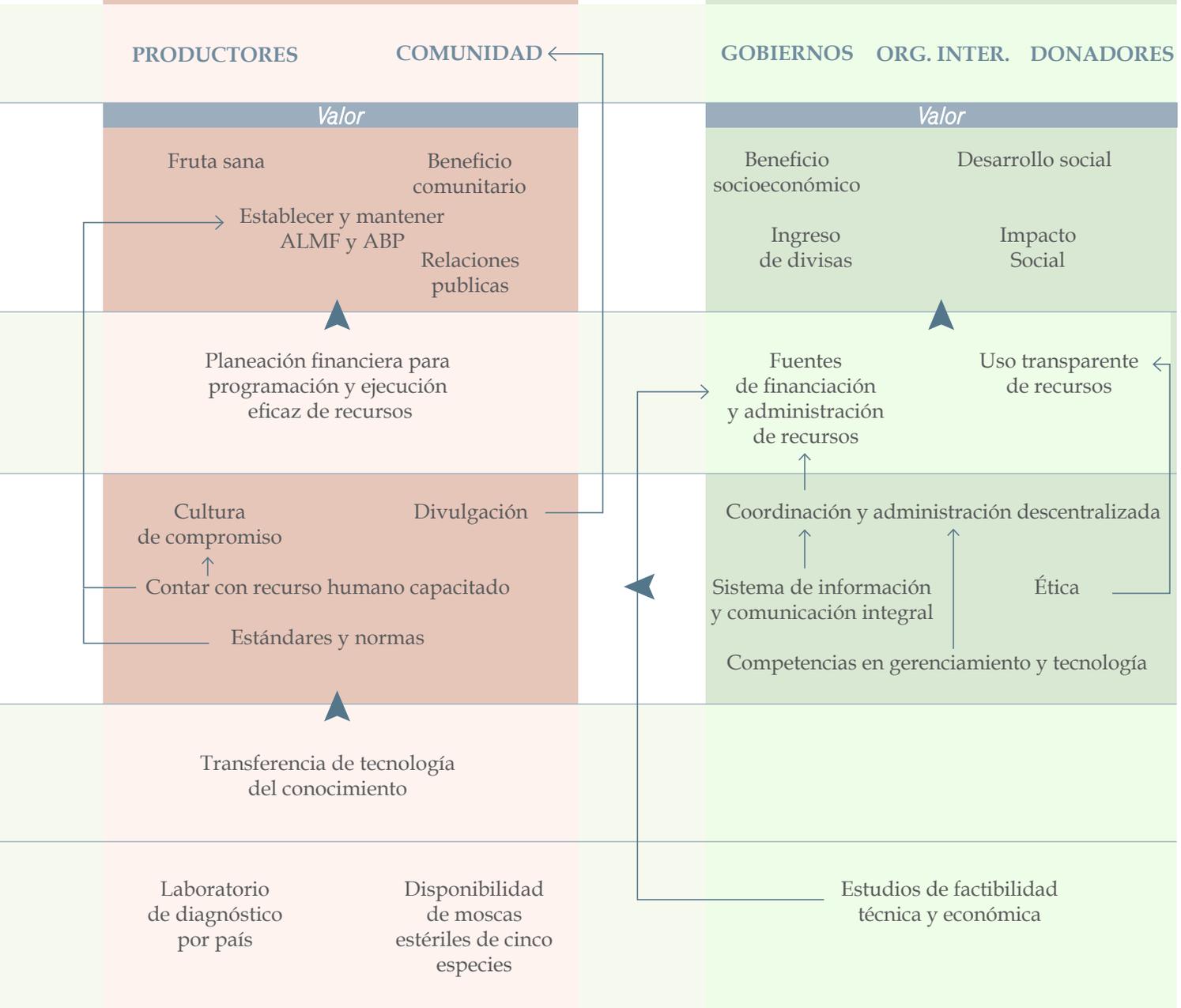
Estrategia técnica

Establecimiento de áreas libres y de baja prevalencia de moscas de la fruta



Estrategia gerencial

PER Gerencialmente descentralizado



13. TABLERO BALANCEADO DE INDICADORES

Objetivos, Metas e Indicadores

Estrategia comercial

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Indicadores estratégicos</i>	<i>Metas</i>
CLIENTES	CC.1 Exportar frutas y hortalizas libres de riesgo fitosanitario.	CC.1 Número anual de contenedores rechazados por el país importador por poseer riesgos fitosanitarios.	CC.1 0
FINANCIERA	FC.1 Incrementar los ingresos por exportaciones de FyH* de ALMF**.	FC.1 Número semanal de contenedores de frutas y hortalizas producidas en ALMF por país.	FC.1 6
PROCESOS INTERNOS	PC.1 Disponer de suficientes volúmenes de frutas y hortalizas provenientes de ALMF para exportar.	PC.1 Fomentar gremios nacionales de productores de frutas y hortalizas en ALMF, para alcanzar volúmenes de exportación.	PC.1 Mín 1
	PC.2 Mejorar los procesos de comercialización (Incluye el manejo del transporte y el producto).	PC.2 Número de talleres anuales de procesos de comercialización por país.	PC.2 2
	PC.3 Gestionar que las ALMF establecidas y que sean verificadas por el país importador.	PC.3 Porcentaje de ALMF verificadas.	PC.3 100
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	AC.1 Capacitar a los exportadores en estándares internacionales de protección de plantas.	AC.1 Número de talleres anuales en estándares internacionales para los exportadores, por país.	AC.1 2

* Frutas y hortalizas

** Área libre de la mosca de la fruta

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Indicadores estratégicos</i>	<i>Metas</i>	
