

# Plan Estratégico de la Cámara Nacional de Productores de Leche 2015-2019



**CÁMARA  
NACIONAL DE  
PRODUCTORES  
DE LECHE**

*Mejorando la Competitividad del Sector Lechero  
Costarricense de una Forma Sostenible*

16 de Diciembre de 2014

## Tabla de Contenido

Presentación .....	3
I. Metodología para el desarrollo del Plan Estratégico.....	4
II. Elementos de referencia en el desarrollo del Plan.....	4
III. Objetivo general del Plan .....	4
IV. Factores claves para el éxito del Plan.....	5
V. Marco institucional de la CNPL.....	5
VI. Resultados del análisis FODA.....	9
VII. Marco conceptual y estratégico.....	13
VIII. Principios rectores del Plan Estratégico .....	19
IX. Definición de productos esperados, indicadores de seguimiento y responsables por objetivo estratégico .....	19
X. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico .....	24
Anexos.....	29

## **Presentación**

La Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL) es una organización gremial que representa y defiende a la actividad lechera nacional, dentro del marco de la libre empresa y ofrece espacios de participación en el estudio y solución de los principales problemas que atañen al sector.

Con su fundación en 1965, se enmarcó la importancia que ha tenido y tiene el sector lechero en Costa Rica, como una de las principales actividades productivas a nivel agropecuario, con incidencias ampliamente positivas en la generación de ingresos y beneficios para los productores, sus familias y el mismo Estado a través de la actividad a nivel de comercio nacional e internacional.

Estos dos elementos, han sido la base del quehacer de la Cámara para formar de ésta, una estructura con activa presencia en los círculos de análisis, discusión y decisión de políticas del sector lácteo, estableciendo como bandera la defensa de los intereses de la actividad y la continua promoción de la competitividad del sector, considerándose que, para continuar y fortalecer esta labor es necesario hacer una reflexión de los retos y nuevos escenarios que inciden sobre la actividad lechera nacional, con miras a desarrollar marcos de acción estratégicos, para asegurar la continuidad y el crecimiento del sector a nivel país y el incremento de sus beneficios para la economía nacional.

Dentro de este contexto, la Junta Directiva 2014-2015, toma la decisión de desarrollar un proceso de Planeamiento Estratégico que le permita fortalecer aún más sus ámbitos de incidencia en pro del desarrollo del sector, considerando para ello un marco de acción actualizado al contexto nacional y mundial que enfrenta la actividad lechera y, partiendo de un proceso de alineamiento lógico que le permita conducir su accionar con objetivos claros a mediano plazo que amplíe el vínculo con los actuales y potenciales socios inclusive.

Para el proceso de Planeamiento Estratégico, se contó con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con quien se estableció una estrategia que básicamente consistió en, (i) conformar un equipo con funcionarios de la CNPL y especialistas del IICA para el desarrollo del Plan, (ii) convocar a un taller a funcionarios de la CNPL para que estos pudieran expresar en forma participativa sus opiniones sobre el desarrollo y elemento a contener en el Plan y (iii) desarrollar la sistematización y armado del documento, basado en las opiniones del taller realizado y con un trabajo continuo del equipo técnico.

De este proceso, se deriva el Plan presentado a continuación, que rige las acciones marco de la CNPL para avanzar en sintonía con los procesos bandera que ha llevado la CNPL a lo largo del tiempo y fortalecer su accionar en un nuevo contexto para el bienestar del sector.

José Antonio Madriz Carrillo

Presidente

## **I. Metodología para el desarrollo del Plan Estratégico**

La metodología utilizada para el desarrollo del Plan se enmarca dentro del modelo de investigación descriptiva mediante el cual se busca determinar el estado actual de la organización mediante un análisis FODA para realizar una proyección a futuro mediante una visión, misión y objetivos estratégicos que rijan el actuar marco de la CNPL para los próximos 5 años.

El análisis FODA y la proyección futura, se realizaron de forma participativa a través de un taller<sup>1</sup> inicial realizado en el IICA, con más de 15 funcionarios de CNPL. En este encuentro los participantes tuvieron la oportunidad de analizar el entorno de la producción de leche mediante el estudio de dos variables no controlables del ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el estudio de dos variables controlables del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

La metodología desarrollada para esta etapa permitió generar la visión, misión, objetivos estratégicos, y los valores para guiar la gestión estratégica de la CNPL a futuro. Adicionalmente se identificaron los socios potenciales para el desarrollo de esta gestión y se visualizaron los elementos base para un sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.

Posteriormente se realizó un nuevo taller con 10 funcionarios de la CNPL, para establecer los principales resultados esperados, así como indicadores de seguimiento y los responsables por parte de la Cámara en el seguimiento de los objetivos de este Plan.

Los resultados señalados, fueron sistematizados y estructurados por un equipo técnico designado, el cual se encargó de estructurar la versión final del Plan Estratégico, la cual fue presentada y validada ante la Junta Directiva de la CNPL.

## **II. Elementos de referencia en el desarrollo del Plan**

Para la integración del Plan Estratégico, se tomaron como referencia siguientes elementos:

- a) Matriz de Planificación de la Cámara Nacional de Productores de Leche. Periodo 2007-2010
- b) Elementos del Taller de Planeamiento Estratégico de la Cámara, desarrollado el 7 y 8 de noviembre de 2007 en San Carlos.

## **III. Objetivo general del Plan**

El objetivo general del presente Plan es el de **“establecer los lineamientos estratégicos requeridos para que la CNPL se consolide como espacio de defensa y apoyo a la competitividad sostenible del sector lechero nacional, con racionalidad y coherencia para el periodo 2015-2019”**.

---

<sup>1</sup> El resumen de este taller se presenta en el Anexo 1.

#### **IV. Factores claves para el éxito del Plan**

Para alcanzar el objetivo general del Plan y de sus objetivos estratégicos derivados, se han identificado factores claves que deben considerarse en la implementación del Plan y en su gestión durante el periodo determinado. Estos factores son:

- Contar con Planes Operativos Anuales que se articulen en base a los objetivos, resultados esperados e indicadores de seguimiento establecidos en el Plan Estratégico.
- Contar con los adecuados niveles de conocimiento y compromiso de las autoridades y de los funcionarios de CNPL para alcanzar los productos esperados propuestos.
- Contar con un sistema de monitoreo y evaluación de los avances del Plan que permita medir su avance de una manera continua.
- El Plan debe ser incorporado en los procesos e instrumentos de planificación financiera.

#### **V. Marco institucional de la CNPL**

##### **5.1. Marco Institucional**

De acuerdo con sus estatutos, la Cámara Nacional de Productores de Leche privada sin fines de lucro que tiene como fines fundamentales los siguientes:

- a) Promover e impulsar el desarrollo de la producción y comercialización de leche en Costa Rica, así como de sus derivados y el ganado lechero. Fomentando la investigación, procurando siempre el mejoramiento de las técnicas de producción, procesamiento y comercialización de la leche y selección del ganado entre sus asociados.
- b) Velar por mantener un régimen equitativo de relaciones entre los diversos sectores que participan en la actividad lechera, ordenando los factores que intervienen en la producción, industrialización, y comercialización de la leche, sus subproductos derivados del ganado lechero, a fin de garantizar a cada sector una participación racional y justa en la actividad lechera costarricense, para lo cual promoverá la comunicación y concertación entre los mismos.
- c) Impulsar el uso de ganado mejorado y seleccionado por parte de todos los productores de leche del país.
- d) Velar por el establecimiento, cumplimiento y respeto, por parte del Estado y sus Instituciones, de políticas y normas que protejan e impulsen la producción, comercialización de la leche, sus productos y subproductos.
- e) Defender por todos los medios a su alcance, a sus asociados en aquellos asuntos o situaciones que atenten contra su actividad productiva.
- f) Representar a sus asociados ante los Organismos Estatales o Internacionales que intervengan en los procesos de investigación, producción, comercialización y fomento de la leche y el ganado lechero.
- g) Participar de oficio o como intermediario ante la Administración Pública ante los Organismos Judiciales o Administrativos pertinentes, para gestionar o apoyar las peticiones que le sean sometidas o directamente por los asociados con la aprobación de ésta.
- h) Velar, propugnar y cooperar con el progreso económico, social y cultural del país y de sus asociados.

