



CONSEJO NACIONAL
DE PRODUCCIÓN

GOBIERNO
DE COSTA RICA

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

2025-2030

SAN JOSE

Noviembre, 2024



**CONSEJO NACIONAL
DE PRODUCCIÓN**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2025-2030**

Noviembre, 2024





Créditos

Validación y oficialización

Gerardo Duarte Sibaja, Presidente Ejecutivo

Compilación y redacción

Mónica Acosta Valverde, DPL

Revisión

Adrián Gómez Díaz, DPL

Equipo de trabajo técnico

Juan Carlos González Solano, DPL

Henry Orozco Obando, DPL

Yuliana Vásquez Vásquez, DPL

Omar Wong Li, DPL

Comisión de Trabajo-PEI

Cinthia Arce Araya, PE

Natalia Brenes Brenes, GG

Sindy Mayorga Matarrita, GG-UTI

Johann Pérez Díaz, SUBGG

Silvia Sibaja Villalobos, DAJ

Luis Diego Fallas Solano, DCA

Arlyne Alfaro Araya, DMA

Alexander Barrantes B, DAF

Ulán Javier García Sánchez, DRH

Juan Luis Monge Fallas, DRC

Oscar Quirós Mena, DRC

Alison Quirós Agüero, DRB

Ana Margarita Espinoza C, DRCh

Cinthya Morales Vega, DRPC

Néstor Manrique Oviedo, DRHN

Maikol Miranda Cascante, DRHA

María Eslath Rojas Durán, Fanal

Participación:

Todas las personas funcionarias y titulares que en el proceso fueron parte de la formulación de este plan, con sus insumos, recomendaciones y aportes.



Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Siglas..... | 6 |
| PRESENTACIÓN | 8 |
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| I. METODOLOGÍA..... | 12 |
| II. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 16 |
| 2.1 Contexto externo..... | 16 |
| 2.2 Contexto interno | 18 |
| 2.2.1 Marco Jurídico | 18 |
| 2.2.2 Valor público institucional..... | 20 |
| 2.2.3 Marco de procesos y productos institucionales | 23 |
| 2.2.4 Actores y personas usuarias..... | 25 |
| 2.2.5 Recursos institucionales..... | 31 |
| 2.2.6 Análisis situacional..... | 33 |
| 2.3 Estrategia Institucional | 37 |
| 2.3.1 Marco estratégico..... | 37 |
| 2.3.2 Ejes-Objetivos y líneas estratégicas | 38 |
| 2.3.3 Plan Estratégico Institucional 2025-2030..... | 40 |
| 2.3.4 Definición de riesgos..... | 44 |
| III. Implementación del PEI 2025-2028 | 47 |
| 3.1 Plan de Acción del PEI | 47 |
| 3.2 Estructura organizacional..... | 47 |
| 3.3 Estrategia de divulgación del PEI | 47 |
| IV. Seguimiento y evaluación..... | 50 |
| 4.1 Seguimiento | 50 |
| 4.2 Evaluación..... | 50 |
| V. Anexos | 50 |
| Referencias | 51 |



Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura N° 1. Etapas para la elaboración del PEI 2025–2030 del CNP | 12 |
| Figura N° 2. Dimensiones asociadas al Valor Público del Consejo Nacional de Producción..... | 22 |
| Figura N° 3. Mapa de Macroprocesos del Consejo Nacional de Producción | 23 |
| Figura N° 4. Mapa de actores y personas usuarias del CNP–FANAL | 26 |
| Figura N° 5. Descripción de los valores institucionales en el CNP | 38 |
| Figura N° 6. Ejes, objetivos y líneas de acción del PEI 2025–2030. | 39 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1. Productos institucionales sustantivos, vinculados a las obligaciones legales. | 24 |
| Tabla N° 2. Perfil de partes interesadas de CNP–FANAL..... | 26 |
| Tabla N° 3. Resumen de necesidades y expectativas de la población objetivo del CNP–FANAL | 28 |
| Tabla N° 4. Identificación de recursos CNP | 31 |
| Tabla N° 5. Análisis interno (fortalezas y debilidades), CNP | 34 |
| Tabla N° 6. Análisis externo (oportunidades y amenazas), CNP | 35 |
| Tabla N° 7. Cruce de variables FODA, CNP..... | 36 |
| Tabla N° 8. Plan Estratégico Institucional 2025–2030 | 40 |
| Tabla N° 9. Análisis de valoración de riesgos del PEI 2025–2030 | 44 |
| Tabla N° 10. Plan de Acción PEI 2025–2030 del Consejo Nacional de Producción..... | 47 |
| Tabla N° 11. Estrategia de divulgación del PEI 2025–2030 | 48 |



Siglas

| | |
|----------|---|
| AI | Agroindustrial |
| BCR | Banco de Costa Rica |
| CNP | Consejo Nacional de Producción |
| CNE | Comisión Nacional de Emergencia |
| Conapdis | Consejo Nacional de Personas con Discapacidad |
| CS | Contraloría de Servicios |
| Cotecsa | Comité Técnico Sectorial Agropecuario |
| CSRA | Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios |
| Cosel | Comités Sectoriales Locales |
| DAF* | Diario de Asignaciones Familiares |
| DAF | Dirección Administrativa Financiera |
| DCA | Dirección de Calidad Agrícola |
| DMA | Dirección de Mercadeo y Agroindustria |
| DPE | Dirección de Programas Especiales |
| DPL | Dirección de Planificación |
| DR | Direcciones Regionales |
| DRH | Dirección de Recursos Humanos |
| EPE | Empresas Públicas del Estado |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| FANAL | Fábrica Nacional de Licores |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| GG | Gerencia General |
| GpRD | Gestión para Resultados de Desarrollo, |
| ICAFFE | Instituto del Café de Costa Rica |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| INA | Instituto Nacional de Aprendizaje |
| INDER | Instituto Nacional de Desarrollo Rural |
| INEC | Instituto Nacional de Estadísticas y Censo |
| IFAM | Instituto de Fomento y Asesoría Municipal |
| INTA | Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria |
| LAICA | Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar |
| MAG | Ministerio de Agricultura y Ganadería |
| MEIC | Ministerio de Economía, Industria y Comercio |
| MEP | Ministerio de Educación Pública |
| OCDE | Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico |
| OL | Operador Logístico |
| ONS | Oficina Nacional de Semillas |
| PAI | Programa de Abastecimiento Institucional |
| PE | Presidencia Ejecutiva |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PIMA | Programa Integral de Mercadeo Agropecuario |
| PPB, | Productor primario de base |



| | |
|--------|---|
| PROMAT | Programa de Mantenimiento Total |
| PTAI | Plan de Trabajo Anual Institucional |
| SAP | Suplidor de Acopio y Procesamiento |
| SENASA | Servicio Nacional de Salud Animal |
| SICOP | Sistema Integrado de Compras Públicas |
| SG | Subgerencia General |
| STAP | Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria |



PRESENTACIÓN

El Consejo Nacional de Producción (CNP), presenta el **Plan Estratégico Institucional 2025–2030**, fruto de un esfuerzo colaborativo de todas nuestras dependencias y en consulta con nuestros principales actores: los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios del país. Este documento refleja el compromiso de nuestra institución por seguir promoviendo la transformación y modernización del sector agropecuario costarricense, en un contexto cada vez más desafiante.

El éxito de este plan radica en su formulación conjunta. A través de diversas consultas y la participación de nuestros clientes institucionales, hemos logrado identificar las necesidades y expectativas de aquellos a quienes servimos, lo que ha permitido que el PEI 2025–2030 sea un reflejo de sus intereses y aspiraciones.

Esta visión de trabajo conjunto, donde cada dependencia del CNP

ha contribuido con sus aportes y experiencia, nos permitirá cumplir con nuestra misión de fortalecer la producción nacional y generar valor público, con especial énfasis en aquellos pequeños y medianos productores que constituyen la base de nuestra economía agropecuaria.

Sabemos que, para alcanzar los objetivos planteados en este plan, es fundamental que sigamos escuchando y aprendiendo de nuestros clientes. La retroalimentación constante será clave para ajustar nuestras acciones y asegurar que nuestra gestión sea cada vez más eficiente y orientada a resultados.

Es con esta convicción que los invito a seguir trabajando unidos, con el mismo compromiso y responsabilidad que caracteriza a esta institución, para cumplir con los desafíos que tenemos por delante y seguir sirviendo a Costa Rica de la mejor manera posible.

Gerardo Duarte Sibaja
Presidente Ejecutivo
Consejo Nacional de Producción



INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2030 del Consejo Nacional de Producción (CNP) ha sido elaborado como una herramienta fundamental para orientar y definir las acciones y estrategias que permitirán a la institución cumplir con su mandato legal, adaptándose a las condiciones actuales del sector agropecuario, pesquero y acuícola y respondiendo eficazmente a las necesidades de sus beneficiarios finales y clientes. Enmarcado bajo los principios de la Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD), el PEI establece una guía clara para la modernización y mejora continua de la gestión institucional, asegurando una alineación estratégica con instrumentos de planificación nacional y sectorial, así como las necesidades y expectativas de nuestros beneficiarios finales.

Para el periodo 2025–2030, el CNP se plantea una planificación estratégica para sus principales servicios sustantivos: abastecimiento institucional, comercialización de licores y alcoholes, reproducción y venta de semilla, almacenamiento y procesamiento de granos y semillas y servicios de apoyo a los productores primarios de base; en la búsqueda de la eficiencia, ha incorporado nuevas tecnologías para mejorar su proceso logístico en pro de la transparencia y agilidad de los servicios; planteándose metas ambiciosas para satisfacer a sus clientes.

Además, el PEI tiene acciones de mejora en todos los servicios de apoyo y estratégicos, planteándose mejorar en gobierno corporativo, y la implementación efectiva de la GpRD, así como el óptimo uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Uno de los aspectos más relevantes en la elaboración del presente plan ha sido la voz de los beneficiarios finales de la institución, tanto internos como externos. Reconociendo la importancia de conocer y responder a las expectativas y necesidades de las personas usuarias, el CNP llevó a cabo un proceso de consulta mediante cuestionarios, los cuales se dirigieron principalmente a los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, pesqueros y acuícolas, así como a los clientes institucionales del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) y de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). A través de este ejercicio, se recabó información sobre los desafíos que enfrentan, así como sus expectativas respecto a los servicios brindados por la institución. Los resultados de estos cuestionarios han sido un insumo vital para la formulación de las estrategias y acciones propuestas en el PEI, asegurando que estas estén alineadas con las realidades y demandas del sector agro–pesquero y acuícola productivo y comercial del país.

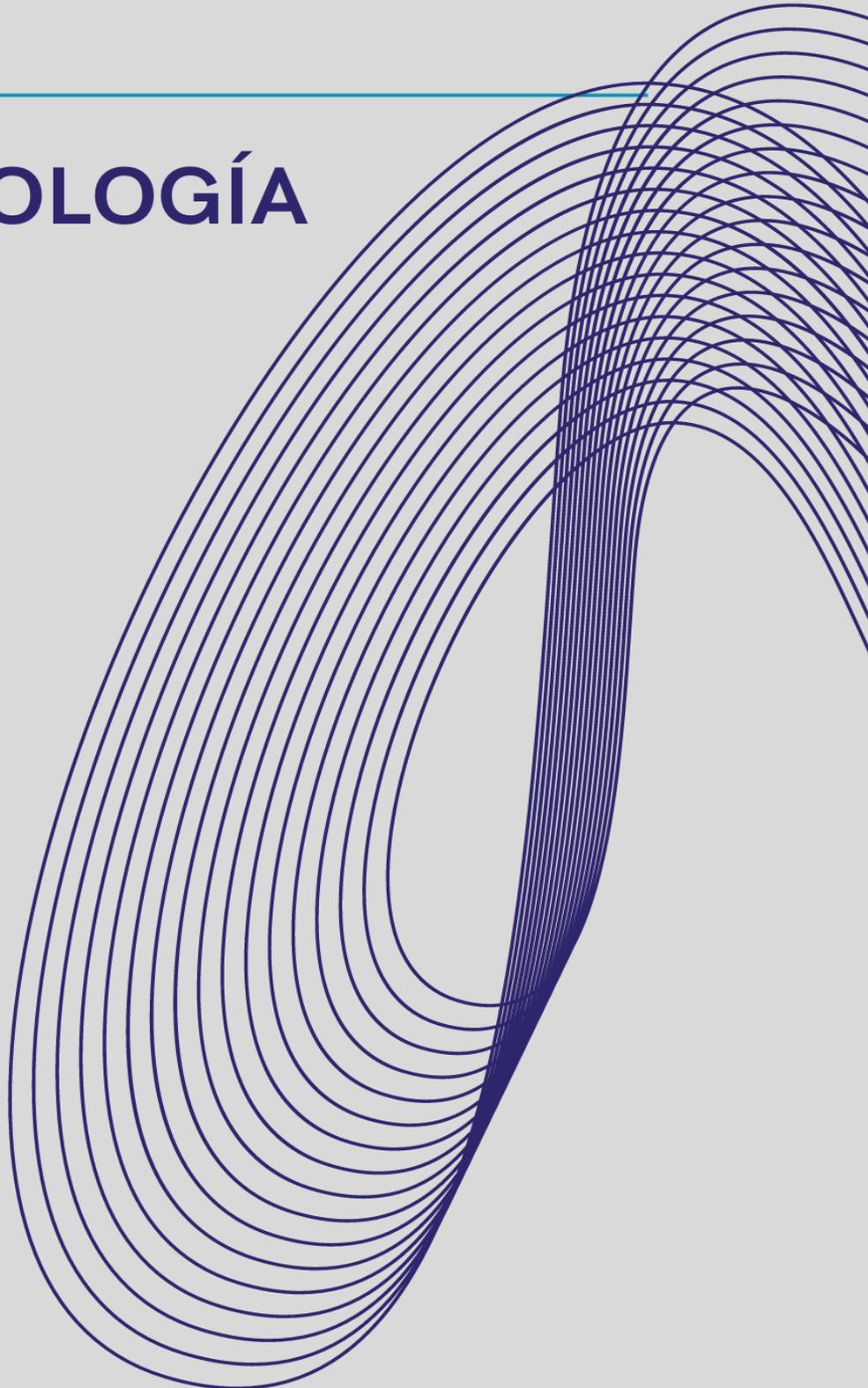


A nivel interno, siendo que lo que se pretendía fue la actualización del PEI vigente, se tomó en consideración el trabajo participativo del FODA institucional que se trabajó a nivel general (año 2020) y por dependencia como parte del diagnóstico de reorganización (año 2023), es importante resaltar que la institución, conforme a su compromiso con la mejora continua y la búsqueda de eficiencia en la gestión pública, decidió llevar a cabo una evaluación del PEI 2021–2031; dicho análisis confirmó la necesidad de replantear el PEI y por ello mediante acuerdo de Junta Directiva 40370 así fue instruido, de esta manera el documento que se presenta a continuación va más allá de la actualización del PEI 2021–2031 sino que es una remoción de forma y fondo de la estrategia institucional para enfrentar de manera ágil los nuevos desafíos que surgen en el entorno.

