

INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029



INSTITUTO DE MERCADERO AGROPECUARIO

Nilo Murillo Robles

Director General

Walter Rodríguez

Subdirector General

2025

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029

Lourdes A. Arjona Álvarez
Directora de Planificación

Planificadores
Andra Antinori
Luis Carlos Amador

Rosemary Quintero
Secretaria

Contenido

Autoridades del Instituto de Mercadeo Agroecuario.....	5
Participantes en la elaboración del PEI 2025-2029	6
Presentación	7
I. Antecedentes	8
II. Metodología	29
III. Diagnóstico	31
3.1 Dimensión Institucional	31
3.2 Comercialización y Acceso a Mercados.....	43
3.3 Infraestructura.....	49
3.4 Acompañamiento y Gestión Agrocomercial	56
IV. Planificación Estratégica	62
4.2 Objetivos del Plan	63
4.3 Misión.....	63
4.4 Visión	63
4.5 Principios generales del Código de Ética para los servidores públicos ..	64
4.6 Valores	65
4.8 Objetivos específicos.....	66
4.6 Ejes Estratégicos del Plan	67
V. Plan Indicativo de Inversiones	85
V. Anexos	87
5.1 Documentos consultados	87
5.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030	88
5.3 Grupos de trabajo.....	90
5.4 Fotografías	91

Autoridades del Instituto de Mercadeo Agroecuario

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nilo Murillo Robles	Director General
Walter Rodríguez	Subdirector General
Gabriel Arrocha	Jefe de la Oficina de Asesoría Legal
Sady Tapia	Jefa de la Oficina de Relaciones Públicas
Javier Fanuco	Jefe de la Oficina de Auditoría Interna
Dayra Escala	Jefa de la Oficina de Recursos Humanos
Luis Villarreal	Jefe del Departamento de Informática
Eva Sierra	Directora de Administración
Julio Miranda	Director de Finanzas
Lourdes Arjona	Directora de Planificación
Cristian Carrasco	Director de Servicios a la Agroindustria
Itzenith Camaño	Directora de Mercadeo y Comercialización

DIRECCIONES REGIONALES

Leysi Caballero	Directora Regional de Bocas del Toro
Luis Cerrud	Director Regional de Chiriquí
Hasama Bassan Jabara	Directora Regional de Coclé
Luis Barrera	Director Regional de Colón
Xiomara Canto	Director Regional de Darién
Mike Skidmore	Director Regional de Herrera
Edgar Medina	Director Regional de Los Santos
Rubén Delgado	Director Regional de Veraguas

AGENCIAS

Betsi Villarreal	Jefa de la Agencia de Silos Pan de Azúcar
Alejandro Bravo	Jefe de la Agencia de Frigoríficos de Panamá
Oswaldo Domínguez	Jefe de la Agencia de Capira
Luis Banda	Jefe de la Agencia de Chepo
Abdiel Torres	Jefe de la Agencia de Soná

Participantes en la elaboración del PEI 2025-2029

El Instituto de Mercadeo Agropecuario agradece a todos los profesionales cuya valiosa colaboración, compromiso y dedicación en los aportes de documentos, conocimiento, información y opiniones han sido fundamentales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2025-2029.

Metodología y Redacción del PEI

Lourdes Arjona – Directora de Planificación

Dirección de Mercadeo y Comercialización

Marco Moscoso
René Morán

Dirección de Servicios a la Agroindustria

Narcisa González de Collantes

Agencia Frigorífico Panamá

José Luis González
Marcos Vásquez

Agencia Silos Panamá

Maribel Barrios de Sáenz
Luis García
Jerónimo Pinzón

Dirección Regional de Bocas del Toro

Sergio Harbor

Dirección Regional de Chiriquí

Ariel Arjona
Luis Samaniego
Enrique Rivera

Dirección Regional de Coclé

Julio Núñez
Joyce Toubes

Dirección Regional de Herrera

Ariel Herazo
Sol Angel Igualada

Dirección Regional de Los Santos

Edgar Medina
Abdiel Mora
Mara Moreno
Andrés Sáenz
Eduardo Montenegro
César Vergara

Dirección Regional de Veraguas

Rubén Delgado
Débora Batista
Matilde Quintero
Francisco Rodríguez
Belis Jaramillo
Erick Álvarez
Eynar Peñalba

Alexis Arturo Tahuilan - Relacionista Público

Agencia de Soná

Abdiel Torres
Amarelis Pineda

Agencia de Capira

Carlo Montenoir
Grace Lorenzo
Eulices Ramos

Departamento de informática

Plan de Innovación Digital

Luis Villarreal

Presentación

En el IMA nos encontramos en un momento crucial donde las exigencias del sector agropecuario y el compromiso con la seguridad alimentaria del país demandan una visión transformadora y un enfoque integrador. Es por ello que presentamos el **Plan Estratégico Institucional 2025-2029**, una hoja de ruta fundamental que guiará nuestro trabajo en los próximos cinco años.

Este plan ha sido diseñado para fortalecer nuestras capacidades operativas, modernizar la infraestructura agroindustrial y optimizar los mecanismos de comercialización y distribución de los productos del campo. Nuestro objetivo es garantizar que todos los panameños tengan acceso a alimentos de calidad, mientras impulsamos el desarrollo económico de las comunidades rurales.

Bajo cuatro ejes estratégicos: fortalecimiento institucional y gestión estratégica, dinamización de la producción y comercialización agropecuaria, desarrollo y modernización de infraestructura agroindustrial y acompañamiento y gestión agrocomercial, trabajaremos con programas concretos y una administración eficiente de los recursos. No solo cumpliremos nuestra misión de promover el sector agropecuario, sino que también reforzaremos nuestro rol como motor de la economía rural y el bienestar de los productores.

Este plan no es solo un documento; es un compromiso con el futuro del agro panameño. Cada acción, cada proyecto y cada meta están alineados con objetivos claros y medibles, siempre en beneficio de nuestra sociedad.

Su elaboración incluyó un análisis riguroso de las políticas del sector y de nuestros objetivos estratégicos, asegurando coherencia con la misión del IMA. Juntos, lograremos un impacto duradero en la seguridad alimentaria y el desarrollo nacional.

Agradezco a todo el equipo por su dedicación y los invito a sumar esfuerzos para hacer de este plan una realidad.

¡Sigamos trabajando por un Panamá más productivo y equitativo!

Lcdo. Nilo Murillo Robles

Director General

I. Antecedentes

El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), se crea mediante Ley No. 70 de 15 de diciembre de 1975, como una entidad oficial con personería jurídica y patrimonio propio, sujetos a las políticas del Órgano Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Desarrollo Agropecuario.

El IMA tiene como misión facilitar y gestionar procesos de mercadeo y comercialización tanto a nivel nacional como internacional para los sectores agropecuario y agroindustrial, bajo un enfoque de desarrollo integral y sostenible. Nuestra labor se orienta a generar impactos positivos promoviendo cadenas de valor competitivas y equitativas que benefician a productores, consumidores y actores del sector.

El IMA inició sus operaciones administrativas en el Edificio Maheli, ubicado en la Avenida Transístmica, donde operó durante 12 años. Posteriormente, trasladó sus instalaciones a una galera en la calle Iván Zarak, en el corregimiento de Vista Hermosa. Luego, se mudó a la Plaza Córdoba en la Avenida Fernández de Córdoba, y más tarde a la Plaza Ágora en la Avenida Transístmica. Después, se reubicó en las instalaciones de MERCA Panamá en

la Avenida Centenario. Finalmente, el IMA se estableció en Plaza El Cangrejo, en la Avenida Manuel Espinoza Batista. Ninguna de estas instalaciones era de propiedad del Instituto de Mercadeo Agropecuario. En cada una de ellas, el IMA tuvo que pagar altas sumas de dinero en alquiler.

A lo largo de los años, la infraestructura del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) se fue constituyendo de manera progresiva para apoyar la comercialización y distribución de productos agropecuarios en todo el país. Inicialmente, se establecieron instalaciones básicas como bodegas, centros de acopio y plantas de procesamiento, respondiendo a las necesidades del sector y al crecimiento institucional. Sin embargo, con el paso del tiempo y ante la falta de mantenimiento, inversiones constantes y adecuadas políticas de renovación, muchas de estas infraestructuras comenzaron a mostrar signos de deterioro, afectando su operatividad y reduciendo su capacidad para cumplir eficientemente con sus funciones.

Infraestructura agroindustrial del IMA

El Instituto de Mercadeo Agropecuario IMA cuenta con una red de instalaciones a nivel nacional destinadas al manejo de granos básicos y productos perecederos.

Para cumplir su misión, el IMA recibió del antiguo Instituto de Fomento Económico (IFE) tres frigoríficos, construidos por una empresa española en la década de 1960 (Vizcaína), ubicados en Panamá, Chitré y David. Estas instalaciones cumplieron inicialmente la función de almacenar productos perecederos en sus respectivas regiones, mientras el instituto intervenía directamente en el mercado, actuando como comprador de la producción agrícola nacional.

Durante décadas, los frigoríficos operaron bajo este sistema y, posteriormente, se adaptaron para brindar servicios a productores y agroexportadores en el manejo de frutas y hortalizas. En la actualidad, las instalaciones de Panamá y Chitré han sido modernizadas, acondicionando sus cámaras refrigeradas para el almacenamiento de mercancía seca, destinada a los programas agroferias y agrotiendas. En el caso de Frigorífico

Panamá se adicionaron seis cuartos fríos; dos de los cuales se utilizan a bajas temperaturas de congelación para productos que la requieren (cárnicos) y cuatro con temperaturas controladas para el manejo de frutas como sandía de exportación, hortalizas, raíces y tubérculos, entre otros; Sin embargo, el frigorífico de David permanece en estado de deterioro y sin uso.

La institución también recibió la planta de granos más antigua del país “Silos de Pan de Azúcar” ubicada en San Miguelito; conocidos como “Silos del IFE”, construida con tecnología estadounidense en la década de 1950. Esta instalación operó de manera continua en el secado y almacenaje de arroz y maíz de producción nacional, acopio y mercadeo de productos procedentes de Darién; además ofreció servicios a las principales agroindustrias del país para el almacenamiento de maíz importado, sorgo y soya. La capacidad total de almacenaje de la planta era de 170,000 quintales en 8 silos verticales y 2 bodegas. Para el secado de granos se disponía de tres secadoras por turno, procesaban 810 quintales. En estas instalaciones operó el primer laboratorio de granos de la institución.

Hace aproximadamente diez años, los silos verticales de la planta fueron

- La bodega principal, donde actualmente se almacenan y gestionan productos de los programas de agroferias y agrotiendas. En la parte trasera, funcionan las oficinas administrativas de la Agencia de Silos Panamá, así como los espacios de trabajo de los técnicos de la Dirección de Mercadeo y de Silos Panamá.
- Una segunda bodega que ha sido adaptada para albergar las oficinas institucionales de varias unidades administrativas, además de funcionar como depósito del almacén de compras.
- En el mismo complejo también se ubican los Departamentos de Transporte, Seguridad, Servicios Generales, Bienes Patrimoniales y el Programa de Ferias.

Adicionalmente, se llevó a cabo la remodelación del área posterior de las instalaciones (zona de secadoras) para albergar una Agrotienda del Pueblo.