## 5.2. Antecedentes

La Cámara Nacional de Productores de Leche fue fundada el 2 de diciembre de 1965, por un grupo de 24 productores quienes emprendieron el reto de constituir una entidad gremial que los representara y defendiera, para el mejoramiento de la actividad lechera nacional, dentro del marco de la libre empresa, como medio de desarrollo y fuente de empleo. Al mismo tiempo que le ofreciera al productor un lugar para participar en el estudio y solución de los problemas que afectan el sector, y que defendiera los intereses y derechos de los productores de leche del país. Además, de mantener un régimen equitativo de relaciones entre los diversos sectores que participan en la actividad, ordenando los factores que intervienen en la producción, industrialización, y comercialización de la leche, sus subproductos y derivados del ganado lechero.

Históricamente el tema de la negociación del precio de la leche, vital para el desarrollo integral del sector, estuvo presente permanentemente en la agenda de la Cámara durante sus primeros 23 años de existencia, en los cuales la organización tuvo que lidiar contra criterios políticos y muchas veces arbitrarios de los gobiernos de turno. No es sino hasta que en 1988 se logró que el gobierno aprobara el primer modelo de costos para el productor de leche, basado en criterios técnicos acordados entre las partes. A partir de ese año, ya los Gobiernos no podían aducir con estudios sacados debajo de la manga que los costos no se habían incrementado, aunque, era conocido por todos, que durante los años de campaña política o en situaciones difíciles del país, no había ajuste en el precio de la leche. En el año 1999 que de común acuerdo entre la Cámara, las empresas y el Gobierno de la República se libera el precio de la leche.

En la década de los 70's y 80's la Cámara impulsó el mejoramiento genético del ganado costarricense, programas de inseminación artificial y de salud de hato, fomentando también las exportaciones de ganado lechero costarricense. En estos años se establece un decreto que regula las importaciones de leche en polvo y se constituye la Comisión para el desarrollo de leche, que posteriormente se transforma en la Comisión Asesora de la Actividad Lechera, con un fuerte protagonismo en lo que a importaciones de productos lácteos se refiere. Se logra finalmente que el Gobierno de los Estados Unidos deje de donar productos lácteos.

En la década de los noventas, el país decide impulsar la apertura comercial como modelo de desarrollo del país, iniciando el proceso con la adhesión de Costa Rica al GATT, hoy en día Organización Mundial del Comercio. En este proceso y en la negociación de la Ronda de Uruguay la Cámara tuvo una participación vital al lograr establecer un arancel equivalente para los productos lácteos de 111.41%, capaz de proteger al sector de las distorsiones en el mercado internacional. Sin esta negociación el sector lácteo habría quedado expuesto con aranceles inferiores al 20%, con consecuencias ruinosas para el sector.

Posteriormente, la Cámara ha participado en la negociación de más de 10 tratados de libre comercio en defensa de los intereses del sector, entre los cuales destacan el Tratado de Integración Económica Centroamericana, México, República Dominicana, Chile, Canadá, CARICOM, CAFTA, China, Singapur y Unión Europea. En todos estos procesos la Cámara, ha luchado por que los resultados de los mismos sean favorables al sector, o causen el menor nivel de daño posible.

Durante los últimos años la cámara ha enfocado sus esfuerzos en defender al sector lácteo de un cada vez más estricto marco regulador en distintas áreas tales como la política comercial del país, política ambiental, normalización de los productos lácteos, implementación de los acuerdos comerciales internacionales, búsqueda de nuevos mercados, defensa comercial, comercio desleal, fortalecimiento de los sistemas nacionales de salud animal, entre otros.

Ante el incremento de los costos de producción, actualmente la Cámara trabaja en el diseño conjunto de instrumentos combinados, que permitan por un lado proteger a los productores de la inestabilidad de los mercados internacionales, y por otro incentivar su transformación hacia sistemas de producción más competitivos y sostenibles.

En este sentido, uno de los principales desafíos para el sector lechero esta en avanzar hacia el diseño de una política pública de apoyo al desarrollo sostenible del sector que le permita al productor responder ante la volatilidad de los precios que caracteriza a los mercados actuales, e incentive un desarrollo más productivo, competitivo y sostenible de la cadena lechera a nivel de país en el largo plazo.

### **5.3. Situación Actual**

Actualmente, dentro de sus funciones, la Cámara participa activamente con propuestas en defensa de sus asociados en la elaboración de Leyes, Proyectos de Ley, Reglamentos, Decretos Ejecutivos y Directrices, de relevancia para el sector; tal es el caso de la Ley contra el Robo de Ganado y su reglamento; Ley de Regulaciones Especiales de Bienes Inmuebles para Fincas Agropecuarias, así como de su Reglamento; Reglamento de Registro de Agroquímicos; Proyecto de Ley del Recurso Hídrico; Proyecto de Ley de Reforma al Código Penal y a la Ley de Bienestar Animal; Reglamento General de Inocuidad para Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal Destinados para el Consumo Humano; Directriz del Ministerio de Hacienda que disponía del pago del impuesto de ventas a los quesos frescos empacados en plástico.

La Cámara Nacional de Productores de Leche representa a los productores ante organizaciones gubernamentales, tales como el AyA y ASADAs, Ministerio de Gobernación y Dirección General de Migración y Extranjería, MEIC y SENASA.

Esta organización participa activamente en negociaciones comerciales internacionales, como ha sido el caso de Unión Aduanera Centroamericana, RD-CAFTA, AACUE, TLC's con Colombia, Chile, Canadá, China, CARICOM, etc.

La Junta Directiva de la Cámara ha trabajado arduamente para mejorar las áreas de proyección de la organización, así como de las actividades de Capacitación. Como parte de estas acciones cuenta con página web, afiches, folletos promocionales, llaveros, calcomanías, Facebook, su Revista Horizonte Lechero y una asesora en comunicación.

**Realiza periódicamente charlas de capacitación** y anualmente el Congreso Nacional Lechero.

Algunos de los proyectos vigentes son: “Proyecto de Monitoreo de la calidad de alimentos concentrados para ganado lechero”; “Modelo de Costos para Alimentos Concentrados para Ganado Lechero”; “Red Nacional de Forrajes”; “Instituto de la Leche”; “Proyecto de apoyo a pequeñas

plantas productoras de quesos Maduros” y “Producción de Yuca forrajera como sustituto parcial para el maíz en alimentos concentrados para ganado lechero”.

La Cámara genera gran cantidad de información estadística, entre las que se puede señalar: “Producción de leche y aporte a la economía nacional”; “Precios de insumos para la fabricación de alimentos balanceados”; “Precios internacionales de leche y productos lácteos”; “Exportaciones e Importación de productos lácteos en Costa Rica”; “Relación de precios entre la leche y los insumos utilizados en la finca en Costa Rica”; “Precios al productor y al consumidor en Costa Rica” y “Modelo de concentrados”.

La Cámara Nacional de Productores de Leche pertenece activamente a la Federación Centroamericana del Sector Lácteo (FECALAC) y la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE).

#### **5.4. Estructura, Organigrama y organización.**

El órgano máximo de la Cámara Nacional de Productores de Leche es la Asamblea General de Asociados, la cual elige la fiscalía y Junta Directiva. Para su trabajo, aunque no estipulado en los estatutos, la Junta Directiva se divide en comisiones temáticas, quienes deben someter a la Junta Directiva sus recomendaciones.

