



15 de marzo, 2024

CORBANA-SUBG-INFJD-008-2024

Para: Señores Miembros de Junta Directiva de CORBANA.

De: MBA. Marjorie Ureña Castro, Subgerente General.

Lic. Alexander Rivera Pizarro, Encargado de Control Interno.

Asunto: Informe de cierre 2023 del Plan Estratégico de CORBANA 2021-2025.

Se procedió a evaluar el avance del Plan Estratégico de la Corporación 2021-2025 aprobado por la Junta Directiva de la Corporación en la sesión N°43-11-2021, celebrada el 02 de noviembre de 2021, al cierre al mes de diciembre 2023, de las diversas acciones desarrolladas por parte de cada una de las dependencias de la Corporación, con base en la ejecución del POI/PAO del periodo indicado.

De la revisión realizada se desprende el informe adjunto titulado “*Informe de cierre 2023 del Plan Estratégico de Corbana 2021-2025 (Al mes de Diciembre 2023)*”, el cual fue revisado por el Comité de Control Interno en la sesión N° 02-03-2024, del 13 de marzo del año en curso, adoptando la Comisión el acuerdo de remitir a la Junta Directiva el informe referido para su revisión, observaciones o aprobación.

Un resumen de los resultados se detalla como sigue:

CORPORACION BANANERA NACIONAL

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

DICIEMBRE 2023

AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	% DE CUMPLIMIENTO POR AÑO					
		2021	2022	2023	2024	2025	PROMEDIO
INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	1-Contribuir a incrementar la productividad o mantenerla, y reducir costos de las fincas bananeras, mediante el fortalecimiento y la efectividad de la Investigación.	96%	100%	99%			98%
	2-Investigar, diseñar e implementar programas tendientes a prevenir, excluir, controlar y contener el patógeno causante del marchitamiento por Fusarium raza 4 tropical (Foc R4T) en las fincas bananeras del país.	97%	96%	96%			96%
	3-Mantener el uso y fomentar la gama de servicios de Asistencia Técnica y transferir tecnología a productores nacionales.	100%	100%	100%			100%
INTELIGENCIA DE MERCADOS	4-Generar información oportuna para la toma de decisiones en: mercados de destino, compradores, análisis de competencia y monitoreo de la situación macroeconómica.	98%	82%	100%			93%
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	5-Asegurar una gestión organizacional administrativa y financiera moderna, sólida e integral, mediante la alineación de procesos y recursos de forma sostenible y competitiva.	94%	94%	90%			93%
POLÍTICA INSTITUCIONAL	6-Mantener posicionada a CORBANA como una institución necesaria para el fomento de la actividad bananera y del país, mediante el fortalecimiento de la participación de empresas costarricenses en la producción y en la comercialización de banano.	87%	89%	90%			89%
COMUNICACIÓN E IMAGEN	7-Posicionar favorablemente el banano de Costa Rica a nivel internacional en relación con sus competidores, resaltando las condiciones sociales, laborales y ambientales del banano costarricense.	100%	78%	75%			84%
	8-Posicionar favorablemente la producción de banano a nivel nacional, como una actividad sostenible ambiental y socialmente, mediante la divulgación de los logros y avances del sector y de CORBANA.	100%	100%	100%			100%
PROMEDIO GENERAL		96%	92%	93%			94%

Atentamente

c.c. archivo
consecutivo

INFORME DE CIERRE 2023 DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CORBANA 2021-2025 (AL MES DE DICIEMBRE)

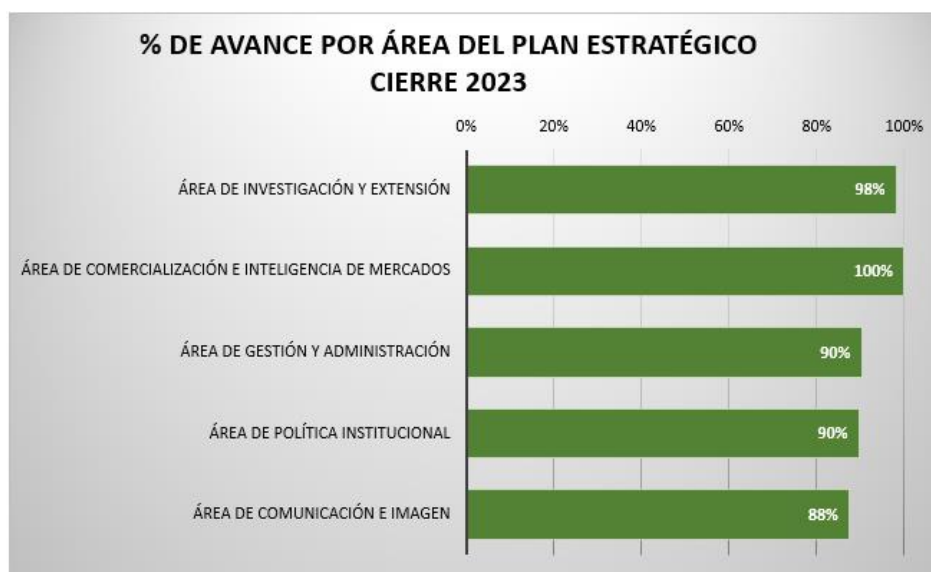
I. AVANCE SEMESTRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE) DE CORBANA

Para el análisis del avance del PE de CORBANA se tomó en consideración el resultado del cierre del POI/PAO-2023, con relación al cumplimiento de las acciones estratégicas y operativas que llevaron a cabo las jefaturas respectivas de la organización, definidos a partir de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de la Corporación 2021-2025.