Molino la Campiña en Coclé

Este complejo agroindustrial, que inició operaciones en 1974, fue

demolidos. Sin embargo, permanecen operativas:

diseñado para el manejo de granos y otros productos agrícolas. Cuenta con una capacidad instalada de almacenamiento de 500,000 quintales en bodegas y 80,000 quintales en silos.

Dada la importancia de Coclé como una de las principales provincias productoras de arroz del país, el complejo incluyó una planta de secado con capacidad de 1,500 quintales por turno, además de un molino para el pilado de arroz.

Actualmente, en las instalaciones del Molino La Campiña la mayoría de las áreas se encuentran inoperativas. Sin embargo, permanecen funcionales: Las oficinas administrativas de la Dirección Regional; el área de manejo de productos para tiendas y ferias; los servicios del laboratorio de granos y el servicio de pesaje. Adicionalmente, una de las bodegas se encuentra en proceso de reparación.

Expansión Agroindustrial: Las tres grandes Plantas de Granos Básicos (1985)

En respuesta al crecimiento de la producción nacional de granos básicos, en 1985 se pusieron en operación tres plantas agroindustriales de gran escala, las más importantes del

país en su momento, estratégicamente ubicadas en regiones productivas. Estos complejos especializados fueron diseñados para el procesamiento, almacenamiento y comercialización de granos básicos:

- Silos La Barrera (Santiago de Veraguas)
- Silos La Honda (Provincia de Los Santos)
- Silos San Pablo (Provincia de Chiriquí)

Estas instalaciones, construidas con materiales de alta calidad, han operado de manera ininterrumpida durante 40 años, superando significativamente su vida útil estimada de 25 años. Este plazo había sido establecido por Aeroglide, empresa estadounidense fabricante de los equipos, que incluso recomendó la construcción de nuevas plantas tras cumplirse dicho período.

Sin embargo, el actual deterioro de los equipos puede atribuirse, en parte, a su operación ininterrumpida durante décadas en el procesamiento de granos, especialmente arroz en cáscara, cuyo alto poder abrasivo acelera el desgaste mecánico. Esta condición intrínseca al proceso productivo ha reducido

significativamente la vida útil proyectada para las instalaciones.

En el caso de Silos La Honda, la corrosión adquiere mayor severidad debido a su proximidad al mar, lo que expone las estructuras a un ambiente con elevada humedad y concentración de sales marinas. Estas condiciones han acelerado significativamente el deterioro tanto estructural como operativo del complejo, requiriendo incluso la instalación de cuatro nuevos silos de almacenamiento (capacidad: 25,000 quintales cada uno) como medida de refuerzo.

Como estrategia complementaria, se recomienda reforestar el área perimetral con especies resistentes a ambientes salinos, el cual actuaría como barrera natural para reducir el impacto corrosivo de la brisa marina.

La Planta de Silos San Pablo en Chiriquí experimentó un deterioro crítico debido a dos factores determinantes: la corrosión oxidativa progresiva y el impacto acumulativo de constantes réplicas sísmicas en la región. Estos fenómenos generaron daños estructurales irreversibles, en todo el complejo de silos de almacenamiento, las secadoras y otras estructuras complementarias; además de comprometer las bases de soporte mediante fracturas generalizadas. En

estudios técnicos realizados e inspecciones físicas, se reforzó la decisión de demoler la infraestructura del complejo de silos y secadoras completa, por representar un riesgo inminente para la seguridad operativa. Pese a esta situación, se mantienen en funcionamiento en Silos San Pablo las áreas de la bodega donde se almacenan los productos de los programas de agroferias y agrotiendas; así como el área de la pesa, laboratorio, oficinas administrativas y comedor.

Planta agroindustrial de Chepo (1980)

En Panamá Este se instaló la planta agroindustrial de Chepo, diseñada para el secado y almacenamiento de arroz, principalmente proveniente de Panamá Este, Chepo y Darién. Su infraestructura original incluía dos silos con capacidad de 20,000 quintales cada uno, dos secadoras con una capacidad conjunta de 550 quintales por turno y una pesa camionera (que no entró en operación). Sin embargo, la mayor parte de estas instalaciones fueron desmanteladas, conservándose únicamente una bodega de almacenamiento con capacidad para 40,000 quintales, la cual ahora alberga las oficinas administrativas y funciona

como centro de distribución para los productos de agrotiendas y agroferias.

Ante el aumento de la producción arrocerá en la región, surge la necesidad de construir una nueva planta agroindustrial en Panamá Este y Darién, con el fin de ofrecer a los productores un servicio eficiente y a menor costo. Actualmente, los agricultores se ven obligados a trasladarse a plantas privadas y en otras zonas del país, lo que incrementa sus gastos operativos. La nueva planta no solo reduciría estos costos, sino que también mejoraría los ingresos de los productores al optimizar el proceso postcosecha.

Red de instalaciones en la provincia de Darién (1974)

En la década de 1970, el gobierno panameño implementó una importante iniciativa de desarrollo agrícola en la provincia de Darién. Se estableció una red de 10 puestos de compra como parte del Programa de Darién, diseñado específicamente para apoyar a los pequeños productores de esta región históricamente vulnerable y de difícil acceso geográfico.

Estas instalaciones cumplieron un rol fundamental en la comercialización de los productos agrícolas locales. Se especializaron en la adquisición de

diversos cultivos estratégicos, entre los que destacaban granos básicos como arroz y maíz, frutas tropicales como plátanos y aguacates, así como raíces y tubérculos.

El programa representó un esfuerzo institucional significativo para dinamizar la economía rural darienita. Al facilitar puntos de venta accesibles para los agricultores, se logró reducir las brechas de comercialización propias de una región con limitada infraestructura vial y de transporte. Esta iniciativa no solo mejoró los ingresos de los productores, sino que también contribuyó a la seguridad alimentaria regional.

Las instalaciones del Programa de Darién fueron estratégicamente ubicadas en comunidades que ofrecían acceso multimodal al transporte de productos. Esta selección consideró criterios logísticos fundamentales para garantizar la eficiencia en la distribución y comercialización de los cultivos.

Los puntos seleccionados incluyeron:

- Comunidades con acceso terrestre: Santa Fe, Yaviza
- Ubicaciones fluviales estratégicas: Río Congo, Río Iglesias, El Real

- Puntos costeros: La Palma, Garachiné, Jaqué
- Asentamientos interiores importantes: Camogantí, Sambú

El programa de desarrollo agrícola en Darién contó con una red de 10 bodegas de acopio con capacidad combinada para almacenar 105,000 quintales de productos agrícolas. Para el procesamiento postcosecha, se instalaron 8 secadoras de granos distribuidas estratégicamente en las zonas de mayor producción de arroz y maíz. Es importante señalar que las comunidades de Río Congo y Camogantí no se instalaron secadoras.

Para garantizar la eficiente comercialización de los productos, se implementó un sistema de transporte multimodal. Por vía marítima, los productos eran embarcados hacia el muelle Fiscal, desde donde camiones institucionales los transportaban hasta las instalaciones de Silos Panamá para su procesamiento final y mercadeo. Paralelamente, la carretera Darién-Panamá servía como ruta alternativa para el transporte terrestre directo de los cultivos hacia el mismo destino.

Situación Actual de la Infraestructura de Darién

Lamentablemente, con el paso de los años este sistema de apoyo a la producción agrícola fue desmantelado por completo. Todas las instalaciones que conformaban esta red fueron demolidas, desapareciendo así una infraestructura que en su momento histórico representó un valioso apoyo para los productores agrícolas de la región darienita. Esta desaparición ha dejado un vacío en la capacidad de almacenamiento y procesamiento postcosecha en la provincia.

Provincia de Colón

En la provincia de Colón se construyeron dos bodegas con capacidad para 5,000 quintales cada una, ubicadas en las comunidades de Cuipo y Río Indio. Estas instalaciones funcionaron inicialmente como centros de acopio para la producción agrícola proveniente de las riberas del Río Indio y otras zonas aledañas. Actualmente, ambas bodegas están alquiladas a comerciantes locales, quienes las utilizan para la venta de víveres y mercancías diversas, brindando así un servicio importante a las comunidades del área.

Agencia de Capira - Panamá Oeste

En la provincia de Panamá Oeste, entre los años 1974 y 1975, se construyó e instaló la Agencia de Capira, equipada con una planta agroindustrial completa para atender al sector productor de arroz en la región de Monte Oscuro, mediante la compra directa de la cosecha al asentamiento campesino existente en ese entonces.

Las instalaciones contaban con equipos especializados para el procesamiento de arroz en cáscara húmedo con impurezas, incluyendo una secadora con capacidad para 250 quintales por turno, una prelimpiadora, dos silos de almacenamiento con capacidades de 25,000 y 5,000 quintales, respectivamente, y dos bodegas con capacidad para 10,000 y 5,000 quintales. Además, se disponía de una pesa camionera para controlar la entrada y salida de productos.

Actualmente, la mayor parte de esta infraestructura ha sido desmantelada, permaneciendo en operación únicamente las dos bodegas, donde funcionan las oficinas administrativas y se gestionan los productos de los programas de tiendas y ferias.

Agencia de Soná – Veraguas

En el distrito de Soná, provincia de Veraguas, se encuentra operativa una planta agroindustrial con características similares a la ubicada en Chepo. La instalación cuenta con un área de secado equipada con dos secadoras que, en conjunto, tienen una capacidad de procesamiento de 550 quintales de granos, manteniéndose en pleno funcionamiento para el tratamiento de arroz.

Asimismo, dispone de un área de almacenamiento conformada por una bodega con capacidad para 40,000 quintales, destinada exclusivamente a la gestión de productos vinculados a los programas de agroferias y agrotiendas.

Apoyo al sector salinero

En respaldo al sector salinero del país, la institución desempeñó un papel importante a través del programa de compra y comercialización de sal cruda, heredado del antiguo Instituto de Fomento Económico (IFE). Para ello, se contaba con agencias e instalaciones de almacenamiento, conocidas como jorones, ubicadas en Guararé, Silos La Honda y La Villa de Los Santos, así como en Aguadulce. Estas infraestructuras permitían el acopio y distribución a nivel nacional

de la sal cruda, destinada tanto al procesamiento industrial como a su comercialización para uso ganadero.

Las agencias e instalaciones dedicadas al acopio y manejo de la sal dejaron de operar en la década de 1990, cuando se estableció un acuerdo con los salineros organizados en cooperativas y federaciones. Como resultado, el inventario de sal y las instalaciones fueron transferidos a la Federación Nacional de Cooperativas Salineras de Panamá (FENCOSPA).

En las últimas dos décadas, la institución ha reorientado sus programas para garantizar el suministro de alimentos de calidad a precios accesibles a una población en constante crecimiento, priorizando iniciativas como las agroferias y agrotiendas mediante el programa de Solidaridad Alimentaria. Esta evolución ha relegado los servicios agroindustriales a un segundo plano, tendencia que se acentuó notablemente durante la pandemia.

La actual coyuntura ha resultado en una insuficiente asignación presupuestaria para implementar programas anuales de mantenimiento y reparación de las infraestructuras (post-zafras). Esta falta de inversión preventiva ha acelerado el deterioro de las antiguas instalaciones, aunque

sin interrumpir completamente la prestación de servicios en las plantas que permanecen operativas.