CLIENTES	CT.1 Establecer y mantener áreas libres y de baja prevalencia.	CT.1.1 Número de áreas libres establecidas.	CT.1.1 7	
		CT.1.3 Número de áreas de baja prevalencia.	7	
		CT.1.2 Número de áreas libres mantenidas.	CT.1.2 7	
		CT.1.4 Número de áreas de baja prev., mantenidas.	7	
	CT.2 Sensibilizar a la comunidad de los beneficios del P.E.R.	CT.2 Número de quejas o problemas con la comunidad.	CT.2 0	
FINANCIERA	FT.1 Ejecutar los recursos eficazmente con base en una planeación financiera.	FT.1 Porcentaje de ejecución de presupuesto.	FT.1 100	
		FT.2 Ejercicio de presupuesto / Reducción del índice de infestación logrado.	FT.2 1	
PROCESOS INTERNOS	PT.1 Mantener el recurso humano capacitado.	PT.1 Porcentaje de rotación de técnicos capacitados por país por año.	PT.1 0	
		PT.2. Publicar normas y estándares para las ALMF y ABPMF***.	PT.2 Número de normas y estándares publicados por país.	PT.2 Mín 2
		PT.3 Establecer un Plan de desarrollo organizacional por país (Cultura de compromiso).	PT.3 Plan de desarrollo organizacional por país.	PT.3 1
		PT.4 Implementar un programa regional de divulgación externa.	PT.4 Programa de divulgación externa implementado.	PT.4 1
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	AT.1 Transferir tecnología de conocimiento al recurso humano.	AT.1 Porcentaje de recurso humano capacitado/recurso humano existente.	AT.1 100	
		AT.2 Disponer y liberar moscas estériles de cada una de las especies-objetivo/ha.	AT.2 Número de moscas estériles disponibles y liberadas por semana de cada una de las especies-objetivo/ha.	AT.2 1000
		AT.3 Contar con laboratorios de diagnóstico de moscas de la fruta por país.	AT.3 Número de laboratorios de diagnóstico por país.	AT.3 Mín. 1