Las áreas de trabajo de la administración Cámara, se pueden dividir en análisis y proyectos, administración y comunicación e imagen.

En la parte administrativa, los estatutos únicamente mencionan al Director Ejecutivo. Sin embargo, se cuenta además con guardas, una asistente administrativa, un economista agrícola y un ingeniero agropecuario.

Se tienen asesores externos en materia de comunicación, contaduría, ingeniería en sistemas y asesoría legal.



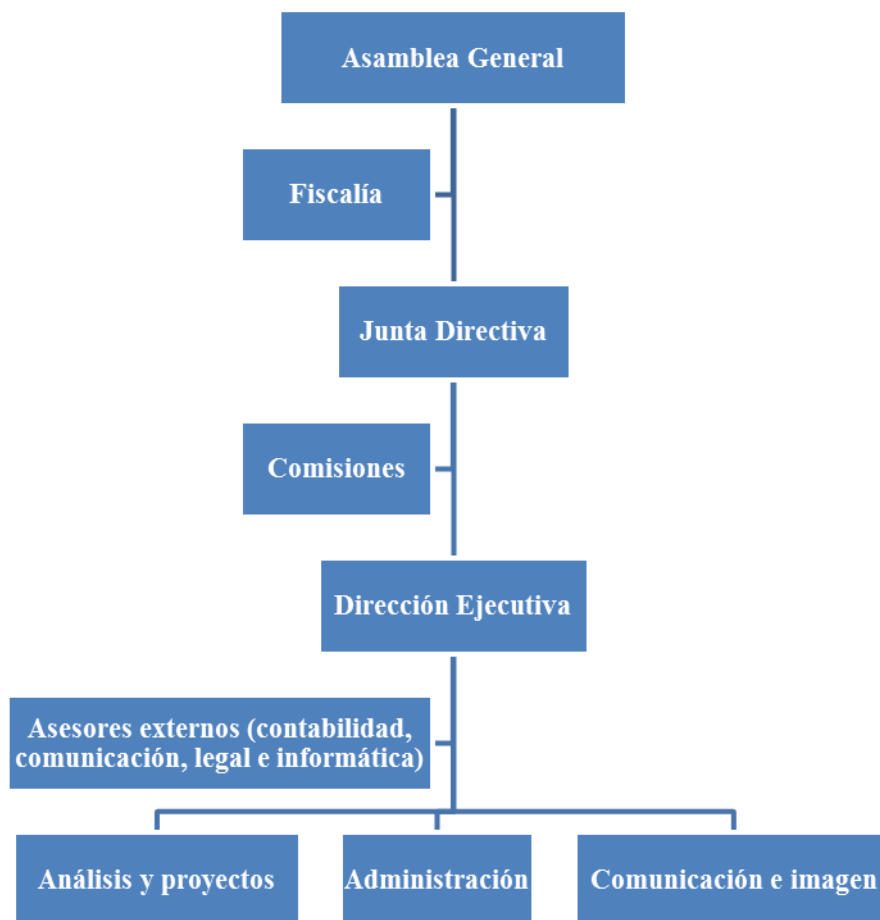


Figura 1. Organigrama de la CNPL

## VI. Resultados del análisis FODA

Para determinar el entorno de la CNPL se utilizó la técnica de análisis estratégico FODA que permite analizar variables no controlables y controlables que afectaran el funcionamiento de la organización durante el periodo de desarrollo del Plan. Los resultados del análisis se presentan a continuación, según el ambiente de incidencia de los distintos criterios analizados.

### 6.1. Ambiente externo a la CNPL

Para el análisis del ambiente externo al CNPL se utilizaron dos variables no controlables: oportunidades y amenazas, generándose como resultados los siguientes aspectos.

#### 6.1.1. Oportunidades

Existe un ambiente favorable para el desarrollo del CNPL que se basa en la creciente necesidad de producción de alimentos lácteos, como alimentos de vital importancia en la nutrición de la población. Este ambiente favorable incluye además factores como la disponibilidad de apoyo de los socios en la gestión de la Cámara, la tecnología disponible a nivel nacional e internacional para apoyar la actividad lechera y la capacidad que ha desarrollado la CNPL para implementar programas y proyectos futuros.

El detalle de las oportunidades identificadas se presenta a continuación:

**Cuadro 1. Ambiente Externo de la CNPL (Oportunidades)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>Proyección de la CNPL ante el sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La oportunidad de fortalecer su rol como el canal de comunicación oficial de los productores de leche ante las distintas instancias nacionales vinculadas al sector.</li> <li>✓ Nuevos escenarios de relacionamiento con actores vinculados a la actividad por ser una instancia de referencia para las industrias del sector (grande o pequeña).</li> <li>✓ La necesidad de los productores por contar con un interlocutor ante instituciones públicas.</li> <li>✓ Se trabaja con un alimento considerado de primera necesidad.</li> </ul>
<b>Espacios de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidades de ayuda al productor ante tramitologías y en el desarrollo de planes de gestión ambiental.</li> <li>✓ Potencial para participar en la dirección de proyectos de investigación y transferencia de tecnología para productores.</li> <li>✓ Potencial para participar en elaboración, ejecución y financiamiento de proyectos.</li> <li>✓ Beneficios derivados de proyectos de ganadería baja en emisiones y NAMAs que pueden potenciarse a nivel de productor.</li> </ul>
<b>Mercado (comercial y de socios)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un amplio mercado potencial de socios ya que muchos productores aún no están afiliados a la CNPL (Mercado meta 3500 productores y la Cámara tiene a abril 2014, 326 asociados -9%-).</li> <li>✓ La apertura comercial genera oportunidades para incrementar el nivel de participación en mercados regionales para productos lácteos y derivados.</li> <li>✓ Se trabaja con alimentos considerado en el mercado como de primera necesidad por lo que existen condiciones de demanda con criterios de prioridad</li> </ul>
<b>Promoción de alianzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El potencial de la CNPL para establecer convenios para la capacitación elemental al productor y sus trabajadores para que su empresa (finca) sea cada vez más rentable.</li> <li>✓ Potencial para participar en convenios CONICIT, MICIT para desarrollo de productores.</li> <li>✓ Existe potencial para atraer y diversificar productores de otras especies como búfalo, oveja, cabra, con información valiosa y representación gremial.</li> </ul>

### 6.1.2. Amenazas

Como parte del análisis desarrollado, se determinó que existen una serie de variables que pueden afectar el desarrollo y consolidación del CNPL. Estas variables, están relacionadas con el cambio climático, la baja participación de socios potenciales y las dificultades ocasionadas por la fluctuación de los precios de los granos a nivel internacional, entre otros.