La institución ha reorientado sus programas hacia la atención prioritaria de necesidades alimentarias urgentes, en cumplimiento de su mandato de garantizar la seguridad alimentaria y apoyar el mercadeo agropecuario. Este enfoque responde a su rol fundamental como articulador entre productores, empresas y el mercado nacional.

Inversiones y desafíos en infraestructura

Aunque se han ejecutado mejoras puntuales en la infraestructura agroindustrial, como el reemplazo de silos y secadoras obsoletas, aún persiste la falta de un programa sistemático de mantenimiento preventivo y correctivo. Esta carencia representa un desafío dado que estas instalaciones siguen siendo fundamentales para el manejo postcosecha de granos básicos, garantizando su almacenamiento, procesamiento y distribución eficiente. Sin una gestión proactiva de mantenimiento, se pone en riesgo la operatividad y vida útil de estas infraestructuras, esenciales para la seguridad alimentaria del país.

Contexto demográfico y productivo

Las instalaciones agroindustriales del país: Silos La Barrera (Santiago), Silos La Honda (Los Santos) y el ya demolido Silos San Pablo (Chiriquí), fueron diseñadas y puestas en funcionamiento en 1985, para atender las necesidades de una población de 2.02 millones de habitantes. Sin embargo, ante el crecimiento demográfico del 45.8% (alcanzando 4.51 millones en 2024), la capacidad instalada evidencia serias limitaciones. Este desfase operativo se manifiesta en dos dimensiones críticas: La insuficiencia infraestructural para la demanda actual, y la presión productiva creciente, reflejada en la expansión de áreas cultivadas y mayores volúmenes de cosecha y rendimientos en ascenso con la implementación de nuevas tecnologías.

La institución enfrenta actualmente cuatro imperativos críticos para garantizar su sostenibilidad operativa: La modernización y ampliación de su red de instalaciones agroindustriales; la implementación de protocolos de mantenimiento permanente; la optimización de procesos para un manejo seguro y eficiente de granos; y la adecuación de su capacidad

operativa al crecimiento demográfico y productivo del país.

Este escenario evidencia la urgente necesidad de desarrollar infraestructuras agroindustriales modernas que respondan a la creciente demanda de servicios. La institución requiere instalaciones que garanticen procesos eficientes y seguros para el manejo postcosecha, particularmente relevante ante el incremento sostenido tanto en superficie cultivada como en volúmenes de producción. Un ejemplo claro es el aumento de 30,000 hectáreas sembradas en el año 2023, respecto al año 2009 y en cuanto a rendimiento, 94 quintales por hectárea alcanzados en 2024, cifras que refuerzan la importancia de este grano básico en la dieta panameña y la necesidad de contar con capacidad instalada acorde a estos volúmenes productivos.

La capacidad de almacenamiento nacional enfrenta graves limitaciones debido al deterioro de infraestructuras que superan los 40 años sin mantenimiento adecuado. Esta problemática se ve agravada por la falta de inversión en rehabilitación y modernización de las instalaciones, lo que repercute en una asistencia técnica insuficiente, tecnología

obsoleta, y servicios menos competitivos, afectando los servicios ofrecidos en toda la cadena agroindustrial.

La carencia de un sistema de pesaje eficiente genera dificultades operativas caracterizado por equipos obsoletos, falta de mantenimiento, calibración no certificada, afectan la operatividad, calidad del servicio y la reputación institucional ante productores y clientes.

El deficiente manejo de los productos almacenados es consecuencia del deterioro de los silos, que presentan filtraciones, la obsolescencia de los sistemas de transporte y aireación, y el deficiente monitoreo interno del grano. Estas carencias comprometen la calidad de los productos almacenados y pueden generar pérdidas económicas significativas durante el período de almacenaje.

La falta de instalaciones de secado afecta significativamente la calidad y conservación de los granos. Esta problemática se intensifica debido al incremento en las superficies sembradas a nivel nacional, la escasez de personal capacitado en el manejo y procesamiento del grano y la adjudicación de contratos a empresas sin una evaluación rigurosa de su experiencia. Estas deficiencias reducen

la capacidad de secado, afectando la eficiencia operativa y disminuyen la competitividad de los productores, quienes carecen de la infraestructura y el talento humano necesario para procesar de manera óptima los volúmenes de grano en constante aumento.

La insuficiencia de instalaciones de almacenamiento en los frigoríficos, junto con la escasez de personal calificado y la falta de un programa de mantenimiento para los cuartos fríos, limita la capacidad de la institución para brindar servicios eficientes de manejo postcosecha. Esta situación pone en riesgo la calidad y conservación de los productos almacenados.

La falta de equipos e instrumentos adecuados para el control de calidad es consecuencia de una deficiente planificación, coordinación y gestión de recursos, agravada por el deterioro de los equipos, que no se reemplazan a tiempo, y la ausencia de estandarización en los procesos de análisis de laboratorio.

No contar con terreno propio e instalaciones adecuadas para albergar la sede de varias oficinas regionales, incluida la sede central en Ciudad de Panamá, representa un desafío. Esta situación responde a la falta de

compromiso de administraciones anteriores en el desarrollo de proyectos de infraestructura. Como consecuencia, el arrendamiento de espacios incrementa los costos operativos, afectando la sostenibilidad financiera de la institución.

Evolución y desafíos en la asistencia técnica y mercadeo agropecuario

Contexto de creación y reformas por ajuste estructural (Década de 1980)

El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) fue creado en el marco del modelo de sustitución de importaciones, bajo influencia del pensamiento keynesiano. Sin embargo, la crisis de la deuda en América Latina durante los años 80 llevó a la implementación de los Programas de Ajuste Estructural (PAE), promovidos por organismos como el Banco Mundial y el BID, como requisito para acceder a financiamiento.

Estos programas exigían una menor intervención del Estado, incluyendo el cese y participación en la compra de empresas por parte el Estado y la eliminación de instituciones consideradas ineficientes. Entre 1983 y 1986, Panamá adoptó estas reformas, lo que implicó para el IMA el retiro

progresivo de funciones como la gestión de cuotas de importación, la compra de productos nacionales, y la administración de centros de acopio, secadoras de cebolla (Penonomé y Chitré), plantas para granos y perecederos, abastos, abattoir nacional y plantas procesadoras de embutidos y productos avícolas

También se transfirieron programas, como el manejo de sal, a cooperativas. Estas medidas redujeron significativamente el presupuesto y personal del IMA, marcando el inicio de una etapa de transformación institucional.

Impacto de las reformas en la Institución

Las reformas institucionales relacionadas con el mercadeo y la comercialización interna condujeron a tres procesos principales: el cierre o la limitación de los organismos reguladores de precios, la privatización de los activos utilizados por estos organismos y la búsqueda de nuevos mecanismos alternativos de comercialización. Entre estos se destaca la creación de la Bolsa Agropecuaria de Panamá (BAISA) y, en el caso del IMA, la reactivación del programa de compras en Darién para continuar apoyando a pequeños productores en zonas apartadas.

Transición y enfoque técnico (Finales de los 80 y 90)

Con los cambios en la economía, el IMA tuvo que redefinir su papel, dejando atrás el enfoque tradicional basado en la sustitución de importaciones para adaptarse a una apertura de mercados. Esto significó un cambio importante para el personal, que pasó de manejar la compra de productos y plantas de granos a convertirse en facilitador entre los productores y los mercados. Sin embargo, esta transición redujo el contacto directo con el campo, limitando la relación con los productores a la recepción de sus cosechas y dejando poco conocimiento sobre los problemas que enfrentaban los productores.

El enfoque del IMA como una institución interventora en la comercialización de productos agropecuarios influyó profundamente en todo su personal, tanto administrativo como técnico. El cambio hacia una nueva orientación institucional generó cierta resistencia interna, ya que implicaba abandonar prácticas consolidadas y asumir nuevas funciones para las que muchos no estaban preparados ni capacitados. La década de 1990 marcó el inicio de los esfuerzos por adecuar la institución a

los compromisos asumidos en el marco de los programas de ajuste estructural.

Desafíos en la capacitación y asistencia técnica en mercadeo y comercialización

Uno de los principales retos que enfrentó el IMA durante su proceso de transformación fue la necesidad de capacitar a los productores en temas de comercialización y mercadeo agropecuario. Se iniciaron esfuerzos para crear una unidad especializada en educación y capacitación en estas áreas, pero pronto se evidenció una gran debilidad institucional: falta de experiencia, metodologías adecuadas y estructura para implementar un sistema efectivo. Además, existían limitaciones para definir cómo organizar esta unidad, desarrollar estrategias de extensión específicas y establecer mecanismos para llegar a los productores.

Por otro lado, se identificó una brecha importante, ya que los programas de investigación, formación técnica y extensión se habían centrado casi exclusivamente en mejorar la producción, descuidando aspectos importantes de la comercialización. Al mismo tiempo, el MIDA, responsable del sistema nacional de extensión agropecuaria, atravesaba un proceso

de reestructuración, lo que dificultó aún más contar con apoyo técnico y coordinación efectiva para establecer el modelo educativo que el IMA requería.

Implementación del Programa de Extensión en Comercialización

Durante la formulación del programa de extensión en comercialización, se desarrollaron acciones puntuales que evidenciaron la problemática existente y permitieron explorar posibles soluciones. Se evaluaron pérdidas postcosecha en granos básicos, raíces y tubérculos, y se analizaron las condiciones de manejo en el Mercado Agrícola Central (MAC). En coordinación con la administración del MAC, se instaló una planta para el lavado y clasificación de productos hortícolas, así como un laboratorio, en conjunto con la Dirección de Sanidad Vegetal del MIDA, para analizar residuos de pesticidas. Sin embargo, este último fue posteriormente desmantelado.

También se participó en eventos internacionales sobre pérdidas postcosecha, lo que permitió ampliar la perspectiva del problema. Internamente, se intentó crear una unidad de postcosecha dentro de la Dirección de Mercadeo, reconociendo que la conservación adecuada de los

productos es indispensable para una buena comercialización.

En la región de Azuero, se introdujeron tecnologías de bajo costo para la postcosecha tales como: trojes mejorados, tambores herméticos y secadores solares, y se buscó ampliar estas acciones a productos como la yuca y el ñame, desarrollando técnicas como el encerado y la construcción de estructuras de almacenamiento. No obstante, la falta de recursos interrumpió estos avances.

Además, se brindó asesoría técnica especializada para la exportación de productos como plátano, sandía, otoi y coco, a través de un bróker con acceso a mercados en Estados Unidos e Italia.

Estas acciones, aunque dispersas, mostraron la necesidad de una estrategia más estructurada, lo que llevó a la formulación de un proyecto formal de reducción de pérdidas postcosecha en granos, raíces y tubérculos, con apoyo de la FAO. Sin embargo, los cambios administrativos, los enfoques distintos entre gestiones y la presión por resultados inmediatos frenaron su continuidad, ante cuestionamientos por el uso de recursos.

A pesar de algunos logros técnicos, las acciones en campo se redujeron y la participación del IMA se limitó a proyectos de desarrollo rural. En paralelo, varias ONG comenzaron a trabajar en temas similares, incluyendo comercialización agrícola, a través de iniciativas como el proyecto Triple C, el programa de pobreza rural, el plan para la Comarca Ngäbe-Buglé y el Proyecto de Desarrollo Sostenible del Darién, entre otros.