La GpRD, como enfoque metodológico en la formulación de este PEI, asegura que la planificación estratégica se oriente hacia la generación de valor público. Esto implica que las acciones institucionales deben enfocarse en resolver problemas relevantes de la población, en este caso, de los productores nacionales, y en ofrecer servicios y productos de alta calidad.

Este Plan Estratégico Institucional, además de ser un documento técnico y normativo, es también un compromiso del CNP con su modernización y el servicio de calidad que debe brindar. Refleja una visión de hacia dónde se dirige la institución y cómo se gestionarán los recursos y las oportunidades para apoyar al sector agropecuario.

I. METODOLOGÍA



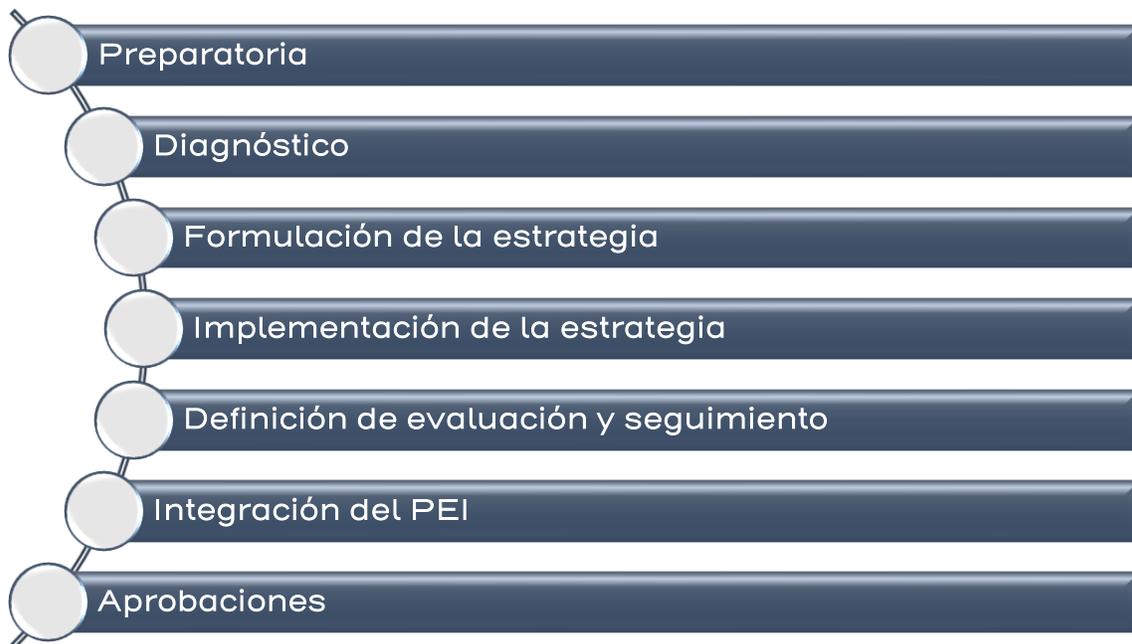


I. METODOLOGÍA

Para la formulación del PEI 2025–2030 del CNP, se siguió el enfoque de Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD) de acuerdo con la orientación de planificación estratégica de Mideplan; de esta manera se utilizaron diferentes técnicas de recopilación de datos, entre los que se pueden mencionar: cuestionarios de consulta de expectativas y necesidades de las partes interesadas externas, talleres de trabajo, sesiones de validación con la Comisión de Trabajo del PEI, consultas a partes interesadas internas y recuperación de información mediante documentos oficiales.

Para completar el presente documento se realizaron las siguientes etapas para la elaboración del PEI 2025–2030.

Figura N° 1. Etapas para la elaboración del PEI 2025–2030 del CNP



Fuente: Dirección de Planificación, 2024

Para la etapa **preparatoria**, se realizó un análisis al PEI 2021–2030 a la luz de GpRD y se recomienda a la dirección superior su actualización (DPL–OFIC–154–2023), la Presidencia Ejecutiva oficializa la actualización del PEI (PE–OFIC–722–2023), con lo cual se conforma la Comisión de Trabajo PEI (DPL–OFIC–267–2023) y se comunica el cronograma de trabajo a la



institución (DPL-OFIC-276-2024) para la actualización del PEI bajo el liderazgo de la Dirección de Planificación.

Para el **diagnóstico** ya se contaba con lo realizado en el PEI 2021-2030, sin embargo se complementó con el diagnóstico institucional de la estructura organizacional 2023 y con lo más importante que fue la formulación de cuestionarios para participar a los clientes institucionales (micro, pequeños y medianos productores, clientes institucionales, suplidores, clientes de alcoholes, licores y envasado), con el fin de recuperar cuales eran sus necesidades y expectativas del CNP en vista de formular el valor público institucional.

Durante la etapa de **formulación de la estrategia**, se realizó un análisis legal, identificación de las personas usuarias, recursos institucionales y el análisis situacional que proveía el diagnóstico de las partes interesadas, con esto se pudo tener un marco de referencia para ejecutar talleres estratégicos con la Administración Superior, para la definición de la misión y visión institucional, un ejercicio prospectivo que concluyó con la definición de Ejes, Objetivos Estratégicos y las Líneas de Acción.

Este marco de trabajo estratégico fue puesto en consulta con los directores nacionales y regionales, pero también mediante un cuestionario a toda la comunidad institucional para retroalimentación.

Completada esta etapa, se avanzó con la **implementación de la estrategia**, que se materializó en un Plan de Acción, que también mediante sesiones de trabajo con los responsables de los indicadores de resultado y producto definieron su programación, fichas de indicador y presupuestación.

La quinta etapa, se completó por parte del equipo técnico de la DPL con una propuesta de **evaluación y seguimiento** de acuerdo con el procedimiento aprobado, así como la Guía Metodológica para la Evaluación de la Planificación Estratégica del CNP.

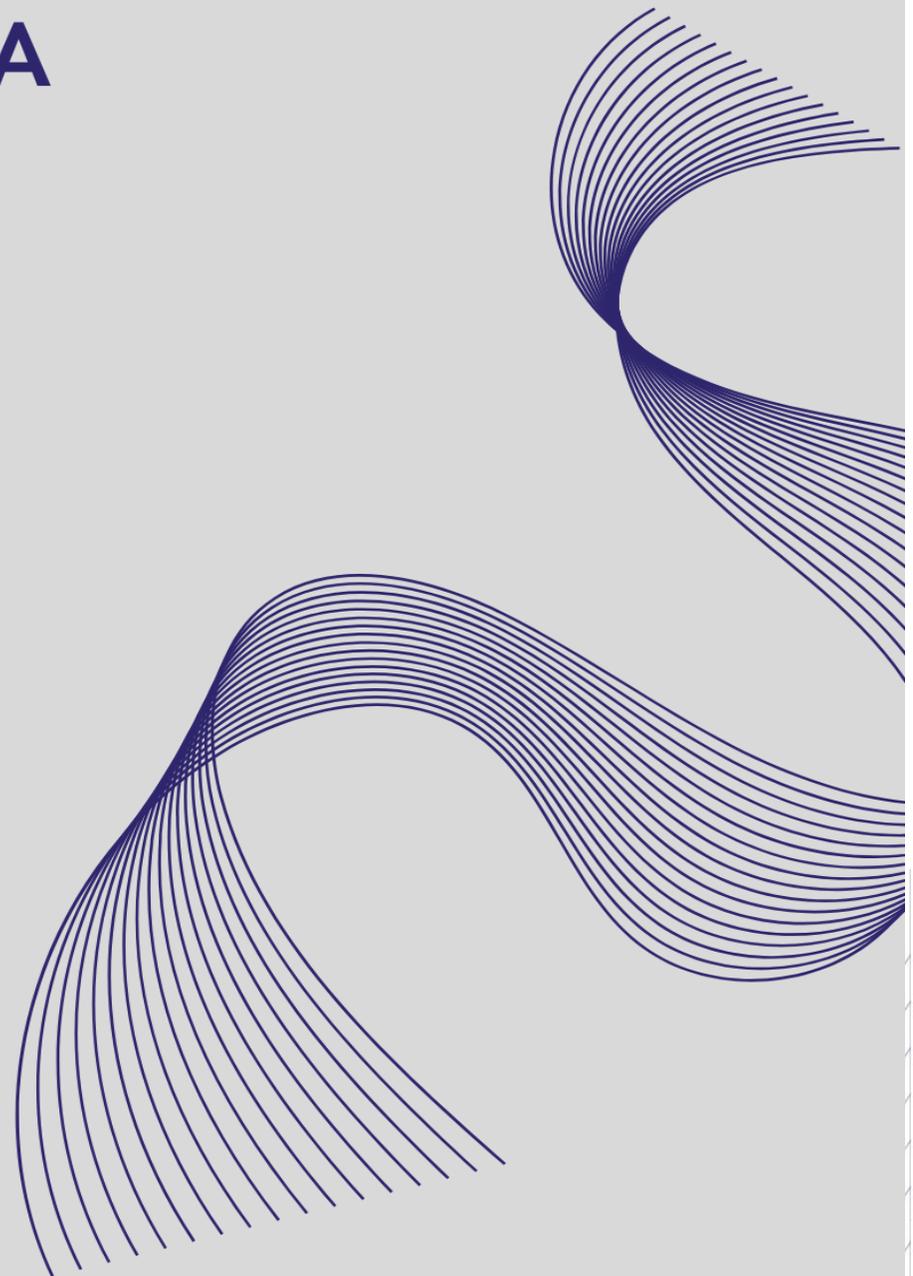
Como etapas finales, se **integra el documento PEI** con todos los insumos previamente descritos y se prepara para su presentación ante la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva. En todos los pasos la Comisión de Trabajo del PEI, validó y revisó los productos y avances.

Finalmente, mediante Acuerdo de Junta Directiva 40388, dispuesto en Sesión Ordinaria No. 3169 celebrada el 03 de diciembre del 2024 aprobar la nueva versión del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2025-2030 y con ello se implementa la estrategia de divulgación (Anexo 1).



Es relevante hacer ver que, durante la formulación del PEI 2025–2030 se tuvieron las siguientes limitaciones; primero la institución no cuenta con una base de datos integrada y estandarizada de las personas usuarias beneficiarias de los diferentes productos institucionales, lo anterior limitó el acceso a la participación de las partes interesadas externas, aunque el ejercicio se realizó con la información que fue posible recolectar y aplicando una serie de acciones para acceder a diferentes fuentes de información; una segunda limitación es que la ley del CNP a lo largo de los años ha tenido una serie de reformas que amplían en demasía el alcance de la institución o bien se duplican con otras instituciones del sector, pero que en su totalidad no es posible cubrirlas por completo con los recursos institucionales disponibles, de ahí que el PEI como estrategia a cinco años deba de concentrarse en aquellas funciones que le aportan mayor valor público a la sociedad costarricense.

II. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA





II. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Contexto externo

El sector agrícola de Costa Rica se ha visto recientemente impactado por el conflicto bélico Rusia–Ucrania, que se ha convertido en el evento geopolítico más relevante para la economía mundial, el cual provocó durante el 2022 y parte del 2023 el incremento de los precios de los alimentos y la energía; así como el encarecimiento de los precios de fertilizantes y agroquímicos dado a que Rusia es líder exportador mundial de estos insumos, sumado a que Bielorrusia juega un rol fundamental como exportador de fertilizantes nitrogenados y potásicos y que ha estado sujeto a restricciones comerciales y a sanciones internacionales.