El detalle de las amenazas identificadas se presenta a continuación:

**Cuadro 2. Ambiente Externo de la CNPL (Amenazas)**

<b>AMENAZAS</b>	
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hay una mayor incidencia en condiciones de sequía y volatilidad del precio de los granos, debido al Cambio Climático.</li> <li>➤ Hay cada vez más, mayores exigencias ambientales que deben considerarse en la producción.</li> </ul>
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se han incrementado los niveles de competitividad para la producción lechera en los países de la región centroamericana.</li> <li>➤ Hay una mayor presencia en los mercados de productos de sustitutos de la leche.</li> <li>➤ Se ha incrementado la importación de productos lácteos.</li> <li>➤ Falta de una estrategia del productor para enfrentar los procesos de desgravación arancelaria con miras al 2017.</li> <li>➤ Los mercados de insumos tienen pocos oferentes y carecen de información, que distorsionan los precios de estos.</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Altos costos de producción relacionados con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costo de la tierra</li> <li>-Alimentación</li> <li>-Mano de obra</li> <li>-Otros insumos</li> <li>-Servicios públicos</li> <li>-Tipo de cambio</li> <li>-Costos de energía combustibles</li> <li>-Otorgamiento y condiciones de crédito</li> </ul> </li> <li>➤ Existe un menor interés de los jóvenes para vincularse a actividades de producción lechera (Relevo Generacional).</li> <li>➤ Existen condiciones desfavorables en términos de seguridad para el desarrollo de actividades productivas (Robo de ganado).</li> </ul>
<b>Institucionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lenta capacidad de respuesta de instituciones públicas ante las solicitudes de la Cámara.</li> <li>➤ Mayores requisitos de tramitología ante las instituciones vinculadas al sector</li> </ul>

## **6.2. Ambiente interno de la CNPL**

En el análisis del ambiente interno del CNPL se utilizaron dos variables controlables Fortalezas y debilidades. Los elementos identificados para estas variables se presentan a continuación

### **6.2.1. Fortalezas**

Se considera que la CNPL cuenta con base legal, de organización y recursos humanos con una importante trayectoria. De este criterio se estableció que sus fortalezas se centran en la capacidad instalada para defender y apoyar a los productores, en conjunto con otras instituciones y actores afines.

El detalle de las fortalezas identificadas se presenta a continuación:

**Cuadro 3. Ambiente Interno de la CNPL (Fortalezas)**

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>Representatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Cámara tiene capacidad y reconocimiento para la interlocución con el gobierno.</li> <li>✓ La Cámara cuenta con asociados que están consolidados dentro del sector.</li> <li>✓ La Cámara cuenta con reconocimiento por parte de la institucionalidad pública y los distintos actores del sector (Legitimidad).</li> <li>✓ Representación y representatividad de la Cámara ante diversos sectores como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interno: Industria y sector primario (Cooperativismo, asociaciones y empresa privada)</li> <li>-Regional: FECALAC, FEPALE</li> <li>-Local: FECRIA, CNAA y alrededor de 20 instituciones nacionales de manera directa e indirecta</li> </ul> </li> <li>✓ Se tiene un importante poder de convocatoria para la defensa de los intereses de los productores.</li> </ul>
<b>Trayectoria y recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Cámara es el referente del sector con 48 años de experiencia y capacidad de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Convocatoria (Punto de reunión)</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-Necesidades claras</li> <li>-Intereses comunes</li> <li>-Buena comunicación</li> </ul> </li> <li>✓ La Cámara dispone de infraestructura en términos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recurso humano</li> <li>-Recurso material</li> </ul> </li> <li>✓ Se cuenta con una vinculación ante instituciones de investigación del sector.</li> <li>✓ Existen capacidades de la Cámara para desarrollar procesos de protección al sector en términos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alimentación</li> <li>-Sanidad</li> <li>-Innovación</li> <li>-Protección ante los tratados comerciales</li> </ul> </li> </ul>

### **6.2.2. Debilidades**

Para los actores que participaron en el desarrollo del Plan Estratégico, la CNPL enfrenta una serie de debilidades que deberán ser superadas para aprovechar las oportunidades que fueron previamente

señaladas.

El detalle de las fortalezas identificadas se presenta a continuación:

**Cuadro 4. Ambiente Interno de la CNPL (Debilidades)**

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>Identidad con el sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baja afiliación directa de productores en relación a la cantidad total del país.</li> <li>➤ Baja capacidad de la CNPL para retener e incrementar el número de agremiados.</li> <li>➤ Debilidad en los niveles de identificación del productor con la Cámara.</li> <li>➤ Existe confusión entre afiliaciones a la cámara con asociaciones de criadores y/o cooperativos.</li> <li>➤ El productor no tiene claras las diferencias entre funciones de la Cámara y plantas lácteas.</li> </ul>
<b>Comunicación e información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debilidad en la capacidad de difusión y proyección del trabajo y los logros de la cámara para llegar a la mayor cantidad de productores</li> <li>➤ Pérdida de exposición de la cámara ante medios de comunicación.</li> <li>➤ Poca información estratégica disponible               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción (Nacional, A nivel de zona)</li> <li>-Recibo de leche (Nacional, A nivel de zona)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos financieros limitados para invertir en proyectos. Los recursos disponibles cubren únicamente la estructura operativa.</li> <li>➤ Las cuotas de afiliados son insuficientes para garantizar la sostenibilidad financiera.</li> <li>➤ Baja capacidad de gestión de recursos externos para financiar proyectos específicos.</li> </ul>

## **VII. Marco conceptual y estratégico**

El Marco conceptual y estratégico del Plan ha sido integrado a partir del análisis de los factores externos e internos derivados del FODA y considera la superación de las debilidades y amenazas para la construcción de la visión, y el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para el caso de la misión.

### **7.1. Visión**

“Somos la organización del sector lácteo de Costa Rica, que representa, lidera, defiende y promueve el crecimiento sostenible de la producción, industrialización y comercialización de la leche y sus derivados”

### **7.2. Misión**

“Mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector lácteo costarricense, a través de la representación de la actividad ante instituciones públicas y privadas, proponiendo políticas sectoriales, estableciendo alianzas y convenios, y realizando la generación y divulgación de información relevante para el sector”

### 7.3. Objetivos estratégicos

Con base en la misión establecida se formularon los objetivos estratégicos y sus actividades estratégicas de acción para la gestión de la CNPL en el periodo 2015-2019 y alcanzar con ello la visión deseada. En ese marco los objetivos dispuestos representan el qué desarrollara la CNPL en este tiempo, mientras que las actividades estratégicas permiten establecer el cómo será el desarrollo de estos objetivos.

Estas líneas, han sido complementadas con un importante trabajo de identificación de socios que pueden apoyar el desarrollo de los objetivos a partir de un trabajo colaborativo que debe liderar la CNPL como condición transversal en la implementación del Plan.

Lo anterior permite disponer de un marco estratégico y conceptual coherente para la buena gestión de la organización, el cual está basado en los tres elementos indicados en la figura 2.

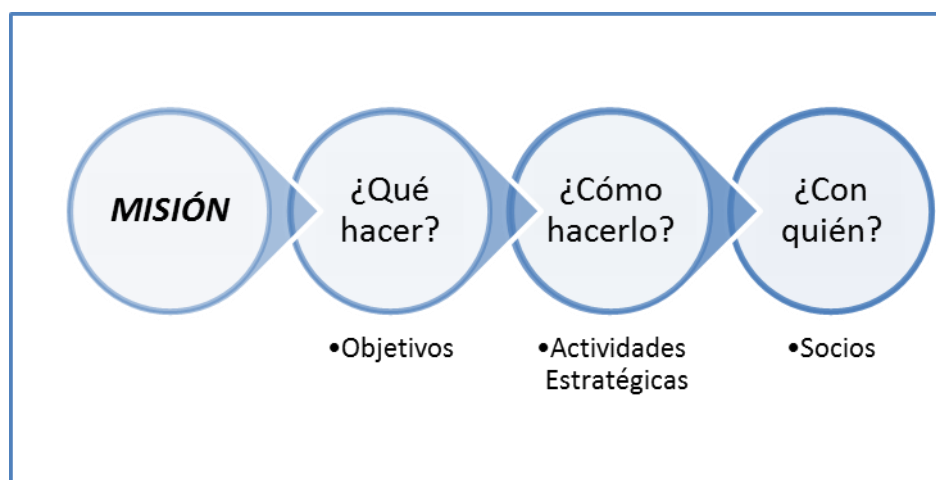


Figura 2. Marco estratégico y conceptual para el desarrollo de los Objetivos

El detalle de los objetivos establecidos con sus respectivas estrategias y los socios colaboradores identificados, se presenta a continuación:

**Cuadro 5. Objetivos, actividades estratégicas y socios estratégicos de la CNPL para el periodo 2015 - 2019**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Actividades Estratégicas</b>	<b>Socios</b>
<b>1. Fortalecer la vinculación de la Cámara en procesos de desarrollo de políticas sectoriales</b>	1.1. Participar activamente en la definición de políticas sectoriales. 1.2. Participar activamente en las negociaciones comerciales internacionales 1.3. Gestionar los tratados suscritos, defendiendo los intereses del sector. 1.4. Promover la defensa comercial contra el comercio desleal de productos lácteos y sucedáneos.	- Ministerio de Agricultura y Ganadería. - Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria. - Ministerio Nacional de Ambiente y Energía. - Ministerio de Salud. - Ministerio de Economía, Industria y Comercio. - Ministerio de Obras Públicas y Transporte. - COMEX. - Dirección General de Aduanas.
<b>2. Brindar servicios de apoyo a la actividad lechera y la proyección de la Cámara para con sus socios.</b>	2.1. Mejorar la comunicación y divulgación del quehacer de la CNPL. 2.2. Integrar una oferta concreta de servicios complementarios de la Cámara para con los socios. 2.3. Promover el consumo de lácteos y sus derivados. 2.4. Generar y divulgar estadísticas de importancia para el sector, a nivel de comercio internacional, mercado local e insumos. 2.5. Promover actividades de educación continua a sus socios.	- Medios de comunicación a nivel nacional. - Ministerio de Agricultura y Ganadería. - IICA. - SEPSA. - Industrias afiliadas. - Ministerio de Economía, Industria y Comercio. - COMEX. - INA - FEPALE.
<b>3. Promover el desarrollo de alianzas y convenios para la investigación en el sector</b>	3.1. Establecer alianzas y convenios para la asistencia técnica. 3.2. Liderar la red de investigación en el sector. 3.3. Establecer el laboratorio de Control de Calidad de la Leche. 3.4. Consolidar la Red Nacional de Forrajes. 3.5. Establecer el programa de valoración y mejoramiento genético.	- INTA. - Universidades (UCR, EARTH, UTN, ITCR, otras internacionales). - CATIE. - IICA. - Industrias - SENASA. - Genetistas Internacionales. - EMBRAPA. - CIAT. - SCIRO. - Entes financieros.
<b>4. Lograr la sostenibilidad financiera de la Cámara</b>	4.1. Identificar alternativas de ingreso que disminuyan la dependencia financiera del congreso. 4.2. Aumentar la afiliación del sector primario	- Plantas Asociadas - Asociaciones de productores.

A continuación se muestra el esquema del Marco conceptual y estratégico de la CNPL para el periodo 2015-2019:



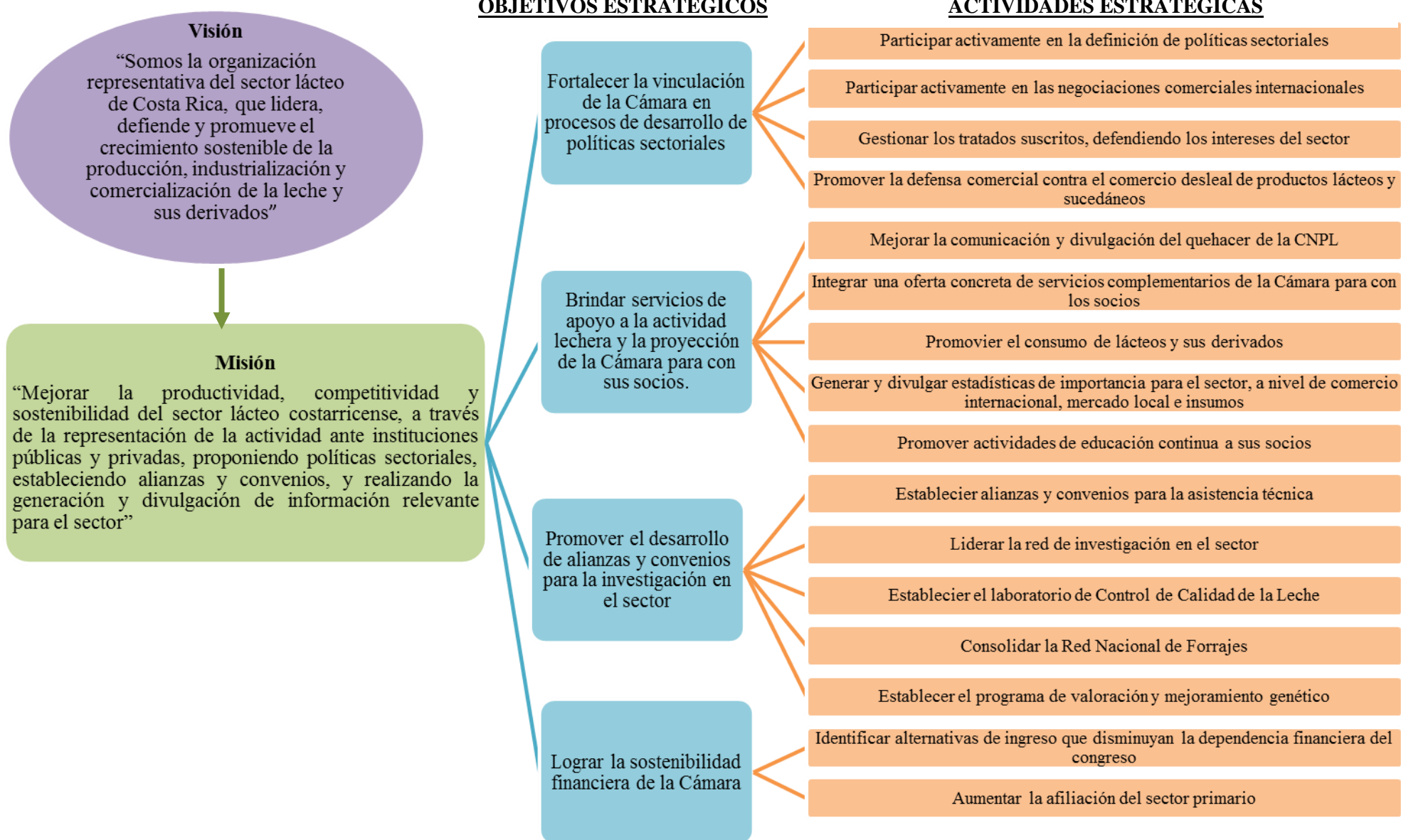


Figura 3. Esquema del Marco Conceptual y Estratégico del Plan CNPL 2015-2019



## VIII. Principios rectores del Plan Estratégico

En complemento al marco conceptual y estratégico, se definió que la ejecución del Plan estuviera acompañada de una serie de principios que han venido siendo parte de la gestión de la CNPL y sobre los cuales debe promoverse el trabajo diario para continuar el buen quehacer de la organización.

Los principios rectores que fueron establecidos son:

**Cuadro 6. Principios rectores de la CNPL para el Plan Estratégico 2015 - 2019**

<b>Transparencia en la entrega de cuentas</b>	-Fortalecer procesos de divulgación de información de la CNPL relacionada con logros y actividades administrativas (Revistas, Congresos, Pagina web, Facebook y otros)
<b>Comportamiento ético en el accionar de la Cámara</b>	-Elaboración y cumplimiento del Código de Ética -Responsabilidad en las labores. -Medura en sus actuaciones.
<b>Eficiencia operativa de la Cámara</b>	-Integración de manuales de procedimientos.
<b>Calidad en los servicios para sus asociados</b>	-Certificación de los servicios que se ofrecen. -Promover la calidad en los procesos de gestión de la CNPL
<b>Respeto por la naturaleza en las actividades del sector</b>	-Participación en programas NAMAs y similares
<b>Respeto por nuestros asociados</b>	- Escucha permanente de nuestros asociados - Implementación de mecanismos para que los afiliados opinen y retroalimenten sobre el trabajo de la cámara.
<b>Equidad con sus afiliados</b>	- Todo productor tiene derecho a ser parte de la Cámara y cumplir con sus obligaciones de acuerdo a sus capacidades.