No se omite manifestar que para esta actividad se utilizó el sistema automatizado de Control Interno de la Corporación, mediante el módulo del Plan Estratégico-POI/PAO donde las jefaturas respectivas, crean y establecen sus acciones en línea y en concordancia directa con el Plan Estratégico de la Corporación del año 2023, y que está directamente relacionado con el presupuesto corporativo

II. ANÁLISIS GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CORBANA

Si se consideran las acciones ejecutadas, se obtiene un promedio anual al cierre de diciembre de una ejecución del **93%**, con un avance anual por área entre el 88 y 100%, como se refleja en el siguiente cuadro:

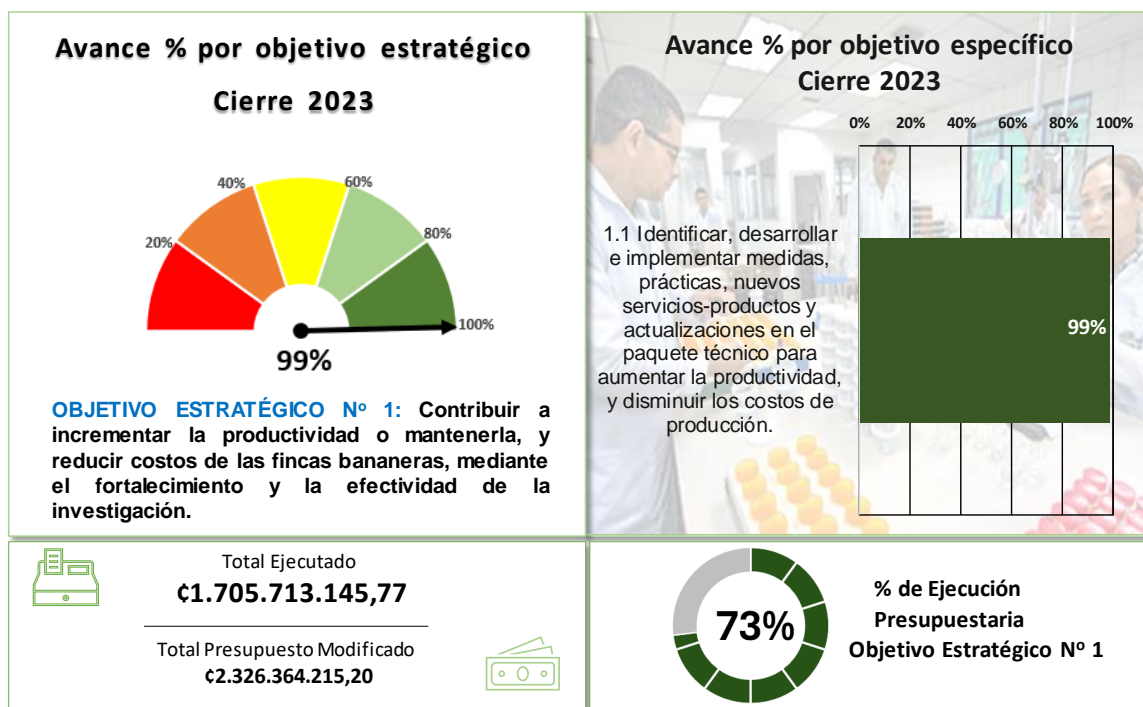


Fuente: Sistema Automatizado de Control Interno (PE-POI/PAO).

Se presenta a continuación los resultados de avance por área estratégica, objetivos estratégico, objetivo específico y acción estratégica con sus indicadores.

1. ÁREA DE INVESTIGACION Y EXTENSIÓN:

A. Objetivo estratégico 1:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1. Aumento de la productividad:

Las fincas que implementaron el 80% del paquete técnico recomendado por CORBANA, mantuvieron o aumentaron la productividad, entre un 3% y 5%, a pesar de eventos de clima como la época seca y vientos que ha afectado esa tendencia, sino ésta sería mayor.

2- Porcentaje de disminución del costo del paquete técnico:

Las fincas que cumplen al menos el 80% del paquete técnico de CORBANA tienen buenos resultados y mantienen la tendencia de menor consumo de insumos en los paquetes recomendados por la Dirección de Investigaciones, tales como:

-Fertilizante: la aplicación se mantuvo en un nivel de disminución respecto a los años 2021 y 2022, el programa de fertilización es uno (por no decir que es el único) de los de menor costo (esto porque la cantidad de nutrientes recomendados se ajusta considerando la dosis menor de mayor respuesta y tomando en cuenta aspectos integrales del suelo y la planta que permiten una mejor respuesta con un menor aporte).

-**Nematicida:** el manejo integral del cultivo, el recomendado por CORBANA promedia 53 sacos (50kg) /ha año, el promedio en el mercado anda en 60 y algunos grupos aplican hasta 72 sacos/ha año. La recomendación de nematicidas promedia 2 aplicaciones por año, y en algunos casos solo se programó una aplicación de nematicida en el presente año, mientras que en el mercado se habla de 3, 4 y hasta 5 aplicaciones por año.

-**Sigatoka Negra:** Se realizaron investigaciones para bajar carga química, así como encontrar alternativas al fungicida Mancozeb, el cual tiene fecha de prohibición en su uso a diciembre 2024, dado que éste es la base de los paquetes de manejo de la Sigatoka, la Dirección de Investigaciones busca tener opciones y alternativas antes su salida. A nivel de producción se implementa parcialmente porque aún sigue en vigencia el uso del Mancozeb, sin embargo, las opciones eficaces existen y están siendo evaluadas por la Dirección de Investigaciones.

No se omite indicar que prácticamente el 100% de los independientes sigue al menos una práctica desarrollada por Investigaciones.

Adicionalmente se continuó con la ampliación del proyecto integral en CIBSA.