El incremento de los fertilizantes y agroquímicos afectó al sector agrícola en Costa Rica provocando que los agricultores se vean obligados a disminuir los planes de fertilización de los cultivos, su área fertilizada y, por lo tanto, su productividad al final de la cosecha. Si bien en el 2024 los precios se han moderado en parte por la reducción de la demanda, la sequía en el Canal de Panamá está impactando el precio mundial del transporte marítimo de contenedores debido a que algunas compañías navieras han optado por rutas comerciales alternas.

A esto se le suma la incertidumbre en torno a la situación entre Irán e Israel a raíz de los ataques terroristas en las costas de Yemen, de aumentar el conflicto podría provocar nuevamente el incremento de la inflación la cual se ha visto actualmente disminuida y más alineada con los objetivos de los bancos centrales.

Por su parte con información suministrada por el Banco Central la producción agrícola durante el 2023 creció en promedio 3,9% principalmente por un mayor crecimiento de los productos exportables. En su último informe del índice mensual de actividad económica en febrero del 2024 la producción del país creció 3,6% en términos interanuales. El régimen especial registró un aumento de 6,0%, y el régimen definitivo 3,3%. Específicamente la producción de la actividad agropecuaria creció 4,2% lo que obedece al incremento en la oferta exportable de piña, raíces, tubérculos y banano, mientras que en el mismo periodo del 2023 la producción creció 2,7%.

Al lado de la creciente inestabilidad geopolítica, el país se encuentra recuperándose económicamente de la pandemia por COVID-19, y que incidió en la actividad económica de las personas productoras.



Por otro lado, la población se encuentra en un proceso de pérdida de su bono demográfico, lo que implica que en las próximas décadas la natalidad irá en descenso, mientras las personas adultas mayores se encuentren a la cúspide de la pirámide poblacional.

En el ámbito agrícola, de acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario de 2014 el área de extensión total de fincas y extensión en hectáreas es de 2 406 418,4 lo cual representa el 47.1% del territorio nacional, sin embargo, este dato con respecto al año 1984 significa una disminución en un 21,6% de la extensión (INEC, 2015).

Con la ratificación de Costa Rica en la Convención de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que establece como objetivo contribuir a una sólida expansión económica y promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas; para el 2020 el país inició un proceso de adhesión a la OCDE.

Sobre esto lo relevante, es que la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) forma parte de las Empresas Públicas del Estado (EPE) adscrita como unidad al Consejo Nacional de Producción (CNP) y como tal, se rige por las directrices que emite la Junta Directiva del CNP, por su régimen de conjunto y los requerimientos de su giro, cumple funciones de empresa industrial y mercantil; lo anterior lleva a la institución al cumplimiento de una serie de lineamientos y estándares internacionales.

En este contexto, se ha experimentado una restricción de gasto del sector público ante la creciente deuda del Estado y la búsqueda de uso eficiente de los recursos, lo anterior relacionado con la aplicación de la Ley del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y la implementación de la regla fiscal, esto incide en una disminución en las compras de los clientes institucionales, pero también en la restricción que tiene la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) para aumentar las producción y ventas al ritmo que la demanda lo requiere.¹

¹ Con motivo de la Ley N° 10386 se está a la espera de la interpretación del Ministerio de Hacienda sobre el CNP



2.2 Contexto interno

2.2.1 Marco Jurídico

El CNP es una institución autónoma, con personalidad jurídica propia, autonomía funcional y administrativa de conformidad con los términos dispuestos en el Artículo 188 de la Constitución Política de Costa Rica, su fundamento legal se encuentra en la Ley 2035 Orgánica del CNP del 17 de julio de 1956.

Esa autonomía le permite emitir las políticas y actividades a desarrollar siempre con apego a los postulados de la Ley Orgánica, en cuyo caso la finalidad del CNP se expresa en lo dispuesto en el Artículo 3º de su Ley Orgánica, que dispone:

“El Consejo tendrá como finalidad la transformación integral de las actividades productivas del sector agropecuario, en procura de su modernización y verticalización para darle la eficiencia y competitividad que requiere el desarrollo económico de Costa Rica; asimismo, facilitar la inserción de tales actividades en el mercado internacional, con énfasis en los pequeños y medianos productores, para buscar una distribución equitativa de los beneficios que se generen, entre otros mediante esquemas de capacitación y transferencia tecnológica. Además, tendrá como finalidad, mantener un equilibrio justo en las relaciones entre productores agropecuarios y consumidores, para lo cual podrá intervenir en el mercado interno de oferta y demanda, para garantizar la seguridad alimentaria del país. Podrá fomentar la producción, la industrialización y el mercadeo de los productos agrícolas y pecuarios, directamente o por medio de empresas de productores agropecuarios organizados, avaladas o respaldadas por el Consejo. El fomento de la industrialización y el mercadeo deberá obedecer a las prioridades del desarrollo económico; para este fin, el Consejo establecerá las reservas financieras correspondientes que le permitan obtener los recursos técnicos necesarios.”

Dentro del mandato legal, el Artículo 9 de la Ley 2035, le da al CNP la administración del mercado institucional, siendo que los entes públicos deben abastecerse a través del CNP de todo tipo de suministros genéricos propios.

“Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo Nacional de Producción (CNP) todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de esta Institución, a los precios establecidos. Para tal efecto, dichos entes quedan facultados para que contraten esos suministros



directamente con el CNP, el cual no podrá delegar ni ceder, en forma alguna, esta función.

En cumplimiento de esta labor, el CNP deberá fungir, con carácter de prioridad, como facilitador en el acceso a este mercado, por parte de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas de Costa Rica.

El CNP podrá contratar con otro tipo de proveedor o proveedores, cuando se carezca de oferta por parte del micro, pequeño y/o mediano productor nacional, o se presente desabastecimiento en el ámbito nacional, a fin de resguardar el mercado, garantizando el servicio al cliente, mientras el CNP, con sus propios recursos, promueve, impulsa, desarrolla o gestiona y habilita los programas dirigidos a los proveedores prioritarios, señalados en el párrafo anterior de este artículo, como obligación expresa del CNP de apoyar, en el ámbito nacional, a este tipo de productores para incorporarlos a los procesos que desarrolla.

Se autoriza al CNP para que en los suministros que ofrezca a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), incorpore otros productos industriales no alimenticios, pero que son necesarios para completar el abastecimiento mínimo que requiere y demanda la CNE.

Se entienden como suministros genéricos propios del tráfico ordinario del CNP, los devenidos de la producción e industrialización de productos agropecuarios, pesqueros y acuícolas.

Por otro lado, la Ley 2035 ha tenido una serie de reformas en sus más de sesenta años de vigencia (Ley 3490, 6050, 6785, 7742, 8700, 9661, 10317), pero además existen otras normas que dan forma al quehacer institucional, a saber:

- Ley 8533 Regulación de las Ferias del Agricultor del 18 de julio de 2006, esta ley confiere al CNP el rol de ente estatal encargado de la asesoría y la fiscalía técnica en el ámbito de mercadeo, agroindustria, manejo poscosecha, inocuidad de alimentos, calidad agrícola y buenas prácticas agrícolas y puede emitir lineamientos sobre esta materia.
- Ley 8763 Requisitos de Desempeño para la Importación de Frijol y Maíz Blanco con arancel preferencial, en caso de Desabastecimiento, del 21 de agosto de 2009.

Las leyes antes indicadas cuentan con la siguiente reglamentación: La ley 2035 se encuentra reglamentada mediante Decreto Ejecutivo N°26639-



MAG, reformado con DE N°29722-MAG y complementado con DE N°35338-MAG. Adicionalmente se cuenta con un reglamento interno del Programa de Abastecimiento Institucional publicado en el Alcance N°94 a La Gaceta N°91 del 24 de mayo de 2023.

Con relación a FANAL, esta es una unidad adscrita al CNP según el Artículo 50 de la Ley 2035, en ese sentido la competencia medular de la FANAL es la producción y el uso de alcohol etílico para fines licoreros e industriales y la elaboración de rones crudos para el consumo nacional y para la exportación, lo cual ha sido reservada en forma exclusiva a la FANAL.

En síntesis, entre las principales competencias del CNP se encuentra el apoyo y fomento de los micro, pequeños y medianos productores nacionales a través de una serie de funciones, el desarrollo del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), fomentar la generación y reproducción de semillas y la producción, servicios de apoyo técnico, así como producir y vender licores y alcoholes.

2.2.2 Valor público institucional

El valor público debe entenderse como *"(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático"* (Mideplan, 2018).

En lo que corresponde al CNP, su valor público se encuentra en ser un agente promotor de la producción nacional y de la economía local, al proporcionar oportunidades de mercado e impulsar la generación de valor agregado, con fundamento en lo que establece su Ley Orgánica, para transformar las actividades productivas del sector agropecuario en beneficio de los micro, pequeños y medianas productores.

Por otra parte, la disposición que fundamenta la operación del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) del CNP, sobre la base del Artículo 9 de la ley orgánica, sirve para que las personas productoras encuentren un mercado seguro y bajo obligación de abastecerse de estos por parte de los clientes institucionales con la colaboración del CNP.

Adicionalmente, por medio de la FANAL, la sociedad costarricense tiene como uno de sus principales beneficios la salud pública al mantener altos estándares de calidad en los productos que comercializa incluido el alcohol; incluso el Artículo 54 de la Ley 2035 faculta para vender alcohol a precio de



costo a los hospitales y las dependencias estatales calificadas, lo cual redundará en beneficios para el aparato estatal y la salud de los costarricenses.

La normativa referida legitima el accionar del CNP para proporcionar valor público en el contexto de sus dimensiones. En cuanto a la dimensión humana, el CNP contribuye en la mejora de la calidad de vida de sus clientes y usuarios al proporcionar y facilitar el acceso a servicios de asesoría y formación técnica. Así mismo, en el ejercicio de sus competencias y mecanismos, el CNP apoya la seguridad alimentaria, fomenta las actividades de la cadena agroalimentaria para garantizar a la población la disponibilidad y acceso a productos alimenticios inocuos; impulsa y distribuye variedades de semillas certificadas a los productores de frijol y maíz, así como monitorea o da seguimiento al comportamiento del mercado y abastecimiento de productos agropecuarios.

Además, pone a disposición de los micro, pequeños y medianos productores un mercado institucional, ejerciendo control sobre las condiciones, la calidad e inocuidad de los productos de producción nacional (granos básicos, hortofrutícolas, cárnicos, avícolas, lácteos, pesqueros). Este mercado institucional constituye un mecanismo de distribución de la riqueza y es un referente estratégico para la implementación de acciones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública para los sectores agropecuario y salud. Por otra parte, colabora con la salud pública al mantener altos estándares de calidad en los productos que comercializa, incluido el alcohol que proporciona a los hospitales y las dependencias estatales calificadas. Además de ofrecer productos de alta calidad en beneficio de la salud pública.

De acuerdo con la Figura N°2 existen cuatro dimensiones asociadas al valor público las cuales se explican a continuación; en relación con la dimensión de economía productiva, las intervenciones institucionales impulsan el fortalecimiento del mercado interno, promoviendo el consumo de productos agropecuarios, agroindustriales, pecuarios, acuícolas y pesquero, originarios principalmente de proyectos o iniciativas productivas de agro empresas conformadas por micro, pequeños y medianos personas productoras como suplidoras del mercado institucional.

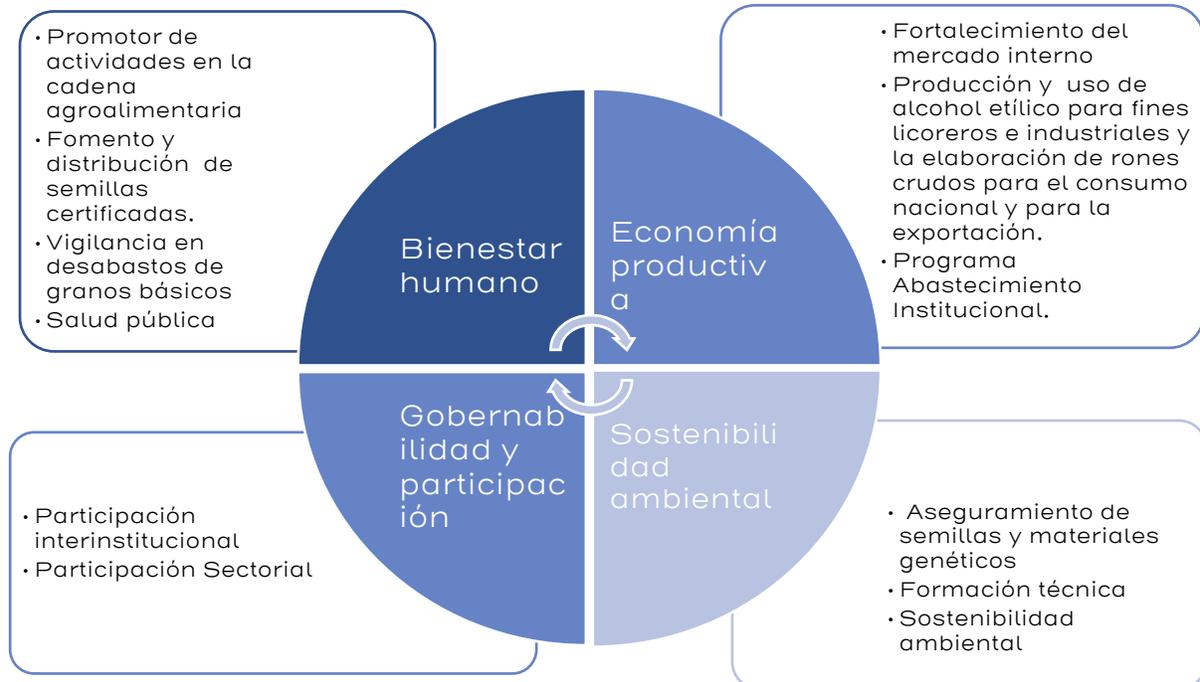
Sobre este aspecto la producción y uso de alcohol etílico para fines licoreros e industriales y la elaboración de rones crudos para el consumo nacional y para la exportación; son fuente para la mejora de los niveles de ingreso y genera oportunidades para la creación de empleo, factores que contribuyen a reducir la pobreza.