## IX. Definición de productos esperados, indicadores de seguimiento y responsables por objetivo estratégico

En complemento con los objetivos y actividades estratégicas se han establecido los productos esperados durante la vigencia de este PE, así como los indicadores de seguimiento que permitirán evaluar el progreso de las actividades que realiza la CNPL en el cumplimiento de los objetivos, y además, los responsables que estarán estas actividades. Lo anterior se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7. Productos esperados, indicadores de seguimiento y responsables para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la CNPL durante el Plan Estratégico 2015 - 2019**

<b>1. Fortalecer la vinculación de la Cámara en procesos de desarrollo de políticas sectoriales</b>	1. Participar activamente en la definición de políticas sectoriales.	1. Desarrollo Sostenible: Incluidos en la política de carbono neutralidad, incentivos para la reducción de emisiones de carbono por unidad animal, en un enfoque de rentabilidad a los sistemas productivos.	a. Cantidad de incentivos propuestos para la política por parte de la CNPL. b. Cantidad de incentivos incluidos en la política.	Daniel Sanabria (1)
		2. Recurso Hídrico: Un mecanismo de defensa para el adecuado acceso al agua en fincas de producción lechera.	a. Cantidad de mecanismos de defensa establecidos por la CNPL. b. Cantidad de fincas que disponen del adecuado acceso al agua por intervención de la CNPL.	
		3. Cambio Climático: Incluidas prioridades del sector en las políticas de adaptación al Cambio Climático.	a. Cantidad de prioridades propuestas en las políticas por parte de la CNPL. b. Cantidad de prioridades incluidas en la política.	
		4. Sanidad: Propuestas de mecanismos de política para el control de salud animal (Con énfasis en control de brucelosis y tuberculosis).	a. Cantidad de propuestas presentadas por la CNPL en salud animal con énfasis en el control de brucelosis.	Erick Montero (3)
		5. Simplificación de Trámites: Una estrategia de divulgación con productores e industriales para dar a conocer los alcances de la Ley 8220.	a. Cantidad de estrategias de divulgación establecidas por la CNPL.	Carlos Salazar (2)
	2. Participar activamente en las negociaciones comerciales internacionales	1. Una estrategia de participación en las negociaciones comerciales futuras para la defensa de los intereses del sector.	a. Cantidad de estrategias establecidas por la CNPL. b. Cantidad de negociaciones comerciales donde participa la CNPL.	Erick Montero (1)
	3. Gestionar los tratados suscritos, defendiendo los intereses del sector.	1. Capacitaciones al Sector en temas estratégicos vinculados a acuerdos comerciales.	a. Cantidad de socios de la CNPL capacitados en temas vinculados a acuerdos comerciales.	Erick Montero (1)
	4. Promover la defensa comercial contra el comercio desleal de productos lácteos y sucedáneos.	1. Un mecanismo definido para la defensa del comercio desleal de productos lácteos y sucedáneos	a. Cantidad de mecanismos empleados por la CNPL para la defensa del comercio desleal en el Sector. b. Casos de comercio desleal denunciados por la CNPL ante el MEIC.	Erick Montero (1)

<sup>2</sup> El nivel de prioridad es definido en un rango de 1 a 3, donde 1 es la prioridad inmediata y 3 es la prioridad a mediano plazo. Se indica la prioridad en paréntesis posterior a la designación del responsable.

<b>2. Brindar servicios de apoyo a la actividad lechera y la proyección de la Cámara para con sus socios.</b>	1. Mejorar la comunicación y divulgación del quehacer de la CNPL.	1. Una estrategia de comunicación de la CNPL	a. Cantidad de medios de comunicación utilizados para la divulgación de la CNPL (Prensa, Congreso, Revista, Medios). b. Cantidad de productores que conocen el quehacer de la CNPL.	Comité Ejecutivo (1)
	2. Integrar una oferta concreta de servicios complementarios de la Cámara para con los socios.	1. Una plataforma educativa/comunicativa establecida para aprovechamiento de los socios de la CNPL.	a. Cantidad de servicios brindados a los socios de la CNPL mediante la plataforma. b. Cantidad de socios de la CNPL que se benefician de la plataforma.	Comité Ejecutivo (3)
	3. Promover el consumo de lácteos y sus derivados.	1. Campañas Nacionales de Promoción de Productos Lácteos para lograr un consumo promedio per cápita de 210 kg/año.	a. Cantidad de campañas de publicidad realizadas por la CNPL en coordinación con sus socios. b. Promedio de consumo per cápita por año de productos lácteos.	Comisión Industrial (2)
		2. Una estrategia para la difusión de la calidad e inocuidad de productos lácteos y derivados de origen nacional.	a. Cantidad de campañas de difusión de la calidad e inocuidad de productos lácteos y derivados de origen nacional, que son implementadas por la CNPL.	Comisión Industrial (2)
	4. Generar y divulgar estadísticas de importancia para el sector, a nivel de comercio internacional, mercado local e insumos.	1. Mecanismos de generación y divulgación estadística incorporados en la plataforma educativa/comunicativa de la CNPL.	a. Cantidad de estadísticas suministradas por la CNPL, a través de medios considerados en la plataforma educativa/comunicativa. b. Cantidad de productores que acceden a la plataforma para el uso de las estadísticas suministradas por la CNPL.	Carlos Salazar (1)
	5. Promover actividades de educación continua a sus socios.	1. Cursos de capacitación incluidos en la plataforma educativa/comunicativa	a. Número de cursos disponibles en la plataforma para acceso de socios y otros interesados.	Carlos Salazar (3)
		2. Eventos de capacitación presencial: - Charlas y/o eventos de capacitación. - Congreso. - Rescate y difusión de experiencias exitosas.	a. Número de eventos de capacitación realizados de manera presencial por la CNPL. b. Cantidad de productores que participan de cursos y eventos de capacitación brindados por la CNPL.	Carlos Salazar (1)

<b>3. Promover el desarrollo de alianzas y convenios para la investigación en el sector</b>	1. Establecer alianzas y convenios para la asistencia técnica.	1. Alianzas establecidas con instituciones que disponen de capacidades en sistemas de información para apoyar la plataforma educativa/comunicativa.	a. Cantidad de socios adheridos en alianzas con al CNPL.	Comité Ejecutivo (3)
	2. Liderar la red de investigación en el sector.	1. Una estrategia para incluir temas prioritarios del sector en los programas de investigación (en Universidades y Centros de Investigación), considerando la mejora de la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de la actividad; y, priorizando como temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forrajes y otros alimentos para ganado lechero.</li> <li>- Mejoramiento genético.</li> <li>- Reproducción.</li> <li>- Nutrición.</li> <li>- Salud del hato.</li> <li>- Infraestructura.</li> </ul>	a. Cantidad de estrategias definidas por la CNPL para incluir temas prioritarios del sector en programas de investigación. b. Cantidad de investigaciones que responden a los temas prioritarios del sector.	Comité Ejecutivo (2)
		2. Mecanismos definidos para promover el seguimiento y la difusión de la investigación vinculada al sector.	a. Cantidad de espacios definidos por la CNPL para el seguimiento y difusión de la investigación.	Comité Ejecutivo (2)
	3. Establecer el laboratorio de Control de Calidad de la Leche.	1. Un mecanismo de coordinación definido con SENASA para el cumplimiento y reposicionamiento del tema.	a. Cantidad de propuestas de viabilidad técnica definidas con SENASA para el establecimiento del laboratorio de control de calidad de la leche.	Comité Ejecutivo (2)
	4. Consolidar la Red Nacional de Forrajes.	1. La Red Nacional de Forrajes establecida por Decreto Ejecutivo.	a. Número de resultados de investigaciones implementadas por la Red Nacional de Forrajes.	Comité Ejecutivo (1)
	5. Establecer el programa de valoración y mejoramiento genético.	1. Potenciado el alcance de los resultados de la iniciativa UNA-CNPL.	a. Número de acciones de evaluación de Mejoramiento Genético realizadas bajo la iniciativa UNA-CNPL.	Comité Ejecutivo (2)
		2. Un convenio establecido con LIC (en mejoramiento genético)	a. Número de acciones de evaluación de Mejoramiento Genético realizadas bajo el convenio con LIC.	Comité Ejecutivo (2)