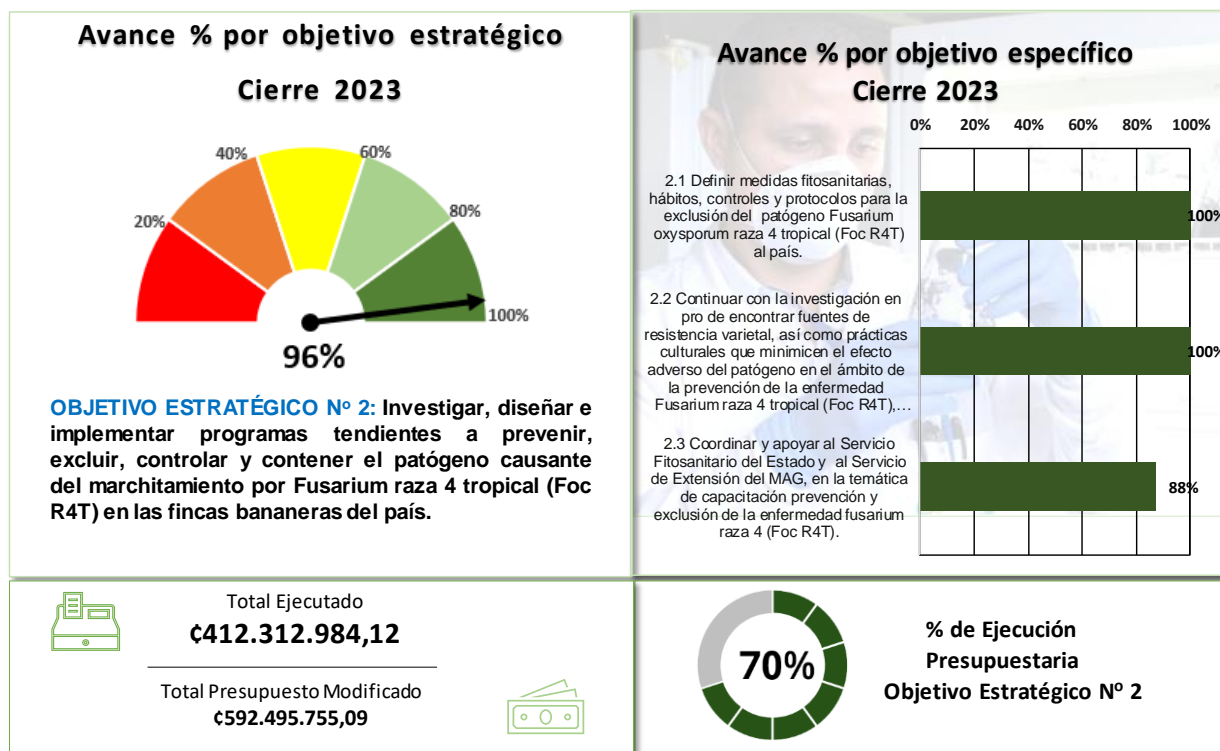
3-Eventos realizados hacia productores y afines:

Se realizaron 4 días de campo en el primer semestre en (CIBSA) y 2 reuniones presenciales en el segundo semestre (julio 2023).

4-Convenios:

Se establecieron dos nuevos convenios con CIRAD y Syngenta. Se le dio seguimiento a los establecidos con el Ministerio de Agricultura de Australia, Universidad de Queensland Australia, y al convenio de las bacterias fijadoras de nitrógeno con CENIBiot, el cual se mantiene el proceso de escalamiento de un biofertilizante.

B. Objetivo estratégico 2:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1-Protocolo de acciones preventivas:

se realizó una revisión y actualización del protocolo de exclusión sobre medidas de bioseguridad el 20 de marzo del 2023, por parte de la Dirección de Asistencia Técnica y la Dirección de Investigaciones. Posteriormente, se llevó a cabo acciones conjuntas con instituciones del sector y con el grupo técnico operativo contra Fusarium. En reunión del 27 de junio 2023 en SFE, se presentó la propuesta el protocolo.

2-Lotes para mejoramiento genético y cruzamiento para obtener híbridos:

los dos lotes en estudio se encuentran ubicados en CATIE. Se estableció el primer lote en el 2022, y el segundo se estableció en el primer semestre 2023. Se inició el proceso de polinización en la primera parcela del proyecto. Este objetivo y proyecto como tal es a largo plazo y se espera tener los resultados al finalizar el plan estratégico vigente.

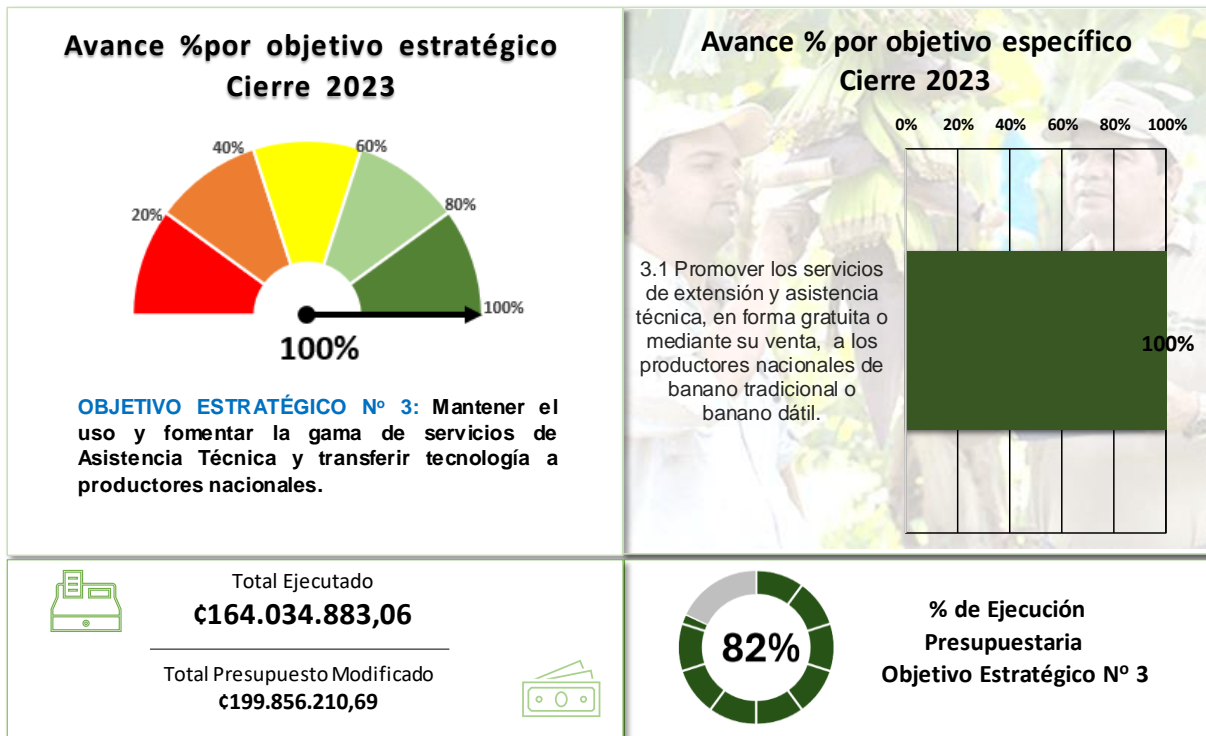
3-Nuevas variedades potencialmente resistentes al Foc R4T:

materialmente aún no se cuenta con los nuevos híbridos con resistencia potencial pues ese es el producto o un resultado final potencial del proyecto, no obstante, se mantienen en proceso los trabajos que se vienen realizando y que iniciaron con la siembra de los lotes. Al igual que el punto anterior, se espera tener los resultados al finalizar el plan estratégico vigente.

4-Plan formal de prevención contra R4T:

Se elaboró el plan respectivo, pero quedó en proceso de revisión por parte del Servicio Fitosanitario del Estado, sin embargo, no se omite manifestar que se cumplieron las acciones en temas de prevención Fusarium, mediante la distribución de posters y boletines sobre el tema.

C. Objetivo estratégico 3:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1- Recomendaciones adoptadas por los productores:

de 35 recomendaciones a los productores independientes en el 2023, el 100% de ellas fueron adoptadas por los productores. Este indicador se cumple de forma anual.

2- Productores que utilizan los servicios de Asistencia Técnica:

según lo indicado por el Director de Asistencia Técnica, el 100% de los productores independientes utilizaron los servicios de Asistencia Técnica durante el 2023. En total fueron 19 productores, ya que actualmente son esa cantidad y no 20 como se estimó al inicio del año.

3- Recomendaciones adoptadas por los productores de banano dátil:

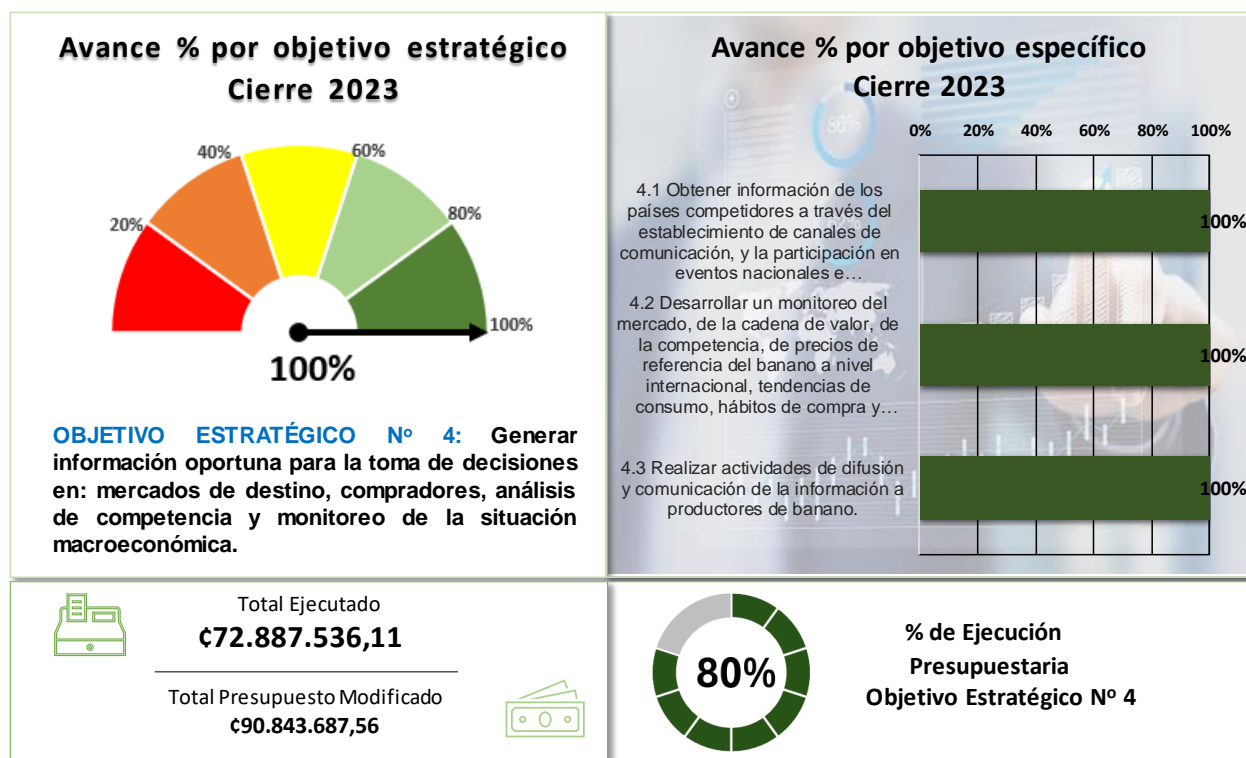
de un total de 7 recomendaciones consignadas en el año para banano dátil y otras musáceas, las 7 fueron adoptadas por los productores de banano dátil (53 productores).