Así mismo, por medio de la reproducción y distribución de variedades de semilla certificada o autorizadas para la venta (frijol y maíz) se fomenta la



producción, se incrementa la productividad y se garantiza el origen, sanidad, pureza y la trazabilidad de las semillas, brindando seguridad en la producción

Figura N° 2. Dimensiones asociadas al Valor Público del Consejo Nacional de Producción



Fuente: Dirección de Planificación, 2024

La tercera dimensión de gobernabilidad y participación, el CNP como institución del sector agropecuario nacional mantiene nexos de coordinación interinstitucionales para facilitar la colaboración al gobierno, a la sociedad y al sector productivo. Por otro lado, la toma de decisiones relevantes para la institución se dirime en la Junta Directiva integrada con representantes del Estado y las organizaciones de productores y de otras instituciones del sector. También la institución tiene representación en los diferentes mecanismos de planificación sectorial: Comité Técnico Sectorial Agropecuario (Cotecsa), y además en los mecanismos de coordinación a nivel regional, denominados Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA) y a nivel local en los Comités Sectoriales Locales (Cosel); así como el cumplimiento de otras normas que forman parte del bloque de legalidad del CNP.



Finalmente, en cuanto a la dimensión de sostenibilidad ambiental, el CNP, en cumplimiento de las normativas o políticas ambientales para el sector agropecuario, debe colaborar con otras instancias gubernamentales, organismos no gubernamentales y el sector privado, para la implementación de medidas que reduzcan el impacto ambiental de la producción y que sean sostenibles.

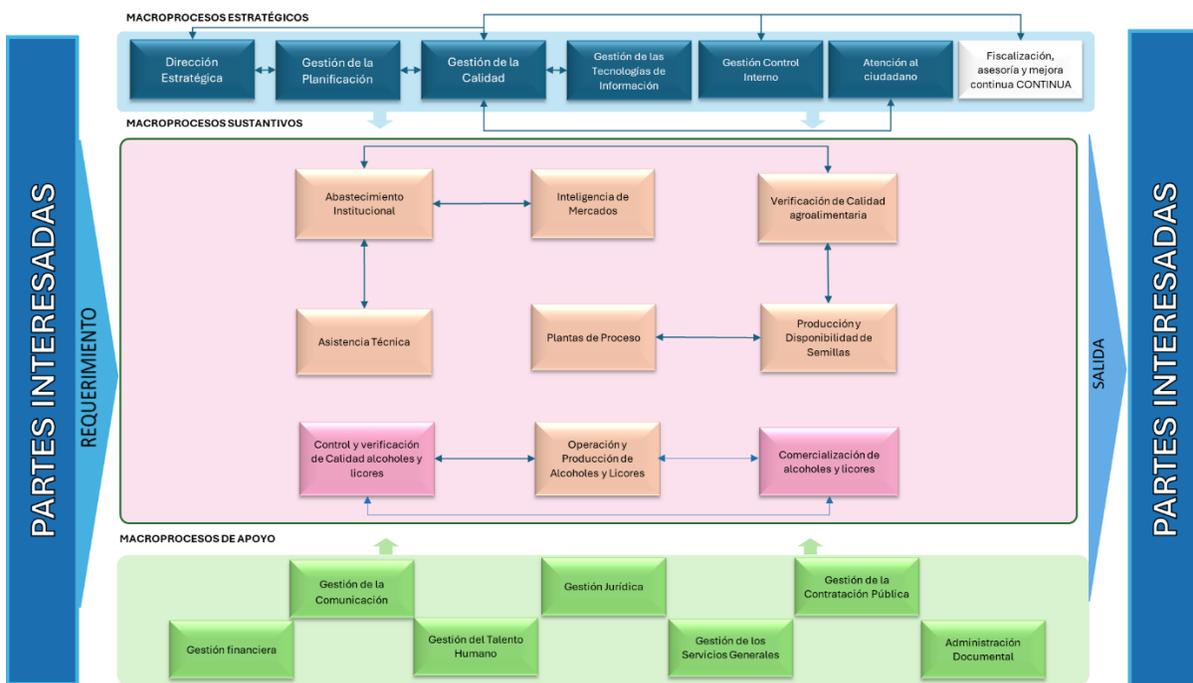
2.2.3 Marco de procesos y productos institucionales

En el CNP se han definido tres Macroprocesos institucionales denominados: estratégicos, apoyo y sustantivos; para cada uno se integran una serie de productos institucionales y se fortalecen mediante la documentación de procedimientos bajo una renovada metodología basada en las normas ISO.

El marco de procesos articula y describe de forma lógica, sistemática y detalla las actividades que se realizan en las diferentes áreas o dependencias, por lo que es fundamental que dichos procesos sean concebidos y desarrollados con una visión integral e institucional.

Los macroprocesos representan las funciones y todo lo que la organización realiza para su razón de ser y el logro de sus objetivos, los 23 macroprocesos definidos y aprobados con sus relaciones se resumen en la figura N° 3.

Figura N° 3. Mapa de Macroprocesos del Consejo Nacional de Producción



Fuente: Dirección de Planificación, 2024



A partir del marco de referencia de los macroprocesos, a continuación, se identifican los productos institucionales sustantivos vinculados a las obligaciones de ley.

Tabla N° 1. Productos institucionales sustantivos, vinculados a las obligaciones legales.

| Macroproceso sustantivo | Producto Institucional | Obligaciones legales |
|---|--|--|
| Abastecimiento institucional | <ul style="list-style-type: none">• Registro de PPB, SAP, AI u OL• Precios de comercialización del PAI• Solicitudes atendidas de abastecimiento institucional• Recuperación de las cuentas por cobrar• Impacto del PAI en PPB, SAP y AI• Pagos de cuentas por pagar realizados a SAP, AI y OL• Satisfacción del cliente institucional | Ley 2035 Ley 9986 Ley 8700 Reglamento 001-CNP |
| Inteligencia de mercados | <ul style="list-style-type: none">• Boletines informativos de precios y tendencias del mercado agropecuario (lista de precios de referencia para ferias del agricultor)• Estudio Técnico de Abastecimiento Nacional• Catálogo de productos con precios actualizados | Ley 2035 Ley 8763 Ley 8533 |
| Asistencia técnica | <ul style="list-style-type: none">• Formación técnica agroempresarial por componente: administrativo, financiero, comercial, calidad e inocuidad a personas dedicadas a la producción agropecuaria, acuícola y pesquera | Ley 2035 Ley 8533 |
| Verificación de calidad agroalimentaria | <ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento técnico en Cumplimiento de los Reglamentos Técnico de Calidad de productos agrícola que cuentan con reglamentación Técnica Nacional a suplidores PAI, Sector privado, Sector Público• Normativa interna (Procedimientos, políticas y documentos del Sistema de Gestión de Calidad)• Inspección y verificación de la calidad de productos agrícolas que cuentan con reglamento técnico• Suplidor de Acopio y Procesamiento, Agroindustria u Operador Logístico inspeccionado• Informes de inspecciones técnicas en instalaciones de recibo y almacenamiento de alimentos a clientes institucionales | Ley 2035 Ley 8279 Ley 10473 |



| Macroproceso sustantivo | Producto Institucional | Obligaciones legales |
|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none">Personal de agro empresas y productores primarios y de base, con formación técnica, en temas de calidad (manejo documental, selección, clasificación, daños y defectos), inocuidad, normativa, buenas prácticas agrícolas, etiquetado, limpieza de planta. | |
| Producción y disponibilidad de semillas | <ul style="list-style-type: none">Disponibilidad de material de siembra (Semillas) de alta calidad | Ley 2035 Ley 6289 |
| Plantas de procesos | <ul style="list-style-type: none">Almacenamiento de granos para el apoyo a productores y agroindustriaSemilla vendida | Ley 2035 Ley 6289 Ley 5395 |
| Control y verificación de calidad alcohólicas y licores | <ul style="list-style-type: none">Aseguramiento de la calidad | Ley 2035 Ley 8279 |
| Operación y producción de alcohólicas y licores | <ul style="list-style-type: none">Servicio de mantenimiento preventivoServicio de mantenimiento correctivoServicio de destilería de alcohólicasServicio de confección de alcohólicasServicio de confección de licoresServicio de envasado de alcohólicasServicio de envasado de licoresServicio de almacenamiento de alcohólicasServicio de almacenamiento de materias primas para licoresServicio de almacenamiento de materias primas para alcohólicasServicio de almacenamiento de licores | Ley 2035 Ley 9986 |
| Comercialización de alcohólicas y licores | <ul style="list-style-type: none">Comercialización de alcohólicasComercialización de licoresConcesión | Ley 2035 Código fiscal 8 Ley 9047 Ley 7972 |

Nota: Los reglamentos, decretos u otras normas de rango inferior no se incluyen para esta tabla, pero si están identificados en las fichas de los macroprocesos.

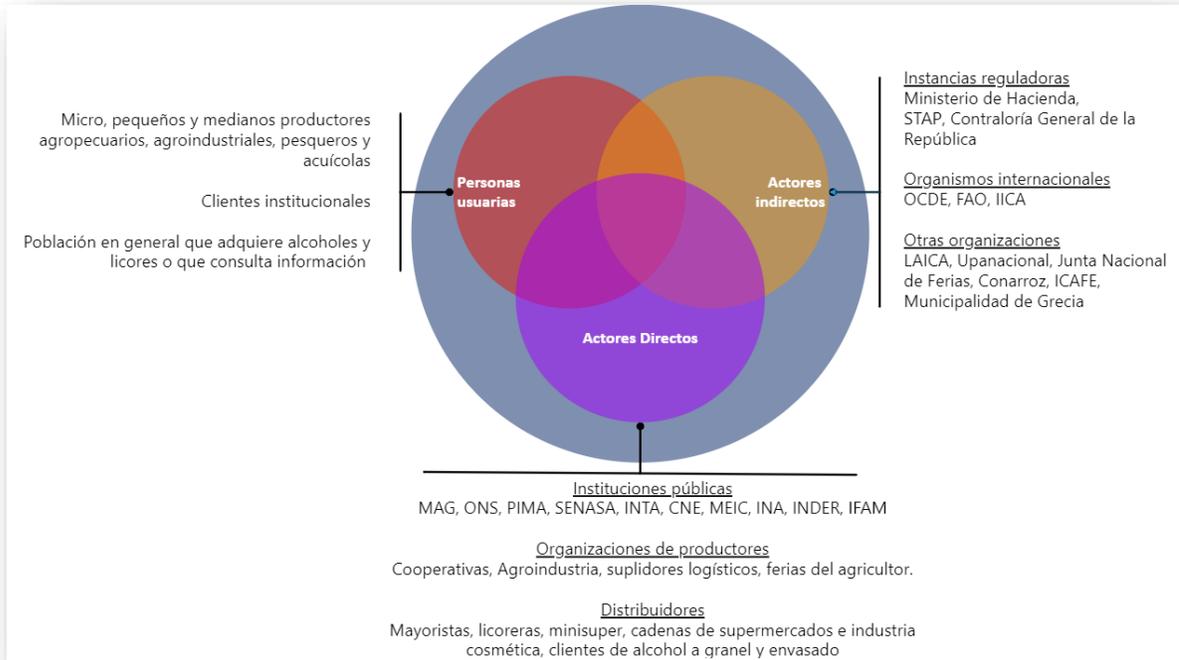
Fuente: Dirección de Planificación, 2024

2.2.4 Actores y personas usuarias

Para definir una estrategia institucional basada en el enfoque de GpRD, es necesaria la identificación de los actores directos e indirectos y las personas usuarias, con el objetivo de orientar las estrategias hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas de la institución; para ello la Figura No. 4 presenta el mapa de actores del CNP-FANAL.



Figura N° 4. Mapa de actores y personas usuarias del CNP–FANAL



Fuente: Dirección de Planificación, 2024

Con base en el mapa de actores, a continuación, se definen los perfiles de estos para mejorar su comprensión.