*** Área de baja prevalencia

Estrategia gerencial

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Indicadores estratégicos</i>	<i>Metas</i>
CLIENTES	CG.1 Aumentar el ingreso de divisas por las exportaciones de frutas y hortalizas provenientes de ALMF.	CT.1 Número de contenedores semanales exportados de frutas y hortalizas provenientes de ALMF.	CT.1 6
	CG.2 Producir impacto social en el área de influencia de las ALMF.	CT.2 Ingreso per cápita.	CT.2 Aumento
FINANCIERA	FG.1 Gestionar financiamiento adecuado para el PER.	FG.1 Porcentaje de recursos obtenidos/ recursos presupuestados.	FG.1 100
	FG.2 Garantizar el uso adecuado de los recursos.	FG.2 Sistema de auditoría integral implementado.	FG.2 1
PROCESOS INTERNOS	PG.1 Establecer una organización descentralizada para manejar el P.E.R.	PG.1.1 Organización descentralizada regional.	PG.1.1 1
		PG.1.2 Unidad ejecutora descentralizada.	PG.1.2 7
	PG.2 Seleccionar equipo gerencial con perfil de competencia en gerenciamiento y tecnología.	PG.2 Porcentaje de seleccionados con el perfil de competencia definido.	PG.2 100
	PG.3 Desarrollar un componente de ética organizacional para el P.E.R.	PG.3 Código de ética organizacional definido.	PG.3 1
	PG.4 Implementar un sistema de información y comunicación integral.	PG.4 Sistema de información y comunicación integral implementado.	PG.4 1
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	AG.1 Elaborar estudios de factibilidad técnica y económica (EFT y E)* a implementar.	AG.1 EFT y E por área implementada.	AG.1 1

* Estudios de factibilidad técnica y económica

matriz de iniciativas

14. MATRIZ DE INICIATIVAS

Estrategia Comercial		Iniciativas												
		Proyectos para establecer y mantener ALMF	Programa de divulgación	Compromisos de los gobiernos	Plan de capacitación	Proyecto de producción, empaque y liberación	Proyecto de construcción de laboratorio de diagnóstico	Plan de desarrollo organizacional	Presupuestos por vigencia	Plan de auditoría	Conformar una organización descentralizada	Plan Estratégico Regional	Creación de gremios	Plan de capacitación a exportadores
Perspectiva	Objetivos estratégicos													
CLIENTES	CC.1 Exportar frutas y hortalizas libres de riesgo fitosanitario.	X												
FINANCIERA	FC.1 Incrementar los ingresos por exportaciones de FyH de ALMF.	X										X	X	X
PROCESOS INTERNOS	PC.1 Disponer de suficientes volúmenes de FyH* de ALMF** para exportar.											X		
	PC.2 Mejorar los procesos de comercialización (incluye el manejo del transporte y el producto).												X	
	PC.3 Gestionar que las ALMF establecidas sean verificadas por el país importador.			X										
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	AE.1 Capacitar a los exportadores en estándares internacionales de protección de plantas.												X	

* Frutas y hortalizas

** Área libre de la mosca de la fruta

Iniciativas

Estrategia Comercial

		Proyectos para establecer y mantener ALMF	Programa de divulgación	Compromisos de los gobiernos	Plan de capacitación	Proyecto de producción, empaque y liberación	Proyecto de construcción de laboratorio de diagnóstico	Plan de desarrollo organizacional	Presupuestos por vigencia	Plan de auditoría	Conformar una organización descentralizada	Plan Estratégico Regional	Creación de gremios	Plan de capacitación a exportadores	Plan de mercado
Perspectiva	Objetivos estratégicos														
CLIENTES	CT.1 Establecer y mantener áreas libres.	X													
	CT.2 Sensibilizar a la comunidad de los beneficios del P.E.R.		X												
FINANCIERA	FT.1 Ejecutar los recursos eficazmente, con base en una planeación financiera.								X						
PROCESOS INTERNOS	PT.1 Mantener el recurso humano capacitado.			X											
	PT.2. Publicar normas y estándares para las ALMF y ABPMF***.			X											
	PT.3 Establecer un plan de desarrollo organizacional por país.							X							
	PT.4 Implementar un programa regional de divulgación externa.		X												
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	AT.1 Transferir tecnología de conocimiento al recurso humano.				X										
	AT.2 Disponer y liberar moscas estériles de cada una de las especies-objetivo.					X									
	AT.3 Contar con laboratorios de diagnóstico de moscas de la fruta por país.						X								