4- Productores de banano dátil que utilizan los servicios de Asistencia Técnica:

con base en los resultados de la atención a los productores de banano dátil, al cierre del 2023 se cumplió con más de lo estimado (35 productores estimados en el año), ya que un total de 53 productores recibieron y utilizaron el servicio de Asistencia Técnica de CORBANA S.A.

2. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADOS:

A. Objetivo estratégico 1:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1-Informes, análisis y contactos divulgados referentes al mercado bananero:

se realizaron informes y estudios de las exportaciones de banano de Ecuador (7 informes), e India (2 informes). Además, en informes periódicos de los principales mercados, se detalló el suministro de cada país productor de banano. En el NOTIBAN se incluyó una sección del comportamiento de las importaciones de los principales mercados de banano.

Se transfirieron a los productores los contactos de Fruit Logística y Gulfood.

2-Comunicaciones realizadas a productores de aspectos relevantes de comercialización y mercados:

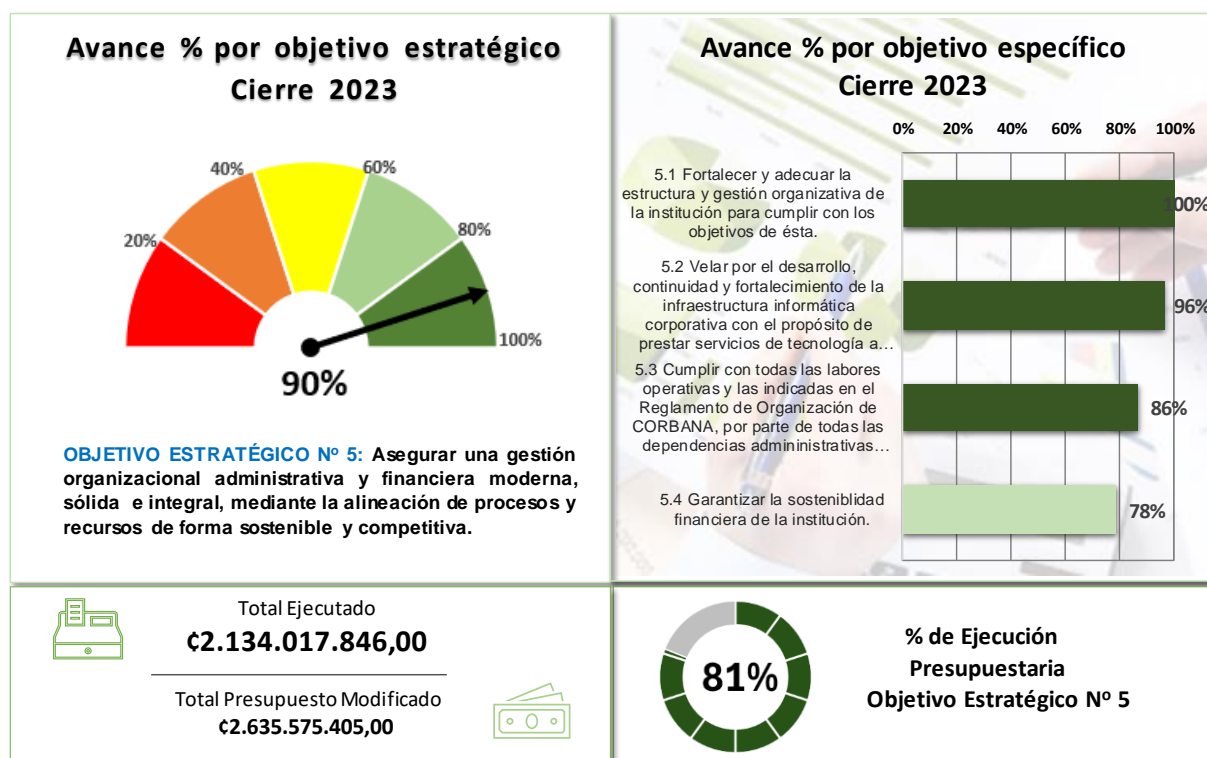
se han comunicado a los productores estudios de India, estadísticas de exportación de Ecuador y sus mercados, entre otros.

3-Contactos agronómicos:

según lo indicado por el Director de Asistencia Técnica, durante el II semestre 2023, se realizaron giras técnicas a Ecuador donde se establecieron los contactos respectivos, que fueron expuestos a Junta Directiva el 25 de julio 2023 (CORBANA-DAT-INFAJD-023).

3. ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:

A. Objetivo estratégico 1:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1-Estructura organizacional revisada:

según lo indicado por la Sugerencia General, se revisó la estructura administrativa de la Dirección de Investigaciones y con la elaboración del presupuesto 2024 se revisó la estructura administrativa total de la Corporación.

2-Cumplimiento del PETI (Plan Estratégico de T.I.):

dentro de los principales puntos desarrollados en el PETI se tiene:

-mejoras y cambios al sistema del POI/PAO y se trabajó en concluir e implementar varios sistemas como: FEPI, Normativa, Viáticos y pago de recibos internos de reconocimiento, entre otros.

-Se desarrollaron varias aplicaciones en APEX. Se inició un proyecto de mejora de reportes con ORACLE BI.

-En el tema de seguridad, se habilitó un sitio alterno-contingente para ORACLE CLOUD en otra región (PHOENIX). Se trabajó en mejorar y comprobar los escenarios del plan de contingencia corporativo, y se creó una nueva plaza de Oficial de Seguridad de la Información y con el apoyo de una empresa externa, se trabaja en un modelo de Gestión de Seguridad probando herramientas para mejorar las seguridad. Software aplicados en tema de seguridad como: Password Manager, Doble Factor, entre otros.