Tabla N° 2. Perfil de partes interesadas de CNP–FANAL

| Parte interesada | Descripción |
|-------------------------|--|
| Persona usuaria | Son las personas micro, pequeñas y medianas productoras agropecuarias, agroindustriales, pesqueras y acuícolas sea de forma individual o agrupadas, participan del abastecimiento institucional y reciben los diferentes servicios que ofrece CNP en apoyo a su actividad productiva (con especial priorización en mujeres y en personas con discapacidad). Asimismo, se identifican como personas usuarias los clientes institucionales que se abastecen por medio de PAI, así como la población en general, así como la industria que adquiere alcoholes y licores producidos por FANAL. Todos los cuales tiene derecho a demandar nuestros servicios. |
| Actores directos | Se incluyen las instituciones del Sector Agropecuario cuyo ámbito se relaciona con la institución, y con los que se debe coordinar y articular esfuerzos para apoyar a la persona productora, de la misma manera se identifican las demás |



| Parte interesada | Descripción |
|---------------------------|--|
| | instituciones del sector público con lo que se tiene una relación de coordinación. En este grupo se encuentran además las organizaciones de productores (físicos o con personería jurídica), agrupados en diferentes figuras como asociaciones, cooperativas, centros agrícolas cantonales, ferias del agricultor, agroindustriales; quienes además pueden ser suplidores del PAI. Este grupo también incluye, la cadena de distribución de alcoholes y licores, así como los clientes de alcohol a granel y envasado. |
| Actores indirectos | Dentro de los actores indirectos, se ubican las instancias de fiscalización o reguladoras a las que se rinden cuentas. Los organismos internacionales e incluso la Academia son parte de los actores indirectos, con los cuales se desarrollan sinergias a nivel nacional internacional para la consecución de los objetivos institucionales, se destaca la OCDE por cuanto se deben cumplir con una serie de notas expectativas para el manejo del negocio del alcohol y licores. A su vez, se destacan otras organizaciones de naturaleza varia, donde se ubican las organizaciones proveedoras de FANAL, organizaciones con representación en la Junta Directiva o donde el CNP participa, así como posibles organizaciones interesadas en el quehacer de la institución, pero no directamente reciben o tienen injerencia sobre el servicio. |

Fuente: Dirección de Planificación, 2024

De acuerdo con la Ley 2035, el CNP tiene un énfasis en la atención de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas; además indica que dentro de la finalidad de la institución puede intervenir en el mercado para mantener un equilibrio justo en las relaciones entre productores y los consumidores; este último es muy importante, en el caso del servicio de Abastecimiento Institucional (PAI) de acuerdo con el Artículo 9 los clientes institucionales (niños y niñas de los comedores escolares, cuerpos policiales, privados de libertad y pacientes de hospitales) son quienes consumen los principales servicios del CNP y a estos también debe ir dirigida la estrategia institucional.

Recientemente, mediante ley 10317 se añadió un artículo 9 bis, el cual indica que, dentro del PAI para los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, pesqueros y acuícolas de Costa Rica y sus organizaciones, se deberá garantizar un acceso preferente a las organizaciones de mujeres inscritas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y a organizaciones de personas con discapacidad inscritas en el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (Conapdis).



Para los demás servicios de asistencia técnica, plantas de proceso, producción y disponibilidad de semillas, verificación de calidad agroalimentaria e inteligencia de mercados, los usuarios beneficiarios son igualmente los micro, pequeños y medianos personas productores, así como los clientes de los laboratorios, institucionales y agroindustria.

El CNP ofrece asesoramiento técnico de productos agrícolas que cuentan con reglamento técnico de calidad a suplidores PAI, sector privado y público.

En cuanto a los procesos de verificación de calidad y producción de alcoholes y licores, los usuarios son la población en general que adquiere los productos de FANAL, a través de distribuidores mayoristas, licoreras, minisuper, cadenas de supermercados e industria cosmética, así como los clientes de alcohol a granel y envasado, a este se debe identificar particularmente lo dictado en el Artículo 54 de la Ley 2035 que dice: “A las **instituciones hospitalarias o asistenciales** y a las dependencias estatales calificadas, conforme determinación que de las mismas hará la Junta Directiva del Consejo Nacional de Producción, se les venderá el alcohol que necesiten adquirir **al precio de costo**” (la negrita no corresponde al original).

En ese sentido, las personas usuarias de la institución son los micro, pequeños y medianos personas productores, así como los clientes institucionales del Estado, los suplidores del mercado institucional, la agroindustria y consumidores de alcohol y licores, hospitales e industria.

Sobre la base de la identificación de las personas usuarias, se procedió a determinar las necesidades y expectativas de los beneficiarios finales del CNP-FANAL, las cuales se resumen en la siguiente tabla

Tabla N° 3. Resumen de necesidades y expectativas de la población objetivo del CNP-FANAL con base en el cuestionario de consulta, diciembre 2023.

| Usuario | Necesidades y expectativas |
|---|--|
| Micro, pequeños y medianas personas productoras | <ol style="list-style-type: none">1. Pago oportuno (disminuir los días de pago)2. Mejorar la tramitología y la atención (mejorar el cobro y el pago, trámite de facturas, trámites digitales).3. Comercialización de los productos (estrategias de comercialización directa por medio de SICOP).4. Fomentar el abastecimiento de las instituciones con productores de su entorno geográfico inmediato.5. Compra de la totalidad de la producción de los micro, pequeños y medianos productores.6. Precio de compra del arroz que cubra los costos.7. Semilla de calidad.8. Acceso a recursos financieros.9. Más cantidad de pedidos. |



| Usuario | Necesidades y expectativas |
|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none">10. Apoyo en la Feria del Agricultor.11. Información del mercado.12. Capacitación. |
| Suplidores del mercado institucional (PAI) | <ol style="list-style-type: none">1. Mejora en los tiempos de pago (y mejorar el proceso de cobro)2. Mejorar el sistema de pedidos.3. Agilizar los trámites (digitalizar los trámites).4. Agilidad institucional para atender a los suplidores (llamadas, correos etc.)5. Distribución justa de la cuota de mercado.6. Acceso a otros mercados (dentro y fuera de PAI).7. Capacitación.8. Que el CNP se encargue del transporte.9. Mejorar la metodología de precios (actualizar precios más rápido, que sean regionalizados y no nacionales).10. Mejor programación de las entregas de frijol adquirido por la comisión bipartita CNP-INDER. |
| Clientes institucionales del PAI | <ol style="list-style-type: none">1. Mejorar los precios.<ol style="list-style-type: none">a. Disponibilidad en tiempo real del precio de los productos.b. Bajar el precio2. Mejorar la calidad de los productos.<ol style="list-style-type: none">a. Variedad de productos (y marcas).3. Agilidad y rapidez en la aplicación de los pagos realizados.<ol style="list-style-type: none">a. Facturación semanal.b. Mejora general en la gestión de cobro y que actualicen en tiempo real los saldos para evitar llamadas de atención innecesarias.c. Tener un método más efectivo que aplique los pagos de forma inmediata.4. Otras mejoras:<ol style="list-style-type: none">a. Capacitación sobre el PAI y el sistema de pedidos.b. Mejorar el sistema de pedidos.c. Proveedores locales (incluso recomiendan alianzas con Colegios Técnicos y Agropecuarios)d. Servicio al cliente. Respuesta rápida a la resolución de problemas de forma directa.e. Las actualizaciones del gestor de pedidos se realicen en horario fuera de tiempo de pedidos.f. Vigilar a los suplidores (en cuanto a calidad del producto y el empaque, así como el tiempo de entrega). |
| Clientes de licores-FANAL | <ol style="list-style-type: none">1. Mejorar el servicio de entrega.<ol style="list-style-type: none">a. Tiempo de espera en la bodega de carga.b. Solo se tiene una impresora y si falla se detiene el proceso.c. Entrega inmediata. |



| Usuario | Necesidades y expectativas |
|---------------------------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none">2. Mercadeo:<ol style="list-style-type: none">a. Descuentos para las compras.b. Planes para mayoristas, que permitan funcionamientos derivados a los costos de logística de distribución que implica el proceso de venta y colocación del producto en cada punto de venta del país.c. Recetario.d. Mayor publicidad de todos los productos que manejan.e. Mayor apoyo en las dinámicas comerciales.3. Agilizar procesos administrativos.<ol style="list-style-type: none">a. Facilidad para comprar.b. Facturar directamente en la caja y entregar todo el mismo lugar.4. Servicio al cliente (atención de teléfonos, solución rápida a inconvenientes emergentes)<ol style="list-style-type: none">a. Enfocada en "retail".5. Mejorar la etiqueta para evitar la falsificación y contrabando6. Sostenibilidad: Recolección de los envases de vidrio para un tratamiento adecuado. |
| Cientes alcohol a granel | <ol style="list-style-type: none">1. Confusión sobre la utilidad de los informes.<ol style="list-style-type: none">a. Formularios acordes con lo que se requiere.b. Formularios simplificados.c. Todos los años solicitan adjuntar los mismos requisitos. Si no hay cambios no veo necesario tener que adjuntar estos requisitos año a año.d. Digitalizar el proceso2. Sistema automatizado de pedidos y demás trámites, completamente digital.3. Agilidad en los tiempos de espera y burocracia.<ol style="list-style-type: none">a. Confirmación de cita con mayor anticipación.b. El tiempo de espera en bodega es lento.c. Agilidad, flexibilidad y rapidez en la entrega.d. Control de inventario, siendo que en ocasiones no hay producto disponible aun y cuando el cliente tiene cita.4. Mejora significativa en el servicio al cliente.<ol style="list-style-type: none">a. Atención directa.b. Implementación de otros mecanismos de comunicación: como WhatsApp.5. Precio<ol style="list-style-type: none">a. Aviso oportuno sobre los cambios de precios.6. Trámite de facturas<ol style="list-style-type: none">a. Manejo de notas de crédito.7. Sobre la cuota:<ol style="list-style-type: none">a. La asignación de cuota es muy baja para las necesidades de la industria. |



| Usuario | Necesidades y expectativas |
|---------|---|
| | <p>b. Alguna forma de llevar en tiempo real la consulta de la cuota disponible de la empresa a medida que transcurre el año.</p> <p>8. Otras mejoras:</p> <p>a. Principalmente presentar soluciones de despacho para empresas que compran poco etanol (menos de 100 litros) ya que es muy costoso contratar un camión certificado para el transporte de una cantidad tan pequeña.</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en Cuestionarios Perspectivas actuales y futuras de los clientes de fecha 18 de diciembre de 2023

2.2.5 Recursos institucionales

En esta sección se describen los recursos institucionales, identificando los recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y financieros, expresados en resumen en la siguiente Tabla.

Tabla N° 4. Identificación de recursos CNP

| Recursos | Descripción |
|---------------------|--|
| Humanos | <p>El CNP cuenta con un total de 537 puestos, nivel ocupacional gerencial, fiscalización y ejecutivo son 65 puestos, lo que representa el 18%, en tanto los profesionales y no profesionales representa 292 plazas lo que implica el 82% de los puestos. Para FANAL la parte ejecutiva representa 13 plazas que representa el 9% y la parte profesional y no profesional son 167 puestos lo que representa el 91% de las plazas.</p> <p>Se tiene personal en el nivel central localizado en San José, así mismo se cuenta con personal en las seis direcciones regionales, lo que hace que el alcance de la institución sea nacional.</p> <p>En cuanto a FANAL, se localizan en la zona de Grecia en la Fábrica propiamente.</p> |
| Tecnológicos | <p>Se cuenta con: Sitio Web y Sistemas de información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sitio web institucional- www.cnp.go.cr 2. ERP Wizdom 3. Gestor de pedidos 4. Requisitos de desempeño 5. Software logístico (Oracle) para el PAI² |

² Se estima que para el I Trimestre de 2025 se concluye su implementación.