Desarrollo de Información de Mercados (Década de 1990 y 2000)

Durante este periodo, se impulsaron iniciativas para establecer un sistema de información sobre precios y mercados, con el fin de apoyar las negociaciones comerciales y anticipar cambios en el entorno económico. Sin embargo, el enfoque se centró en recopilar datos y crear bases de datos, sin prestar suficiente atención a la calidad, el análisis ni la utilidad práctica de la información para la toma de decisiones, tanto públicas como privadas.

El IMA fue incluido en el Proyecto 924, financiado por el BID y compartido con el MIDA y el IDIAP, bajo el programa *Modernización del Sector Agropecuario*. Uno de sus componentes fue el de comercialización el cual contempló el desarrollo del Sistema de Información

para Agronegocios (SIPAN). Este sistema también recopilaba datos, en muchos casos provenientes de fuentes internacionales, pero su procesamiento y análisis eran limitados, reduciendo su impacto en la planificación y gestión comercial.

Asesoría a plantas procesadoras y ralentización de acciones

Paralelamente, el IMA brindó asesoría técnica a plantas procesadoras de granos, enfocándose en el control de plagas, la calidad del producto y el manejo de secadoras. También promovió el uso de sus instalaciones para el almacenamiento y conservación de granos, tanto por parte de productores como de importadores. Para ello, a mediados de la década de 1990, estableció tarifas por estos servicios, las cuales aún se mantienen vigentes.

Como alternativa adicional, se propuso utilizar estas instalaciones como centros de pignoración de cosechas, desarrollando procesos técnicos para respaldar este servicio.

Reestructuración y nuevo enfoque (a partir de 2004)

En octubre de 2004, el IMA reestructuró sus áreas técnicas según el nuevo plan de gobierno. Se reforzó la extensión agrícola con la creación de

la Secretaría Técnica de Desarrollo de Mercados y Agronegocios, y se reorganizaron las direcciones: la Dirección de Información Comercial pasó a ser la Dirección Nacional de Análisis y Estudio de Mercados, mientras que la Dirección Nacional de Mercadeo y Comercialización mantuvo su nombre. Aunque ambas direcciones tenían tres departamentos según la estructura, estos no funcionaron plenamente.

El enfoque principal fue la gestión por resultados, con sus respectivos Programas Anuales Operativos (POA). Sin embargo, este plan no consideró el componente agroindustrial.

En 2007, con la llegada del programa Panamá Solidario, se priorizaron las ferias y ventas al público, redirigiendo todos los recursos institucionales hacia este programa. Como resultado, la consolidación técnica a mediano plazo quedó postergada.

Programa para la Solidaridad Alimentaria y su impacto en el acompañamiento a productores

El Programa para la Solidaridad Alimentaria fue creado mediante la Resolución de Gabinete N.º 124 del 22 de octubre de 2007, asignando al IMA su ejecución. Esto incluyó la compra, manejo y comercialización de

productos alimenticios, así como servicios de empaque, transporte, distribución y promoción.

Sin embargo, la implementación del programa desvió significativamente los esfuerzos del IMA. Las unidades técnicas, que antes apoyaban la vinculación de los productores con los mercados, pasaron a enfocarse en tareas operativas como la gestión de ventas, control de calidad y conservación de alimentos. Esto debilitó el acompañamiento técnico y comercial que se ofrecía a los productores.

Durante el ciclo agrícola mayo 2016–abril 2017, el IMA desarrolló la primera Encuesta Nacional Agro Comercial (ENAC), con el fin de mejorar la información sobre la comercialización agropecuaria. Esta encuesta, dirigida a pequeños y medianos productores, comerciantes y empresarios, recopiló datos nacionales e internacionales a través de una plataforma digital diseñada por la Dirección de Innovación Gubernamental (DIG). No obstante, con el cambio de gobierno en julio de 2019, la gestión de esta información pasó al MIDA.

Posteriormente, en noviembre de 2021, se organizó el foro AGROCOM para fomentar la comercialización de

productos nacionales mediante encuentros entre productores y compradores. El objetivo era establecer relaciones comerciales sostenibles y fortalecer las capacidades de negociación de los productores. Sin embargo, la participación fue baja y los objetivos del evento no se cumplieron en su totalidad.

Pese a la paralización del acompañamiento formal en educación y extensión comercial, algunos técnicos del IMA continuaron de forma voluntaria brindando apoyo a productores en regiones como Capiá, Los Santos, Veraguas y Chiriquí. Estas acciones incluyeron asesoría en la comercialización de cultivos como café, plátano, guandú, maíz, arroz, cebolla y ñame, mediante charlas y metodologías prácticas de “aprender haciendo”, que ayudaron a mejorar las capacidades comerciales de los productores y facilitar su acceso a nuevos mercados.

Evolución del acompañamiento institucional al productor agropecuario en el mercadeo de sus productos

La institución ha experimentado diversas etapas de transformación en su rol de apoyo a los productores, especialmente en lo relacionado con el mercadeo de sus productos. Esta evolución ha estado marcada por la necesidad de adaptarse a los cambios en las políticas gubernamentales y por la redefinición de los programas de asistencia técnica en múltiples áreas. A pesar de estos desafíos, la institución ha desempeñado un papel clave en el acompañamiento a los productores, brindando apoyo en aspectos como la organización, capacitación, logística y vinculación con mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Además, ha facilitado la participación de los productores en ferias bajo diferentes modalidades, según las prioridades de cada administración gubernamental. En algunos períodos, estos espacios fueron descontinuados para dar paso a nuevos programas, lo que obligó a la institución a buscar alternativas de apoyo, especialmente en momentos en que no contaba con los recursos necesarios para la compra directa de productos.

Modalidades de organización y acompañamiento a los productores para el mercadeo: Programa de ferias bajo diversos esquemas operativos

Con el objetivo de facilitar el mercadeo de la producción agropecuaria, en el año 2000 la institución promovió y organizó ferias permanentes en puntos estratégicos de la ciudad capital. Estas se establecieron mediante acuerdos con propietarios de terrenos y plazas comerciales, logrando instalarse en ubicaciones estratégicas como: la feria de Vía España (en el antiguo Gago de Vía Brasil), Coco del Mar en San Francisco, Vía España junto al Registro Público, Transístmica cerca del edificio Bolívar, Plaza Carolina, el antiguo Tránsito en Juan Díaz, Villa Lorena, Frigorífico Panamá, Tocumen (entrada a Cerro Azul) y Brisas del Golf. Algunas de estas ferias aún continúan operando. Esta modalidad representó un importante beneficio para los productores, permitiéndoles comercializar diariamente volúmenes significativos de productos agropecuarios de buena calidad a precios accesibles para los consumidores, además de generar

empleos en las comunidades involucradas.

Otra iniciativa exitosa fueron las ferias quincenales realizadas a finales de los años 90, las cuales se desarrollaban durante tres días en plazas como el Rommel Fernández, Los Andes, La Doña, La Gran Estación y Villa Lucre. En estas actividades se organizaban productores de distintas comunidades, brindándoles apoyo logístico en infraestructura, transporte y otras necesidades básicas. Participaban productores provenientes de Panamá Oeste, Panamá Este, Chiriquí, Darién, Coclé, Veraguas y la región de Azuero. Cabe destacar que en estas ferias se introdujo por primera vez la venta de flores y follajes, liderada por productoras y amas de casa del área Oeste, el Valle de Antón y Panamá Este.

En apoyo a los productores de Limón de Campana y Cerro Campana, quienes participaban en ferias tanto en la ciudad capital como en el área Oeste y en eventos nacionales, se gestionó un proyecto logístico para la adquisición de un camión y carpas. Esta iniciativa fue presentada ante la Junta Técnica de la provincia de Panamá y aprobada con financiamiento del Programa de Inversiones Locales (PROINLO), canalizado a través del corregimiento

de Campana. Los recursos fueron administrados por la Agencia de Capira y puestos al servicio de los productores, quienes se organizaban para participar activamente en las diferentes ferias.

Las ferias nacionales e internacionales que se realizan anualmente en el país, promovidas y organizadas por el MIDA a través de la Comisión Nacional de Ferias y con fechas previamente calendarizadas, representan una valiosa oportunidad para que los productores organizados por la institución participen activamente. Estos eventos les permiten comercializar sus productos en espacios especialmente habilitados, contribuyendo así a su promoción y venta.

A partir del año 2009, se implementaron con éxito las Mega Ferias, con una participación destacada de la institución, que fue dotada de recursos para la adquisición de diversos productos de primera necesidad, como el arroz, un alimento básico en la dieta de los panameños. Esta iniciativa abrió nuevas oportunidades para que tanto pequeños productores como los de mayor escala (Cerro Punta), pudieran participar, instalando contenedores para la venta directa de hortalizas y

frutas, satisfaciendo así la demanda de los consumidores.

Otra modalidad de gestión de mercadeo y acompañamiento a los productores fue el establecimiento de contactos directos con cadenas de supermercados como El Extra, Machetazo, Casa de la Carne, El Fuerte, El Rey, Súper 99, El Milagro, Riba Smith, así como con módulos de comerciantes en el mercado de abastos de Curundú. A través de estos canales, se logró colocar una amplia variedad de productos hortícolas, frutas, raíces y tubérculos, granos e industrializados, provenientes de distintas comunidades a nivel nacional. En el caso particular de Darién, los productos eran adquiridos con fondos del programa de compras de la institución y luego comercializados en los mencionados mercados o en ferias.

La institución instaló y administró los mercados EMEX, de tecnología española, cuyo equipamiento permaneció por varios años almacenado en contenedores en los estacionamientos de Silos Panamá. La instalación se llevó a cabo en tres puntos estratégicos: uno en Curundú, junto al Mercado Agrícola Central; otro en Santa Librada; y un tercero en Colón. En el caso del EMEX de Curundú, se organizó la participación

de productores provenientes de Tierras Altas, Azuero, Coclé, Veraguas, Herrera, Los Santos y otras regiones del país, así como de distribuidoras de productos agrícolas que ya operaban en la ciudad y en el mercado de abastos. Se procedió a la distribución y arrendamiento de los módulos a los participantes. Posteriormente, el EMEX de Curundú fue traspasado al Municipio de Panamá, que lo operó hasta la apertura de Merca Panamá. En tanto, el EMEX de Santa Librada fue transferido al Municipio de San Miguelito.

A inicios de los años 90, la institución desempeñó un papel fundamental en el acompañamiento a productores y agroempresas de la región de Azuero en la exportación de rubros no tradicionales hacia los Estados Unidos, como melones, sandías y zapallo. Su aporte fue clave en este desafío, actuando como un eslabón esencial en la cadena de mercadeo al poner a disposición el Frigorífico de Chitré para el manejo postcosecha de las frutas en ambientes de temperatura controlada. Este contaba con una precámara destinada a extraer el calor del campo y cámaras de refrigeración que mantenían las condiciones adecuadas para conservar la calidad del producto. Esto permitió que, al momento de

realizar los embarques en contenedores refrigerados con destino a los puertos de la ciudad de Panamá y luego al mercado final, se asegurara el cumplimiento de las normas de calidad y sanidad exigidas por las empresas compradoras, garantizando así que los productos llegaran en óptimas condiciones.