*** Área de baja prevalencia de moscas de la fruta

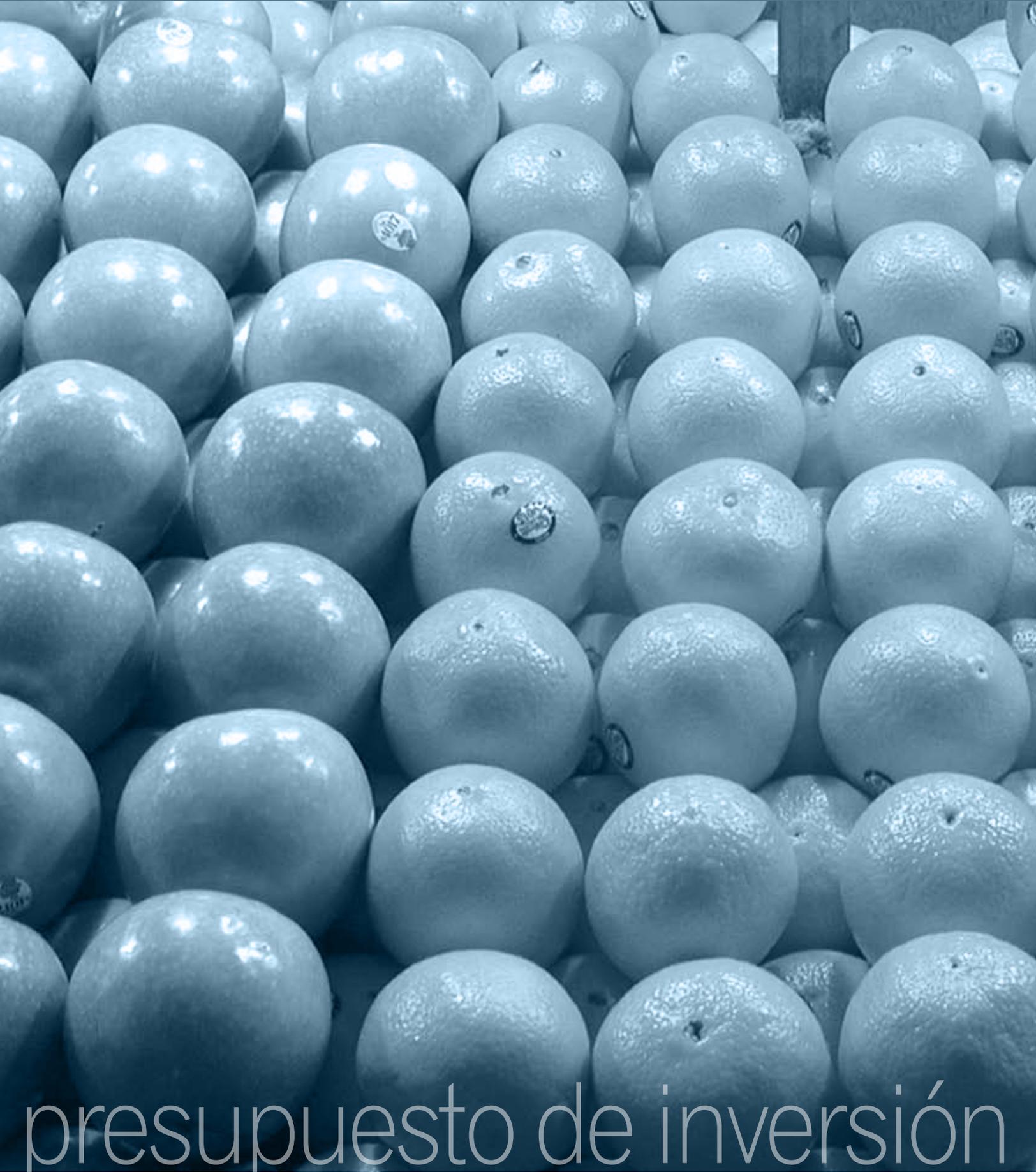


Iniciativas

Estrategia Gerencial

Estrategia Gerencial		Proyectos para establecer y mantener ALMF	Programa de divulgación	Compromisos de los gobiernos	Plan de capacitación	Proyecto de producción, empaque y liberación	Proyecto de construcción de laboratorio de diagnóstico	Plan de desarrollo organizacional	Presupuestos por vigencia	Plan de auditoría	Conformar una organización descentralizada	Plan Estratégico Regional	Creación de gremios	Plan de capacitación a exportadores	Plan de mercadeo
Perspectiva	Objetivos estratégicos														
CLIENTES	CG.1 Aumentar el ingreso de divisas por las exportaciones de frutas y hortalizas provenientes de ALMF.	X													
	CG.2 Producir impacto social en el área de influencia de las ALMF.	X													
FINANCIERA	FG.1 Gestionar financiamiento adecuado para el P.E.R.											X			
	FG.2 Garantizar el uso adecuado de los recursos.									X					
PROCESOS INTERNOS	PG.1 Establecer una organización descentralizada para manejar el P.E.R.										X				
	PG.2 Seleccionar equipo gerencial con perfil de competencia en gerenciamiento y tecnología.										X				
	PG.3 Desarrollar un componente de ética organizacional para el P.E.R.										X				
	PG.4 Implementar un sistema de información y comunicación integral.										X				
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	AG.1 Elaborar EFTyE* por cada ALMF a implementar.										X				

* Estudio de factibilidad técnica y económica



presupuesto de inversión



15. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Basado en datos históricos del proyecto RLA/5/045 del OIEA y en los estudios de factibilidad técnica y económica de las áreas libres de moscas de la fruta, se considera que este P.E.R. puede operar con un techo presupuestal de 100 millones de dólares.





beneficios esperados



16.BENEFICIOS ESPERADOS DEL P.E.R.

- Aumento en las exportaciones de frutas y hortalizas a los mercados internacionales.
- Aumento de divisas por exportaciones en la región.
- Desarrollo social de las comunidades objeto del P.E.R.
- Agremiación de los productores como consecuencia del P.E.R.
- Mayor cooperación internacional.
- Participación de inversionistas privados en este tipo de proyectos



Participantes del P.E.R.

Hernán Zetina	<i>Belice</i>
Xenia Carro	<i>Costa Rica</i>
Arturo Saborio	<i>Costa Rica</i>
Helmer Esquivel	<i>El Salvador</i>
Wilmar Méndez	<i>Guatemala</i>
Adalberto Zúñiga	<i>Honduras</i>
Julio Hernández	<i>Nicaragua</i>
Pablo Rodríguez	<i>Panamá</i>
Óscar Acuña	<i>OIEA, Oficial del proyecto regional</i>
Walther Enkerlin	<i>OIEA, Oficial Técnico del proyecto regional</i>
Jesús Reyes	<i>OIEA, Gerente del proyecto regional</i>

Asesoría Técnica

Maritza Neira *Experta OIEA*
marineira2004@yahoo.es

Dirección Creativa

Bill Mateus
creativoslagencia@cable.net.co
Bogotá D.C. - Colombia

Diseño y Diagramación

Marcela Robles
marcelarobles6@gmail.com





Este documento fue elaborado bajo los auspicios del Proyecto RLA/5/045 del OIEA (Organismo Internacional de Energía Atómica) y el Programa Conjunto FAO/OIEA.