| Recursos | Descripción |
|------------------------|---|
| | <p>6. Sistema GRC 7. Otros sistemas legados</p> <p>Contratados a empresas: Microsoft Office 365, Servicio administrado de equipo de cómputo y mesa de ayuda, Asesoría para el diseño personalizado del Marco de Gobierno y Gestión de Tecnologías de Información y sus productos que permitan la implementación. Análisis de vulnerabilidades, Detección de ciberataques en equipos de usuario final y servidores y sistema de facturación, entre otros contratos que permiten la operación segura de la plataforma tecnológica.</p> <p>Infraestructura tecnológica: Dos centros de datos, próximos a integrarse en uno, 4 servidores físicos propios, servidores virtuales, switches, firewall y cuartos de comunicaciones a nivel nacional, en FANAL, se cuenta con servidores propios, firewall, switches y cuarto de comunicaciones ubicados en Grecia. Servidores, licenciamiento, almacenamiento, switches, entre otros</p> <p>Se cuenta con licenciamiento para las aplicaciones de seguridad, equipos de seguridad, sistemas de información, aplicaciones; entre otras que permiten la operatividad institucional. En caso de Fanal cuenta con el PROMAT.</p> |
| Infraestructura | <p>Se cuenta con un total de cuarenta y cuatro (44) bienes inmuebles para realizar sus labores en nivel central y regional. La Región Central es la que concentra la mayor cantidad de terrenos con 11 de ellos, le sigue la región Huetar Norte con 9, la región Huetar Caribe y la Brunca coinciden con 7 bienes cada uno, por otro lado, la región Chorotega tiene 6 bienes, mientras la región Pacífico Central tiene 3; a su vez la FANAL tiene uno y se ubica en un único terreno en Grecia de Alajuela.</p> <p>No obstante, de los 44 bienes se encuentran en uso veintidós (de los cuales 10 son propiedades del MAG e INDER donde se ubican subregiones del CNP), 3 son bienes en estado de alquiler, y 19 están en desuso.</p> <p>Sobre las plantas procesadoras, se encuentran operando Planta Barranca y Planta Semillas, mientras en desuso se ubican La China y Liberia; en cuanto a las Plantas La Rita y Térraba se encuentra en préstamo precario por medio de un convenio.</p> <p>El Centro de Valor Agregado en Coto Brus se encuentra por medio de convenio en administración por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).</p> |



| Recursos | Descripción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|-----------|-------------------------------|-----------|-------------------------------|------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|------|---------|--------|-------|-----|-------------|-----------|-------------------------------|------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|------|--------|--------|-------|------|--------|--------|-------|
| Financieros | <p>El CNP tiene ingresos no tributarios principalmente de la venta de bienes relacionados con licores y la comercialización del PAI, que juntos representa el 99.58% del total de los ingresos corrientes.</p> <p>Comercialización PAI (miles de colones)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Presupuesto</th> <th>Ejecución</th> <th>% de ejecución presupuestaria</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>84,227</td> <td>89,973</td> <td>106.82</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>93,246</td> <td>93,306</td> <td>100.07</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>79,911</td> <td>95,272</td> <td>119.22</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>100,688</td> <td>96,888</td> <td>96.23</td> </tr> </tbody> </table> <p>Venta de bienes relacionados con licores y alcoholes (miles de colones)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Presupuesto</th> <th>Ejecución</th> <th>% de ejecución presupuestaria</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>34,581</td> <td>39,096</td> <td>113.06</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>31,750</td> <td>31,808</td> <td>100.18</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>27,784</td> <td>27,503</td> <td>98.99</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>28,340</td> <td>27,445</td> <td>96.84</td> </tr> </tbody> </table> <p>Los ingresos reales se ejecutan prácticamente en un 93% de lo presupuestado en el ordinario.</p> <p>Adicionalmente, los recursos del Fideicomiso CNP-BCR 3412, cuya finalidad es dar apoyo en capital de trabajo e inversión, a los diferentes programadas del CNP, mantiene un patrimonio neto de ₡7,090,765.18 (miles de colones) con corte al 31 de marzo del 2024.</p> | Año | Presupuesto | Ejecución | % de ejecución presupuestaria | 2020 | 84,227 | 89,973 | 106.82 | 2021 | 93,246 | 93,306 | 100.07 | 2022 | 79,911 | 95,272 | 119.22 | 2023 | 100,688 | 96,888 | 96.23 | Año | Presupuesto | Ejecución | % de ejecución presupuestaria | 2020 | 34,581 | 39,096 | 113.06 | 2021 | 31,750 | 31,808 | 100.18 | 2022 | 27,784 | 27,503 | 98.99 | 2023 | 28,340 | 27,445 | 96.84 |
| Año | Presupuesto | Ejecución | % de ejecución presupuestaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2020 | 84,227 | 89,973 | 106.82 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2021 | 93,246 | 93,306 | 100.07 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2022 | 79,911 | 95,272 | 119.22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2023 | 100,688 | 96,888 | 96.23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Año | Presupuesto | Ejecución | % de ejecución presupuestaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2020 | 34,581 | 39,096 | 113.06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2021 | 31,750 | 31,808 | 100.18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2022 | 27,784 | 27,503 | 98.99 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2023 | 28,340 | 27,445 | 96.84 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Dirección de Planificación, 2024

2.2.6 Análisis situacional

Mediante un análisis FODA, se creó una herramienta para la recopilación de información de todas las dependencias del CNP-FANAL, con el fin de conocer la situación actual, del análisis realizado por cada dependencia, la Dirección de Planificación procedió con la compilación e integración de un FODA Institucional.

Dentro de las principales fortalezas con las que cuenta, se encuentra su recurso humano comprometido con el accionar institucional, una ley



orgánica amplia, cobertura nacional, infraestructura, entre otras, esto hace del CNP una institución con una gran capacidad de adaptación al cambio.

En los atributos no deseados en la institución, ya que resultan poco útiles para lograr los objetivos propuestos, se encuentran una serie de debilidades, la mayoría de ellas relacionadas a temas de falta de personal, modalidades de contratación, carencia de herramientas tecnológicas entre otras.

A continuación, se enumeran las debilidades y fortalezas más relevantes para el análisis interno:

Tabla N° 5. Análisis interno (fortalezas y debilidades), CNP

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Presencia a nivel nacional.• Amparo legal que aseguran contratos con clientes.• Reconocimiento institucional por parte de los productores de base y suplidores.• Recursos humano comprometido y con aptitud para la adaptación al cambio.• Infraestructura física y propiedades en ubicaciones estratégicas y con potencial.• Inversión institucional en la implementación de nuevos sistemas de información.• Alta aceptación de variedades mejoradas de frijol.• Reconocimiento de marcas en el mercado.• Excelente proceso de destilación de alcohol extra neutro.• Servicio de laboratorio de alta calidad.• Procesos documentados y aplicación de normas contables NIIF | <ul style="list-style-type: none">• Aún esta pendiente una aplicación renovada de herramientas tecnológicas y telecomunicaciones.• Falta de capacitación continua al personal.• Baja inversión en mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.• Limitada gestión de cobro.• Débil seguimiento a los productores primarios o dicho de otra forma, poca capacidad para aumentar inserción de los micros, pequeños y medianos productores con deficiencias en su actividad productiva al PAI.• Estructura organizacional desactualizada.• Deudas acumuladas que generan compromisos financieros que no permiten inversiones necesarias en infraestructura y equipamiento. |

Fuente: Elaboración propia con base en FODA sobre el diagnóstico de la estructura organizacional y el FODA del PEI 2021-2031, Dirección de Planificación, 2024



En cuanto al análisis externo (oportunidades y amenazas), el CNP cuenta con una serie de oportunidades que nos permiten pensar que a través de la modernización de nuestros servicios e incorporando a ellos nuevas tecnologías, la Institución podrá recuperar e incrementar nuestros clientes, llegando a más micro pequeños y medianos agricultores y sus organizaciones.

Asimismo, las amenazas identificadas están mayormente relacionadas con proyectos de ley que se encuentran en corriente legislativa, o decisiones del gobierno central que aplican a las instituciones autónomas.

A continuación, un resumen del análisis externo:

Tabla N° 6. Análisis externo (oportunidades y amenazas), CNP

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Potencial de crecimiento de los programas.• Implementación de un nuevo sistema logístico.• Coordinación con el sector agropecuario.• El PAI como dinamizador de reactivación económica y empleo.• Nuevo reglamento PAI, con una variedad de actores para integrarse al programa.• El PAI excluido de la regla fiscal. | <ul style="list-style-type: none">• Limitación presupuestaria por regla fiscal (FANAL).• Proyectos de ley en la corriente legislativa para el cierre de la institución.• Apertura del Monopolio de alcoholes• Baja credibilidad institucional.• Resistencia de los clientes a abastecerse por medio del CNP.• Crecimiento de importaciones ilícitas de alcohol.• Falta de capacidad de gestión de las organizaciones de productores.• Pérdida de personal calificado.• Duplicidad de funciones con otras instituciones (MAG, INDER, otras).• Imposibilidad de implementar el pago centralizado por parte del MEP. |

Fuente: Elaboración propia con base en FODA sobre el diagnóstico de la estructura organizacional y el FODA del PEI 2021-2031, Dirección de Planificación, 2024

Asimismo, de acuerdo con la información consolidada en el FODA, se procede a elaborar las dimensiones que surgen del cruce de las siguientes variables:



Tabla N° 7. Cruce de variables FODA, CNP

| Fortalezas + Oportunidades (FO) | Debilidades + Amenazas (DA) |
|---|--|
| Potencialidades | Limitaciones |
| <p>P1. Nuevo reglamento del PAI facilita la implementación de nuevas estrategias comerciales para el abastecimiento institucional.</p> <p>P2. Aumento de la clientela institucional del PAI.</p> <p>P3. Implementación de nuevas tecnologías y sistemas de información a la gestión del PAI</p> <p>P4. Brindar mayor acceso a productores primarios al PAI.</p> | <p>L1. Periodos de pago a suplidores de más de 60 días.</p> <p>L2. Poca claridad de los saldos de cuentas por cobrar.</p> <p>L3. Recuperación lenta de las cuentas por cobrar, que afecta los flujos de efectivo.</p> |
| Fortalezas + Amenazas (FA) | Debilidades + Oportunidades (DO) |
| Nivel de Riesgo | Desafíos |
| <p>R1. Credibilidad del CNP entre los clientes meta.</p> <p>R2. Periodo recuperación de las cuentas por cobrar excesivo.</p> <p>R3. Intencionalidad política de cambios en la Ley Orgánica del CNP.</p> | <p>D1. Falta de personal para realizar las actividades sustantivas.</p> <p>D2. Acceso de la institución a nuevas tecnologías para mejorar los procesos.</p> <p>D3. Documentación institucional basada en dependencias y no en procesos.</p> <p>D4. Personal actual con poca sensibilidad a los cambios tecnológicos.</p> |

Fuente: Dirección de Planificación, 2024



2.3 Estrategia Institucional

2.3.1 Marco estratégico

De acuerdo con la visión de la administración superior y los resultados de la consulta institucional a las personas funcionarias se define el siguiente marco estratégico:

Misión

- Somos una institución autónoma dedicada a promover la producción y comercialización de productos agroindustriales, de los micro, pequeños y medianos productores nacionales.

Visión

- Ser una institución moderna, eficiente, orientada a la mejora continua; líder en el abastecimiento institucional, el desarrollo de modelos de producción, comercialización de alcoholes y licores con estándares de calidad para beneficio de nuestros clientes.

Valor público del CNP

- Promover la producción nacional y la economía local, al proporcionar oportunidades de mercado para los micro, pequeños y medianos productores, a la vez que resguarda la salud pública al mantener altos estándares de calidad en los productos que comercializa incluido licores y alcohol.

Una consideración que valga acotar es que al hacer referencia a los productos agroindustriales estos abarcan un espectro más amplio, ya que estos incluyen tanto a los productos agroalimentarios como otros derivados agrícolas que se utilizan en la industria para fabricar bienes no alimentarios; en ese sentido, se hace la acotación siendo que al considerar que el CNP tiene un giro de negocio complementario en CNP y FANAL, se opta por recurrir al concepto agroindustrial al este abarcar lo agroalimentario.³

³ Los productos agroalimentarios comprenden todos aquellos derivados de la agricultura y la ganadería destinados a la alimentación humana y animal; estos productos incluyen tanto materias primas como alimentos procesados que forman parte de las cadenas alimentarias. Por su parte, los productos



Valores institucionales

De acuerdo con el Código de Ética y Conducta del CNP, los valores éticos institucionales que guían la conducta y el quehacer de las personas funcionarias son seis, estos son además los mismos valores que se seguirán para PEI 2025–2030, a continuación, su descripción.

Figura N° 5. Descripción de los valores institucionales en el CNP

| Trabajo en equipo | Compromiso | Servicio pertinente y oportuno | Buen trato y atención | Transparencia | Integridad |
|---|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Es la integración de esfuerzos que facilitan la ejecución de actividades, funciones y servicios en procura de los objetivos institucionales, uniendo conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades individuales y colectivas en el entorno laboral. | <ul style="list-style-type: none">• Es la actitud y aptitud orientada a cumplir fielmente con los deberes y obligaciones emanadas del marco legal que regula el accionar institucional. | <ul style="list-style-type: none">• Es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos y externos de manera asertiva y con empatía, con el fin de poner a disposición los recursos necesarios para aumentar la competitividad y eficiencia institucional. | <ul style="list-style-type: none">• Es el buen proceder y atender de la mejor manera a los demás, sean clientes internos y externos. | <ul style="list-style-type: none">• Se refiere a regir nuestros actos y procedimientos en apego a la racionalidad, legalidad, la ética y la técnica; mostrando claridad en las acciones y decisiones, velando que éstos sean precisos, comprensibles y oportunos. | <ul style="list-style-type: none">• Es actuar con probidad, rectitud y honradez en todo momento ante las diferentes relaciones, circunstancias y asuntos encomendados, en razón de las funciones asignadas y de nuestro entorno laboral. |

Fuente: Código de ética y conducta del CNP, 2019

2.3.2 Ejes-Objetivos y líneas estratégicas

Los ejes, objetivos y líneas estratégicas son componentes fundamentales para la planificación estratégica de la institución; para su definición se siguió el enfoque GpRD, bajo una articulación integral entre los tres componentes, cuya interdependencia esta articulada, ya que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La composición estratégica del PEI 2025–2030 se muestra seguidamente



Figura N° 6. Ejes, objetivos y líneas de acción del PEI 2025-2030.



Fuente: Dirección de Planificación, 2024



2.3.3 Plan Estratégico Institucional 2025-2030

El PEI 2025-2030 se estructura con los componentes de: eje, objetivo, líneas de acción (estratégicas), los resultados esperados, así como los indicadores de resultado con su meta global.