En cuanto al rubro cebolla, la institución desempeñó un papel fundamental en su conservación y comercialización. A principios de los años 90, en el Frigorífico de Chitré se brindó asistencia técnica en campo a los productores para el manejo postcosecha, además de conservar la cebolla en cámaras refrigeradas. Esto permitió controlar la oferta en períodos de baja demanda, cuando la producción alcanzaba picos altos y los precios disminuían, afectando a los productores. Gracias a este sistema de control de oferta, se esperaba que la demanda se recuperara para luego liberar el producto de las cámaras, acondicionándolo adecuadamente para su comercialización.

A finales de la década de los 90, se dio un avance significativo en el acompañamiento a los productores de piña de La Chorrera, quienes por primera vez incursionaron en el mercado internacional con la variedad

hawaiana, dirigida al mercado de Estados Unidos. Aprovechando la experiencia adquirida en las exportaciones desde Azuero, se coordinó un esfuerzo conjunto con la empresa Exportadora Agrofrut S.A entre los productores organizados, MIDA, IMA y la Junta Comunal de Zanguenga. En las instalaciones de esta última se implementó toda la logística necesaria para el manejo adecuado de la fruta, lo que permitió concretar exitosamente la exportación de los primeros contenedores de piña hawaiana hacia Estados Unidos.

Posteriormente, ante la creciente demanda internacional de la variedad MD2, se organizó una gira técnica a Costa Rica con la participación de productores de diversas comunidades piñeras de La Chorrera, así como de técnicos del MIDA, OIRSA e IMA. Durante la visita, se recorrieron campos de cultivo y la planta de procesamiento y empaque de la transnacional Del Monte, con el fin de conocer de cerca el proceso de manejo y calidad de la fruta.

Esta gira técnica representó un hito para la producción de piña en Panamá, ya que permitió establecer los contactos necesarios para la introducción de la semilla de la variedad MD2, altamente demandada

en los mercados internacionales. Un productor destacado, tras participar en la experiencia, gestionó la adquisición e importación de la semilla, desarrollando un proyecto exitoso de siembra y comercialización. Poco tiempo después, otros productores comenzaron a cultivar esta nueva variedad en La Chorrera, que actualmente concentra el 79.6% de la producción nacional de piña, seguida por Chiriquí con el 20.2%. Hoy en día, la variedad MD2 es la única que se siembra y comercializa tanto en Panamá como para la exportación.

En la provincia de Colón, la institución participó activamente en la organización y acompañamiento de productores para la exportación de coco, con el respaldo de una empresa exportadora con experiencia previa en el envío de cucurbitáceas desde Azuero y Panamá Este. El manejo y empaque del producto se realizaron

en las instalaciones del EMEX de Colón, bajo la administración de la institución a través de su oficina regional.

La institución también colaboró en otros proyectos de exportación, destacándose en Chiriquí con la exportación de plátano y en Curtí, Panamá Este, con la exportación de yuca parafinada. Estas operaciones se realizaron a través de la misma empresa que gestionó la exportación de coco en Colón y de cucurbitáceas en Azuero y Panamá Este.

II. Metodología

La formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029 del IMA se llevó a cabo mediante un proceso participativo que involucró a funcionarios de distintos niveles de la institución. El trabajo se desarrolló entre enero y abril de 2025, siguiendo una metodología estructurada en fases para garantizar un análisis integral y consensuado.

1. Fase de planificación y consenso

En enero de 2025, se convocó a técnicos e ingenieros agropecuarios a nivel nacional a través de reuniones virtuales. Como punto de partida, se analizó la Ley N° 352 de 2023, que establece la Política Agroalimentaria de Estado y define lineamientos estratégicos para el desarrollo del sector. Posteriormente, se realizó una dinámica de "Lluvia de ideas" para definir el marco conceptual del PEI y priorizar los temas a abordar en el diagnóstico. Este ejercicio permitió consensuar una metodología que facilitó la identificación de problemas estructurales y la construcción de un modelo analítico de la realidad institucional.

2. Diagnóstico situacional

El diagnóstico se basó en dos herramientas metodológicas: el análisis FODA y la matriz "problema-causas-efectos". Estas permitieron evaluar tanto las condiciones internas del IMA (fortalezas y debilidades)

como los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en su desempeño. Además, se incorporó una perspectiva temporal, analizando la evolución histórica de la institución, su situación actual y las tendencias futuras del sector. Para profundizar en las problemáticas, se aplicó el árbol de problemas, técnica que ayudó a identificar las causas raíz y los efectos recurrentes que dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Análisis temático

El estudio se organizó en cuatro dimensiones estratégicas para el IMA. La primera, dimensión institucional, abarcó aspectos como la estructura organizativa, los procesos de gobernanza y la eficiencia en la gestión. La segunda, mercadeo y comercialización, se centró en las estrategias para promover y vender los productos agropecuarios. La tercera, infraestructura agroindustrial, evaluó la capacidad instalada y su

impacto en la producción. Por último, la cuarta dimensión, acompañamiento y gestión agrocomercial, analizó el apoyo brindado a los productores para mejorar su acceso a los mercados.

4. Taller presencial y validación

El 21 de febrero de 2025 se realizó un taller presencial en la sede regional del MIDA en Santiago de Veraguas, con la participación de personal administrativo, ingenieros agrónomos, técnicos agropecuarios y algunos jefes de las oficinas regionales, reuniendo un total de 33 participantes.

Durante la jornada, se conformaron cuatro mesas de trabajo, cada una enfocada en una de las dimensiones previamente definidas. Los participantes, aprovechando su experiencia en el sector, elaboraron matrices de problema-causas-efectos para diagnosticar las principales limitaciones del IMA. Al finalizar, un vocero por mesa presentó los hallazgos en una plenaria, donde se discutieron y validaron las conclusiones de manera colectiva.

5. Proceso de planificación estratégica

Con los insumos obtenidos en el diagnóstico, se avanzó hacia la formulación de estrategias. Esta fase incluyó el diseño de objetivos claros, líneas estratégicas y líneas de acción prioritarias y proyectos específicos, todos alineados con la Política Agroalimentaria de Estado (PADE) y el Plan Estratégico de Gobierno 2025-2029. Como resultado, se estructuró un Plan Indicativo de Inversiones que garantiza la ejecución de las iniciativas planteadas, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector agropecuario en Panamá. El enfoque participativo y el rigor metodológico aseguraron que el PEI responda a las necesidades reales de la institución y su entorno.

III. Diagnóstico

El presente diagnóstico tiene como objetivo fundamental establecer un análisis integral del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), en el marco de la elaboración de su Plan Estratégico Institucional. Este ejercicio de evaluación se enfoca en identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, problemática, causas y efectos que inciden en el cumplimiento de la misión y visión de la institución, así como en su capacidad para enfrentar desafíos del sector agropecuario en un contexto dinámico y competitivo.

Para lograr una visión holística, el diagnóstico se ha estructurado en torno a cuatro dimensiones a saber: 1) Dimensión Institucional, que aborda la capacidad organizativa y de liderazgo de la institución; 2) Mercadeo y la Comercialización Agropecuaria, enfocado en optimizar los procesos de comercialización y acceso a mercados; 3) Infraestructura Agroindustrial, que busca evaluar y proponer mejoras en la infraestructura física y tecnológica; y 4) Acompañamiento y Gestión Agrocomercial, orientado a fortalecer el apoyo a los productores y actores del sector.

A través de este diagnóstico, se pretende no solo identificar los aspectos críticos que requieren atención inmediata, sino también sentar las bases para la formulación de estrategias innovadoras y sostenibles que permitan al IMA consolidarse como un actor importante en el desarrollo agropecuario nacional, contribuyendo al crecimiento económico, la seguridad alimentaria y el bienestar de las comunidades rurales.

3.1 Dimensión Institucional

La institucionalidad del IMA se ha formado a lo largo de décadas de cambios económicos, sociales y políticos en Panamá. Desde su creación en 1975 mediante la Ley 70, el IMA se ha convertido en un actor importante del sector agropecuario, con un marco legal sólido que le da legitimidad y funciones en comercialización, seguridad

alimentaria y desarrollo rural. A pesar de transformaciones como la liberalización del comercio y la modernización del Estado, el IMA ha sabido adaptarse, redefiniendo sus funciones y alineándose con políticas públicas en beneficio de productores y consumidores. Este análisis permite reconocer sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de reforzar su

institucionalidad y mejorar su capacidad de respuesta ante los retos del sector agropecuario.

Análisis interno

El IMA cuenta con un conjunto de fortalezas que lo posicionan como actor institucional relevante del sector agropecuario. Su respaldo jurídico, sustentado en la Ley 70 de 1975 y otras normativas como la Ley 107 de 2013 (que promueve incentivos a la producción nacional de granos y otros rubros) y la Ley 49 de 2017 (que establece las cadenas agroalimentarias por rubro), le otorgan legitimidad y autoridad operativa. Asimismo, la Ley 23 de 1997, que formalizó la adhesión de Panamá a la OMC, imprimió un nuevo marco económico que, aunque representó desafíos, también generó oportunidades institucionales, como la creación de la Bolsa de Productos Agropecuarios (BAISA) y la administración de contingentes ordinarios y por desabastecimiento por parte del MIDA, lo cual abrió espacios de articulación para el IMA.

La trayectoria institucional del IMA ha estado marcada por importantes transformaciones impuestas por cambios estructurales del modelo económico nacional e internacional. En 1983, siendo aún una institución joven, enfrentó su primer gran impacto

debido a los ajustes estructurales impulsados por organismos internacionales de crédito. A partir de 1986, se ordenó el cierre de programas de compras y ventas de productos agropecuarios a nivel nacional. En ese mismo año, mediante el Decreto Ejecutivo N° 42, el control de las importaciones fue transferido al recién creado Instituto Panameño de Comercio Exterior (IPCE), y se traspasó la comercialización de sal cruda a las cooperativas organizadas en el interior del país. Como paso posterior se dio la constitución de la Federación Nacional de Cooperativas Salineras de Panamá (FENCOSPA, R.L).

El viraje hacia un modelo de economía abierta en la década del 90 generó una reconversión institucional que transformó al IMA de una entidad interventora del mercado en una entidad prestadora de servicios agroindustriales, de extensión e información comercial, a través de sus unidades gestoras.

No obstante, estos servicios fueron perdiendo cobertura a partir de 2007, con la creación del Programa de Solidaridad Alimentaria en respuesta a la crisis alimentaria mundial. Desde entonces, gran parte de la acción institucional se ha canalizado a través

de este programa y su respectivo Fondo de Fideicomiso.

La institución ha sabido ajustarse a ciertos instrumentos de política comercial como los Tratados de Libre Comercio (TLC), Tratados de Promoción Comercial (TPC) y Acuerdos Comerciales, que han representado oportunidades institucionales bien gestionadas.

El IMA ha contribuido significativamente en la ejecución de proyectos de desarrollo sostenible financiados por organismos internacionales. Entre ellos destaca el Programa de Modernización del Sector Agropecuario (BID-924), implementado a nivel nacional, así como otros proyectos regionales como el de Coclé, Colón y Capira (Triple C), y el de Desarrollo Rural Sostenible en Darién y la Comarca Ngäbe Buglé. Asimismo, ha participado en programas orientados al combate de la pobreza en las provincias de Veraguas, Herrera y Los Santos.