<b>4. Lograr la sostenibilidad financiera de la Cámara</b>	1. Identificar alternativas de ingreso que disminuyan la dependencia financiera del congreso.	1. Cursos virtuales y presenciales (con costos) para productores, industriales y otros actores vinculados al sector.	a. Ingresos recaudados por cursos virtuales y presenciales realizados.	Comité Ejecutivo (3)
		2. Proyectos en temas de interés para el sector, presentados ante mecanismos de cooperación financiera.	a. Cantidad de proyectos presentados por año para financiamiento de acciones de interés para el sector. b. Cantidad de recursos adicionales que ingresan a la CNPL por concepto de proyectos.	Comité Ejecutivo (3)
	2. Aumentar la afiliación del sector primario	1. Un programa de conferencias de interés para el Sector.	a. Cantidad de conferencias desarrolladas para el Sector mediante programa establecido por la CNPL.	Comisión de Afiliación (1)
		2. Una estrategia de afiliación que permita el incremento de 35 asociados por año.	a. Cantidad de socios adicionales que se afilian por año.	Comisión de Afiliación (1)
		3. Un mecanismo definido para la vinculación de la CNPL con las Juntas Directivas de las empresas vinculadas al sector.	a. Cantidad de nuevos vínculos establecidos por parte de la CNPL con las Juntas Directivas de las empresas del sector.	Comisión de Afiliación (1)

## X. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

Con el fin de verificar el logro de los productos esperados del PE, se establece un proceso de evaluación con las siguientes acciones:

1. Alineamiento institucional: Los Planes Operativos Anuales y sus acciones derivadas (proyectos y estrategias inmediatas) se establecerán en estrecha coordinación con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico
2. Los indicadores de seguimiento establecidos serán el principal instrumento para el seguimiento y la evaluación en el logro de los resultados esperados.
3. Para la evaluación del Plan Estratégico se deberán utilizar los mecanismos vigentes de evaluación dentro de la organización, pero a su vez, deberán ser creados mecanismos de evaluación ampliada para el medio periodo y la evaluación final del PE.
4. El Comité Ejecutivo se encargará de realizar la evaluación técnica del PE, mientras que la Tesorería se encargará de realizar la evaluación financiera.
5. La evaluación se realizara en tres niveles:

<b>Nivel de evaluación</b>	<b>Periodo</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Medio de verificación</b>
<b>Nivel I</b> Corto plazo	Semestral		
<b>Nivel II.</b> Mediano Plazo	A los dos años de ejecución		
<b>Nivel III.</b> Largo plazo	A los cuatro años de ejecución		

6. La divulgación de los resultados del PE estarán a cargo de la administración de la Cámara quien es la encargada de registrar los avances para su difusión. En esta labor se considera hacer la difusión a través de mecanismos como:
  - a. Página web de la CNPL
  - b. Rendición de cuentas.
  - c. Informe anual a la Asamblea.

Según lo establecido en el punto número 2, se presenta a continuación el instrumento que servirá de base para la evaluación y seguimiento del cumplimiento del PE, el cual permite proyectar el cumplimiento anual de los resultados esperados durante el periodo de vigencia del PE





**Cuadro 8. Instrumento para el seguimiento y evaluación del PE 2015-2019**

1.	1.	1.	a	Cantidad de incentivos propuestos para la política por parte de la CNPL.						Daniel Sanabria	
			b	Cantidad de incentivos incluidos en la política.						Daniel Sanabria	
		2.	1.	a	Cantidad de mecanismos de defensa establecidos por la CNPL.						Daniel Sanabria
				b	Cantidad de fincas que disponen del adecuado acceso al agua por intervención de la CNPL.						Daniel Sanabria
		3.	1.	a	Cantidad de prioridades propuestas en las políticas por parte de la CNPL.						Daniel Sanabria
				b	Cantidad de prioridades incluidas en la política.						Daniel Sanabria
	4.	1.	a	Cantidad de propuestas presentadas por la CNPL en salud animal (una por cada enfermedad)						Erick Montero	
			b	Cantidad de estrategias de divulgación establecidas por la CNPL.						Carlos Salazar	
	2.	1.	a	Cantidad de estrategias establecidas por la CNPL.						Erick Montero	
			b	Cantidad de negociaciones comerciales donde participa la CNPL.						Erick Montero	
	3.	1.	a	Cantidad de socios de la CNPL capacitados en temas vinculados a acuerdos comerciales.						Erick Montero	
	4.	1.	a	Cantidad de mecanismos empleados por la CNPL para la defensa del comercio desleal en el Sector.						Erick Montero	
			b	Casos de comercio desleal denunciados por la CNPL ante el MEIC.						Erick Montero	
	2.	1.	1.	a	Cantidad de medios de comunicación utilizados para la divulgación de la CNPL (Prensa, Congreso, Revista, Medios).						Comité Ejecutivo
b				Cantidad de productores que conocen el quehacer de la CNPL.						Comité Ejecutivo	
2.		1.	a	Cantidad de servicios brindados a los socios de la CNPL mediante la plataforma.						Comité Ejecutivo	
			b	Cantidad de socios de la CNPL que se benefician de la plataforma.						Comité Ejecutivo	
3.		1.	a	Cantidad de campañas de publicidad realizadas por la CNPL en coordinación con sus socios.						Comisión Industrial	
			b	Promedio de consumo per cápita por año de productos lácteos.						Comisión Industrial	
2.		1.	a	Cantidad de campañas de difusión de la calidad e inocuidad de productos lácteos y derivados de origen nacional, que son implementadas por la CNPL.						Comisión Industrial	
			b	Cantidad de estadísticas suministradas por la CNPL, a través de medios considerados en la plataforma educativa/comunicativa.						Carlos Salazar	
4.		1.	a	Cantidad de estadísticas suministradas por la CNPL, a través de medios considerados en la plataforma educativa/comunicativa.						Carlos Salazar	
			b	Cantidad de productores que acceden a la plataforma para el uso de las estadísticas suministradas por la CNPL.						Carlos Salazar	
5.	1.	a	Número de cursos disponibles en la plataforma para acceso de socios y otros interesados.						Carlos Salazar		
		b	Número de eventos de capacitación realizados de manera presencial por la CNPL.						Carlos Salazar		
2.	2.	a	Número de eventos de capacitación realizados de manera presencial por la CNPL.						Carlos Salazar		
		b	Cantidad de productores que participan de cursos y eventos de capacitación brindados por la CNPL.						Carlos Salazar		