Tabla N° 8. Plan Estratégico Institucional 2025-2030

| Eje 1: Capacidad de gestión | | | | |
|--|---|---|---|------------------------|
| Objetivo estratégico | Líneas de Acción | Resultado | Indicadores de resultado | Meta de los resultados |
| OE 1.1 Gestionar los recursos de forma eficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales | LA1. Incorporar la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) para mejorar la gestión y creación de valor público | R1 Incorporados en la gestión institucional los pilares de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) | Número de pilares de GpRD debidamente incorporados en la gestión institucional | 6 |
| | | | Índice de éxito del portafolio de inversión del CNP | 80% |
| | LA2. Fortalecer la gestión por procesos para mejorar el desempeño funcional y organizacional. | R2 Fortalecida la gestión por procesos en las dependencias | Porcentaje de macroprocesos con indicadores de gestión definidos para medir el cumplimiento de las metas de cada uno de los productos institucionales | 100% |
| | | | Índice de liquidez | 1,5 |
| | LA3. Promover la utilización eficiente de los recursos económicos para mejorar la sostenibilidad de la institución | R3 Recursos económicos utilizados eficientemente | Porcentaje de utilidad neta del programa 5 | 30% |
| | LA4. Diseñar e implementar un Marco de Gobierno y Gestión de Tecnologías de Información que permitan una alineación con los objetivos bajo estándares que permitan las buenas prácticas y que generen valor a futuro. | R4. Establecido e implementado el Marco de Gobierno y Gestión de TI. | Número de procesos del Marco de Gobierno y Gestión de TI debidamente implementados | 14 |
| | LA5. Establecer un esquema organizativo sobre los servicios de soporte tecnológico, mediante una herramienta tecnológica | R5 Herramienta tecnológica para la atención de solicitudes de soporte tecnológico | Porcentaje de soluciones resueltas en tiempo según el Acuerdos de niveles de Servicio (SLA) | 80% |
| LA6 Establecer un instrumento de Atracción, Selección y Nombramiento de Talento Humano, a través de una normativa institucional, que permita la gestión de las | R6 Reglamento Interno de Atracción, Selección y Nombramiento de Talento Humano | Rotación de personal | 17% | |



Eje 1: Capacidad de gestión

| Objetivo estratégico | Líneas de Acción | Resultado | Indicadores de resultado | Meta de los resultados |
|----------------------|---|--|---|------------------------|
| | necesidades de talento en forma flexible y competitiva | | | |
| | LA7 Fortalecer las capacidades y competencias del talento humano, a través del Plan Institucional de Capacitación (PIC), con el propósito de fortalecer mejorar la eficiencia operativa de los procesos institucionales | R7 Capacidades y competencias del talento humano fortalecidas | Porcentaje de funcionarios que han mejorado sus habilidades y competencias después de participar en los programas de capacitación | 100% |
| | LA8. Promover alianzas estratégicas público y publico-privadas para el fomento de la creación de valor | R8 Alianzas estratégicas público y publico-privadas formalizadas | Porcentaje de efectividad de alianzas Estratégicas | 90% |
| | LA9. Implementar un plan de continuidad de negocio que atienda los principales riesgos institucionales | R9 Implementado un plan de continuidad de negocio | Plan de continuidad de negocio implementado | 1 |

Eje 2: Modernización integral

| Objetivo estratégico | Líneas de Acción | Resultado | Indicadores de resultado | Meta de los resultados |
|--|---|---|--|------------------------|
| OE 2.1 Modernizar la gestión organizativa y tecnológica para ser más ágil, flexible y competitivos | LA10. Automatizar los procesos institucionales para lograr una mayor eficiencia y estandarización en la prestación de servicios y de producción | R10 Automatizados los procesos institucionales de FANAL | Porcentaje de procesos institucionales automatizados | 90% |
| | LA11. Definir las funciones y responsabilidades de cada dependencia para facilitar la gestión operativa y la adecuada toma de decisiones | R11 Definidas las funciones y responsabilidades de cada dependencia | [PS] Reorganización parcial del CNP implementada | 100% |
| | LA12. Garantizar la inversión tecnológica ajustada a los requerimientos organizativos y estructurales para alcanzar la visión institucional | R12 Inversión tecnológica garantizada | Cantidad de procesos institucionales actualizados mediante TI | 5 |
| | LA13. Mejorar el sistema logístico Institucional con el fin de mejorar la trazabilidad y | R13 Sistema logístico Institucional trazable y automatizado | Índice de satisfacción de los usuarios del sistema logístico del CNP | 82% |



Eje 2: Modernización integral

| Objetivo estratégico | Líneas de Acción | Resultado | Indicadores de resultado | Meta de los resultados |
|--|--|---|--|------------------------|
| | satisfacción de nuestros clientes | | Índice de satisfacción de los clientes con el proceso logístico de FANAL | 90% |
| | LA14. Impulsar las buenas prácticas de gobierno corporativo para mejorar la gestión de la institución | R14 Buenas prácticas de gobierno corporativo impulsadas | Porcentaje de cumplimiento de las notas expectativas dadas por la UAPA | 100% |
| OE 2.2 Desarrollar estrategias de comercialización y producción para el incremento de las ventas de acuerdo con las oportunidades de mercado | LA15. Diseñar e Implementar una Estrategia Comercial plurianual del Negocio, para potenciar las ventas y la sostenibilidad del negocio | R15 Estrategias Comerciales plurianual del Negocio implementadas en PAI y FANAL | Porcentaje de implementación de la estrategia comercial plurianual para el PAI | 100% |
| | | | Porcentaje de implementación de la estrategia comercial para FANAL | 100% |
| | LA16. Fortalecer la imagen y posicionamiento institucional | R16. Imagen y posicionamiento institucional fortalecida | Porcentaje de notas positivas para el CNP en medios de comunicación | 65% |
| | LA17. Aumentar la participación de las personas productoras de base con el fin de mejorar su proceso productivo | R1 Aumentada la participación de las personas productoras | Porcentaje de productores primarios base (PPB) que califiquen con un impacto medio o alto en el índice de impacto del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) | 40% |
| | LA18. Diseñar e implementar una metodología de precios que responda a costos | R18 Una metodología de precios que responda a costos implementada | Cantidad de líneas de abastecimiento ajustados con estructura de costos | 33 |

Eje 3: Satisfacción del cliente

| Objetivo estratégico | Líneas de Acción | Resultado | Indicadores de resultado | Meta de los resultados |
|--|---|---|---|------------------------|
| OE 3.1 Asegurar altos estándares de calidad institucional para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes | LA19. Fortalecer el sistema de gestión de calidad enfocado en procesos y servicios a nivel institucional | R19 Sistema de gestión de calidad fortalecido | Certificación FSSC 22000 obtenida | 1 |
| | LA20. Mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar con el fin de incidir en la satisfacción de los clientes | R20 Mejorada la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar | Índice de satisfacción de los clientes institucionales respecto a la gestión de cobro | 85% |
| | | | Índice de satisfacción de los suplidores, agroindustria y operadores logísticos respecto a la gestión de pago | 92% |



| Eje 3: Satisfacción del cliente | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|------------------------|
| Objetivo estratégico | Líneas de Acción | Resultado | Indicadores de resultado | Meta de los resultados |
| | LA21. Desarrollar una cultura de servicio al cliente en el funcionario institucional que satisfaga las necesidades de atención de las personas usuarias | R21 Desarrollada una cultura de servicio al cliente en el funcionario institucional | Calidad del servicio público | CSP>=70% |
| | LA22. Disponer de semillas de alta calidad que se adapten a las necesidades del sector productivo | R22 Semillas de alta calidad disponibles | Número de semillas disponibles que se adapten a las necesidades del sector productivo | 16 |
| | LA23 Impulsar el sistema de gestión de calidad de los suplidores activos para cumplir con las expectativas de los clientes institucionales. | R23 Impulsado el sistema de gestión de calidad de los suplidores activos | Porcentaje de Suplidores, Agroindustriales y Operadores Logístico que cumplen con las verificaciones de cumplimiento establecidos de calidad e inocuidad. | 90% |

Fuente: Dirección de Planificación, 2024



2.3.4 Definición de riesgos

Para la identificación de riesgos, se aplicó la Guía Metodológica SCI-SEVRI-CNP, además de la herramienta desarrollada por la Dirección de Planificación para la implementación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI-CNP). El análisis se realizó a los objetivos estratégicos del PEI, siendo que los indicadores de producto presentes en el plan de acción serán sujetos las valoraciones de riesgos periódicas que realiza la institución a los PTAI; para mayor detalle ver el Anexo 2, a continuación, se presenta una tabla resumen de los riesgos identificados según su clasificación.

Tabla N° 9. Análisis de valoración de riesgos del PEI 2025-2030

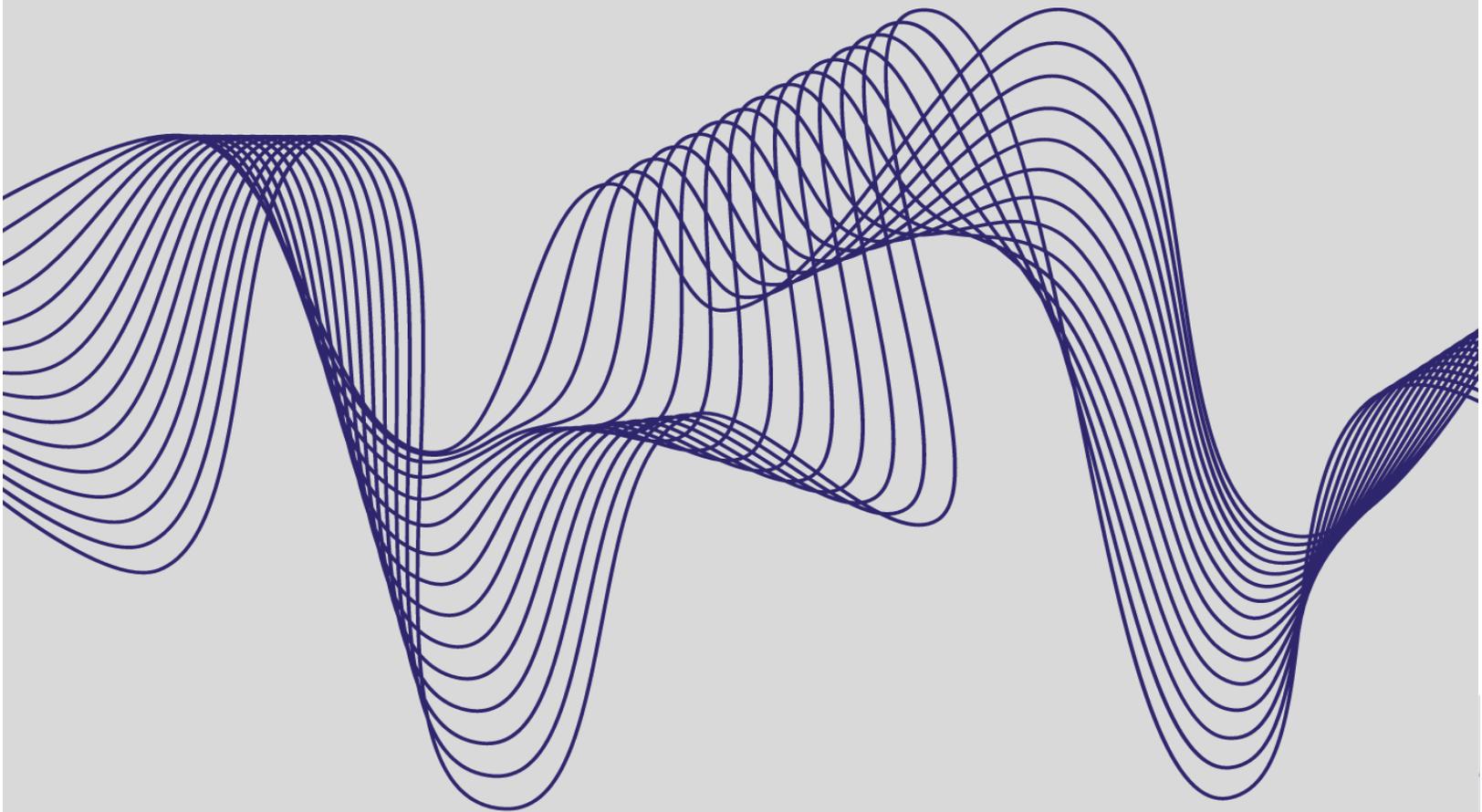
| Objetivo estratégico | Clasificación | Riesgo | Descripción del riesgo |
|--|----------------------------|--|--|
| OE 1.1 Gestionar los recursos de forma eficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales | Estratégicos | Gestión financiera | Debido al incumplimiento de normativas presupuestarias o fiscales, se pueden tener problemas financieros que genere retrasos en la ejecución del plan estratégico. |
| | Gestión | Gestión del recurso humano | La falta de programas de capacitación y desarrollo del talento humano puede generar retrasos en la implementación de proyectos clave. |
| | Tecnologías de Información | Personal interno poco preparado | Debido a la falta de personal capacitado para manejar nuevas tecnologías, se pueden presentar interrupciones de servicios clave. |
| | Estratégicos | Desalineación estratégica | Debido a una desarticulación con el enfoque de GpRD, se puede presentar una desalineación estratégica que genere desperdicio de recursos y esfuerzos. |
| OE 2.1 Modernizar la gestión organizativa y tecnológica para ser más ágil, flexible y competitivos | Tecnologías de Información | Inversión en tecnología | La obsolescencia tecnológica o falta de inversión en la infraestructura puede provocar atrasos en la implementación de proyectos que dependen de la tecnología. |
| | Estratégicos | Adaptabilidad | Debido a la rigidez en los procesos institucionales por su falta de adaptabilidad, se puede presentar incapacidad de ajustarse a cambios en el entorno. |
| OE 2.2 Desarrollar estrategias de comercialización y producción para el incremento de las ventas de | Estratégicos | Identificación incorrecta de oportunidades | Un análisis inadecuado de tendencias o comportamientos del mercado, por una identificación incorrecta de oportunidades, establece estrategias de comercialización mal enfocadas que no generen resultados. |
| | Estratégicos | Acceso a mercado | Debido a una baja participación de nuestro cliente meta para el acceso a mercado genera un incumplimiento del mandato legal. |