Otra fortaleza relevante es su capacidad para ejecutar programas sociales de emergencia y su red de colaboración con otras entidades del sector.

En el plano tecnológico, destaca el uso de dispositivos PDA (Personal Digital Assistant) con tecnología QR para trazabilidad de productos en agroferias y agrotiendas, lo que ha mejorado la eficiencia operativa, transparencia y control de inventarios.

En conjunto, estas fortalezas posicionan al IMA como un actor estratégico en la promoción de la competitividad, la seguridad alimentaria y el bienestar de los productores y consumidores.

Por otro lado, el IMA enfrenta una serie de desafíos internos que limitan su capacidad para alcanzar su máximo potencial y cumplir eficazmente con su misión. Estas **debilidades**, que abarcan desde la gestión de recursos humanos y financieros hasta la planificación estratégica y la infraestructura, requieren atención urgente y soluciones integrales.

En materia de Recursos Humanos la institución contaba con 756 funcionarios. Este número superaba la cantidad necesaria para operar de manera eficiente. Se realizaron ajustes en las direcciones, logrando una reducción de personal para optimizar los recursos. Como parte de un proceso de reingeniería y optimización del recurso humano, la institución realizó una evaluación exhaustiva de

los perfiles y la productividad de sus servidores públicos. A partir de esta revisión, se implementó una reestructuración que redujo el equipo con funcionarios calificados, con el objetivo de mejorar la eficiencia y adecuar los perfiles a las funciones requeridas.

La Dirección de Planificación ha experimentado un debilitamiento significativo en su capacidad operativa y requiere ser fortalecida con especialistas en planificación, a fin de garantizar una gestión eficiente y estratégica de sus funciones.

Esta situación ha dejado a la dirección con una plantilla mínima de personal, lo que ha afectado su habilidad para coordinar, apoyar la formulación y evaluar la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos desarrollados por las unidades administrativas de la institución.

En el marco de la gestión eficiente de los recursos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad de planificación, es esencial reconocer y potenciar el papel de la Dirección de Planificación. Este enfoque no solo garantiza la formulación adecuada del presupuesto de funcionamiento e inversiones, sino que también asegura la coordinación efectiva de los trabajos

relacionados con la elaboración de informes como el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual y la Memoria Institucional, entre otros.

La falta de un plan estratégico sólido genera dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas de la institución, afectando la toma de decisiones. El plan actual no logra vincular la normativa con las unidades operativas, carece de una hoja de ruta clara que conecte políticas con acciones concretas y no involucra adecuadamente a las direcciones regionales, dejando de lado las necesidades específicas de cada región. Es urgente que el IMA desarrolle un plan estratégico robusto que defina objetivos claros, metas realistas y estrategias efectivas, al mismo tiempo que revise y actualice sus procesos internos para mejorar la eficiencia y garantizar la ejecución exitosa de proyectos.

La institución enfrenta dificultades para aprovechar la cooperación técnica, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se debe a la ausencia de una unidad gestora dentro de la Dirección de Planificación que coordine estos esfuerzos, limitando el uso eficiente del recurso humano en ciertas áreas. Como consecuencia, la falta de actualización técnica de los profesionales reduce la capacidad de

innovación y desarrollo dentro de la institución.

La Dirección de Planificación ha desarrollado el presente Plan Estratégico Institucional 2025-2029 a partir de un diagnóstico participativo, en el que se contó con la valiosa colaboración de funcionarios de diversas áreas de la institución, quienes contribuyeron activamente mediante talleres de trabajo realizados a nivel nacional, lo que permitió construir una visión estratégica alineada con las necesidades y realidades del sector.

En términos financieros, la escasez de recursos presupuestarios limita significativamente la capacidad del IMA para cumplir sus objetivos de manera eficiente. El presupuesto asignado a menudo no se ajusta a las necesidades reales de la institución, lo que genera restricciones en la ejecución de proyectos y en la prestación de servicios esenciales.

Es necesario fortalecer la logística de transporte interno para garantizar el abastecimiento eficiente de la institución, tanto en la sede central como en las Direcciones Regionales y Agencias. Asimismo, se requiere reforzar las flotas vehiculares destinadas al personal técnico y administrativo, con el fin de optimizar sus desplazamientos y el cumplimiento de sus funciones.

El control de calidad y la trazabilidad de los productos agropecuarios también presentan deficiencias en el IMA. La falta de un sistema de calidad integrado y de mecanismos adecuados para garantizar la inocuidad y seguridad alimentaria afecta la eficiencia y credibilidad de la institución. Implementar un sistema de calidad integral que incluya mecanismos de trazabilidad y control en todas las etapas de la cadena de producción fortalecería la confianza en el IMA y en su capacidad para cumplir con su misión en el sector agropecuario.

En la Dirección de Mercadeo y Comercialización se cuenta con personal profesional capacitado en temas de mercadeo y comercialización, lo que le permite brindar un acompañamiento integral a productores, agroempresarios y consumidores. No obstante, la institución carece de programas de actualización y capacitación continua que promuevan el desarrollo profesional del personal y fortalezcan sus competencias técnicas.

La ausencia de una unidad especializada en inteligencia de mercado es una debilidad significativa, agravada por la progresiva desaparición de la "*Unidad gestora de*

inteligencia de mercado y análisis de información comercial", que quedó reducida a un mínimo de personal encargado solo de recopilar precios. Esta situación limita la organización y capacitación del recurso humano necesario para gestionar eficientemente los datos comerciales, lo que impide que productores y otros agentes económicos accedan a información relevante para la toma de decisiones. Además, la falta de promoción de productos agropecuarios panameños en mercados nacionales e internacionales afecta la competitividad del sector. Es fundamental restablecer una unidad que analice tendencias, identifique oportunidades y desarrolle estrategias de comercialización para fortalecer la presencia de los productos panameños, así como mejorar los servicios públicos de información y apoyar la implementación de estrategias efectivas. La gestión sectorial que desarrollan otras entidades como el MIDA y el MICI representa un complemento fundamental a las funciones que, por mandato legal, le corresponden al IMA, fortaleciendo así la articulación interinstitucional y el cumplimiento de los objetivos del sector.

La gestión de riesgos y la adaptación al cambio climático son aspectos que

requieren mayor atención. La falta de un enfoque preventivo limita la capacidad del IMA para proteger a los productores y consumidores frente a eventos climáticos extremos y otros riesgos. Incorporar la gestión de riesgos en la planificación y ejecución de proyectos permitiría una mejor preparación ante estos desafíos, asegurando la resiliencia del sector agropecuario.

Aunque la Institución no cuenta con un sistema de calidad integrado, la misma cuenta con procesos y procedimientos sistemáticos, que proporcionan una base sólida para la estructuración de un sistema.

En conclusión, el IMA enfrenta múltiples debilidades o desafíos que afectan su operatividad y eficiencia. Abordar estas debilidades con estrategias concretas y acciones bien definidas es fundamental para fortalecer su rol en el sector agropecuario y garantizar el cumplimiento de su misión.

Análisis externo

El IMA se encuentra ante un abanico de **oportunidades** que, de ser aprovechadas podrían fortalecer su posición como actor importante en el impulso del desarrollo del sector agropecuario. Estas oportunidades

abarcen desde la expansión de su cobertura y sinergias con otros programas hasta la modernización de su gestión.

Una de las principales oportunidades para el IMA es la ampliación de su cobertura y la complementariedad con otros programas de desarrollo rural. La institución tiene la capacidad de extender sus servicios a un segmento considerable de la población que aún carece de acceso a mecanismos eficientes de comercialización agropecuaria. Esto no solo mejoraría la calidad de vida de las comunidades rurales, sino que también fortalecería su rol como socio estratégico de los productores, brindándoles herramientas y estrategias que optimicen el mercadeo de sus productos. Además, el IMA puede integrarse a proyectos que carecen de una fase de comercialización, proponiendo iniciativas que agreguen valor, estableciendo alianzas con entidades gubernamentales y privadas para maximizar el impacto de sus acciones en el sector agropecuario.

Asimismo, la percepción positiva de la población sobre el IMA representa una oportunidad para fortalecer su legitimidad y responder de manera efectiva a las expectativas ciudadanas. La creciente demanda de alimentos

seguros y de alta calidad abre un espacio para que la institución refuerce su oferta de servicios, garantizando la inocuidad y disponibilidad de productos agropecuarios, lo que contribuiría directamente a la seguridad alimentaria del país.

Otro aspecto importante es la modernización de la gestión y la optimización de la información. La implementación de una base de datos eficiente y actualizada permitirá integrar mejor el sistema productivo, facilitando la toma de decisiones y la evaluación del impacto de los programas. En este sentido, la expansión del Sistema de Información de Precios (SIPAN) para incluir más regiones y productos proporcionará datos más precisos y útiles para mejorar la planificación comercial.

El fortalecimiento de la unidad especializada en inteligencia de mercado y estrategias de comercialización es otra iniciativa que puede robustecer el desempeño del IMA. Esta unidad permitiría analizar datos con mayor profundidad, identificar oportunidades comerciales y mejorar el acceso de los productores a mercados más competitivos. A su vez, la adopción de un sistema de gestión de calidad contribuiría a estandarizar procesos, mejorar la

eficiencia operativa y consolidar la imagen del IMA como una institución comprometida con la excelencia y la mejora continua.

El fortalecimiento del capital humano es otro pilar fundamental. La promoción de programas de capacitación dirigidos a productores, comerciantes y consumidores fomentará la conciencia sobre la importancia de la calidad en la producción y el consumo de alimentos. Además, la implementación de un sistema integral de recopilación y difusión de datos estadísticos proporcionará información confiable para la toma de decisiones en el sector agropecuario.

La integración con modelos de agricultura moderna y menos proteccionista permitirá a los productores acceder a mercados internacionales y aumentar su rentabilidad. Además, la promoción de políticas públicas que fomenten la asociatividad y los planes de negocio orientados al mercado contribuirá a la sostenibilidad del sector y al fortalecimiento del tejido empresarial agropecuario.

En resumen, el IMA se encuentra en una posición privilegiada para contribuir e impulsar la transformación del sector agropecuario. Al aprovechar

estas oportunidades estratégicas, la institución podrá consolidar su rol como motor de desarrollo económico y social, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los panameños y a construir un futuro más próspero para el país.

La Institución enfrenta una serie de **amenazas**, entre ellas la presencia de consultores y ONG, que asumen funciones propias del IMA en el proceso de mercadeo y comercialización, esto compite directamente con el rol de la institución, minimizando su impacto en el sector y en la sociedad en general.

Otra amenaza crítica es la escasa integración con el sector agropecuario en la elaboración de planes y programas de desarrollo rural. Esta falta de coordinación limita la capacidad del IMA para alinear sus iniciativas con las necesidades del sector, reduciendo su efectividad. A esto se suma la intervención de los intermediarios que comercializan productos a precios elevados, lo que afecta el acceso de los consumidores a alimentos asequibles y perjudica a los productores.

La falta de reconocimiento por parte de las instituciones públicas y del sector privado del rol que, por ley, le

corresponde al IMA representa otra amenaza importante, lo que limita la colaboración interinstitucional y reduce el apoyo necesario para cumplir con sus funciones. Además, otros sectores asumen labores de divulgación y apoyo a los productores, lo que limita la participación y visibilidad del IMA en el sector agropecuario.