-Se cubrió la necesidad de diademas, equipos inalámbricos adicionales como teclados, mouse, así como equipo inalámbrico adicional.

3-Cumplimiento del PAO administrativo:

en general, al cierre 2023 la mayoría de secciones administrativas obtuvieron porcentajes de cumpliendo muy aceptables en sus acciones operativas de acuerdo con lo estimado, sin embargo, quedaron algunas acciones en proceso que se continuarán en el PAO del 2024, como por ejemplo: automatizar las propuestas de presupuesto anuales que se le presentan a los Encargados de los diferentes centros de costos, también unificar el sistema de contabilidad de CORBANA en una sola actividad o programa; y finalmente, lograr la implementación del SharePoint en el 2024.

se logró cumplir con la implementación de los nuevos planes estratégicos 2024-2028 de CIBSA, FEPI y Agro Forestales de Sixaola, S.A., para que éstos además de tener su propio POI/PAO ligado a estos planes, también tuvieran la misma estructura del plan estratégico de CORBANA (con sus acciones estratégicas, productos, indicadores, metas y presupuesto real directamente ligado a las ejecuciones presupuestarias del Departamento de Crédito, Ingresos y Egresos).

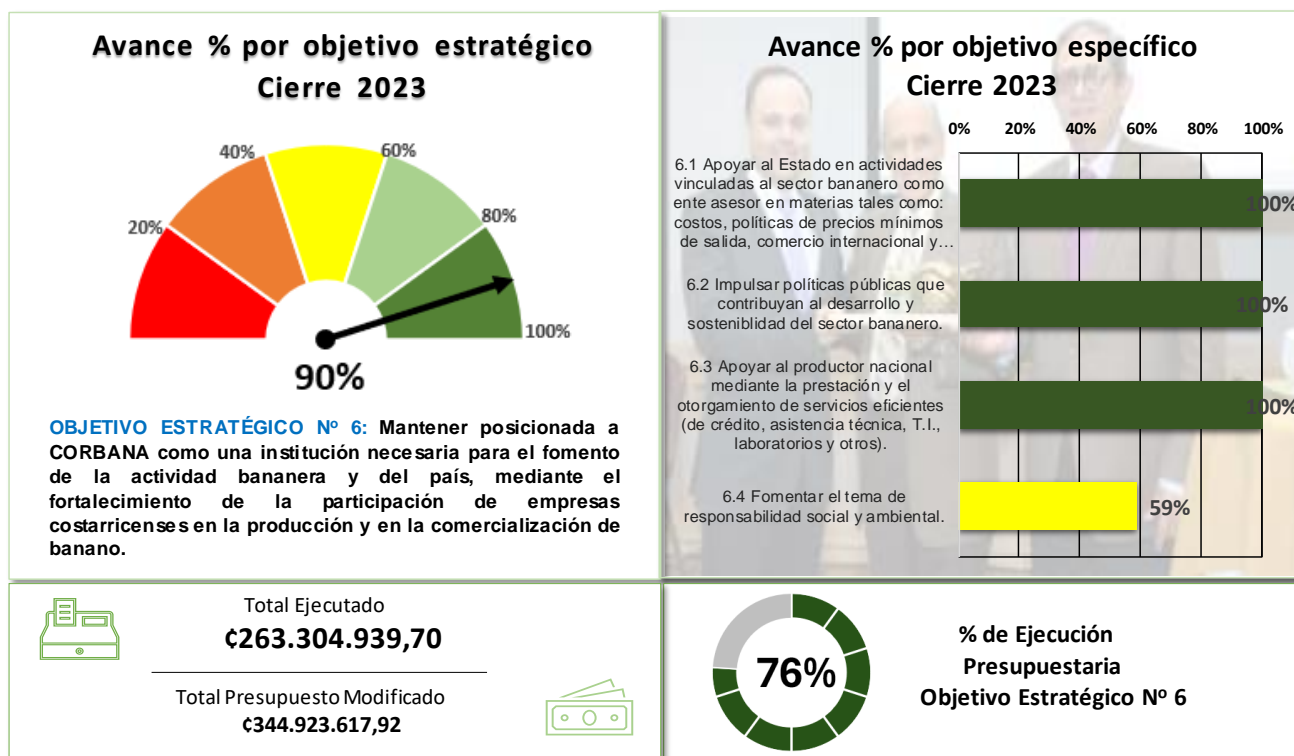
4-Ejecución del presupuesto:

Al 31 de diciembre se obtuvo una ejecución del 73%, resultado que obedeció a medidas conservadoras por el tema del tipo de cambio.

A nivel presupuestario se implementó el análisis plurianual mediante la proyección de presupuestos y flujos de caja, así como la proyección de Estados Financieros.

4. ÁREA DE POLÍTICA INSTITUCIONAL:

A. Objetivo estratégico 1:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1-Realizar gestiones (estudios, investigaciones y acciones ante el Gobierno) tendientes a disminuir el costo en el empaque de cartón:

según lo indicado por la Gerencia General, se realizaron las gestiones para la solicitud del estudio al MEIC, sin embargo, este ministerio indicó que lo programará a futuro, ya que no dispone de fondos.

2-Apoyo a los productores que tengan problemas con EXONET:

se mejoró mucho el trabajo con EXONET, se atendieron nuevas dudas de redacción de los ítems, pero no se reportaron problemas de ningún tipo.

3-Estudio legal y económico para lograr la reducción de tarifas de TCM:

de acuerdo con lo indicado por la Gerencia General, se participó en la comisión nombrada por el Gobierno para estudiar el contrato de concesión donde se logró que el estudio fuera elaborado y se realizó un aporte económico para sufragar los honorarios.