| Objetivo estratégico | Clasificación | Riesgo | Descripción del riesgo |
|--|---------------|--|---|
| acuerdo con las oportunidades de mercado | Servicio | Gestión de precios | Debido a estrategias de precios que no están alineadas con la percepción de valor por parte del cliente se genera una insatisfacción de los clientes. |
| | Estratégicos | Problemas de comunicación | A falta de una estrategia de comunicación clara y efectiva orientada a nuestro público meta, se presenta problemas de comunicación que resultan en desinformación entre los colaboradores y el público. |
| OE 3.1 Asegurar altos estándares de calidad institucional para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes | Estratégicos | Relacionamiento con partes interesadas | La falta de consulta o consideración de las necesidades de las partes interesadas debilita el relacionamiento con las partes, generando una pérdida de apoyo político y ciudadano. |
| | Estratégicos | Relación con los clientes | El servicio posventa deficiente, genera potencial pérdida de clientes actuales y reducción de ventas recurrentes. |

Fuente: Elaboración propia, 2024

III. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA





III. Implementación del PEI 2025–2028

3.1 Plan de Acción del PEI

El Plan de Acción del PEI 2025–2030 se detalla en el Anexo N°3, a continuación, se presentan los encabezados que operacionalizan los indicadores de resultados, líneas de acción y cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con una programación anual, para indicadores de producto con sus responsables y recursos necesarios.

Tabla N° 10. Plan de Acción PEI 2025–2030 del Consejo Nacional de Producción.

| Indicador de producto | Línea base | Meta acumulada | Metas | | | | | | Responsable | Recursos necesarios | | | | |
|-----------------------|------------|----------------|-------|------|------|------|------|------|-------------|---------------------|---------|------------|--------------|-------|
| | | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | | Presupuesto | Humanos | Materiales | Tecnológicos | Otros |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Dirección de Planificación. 2024

3.2 Estructura organizacional

La actual estructura del CNP se encuentra aprobada mediante el oficio MIDEPLAN–DM–OF–0823–2024 con fecha 21 de agosto de 2024 y el plan de acción se encuentra alineado a la visión estratégica con base en la estructura organizacional certificada. No obstante, las entidades públicas deben ser consideradas como organismos flexibles y adaptables al entorno social y regulatorio que acaezca. Debido a lo anterior, la administración se encuentra realizando un auto análisis de su estructura organizacional, con el fin que la institución ajuste su funcionamiento para alcanzar los cometidos que el Estado le ha encomendado,

Bajo esta consideración (incluida como Línea de Acción 11) el CNP lleva adelante una revisión de la estructura organizacional, dirigida a satisfacer, de una mejor manera, las necesidades de los beneficiarios finales. Cabe destacar que la estructura actual también permite la consecución de los objetivos del PEI.

3.3 Estrategia de divulgación del PEI

La divulgación del PEI es fundamental para construir una identidad institucional que apoye la estrategia de la organización en los próximos años.



Por lo tanto, es importante establecer mecanismos para una comunicación periódica, tanto con las partes interesadas externas (instituciones y usuarios) como internas (jerarcas y personas funcionarias).

A continuación, se presenta la Tabla N°11, con un resumen de las acciones a realizarse para la divulgación del PEI.

Tabla N° 11. Estrategia de divulgación del PEI 2025-2030

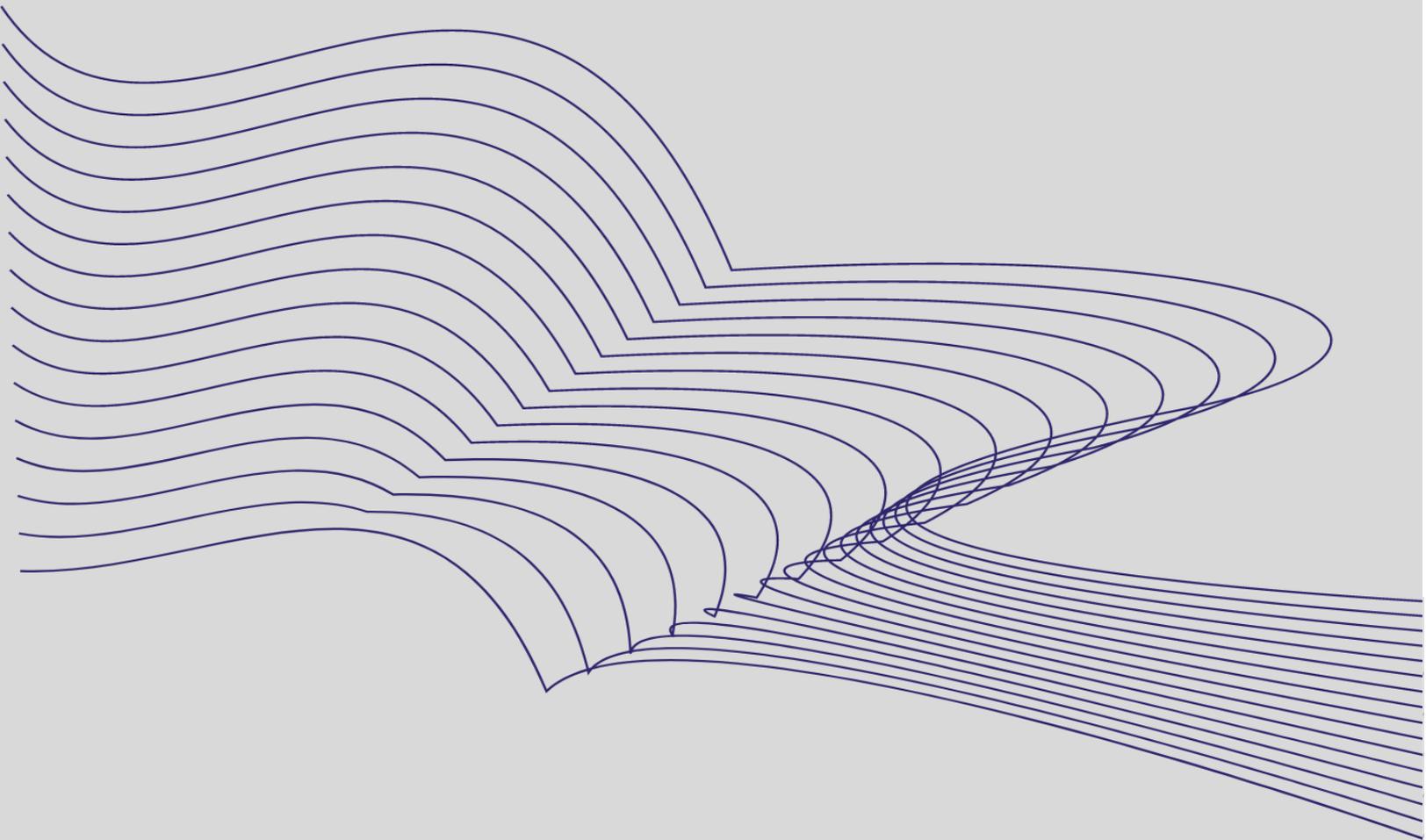
| Acción por desarrollar | Descripción | Encargado | Dirigido a | Periodo de implementación |
|---|---|-----------|---------------------|---------------------------|
| Oficialización del PEI | La Junta Directiva y la PE comunican la oficialización del PEI | PE | Internos | IV trimestre del 2024 |
| Socialización del PEI | Sesiones presenciales o virtuales de presentación del PEI 2025-2030 | DPL | Internos | IV trimestre del 2024 |
| Diagramación del PEI 2025-2030 | Diagramación del PEI 2023-2028, de manera que se puede acceder digitalmente | DPL | Externos e internos | II Trimestre 2025 |
| Resumen Ejecutivo del PEI | Diagramación del documento resumen | DPL | Externos e internos | II Trimestre 2025 |
| Publicación en la página web y redes sociales | Documento publicado en los medios de comunicación digitales del CNP | PE | Externos e internos | Todos los años |
| Comunicados institucionales | Divulgación de PEI-general ⁽¹⁾ | DPL | Externos e Internos | Todos los años |
| | Sobre los informes de seguimiento y verificación de cumplimiento del PEI ⁽¹⁾ | DPL | Externos e Internos | Todos los años |
| | Sobre la evaluación del PEI | DPL | Externos e Internos | Años programados |
| Publicaciones | Diseño de artes de comunicación visual a través de texto, imágenes, símbolos o ilustraciones ⁽²⁾ | DPL | Externos e Internos | Todos los años |

Nota: (1) por correo electrónico y publicación en la página web e intranet de la DPL.

(2) Folletos digitales, boletines, formato de publicación.

Fuente: Dirección de Planificación, 2024

IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN





IV. Seguimiento y evaluación

4.1 Seguimiento

De conformidad con el procedimiento *GDP-PO-01 Seguimiento y Verificación de la Planificación Institucional*, el seguimiento tiene como objetivo monitorear el progreso en el cumplimiento de los objetivos establecidos en los instrumentos de planificación, incluyendo el Plan Estratégico Institucional. Además, el ejercicio de verificación permite confirmar la veracidad de los resultados o datos proporcionados por las dependencias durante el proceso de seguimiento.

Dicho esto, el Plan de Acción consta de indicadores de producto y de resultado, sobre los primeros, estos serán incorporados en los Planes de Trabajo Anuales Institucionales (PTAI) de las dependencias responsables, los cuales se les hará un seguimiento semestral y anual, así como ser objeto obligatorio en la muestra de verificación; sobre los indicadores de resultado, estos se analizarán como parte de la evaluación.

4.2 Evaluación

De conformidad con la Guía Metodológica para la Evaluación de la Planificación Estratégica del CNP se realizará una evaluación de diseño y proceso en el año 2027 y una evaluación final del PEI (2031), que se enfocará en el resultado.

Los resultados de las evaluaciones serán dados conocer a la Junta Directiva para la respectiva rendición de cuentas, en la que podrían presentarse ajustes al PEI a consideración o bien solamente la presentación de los resultados finales.

Estas evaluaciones estarán a cargo de la Dirección de Planificación, las cuales serán de producción propia o por contratación.

V. Anexos

ANEXO 1: Acuerdo de Junta Directiva

ANEXO 2: Análisis de riesgos (SEVRI) del PEI 2025–2030

ANEXO 3: Plan de Acción del PEI 2025–2030.



ANEXO 1: Acuerdo de Junta Directiva



COMUNICACIÓN DE ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA

40388

Sesión N°. 3169 (ORD) Art. 6 Celebrada: 03-12-2024

Para ser ejecutado por: **PRESIDENCIA EJECUTIVA**

SE ACUERDA

- a) Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2025-2030 del Consejo Nacional de Producción, remitido por la presidencia ejecutiva, mediante oficio PE-OFIC-721-2024 con fecha del 21 de noviembre del 2024.

- b) Derogar los acuerdos de Junta Directiva N°39836, artículo 3, de la sesión ordinaria 3076, celebrada el 16 de junio del 2021 y 40070, artículo N°6, sesión ordinaria N°3115 del 17 de noviembre del 2022. ACUERDO FIRME



MDE. YAHAIRA FERNANDEZ SOTO
SECRETARÍA GENERAL



Gerencia General, Subgerencia General



Referencias

Banco Central de Costa Rica (2024). *INFORME MENSUAL DE COYUNTURA ECONÓMICA*. San José. División Económica División Gestión de Información Enero: BCCR.

CNP (2019). *Código de Ética y Conducta*. Consejo Nacional de Producción. San José.

CNP (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2031*. Consejo Nacional de Producción. San José.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). *VI Censo Nacional Agropecuario: Resultados Generales*. INEC. San José.

FAO. (2023). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2023. Revelar el verdadero costo de los alimentos para transformar los sistemas agroalimentarios*. Roma.

MIDEPLAN y MH (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda. San José.

MIDEPLAN (2018). *Orientaciones Básicas para la formulación y seguimiento del PEI*. Ministerio de Planificación y Política Económica. San José.

MIDEPLAN (2019). *Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público*. Ministerio de Planificación y Política Económica. San José.



**CONSEJO NACIONAL
DE PRODUCCIÓN**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**