Finalmente, la entrada constante de productos agropecuarios provenientes del exterior, con precios altamente competitivos, y el contrabando de productos de países vecinos distorsionan el mercado local. Estas prácticas afectan la competitividad de los productores nacionales y dificultan la labor del IMA en la promoción de un mercado justo y equilibrado.

En conjunto, estas amenazas representan desafíos significativos que requieren atención inmediata y estrategias efectivas para mitigar su impacto y fortalecer el rol del IMA en el sector agropecuario.

Plan de Innovación y Transformación Digital del IMA 2025–2029

En el marco del fortalecimiento institucional y la mejora continua de los servicios públicos, se busca impulsar la modernización tecnológica

y operativa del Instituto de Mercadeo Agropecuario. Esta transformación contempla la implementación de soluciones digitales, infraestructuras inteligentes y plataformas especializadas que contribuyan a optimizar la eficiencia institucional, mejorar la atención ciudadana, promover la capacitación del recurso humano e integrar de manera efectiva a las zonas comarcales. Todo ello con el objetivo de avanzar hacia una gestión pública más innovadora, descentralizada y sostenible.

El IMA enfrenta algunas debilidades internas en materia tecnológica que limitan su capacidad operativa, administrativa y de atención ciudadana. La falta de sistemas digitales integrados, infraestructuras adecuadas y plataformas modernas ha generado deficiencias en los procesos administrativos, debilidades en el control de operaciones y dificultades para responder de manera oportuna y eficiente a las demandas institucionales. Esta problemática afecta transversalmente áreas como la operación de tiendas permanentes, la capacitación del personal, la gestión de solicitudes, el control de flotas, la administración tecnológica y la atención en regiones comarcales. Superar estas limitaciones es

fundamental para avanzar hacia una institución más eficiente, transparente y conectada con los ciudadanos y productores a nivel nacional.

Proyectos de Tiendas Permanentes

La institución enfrenta una significativa brecha tecnológica en la operación de sus tiendas permanentes, que limita la eficiencia, trazabilidad y control de los procesos administrativos y de atención al público. La ausencia de recursos tecnológicos necesarios para la gestión de ventas eficientes tales como: cajas de cobro, arqueos (XZ), control de ventas, restricción de compras, emisión de recibos y generación de estadísticas, impiden una administración moderna y transparente, dificultando la toma de decisiones basada en datos y reduciendo la capacidad de respuesta institucional ante las necesidades de la ciudadanía. Esta situación compromete la escalabilidad del modelo de tiendas permanentes y representa un obstáculo para alcanzar la meta de expansión proyectada para el periodo 2025–2029.

Plataforma Academia Virtual para Colaboradores

La Institución carece de una plataforma virtual que garantice la formación continua de sus

colaboradores, especialmente para los de nuevo ingreso, lo que genera vacíos de conocimiento tanto técnicos como administrativos e institucionales.

Asimismo, no existen mecanismos virtuales consolidados para formar en temas como el uso de herramientas informáticas (Word, Excel), aplicaciones para tiendas, ciberseguridad, mitigación de riesgos digitales y normas de atención al público, que son fundamentales para asegurar una experiencia ciudadana de calidad.

El modelo actual de capacitación representa un alto costo operativo para la institución, tanto por la logística asociada al desplazamiento de instructores a nivel nacional como por la compra frecuente de cursos externos, los cuales deben ser adquiridos múltiples veces cada vez por ingreso de nuevos colaboradores. Esto no solo implica un gasto recurrente, sino también la ausencia de contenidos estandarizados, actualizados y alineados con los objetivos institucionales. Además, la falta de un sistema estructurado de formación debilita la calidad de la atención al ciudadano y retrasa la curva de aprendizaje del personal operativo.

Sistema automatizado de solicitudes internas

En la actualidad, los procesos relacionados con solicitudes internas como requisiciones de bienes, solicitudes de soporte técnico, requerimientos administrativos, entre otros se gestionan de forma manual, a través de documentos físicos, correos electrónicos o notas. Esta práctica ha generado dispersión de la información, demoras en la atención, y dificultades para dar seguimiento adecuado a cada solicitud interna.

Como resultado de esta gestión informal y no centralizada, se presentan problemas como la falta de control documental y trazabilidad, el riesgo de extravío o duplicación de solicitudes, y la ausencia de indicadores de gestión que permitan medir los tiempos de respuesta y el grado de cumplimiento institucional.

Proyecto de Data Center

Actualmente, el servicio de alojamiento de sistemas y servicios tecnológicos del Instituto es provisto por un tercero, lo que genera una dependencia externa para la gestión de su infraestructura crítica. Esta situación ha dado lugar a diversos problemas, como la falta de control directo sobre el sitio, altos costos

asociados al alquiler anual, una marcada dependencia del proveedor para la resolución de incidentes, y un servicio al cliente deficiente que afecta la continuidad operativa y la capacidad de respuesta del Instituto ante eventos tecnológicos.

Plataforma de Control de Flotas y reservas de vehículos

Actualmente, no se cuenta con una plataforma para la gestión y administración de vehículos, contratos, ubicación y reservas, lo que impide contar con un sistema centralizado y eficiente para el control de la flota institucional. Esta carencia ha dado lugar a múltiples problemáticas, como la falta de controles adecuados sobre el consumo de combustible, la ausencia de registros precisos de uso y disponibilidad de los vehículos, la imposibilidad de integrar los sistemas con la despachadora de combustible, y la falta de monitoreo en tiempo real de la ubicación de las unidades, afectando la transparencia, eficiencia operativa.

Infraestructura y plataforma para agrodistribuidoras comarcales

Las regiones comarcales del país enfrentan importantes limitaciones estructurales, como la ausencia de energía eléctrica comercial, la falta de cobertura de internet y la carencia de

herramientas tecnológicas para gestionar adecuadamente sus procesos comerciales. Esta realidad impide contar con sistemas que permitan controlar inventarios, registrar ventas al por mayor o facilitar la operatividad de los kioscos comarcales, lo que genera consecuencias significativas como la carencia de energía estable para operar equipos tecnológicos, la

inexistencia de conectividad por cobertura limitada, la falta de control sobre inventarios y ventas al por mayor, la imposibilidad de generar reportes o consultar información en tiempo real, y la desconexión de estos procesos con el sistema institucional central.

3.2 Comercialización y Acceso a Mercados

La comercialización y el acceso efectivo a los mercados representan uno de los pilares fundamentales para el fortalecimiento del sector agropecuario. En este contexto, el IMA desempeña un papel fundamental al facilitar el vínculo entre los productores y los consumidores. Este análisis examina las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la institución en el cumplimiento de su misión, destacando iniciativas como el sistema SIPAN, las agroferias y agrotiendas, así como los desafíos relacionados con la planificación, la formación técnica, la articulación territorial y la sostenibilidad de sus programas.

Análisis interno

El IMA como institución encargada de promover y facilitar la comercialización agropecuaria del país, cuenta con varias **fortalezas** que le permiten desempeñar un papel importante en el desarrollo de las actividades vinculadas al mercadeo agropecuario, en los mercados mayoristas y minoristas que concentran la oferta y demanda de los productos, cuyo destino final son los consumidores.

Una de las mayores fortalezas para el mercadeo, la dispone la institución a través del SIPAN, sistema único a nivel nacional que proporciona información precisa y actualizada de los precios de los principales mercados donde se comercializan los productos agropecuarios. Es relevante que este sistema es el único en el país vinculado a plataformas internacionales como la FAO, la Organización e Información de Mercados de las Américas (OIMA) y el

SICA. El sistema es una herramienta útil para los productores y agro empresarios que les permite el acceso diario a la información para conocer sobre precios y mercados, facilitándoles la toma de decisiones estratégicas, oportunas y convenientes de cuando, como y donde vender su producción. No obstante, es necesario optimizar su funcionamiento para ampliar el alcance y cobertura a nivel nacional, incorporando herramientas de análisis predictivo y mejorar su interoperabilidad con otras plataformas tecnológicas. Fortalecido, el SIPAN; se convertirá en una herramienta fundamental para que los actores del mercadeo negocien con mayores ventajas y oportunidades en la compra y venta de sus productos, mitigando los riesgos asociados a la volatilidad de precios y propiciando la transparencia y competitividad con equidad en el mercadeo.

Además, la institución cuenta con un equipo técnico experimentado, en el área de mercadeo y comercialización, capaz de responder a las demandas del sector. Este equipo no solo brinda apoyo en la colocación de productos en mercados nacionales e internacionales, sino que también fomenta la organización y capacitación de los productores, que es esencial para elevar su capacidad de negociación y acceso a mercados, con productos acordes a la demanda en volúmenes y variedades requeridas, calidad e inocuidad entre otros, a fin de atender una clientela cada vez más exigente en satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores.

Otra fortaleza importante son las relaciones sostenidas por la institución con cadenas de super mercados y empresas mayoristas comercializadoras, que se han fortalecido a través de los años, abriendo inclusive nuevas ventanas de oportunidades para la colocación de la producción nacional de diversos rubros. Estas alianzas permiten a los productores y agro empresas acceder a mercados más amplios y estables, lo que contribuye a mejorar sus ingresos y reducir la dependencia de intermediarios.

La cobertura institucional en todo el país es otro aspecto destacable que permite brindar un apoyo efectivo y oportuno a productores y agro empresarios en todas las regiones. Esta cercanía es crucial para entender las necesidades locales y adaptar las estrategias a las particularidades de cada región, con miras a buscar las mejores alternativas de mercadeo de la producción, siendo importante realizar diagnósticos que reflejen la zonificación de los cultivos, épocas y superficie sembrada, volúmenes de producción esperada en base a rendimiento por variedad y calidad; así como conocer el inventario de productores involucrados en la actividad por rubro en las regiones; estos indicadores permiten gestionar con antelación el mercadeo de la producción en diferentes ventanas de mercado, que se logren captar, para la venta oportuna, ordenada y efectiva de los productos, con mayores ventajas y remuneración para los productores.

La institución ha logrado incrementar la oferta de productos de calidad a través de la implementación de agroferias, agrotiendas y agrodistribuidoras, iniciativas que han fortalecido su imagen y capacidad para dinamizar el mercado. Estas

acciones no solo benefician a los consumidores al ofrecer alimentos a precios accesibles, sino que también fomentan la agricultura familiar y crean espacios de comercialización para productores y floricultores, fortaleciendo la economía local y el desarrollo rural. La apertura de nuevas agrotiendas y el aumento sostenido de agroferias a nivel nacional representan una fortaleza para el IMA, al ampliar su cobertura territorial, acercar productos básicos a más comunidades y consolidar su rol como actor estratégico en la seguridad alimentaria del país.

Una de las principales **debilidades** que enfrenta la institución es la inexistencia de políticas claras y de una coordinación efectiva con otros sectores. Esta situación limita la capacidad de formular e implementar soluciones integrales para los problemas estructurales del sector agropecuario.

Asimismo, se evidencia una desconexión entre la visión institucional y las acciones que se implementan en el terreno, lo que compromete la coherencia y efectividad de los programas y servicios ofrecidos. Esta falta de alineación estratégica impide avanzar hacia objetivos comunes y sostenibles.