4- Estudio de costo real de la caja de banano:

el estudio de costos fue presentado y aprobado en la Sesión N°38-10-2023, celebrada el 17 de octubre de 2023 y posteriormente se presentaron los resultados obtenidos a los señores productores, comercializadoras bananeras y a los personeros de los tres Ministerios firmantes del Decreto Ejecutivo de fijación del precio mínimo de salida de la caja de banano para la exportación.

5- Comunicación constante con los poderes del Estado para fortalecer la posición del sector bananero:

se tuvieron reuniones con diversos Ministros, COMEX, MEIC, MAG, Hacienda, MOPT, Presidencia, Vicepresidencia, BCCR, entre otros.

6-Propuesta para mantenimiento y promoción de nuevas inversiones en banano (velar por temas de competitividad, precio mínimo, proyectos de ley, entre otros):

se dio seguimiento a proyectos de ley y temas de interés del sector en diversos temas internacionales, como los sindicatos, OXFAM y el salario digno.

7-Nuevas líneas de crédito como un financiamiento integral para el sector:

se aprobaron las fichas de productos a cada uno de los tipos de crédito que ofrece CORBANA, S.A. a sus clientes, en la Junta Directiva de CORBANA de la Sesión N°16-04-2023, celebrada el 25 de abril del 2023.

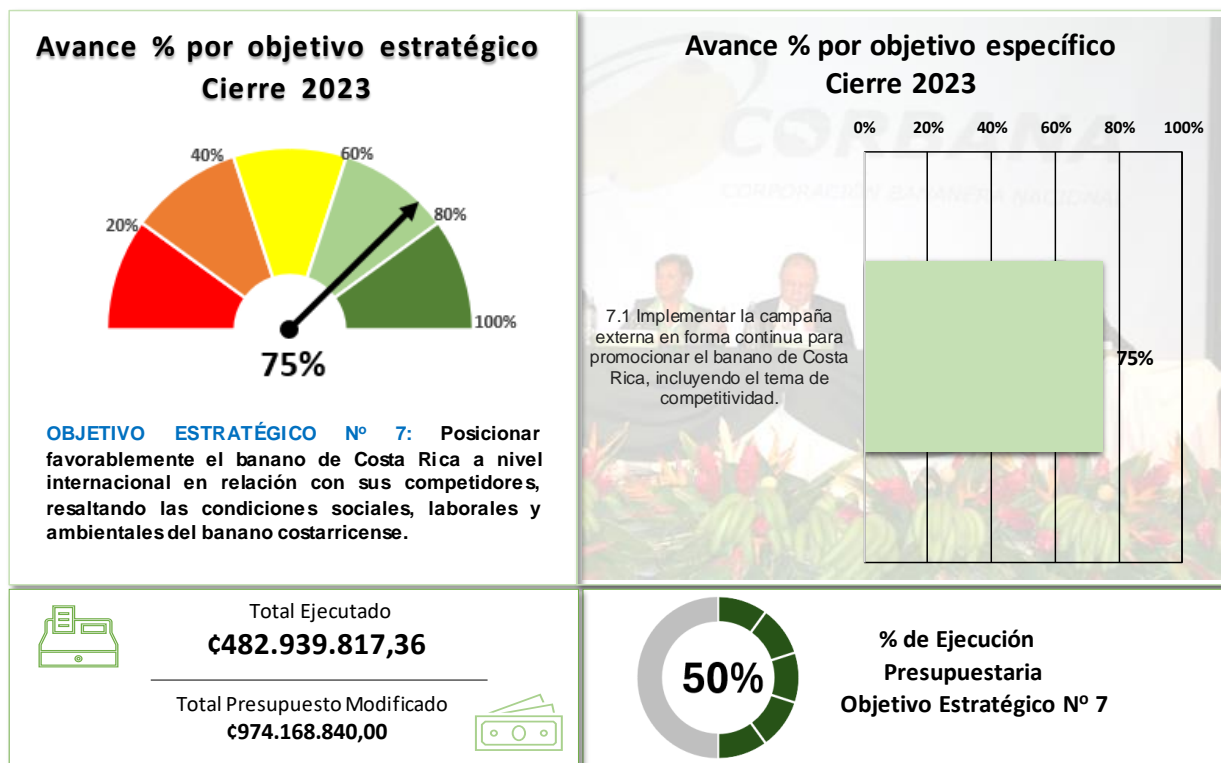
Además, se cumplió con los requerimientos necesarios ante la Dirección de Tecnología de la Información, para implementar una herramienta de medición de satisfacción del servicio de crédito, que contribuya a revelar oportunidades de mejora, como planteamiento de nuevas líneas de crédito, entre otros.

8-Índice de Progreso Social en las comunidades bananeras que de pie a una estrategia de responsabilidad social integral del sector:

se analizaron varios índices como el del INCAE y otro del INEC. Se espera terminar la propuesta en el 2024.

5. ÁREA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN:

A. Objetivo estratégico 1:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1-Campaña de comunicación “El mejor banano del mundo. Pura Vida” en defensa y promoción de éste:

dentro de los puntos desarrollados: el concepto de Pura Vida se incorporó en todos los diseños publicitarios, folletos informativos del sector que se distribuyeron en ferias, además, del calendario del 2023 y el que se confeccionó para el 2024.