3.	1.	1.	a	Cantidad de socios adheridos en alianzas con al CNPL.						Comité Ejecutivo	
	2.	1.	a	Cantidad de estrategias definidas por la CNPL para incluir temas prioritarios del sector en programas de investigación.						Comité Ejecutivo	
			b	Cantidad de investigaciones que responden a los temas prioritarios del sector.						Comité Ejecutivo	
	3.	2.	a	Cantidad de espacios definidos por la CNPL para el seguimiento y difusión de la investigación.						Comité Ejecutivo	
			a	Cantidad de propuestas de viabilidad técnica definidas con SENASA para el establecimiento del laboratorio de control de calidad de la leche.						Comité Ejecutivo	
	4.	1.	a	Número de resultados de investigaciones implementadas por la Red Nacional de Forrajes.						Comité Ejecutivo	
	5.	1.	a	Número de acciones de evaluación de Mejoramiento Genético realizadas bajo la iniciativa UNA-CNPL.							Comité Ejecutivo
2.			a	Número de acciones de evaluación de Mejoramiento Genético realizadas bajo el convenio con LIC.						Comité Ejecutivo	
4.	1.	1.	a	Ingresos recaudados por cursos virtuales y presenciales realizados.						Comité Ejecutivo	
			2.	a	Cantidad de proyectos presentados por año para financiamiento de acciones de interés para el sector.						Comité Ejecutivo
	b	Cantidad de recursos adicionales que ingresan a la CNPL por concepto de proyectos.								Comité Ejecutivo	
	2.	1.	a	Cantidad de conferencias desarrolladas para el Sector mediante programa establecido por la CNPL.							Comisión de Afiliación
			2.	a	Cantidad de socios adicionales que se afilian por año.						
3.			a	Cantidad de nuevos vínculos establecidos por parte de la CNPL con las Juntas Directivas de las empresas del sector.							Comisión de Afiliación



## Anexos

# *Informe del Taller de Planificación Estratégica Institucional de la CNPL*

## Agenda

**Fecha:** 22 de abril del 2014.

**Lugar:** Sede Central del IICA. Coronado. San José.

### Objetivo del Taller

“Establecer un Plan Estratégico Institucional, que permita contar con una visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados de la cámara hacia el futuro.”

**Grupo de Trabajo:** Junta Directiva de CNPL.

### Metodología y Moderación:

El taller estará basado en presentaciones de información relativas al Plan anterior de la CNPL y los marcos actuales de Planeación Estratégica, seguidas de sesiones en grupos focales con guías de trabajo que permitan las discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planeación.

### Programa de trabajo

<b>8:30 a 9:00</b>	Bienvenida y registro de participantes	IICA
<b>9:00-9:30</b>	Inauguración	Representante del IICA Costa Rica y Director Ejecutivo de la CNPL.
<b>9:30-10:00</b>	Avances del Plan 2007	CNPL
<b>10:00-10:30</b>	Café	
<b>10:30- 11:00</b>	Elementos de planificación de Planificación Estratégica	IICA
<b>11:00-12.30</b>	Primera sesión de trabajo grupal: FODA y sesión plenaria	IICA (moderación)
<b>12:30-13:30</b>	Almuerzo	
<b>13:30-15.00</b>	Segunda sesión de trabajo grupal: determinación de visión y misión para la CNPL y sesión plenaria	IICA (moderación)
<b>15:00- 15:30</b>	Café	
<b>15:30-16:30</b>	Tercera sesión de trabajo grupal: Definición de Objetivos Estratégicos	IICA (moderación)
<b>16:30-17:00</b>	Conclusiones y próximos pasos.	Equipos IICA- CNPL

## Memoria del Taller

Con el objetivo de contar con un Plan Estratégico Institucional de largo plazo, con una visión, misión y objetivos estratégico definidos hacia el futuro, el día 22 de abril del 2014, se realizó el taller “**Planificación Estratégica de la Cámara Nacional de Productores de Leche**”, en las instalaciones del IICA en Coronado, San José. El taller contó con la participación de 13 funcionarios de la junta directiva de la CNPL y el equipo de facilitación de la oficina del IICA en Costa Rica y del Centro de formación de Capacidades Técnicas y de Liderazgo del IICA.



Durante la inauguración del taller el Sr. Miguel Ángel Arvelo, representante de la Oficina del IICA en Costa Rica, enfatizó sobre la importancia de tener un plan de largo plazo y fortalecer las capacidades de liderazgo de los funcionarios de la CNPL para lograrlo.



El taller fue facilitado por el Dr. Juan Calivá, Especialista en Educación y Extensión Agrícola del Centro de formación de capacidades técnicas y de liderazgo IICA, Diego González, Especialista en Agronegocios IICA y Christian Solís, Consultor oficina IICA Costa Rica.

Durante la mañana, los participantes tuvieron la oportunidad de recibir presentaciones sobre lo actuado durante la vigencia del plan estratégico anterior y sobre la importancia de la planificación estratégica, con el objetivo de ampliar sus conocimientos en estos temas y realizar mejores aportes durante las sesiones de trabajo.



Durante la tarde, los participantes fueron asignados a 4 grupos focales de trabajo para realizar un análisis del entorno y el medio interno de la organización (FODA), determinar una visión, una misión, objetivos estratégicos y sus principales socios o alianzas estratégicas.

Cada grupo tuvo la oportunidad de realizar lluvia ideas, expresar sus opiniones en tarjetas y presentar los resultados en una sesión plenaria. Así mismo, tuvieron la oportunidad de identificar valores para guiar el plan y propuestas para lograr las metas del Plan.



La metodología empleada permitió a los participantes:

- i. Recibir presentaciones de los especialistas, seguidas de trabajo en grupos focales.
- ii. Diálogo y discusión en sesiones plenarias.
- iii. Aporte sugerencias y estrategias para elaborar el PEI.



Los resultados del taller serán sistematizados en primera instancia por un equipo técnico del IICA integrado por el Dr. Juan Calivá, Diego González y Christian Solís.

Esta primera sistematización se presentará a la Junta Directiva del CNPL para que pueda ser completada y de esta manera elaborar el documento final.

La evaluación realizada a los participantes permitió concluir que los conocimientos adquiridos, las experiencias analizadas y el intercambio entre los participantes tienen el potencial de ofrecer valiosa información para el desarrollo del PEI.





“Taller para la Planificación Estratégica de la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPPL)”  
**LISTA DE ASISTENCIA / Martes 22 de abril – 2014 // IICA - Coronado**



NOMBRE COMPLETO	INSTITUCION/ ORGANIZACION	CARGO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO
Carolina Salinas Sandoval	CNPPL	Tesorero	luisana@gnoril.com	8842 6888
William Coronado Coronado	CNPPL	Secretario	wc1152@hotmail.com	8393-2883
Christian Solís S	IICA	Consultor	christian.solis@iicant	2216-0139
Diego Gonzalez L.	IOD-CR	Exp. Asesoramiento	diego.gonzalez@iicant	2216-0494
Alba Beltrán M.	CNPPL	Vice II	albel@yaho.com	33266393
Victor Arias Morales	CNPPL	Vice I	victor@sigma-almul.com	83391552
José Luis Ruiz-Morales	CNPPL	Presidente	josemanuel73@gmail.com	740132263
Erick Montoya V.	CNPPL	Director ejecutivo	erickmontoya@pudob.com	2253-5422

**Lista de Asistencia**

4º Taller para la Planificación Estratégica de la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL)<sup>2</sup>  
**LISTA DE ASISTENCIA / Martes 22 de abril – 2014 // IICA - Coronado**

NOMBRE COMPLETO	INSTITUCION/ ORGANIZACIÓN	CARGO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO
Alvaro Coto K	CNPL	Vice Pres.	acotok@hotkail.com	0302 9938
Carlos Salazar A	CNPL	funcionaria	csalazar@puleh.com	2253-5720
Semen Montero h	CNPL	Director	bs246@hotmail.com	53847453
Bruno Masot	cajl	'	mayo@casaca.com	8824395
Jessika Galfin	CNPL	Vocal	jessika.galfin@fifus.com	701614
Daniel Sandoz O	CNPL	Ing. Agroporero	dsandoz@poblede.com	2533-5720