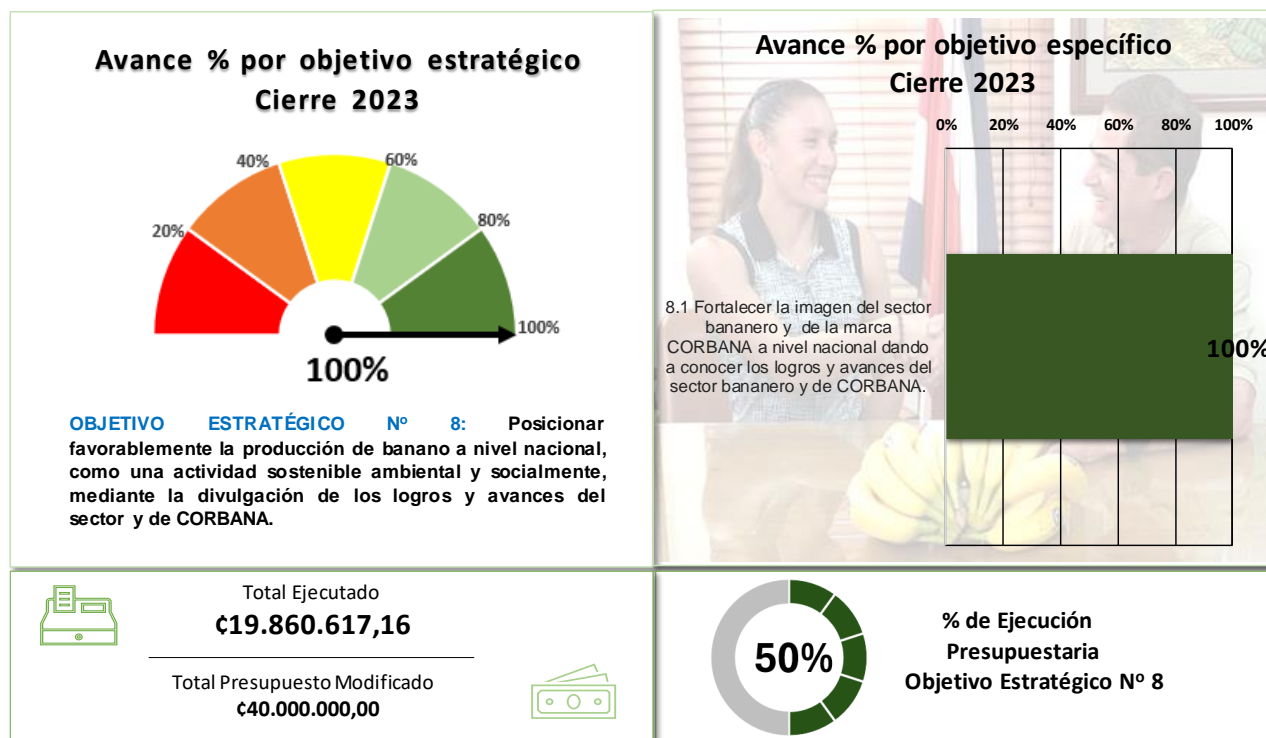
En la revista Fresh Focus se hizo una pauta en febrero 2023 relacionada a la CAB y adicionalmente se hizo otra en Euro Fruit Especial Fruit Logística relacionada al Congreso. En Fruit Attraction se tuvo contacto con medios internacionales que publicaron una entrevista con la Gerencia General.

Se realizó el 9no. Congreso Internacional de Banano entre el 23 al 27 de mayo 2023, se promocionó el banano de Costa Rica.

2-Estudio de análisis de la funcionalidad de la indicación geográfica:

se hicieron algunos esfuerzos, pero todavía no se ha certificado ninguna finca. El logo de la “IG” se incorporó en los instrumentos de imagen realizados, tales como videos, folletos, entre otros.

A. Objetivo estratégico 2:



PRINCIPALES INDICADORES Y SUS AVANCES

1-Campaña de comunicación interna:

se patrocinó la participación de campeonato mundial de rafting, Italia 2023 y algunos meses a Andrea Vargas.

en diciembre se patrocinó la vuelta ciclística a Costa Rica, por medio de Emisoras Columbia.

se elaboraron panfletos de prevención contra la enfermedad fusarium Foc R4T.

se realizaron pautas en Nuestra Voz, Radio Puntarenas y Limón Root.

se hicieron pautas con mensajes sobre el Fusarium a lo largo del año, en medios radiales.

CONCLUSIONES

1. El cierre 2023 del plan estratégico se realizó al mes de diciembre del 2023, la tendencia se ubicó en un promedio de cumplimiento de un 93% en CORBANA, lo que se considera muy aceptable para el plan en mención.
2. Se revisaron las acciones vinculadas con los objetivos estratégicos con el objetivo de verificar el resultado de los índices propuestos, obteniéndose un resultado favorable, para el ejercicio de las actividades vinculadas con las áreas estratégicas de la Corporación.
3. A nivel presupuestario, el plan estratégico del año 2023 contó con un presupuesto modificado de ¢7.204.227.731,46 y a nivel real se ejecutó ¢5.255.071.769,28 (un 72% de ejecución, conciliado con el Departamento de Crédito, Ingresos y Egresos. Se aclara que esta ejecución no contempla el presupuesto ni la ejecución de la Auditoría Interna, ya que para lo correspondiente a este departamento no está considerado a nivel Corporativo, por su independencia de gestión.

III. REVISIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

La Comisión de Control Interno en la sesión N° 02-03-2023, celebrada el 13 de marzo del 2024, mediante el oficio CORBANA-UCI-INFCCI-002-2024, conoció el informe referente al cierre 2023 del del Plan Estratégico de CORBANA 2021-2025, suscrito por el Lic. Alexander Rivera Pizarro, Encargado de Control Interno, donde se expusieron los avances de los 8 objetivos estratégicos, los objetivos específicos y los principales avances por indicador.

En lo que respecta a la revisión de la Comisión, se realizaron algunas modificaciones de forma, por lo demás, el informe se consideró de conformidad y la Comisión de Control Interno recomendó su envío a la Junta Directiva de CORBANA para su revisión, observaciones o aprobación.

Atentamente.

Copias: Consecutivo
Archivo.