Otra debilidad crítica que enfrenta la institución es la ausencia de un plan integral de capacitación y acompañamiento a los agricultores en aspectos relacionados mercadeo y la comercialización, incluyendo el manejo postcosecha, la conservación de productos y otras prácticas esenciales para acondicionar los productos para un mercado exitoso. Esta carencia limita el valor agregado de la producción y reduce la competitividad de los pequeños productores.

Además, la institución carece de un programa de formación continua para su personal técnico, lo que afecta su capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes del sector. La falta de actualización y desarrollo profesional dificulta la adopción de enfoques innovadores y eficientes.

Existe una limitada articulación entre la producción agropecuaria y los canales de comercialización formales, debido a la baja participación directa de los productores en la venta de sus productos, la dependencia de intermediarios y la escasa promoción de mercados periféricos y mayoristas. Esta situación se ve agravada por la ausencia de planificación sectorial, la falta de políticas públicas de ordenamiento y desarrollo territorial, y

la resistencia de los productores a una zonificación productiva. Como resultado, se dificulta la organización del sector, la gestión eficiente de inventarios, y la implementación de estrategias sostenibles que impulsen la seguridad alimentaria y la dinamización de la economía agropecuaria

La formación de largas filas en las agroferias y agrotiendas refleja un patrón cultural arraigado en la población panameña, caracterizado por la percepción de escasez y la desconfianza en la continuidad de la oferta, especialmente en productos básicos como el arroz. Esta situación genera saturación en los puntos de venta, afecta la experiencia del usuario y limita la eficiencia del servicio. Mientras no exista un convencimiento generalizado de que la disponibilidad de productos será permanente y suficiente, esta conducta persistirá y seguirá representando un desafío logístico y comunicacional para la institución.

Se carece de fuentes estadísticas y estudios que permitan medir el impacto logrado hacia los productores, en las gestiones de mercadeo y volúmenes de productos que se logran vender, canalizados a través de los contactos establecidos

por la institución en diversos canales de comercialización.

En los programas de beneficio económico y social que impactan de forma muy positiva en la población; como son las agroferias, agrotiendas y agrodistribuidoras, dirigidos a mejorar las condiciones alimentarias y calidad de vida de las familias, con énfasis en las de bajos ingresos. Esta ausencia limita la posibilidad de mejorar y ajustar estas iniciativas de acuerdo con resultados reales.

Finalmente, es indispensable fortalecer la atención a los productores en las gestiones de mercadeo, siendo necesario dotar a los técnicos en las regionales de la logística en equipos y herramientas, con el propósito de facilitar su labor y puedan involucrarse en el seguimiento y acompañamiento a los productores en las etapas productivas de los cultivos y del mercadeo; siendo además importante para un buen desempeño técnico la capacitación y actualización acorde a las nuevas tendencias de la agricultura moderna y el mercadeo de productos agropecuarios.

Análisis externo

El sector agropecuario se encuentra en un momento propicio para aprovechar diversas **oportunidades** que podrían

impulsar su crecimiento. Una de las más importantes es el reconocimiento y valoración de la institución por parte de productores, agroempresarios y operadores de mercados. Este reconocimiento se ha ganado gracias a la labor desarrollada en la promoción y apoyo a la comercialización agropecuaria, lo que abre puertas para fortalecer su liderazgo en el sector.

Otra oportunidad es la colocación eficiente de la producción nacional, minimizando los daños postcosecha y asegurando la calidad de los productos. Esto no solo beneficia a los productores, sino que también mejora la competitividad del sector en los mercados internacionales.

La organización de productores por rubros es otra área con gran potencial. Al fomentar la organización y especialización, se facilita la comercialización de productos y se mejora el acceso a mercados más rentables. Además, el déficit de profesionales especializados en mercadeo y comercialización en el sector público representa una oportunidad para que la institución lidere iniciativas que fortalezcan estos aspectos a nivel nacional.

El entorno económico favorable, caracterizado por una baja inflación, estabilidad monetaria, ubicación

geográfica estratégica y una red vial en buenas condiciones, también juega a favor del sector. Estas condiciones facilitan el comercio y la inversión, tanto a nivel nacional como internacional.

Existe la oportunidad de fortalecer y continuar proyectando de manera positiva la labor e imagen de la institución, incrementando la cobertura de los programas de Agrotiendas y Agroferias; sensitivos y bien acogidos por la población, pues llegan directo al consumidor impactando en la economía familiar y contribuyendo a resolver necesidades nutricionales de la población panameña a nivel nacional.

El sector agropecuario también enfrenta varias **amenazas** que podrían obstaculizar su desarrollo. Una de las más preocupantes es el dominio del mercado por sectores influyentes, que generan inestabilidad y poca transparencia. Esto dificulta la competencia justa y el acceso equitativo para los productores locales.

Los cambios de gobierno y autoridades cada cinco años generan alteraciones en las prioridades y estrategias, afectando la continuidad y efectividad de los programas institucionales.

La implementación de políticas de libre mercado representa un riesgo, ya que expone a los productores locales a una competencia internacional desleal. Esto afecta su capacidad para mantenerse competitivos y puede llevar a la pérdida de mercados nacionales.

Otra amenaza es la intermediación excesiva y la falta de transparencia en los mercados, genera ineficiencias y afecta tanto a productores como a consumidores.

La falta de organización de los productores para agremiarse en diversos modelos asociativos que ofrecen mayores ventajas desde las etapas productivas con las facilidades para la compra de insumos más económicos; así como comercializar de manera más eficiente obteniendo mayor remuneración en sus actividades productivas.



3.3 Infraestructura

La presente evaluación tiene como propósito ofrecer un análisis integral de la situación actual de la infraestructura agroindustrial del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En un contexto donde el desarrollo del sector agroindustrial es sustantivo para garantizar la seguridad alimentaria, promover el crecimiento económico y aumentar la competitividad nacional, resulta fundamental comprender las capacidades institucionales, los retos operativos y las oportunidades con las que cuenta la entidad. Este análisis interno y externo permitirá establecer lineamientos para una gestión más eficiente y orientados a resultados, que responda a las crecientes demandas del entorno y contribuya de manera efectiva al desarrollo sostenible del país.

Análisis interno

En cuanto a infraestructura agroindustrial el IMA cuenta con una serie de **fortalezas** que lo posicionan como un pilar fundamental para el crecimiento y la competitividad del sector agroindustrial. Estas fortalezas se centran en la capacidad institucional, la calidad de los servicios ofrecidos a productores, agroindustriales, sector ganadero y otros.

Las instalaciones agroindustriales contribuyen a la seguridad alimentaria del país al ofrecer servicios agroindustriales a su clientela a precios económicos. Sin embargo, esta labor no se lleva a cabo de manera óptima, ya que algunas plantas agroindustriales no están en funcionamiento, lo que limita su

alcance y eficiencia, a pesar de ser una fortaleza institucional en el campo agropecuario e industrial.

Además, la Institución recientemente se ha fortalecido con recurso humano capacitado y con experiencia, en áreas fundamentales como: agropecuaria e Industrial, para el manejo de las plantas y laboratorios de granos; así como también con profesionales especializados en soldadura industrial, electricidad, plomería, albañilería, refrigeración y profesionales idóneos en Ingeniería civil y arquitectura para el diseño, formulación de proyectos, seguimiento y evaluación de proyectos.

El mantenimiento preventivo de las instalaciones agroindustriales, el seguimiento a los proyectos y la experiencia del personal son aportes

invaluables que fortalecen la capacidad de respuesta y adaptación de la institución. Sin embargo, aunque no existe un plan de mantenimiento estructurado con recursos asignados de forma permanente, se realizan acciones para mantener en funcionamiento las plantas agroindustriales atendiendo a la clientela que los requiere.

Las alianzas estratégicas con universidades con experiencia en el diseño y formulación de proyectos agroindustriales innovadores; contribuyen significativamente con su aporte para que la Institución desarrolle nuevos proyectos en atención a la demanda creciente de los servicios por el aumento en la producción de granos que actualmente debe atender una demanda de 4,509,517 habitantes; según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) para el año 2024. Estas alianzas no solo enriquecen el capital intelectual de la institución, sino que también promueven la aplicación de tecnologías avanzadas en el sector.

Otra de las principales fortalezas de los servicios agroindustriales que brinda la Institución son las tarifas competitivas, tanto en el pasado como en la actualidad, posicionándose entre las

más económicas del mercado. Estas tarifas, reguladas por el Comité Ejecutivo del Sector Agropecuario, han permitido a los usuarios generar un ahorro significativo en el manejo y procesamiento de su producción dentro de las instalaciones de la Institución a nivel nacional.

Finalmente, las relaciones institucionales sólidas con diversos grupos de productores y empresas facilitan la formación de alianzas estratégicas para potenciar el mercadeo y la comercialización de productos. Estas relaciones fortalecen la red de colaboración y permiten una mayor integración en el sector, lo que se traduce en oportunidades de crecimiento y desarrollo conjunto.

La Institución enfrenta una serie de **debilidades** que, de no ser corregidas, podrían dificultar el cumplimiento de sus metas. Estas debilidades se centran en las infraestructuras obsoletas, actualización de los sistemas de manejo, control y certificación, la subutilización de recursos, la limitación presupuestaria, la falta de personal operativo y de mantenimiento agroindustrial, en las agencias regionales.

La Institución presenta brechas críticas en capacitación, lo que demanda la implementación de programas de

formación y actualización continua para fortalecer las competencias del personal. Asimismo, se identifican falencias en seguridad industrial y salud ocupacional, áreas que requieren medidas proactivas, como protocolos estrictos y capacitaciones especializadas, para reducir riesgos laborales y asegurar condiciones óptimas de bienestar para los colaboradores.

Esta situación reduce la eficiencia y competitividad de las operaciones, ya que los equipos no están en condiciones de operar a su máxima capacidad. Además, las inversiones en equipos no funcionales representan un desperdicio de recursos e impide que el personal técnico de laboratorio y pesas realicen de manera eficiente y de forma precisa su labor, lo que agrava el problema de la falta de modernización (pesas y laboratorios), además la falta de ambientes adecuados limita un mejor desempeño de las actividades.

Si bien la institución ha realizado inversiones para mejorar las instalaciones, incluyendo el reemplazo de silos y secadoras, sigue siendo necesario fortalecer la infraestructura. Para ello, es fundamental incorporar en los presupuestos los recursos necesarios para su mantenimiento y

construcción de nuevas infraestructuras.

Las instalaciones no están operando a su capacidad máxima, lo que representa una pérdida de potencial operativo y un uso ineficiente de los recursos disponibles. Esta subutilización se ve agravada por la falta de bodegas de almacenamiento modernas con tecnología de punta, lo que dificulta el manejo adecuado de los productos y control de plagas; con el consiguiente aumento de pérdidas postcosecha. Además, estas instalaciones no están diseñadas ni equipadas para un manejo y conservación óptimo de los productos almacenados, lo que afecta su calidad y vida útil (sistemas de aireación).

La limitación presupuestaria para el mantenimiento, reparación y construcción de nuevas infraestructuras es otra debilidad importante. Esta restricción financiera afecta la sostenibilidad de las operaciones y limita la capacidad de la institución para modernizar y expandir sus instalaciones. Asimismo, la falta de una política definida de crédito que apoye al sector agroindustrial dificulta el acceso a financiamiento para inversiones y mejoras.

En cuanto al capital humano, el personal encargado de los laboratorios si bien cuenta con experiencia en la realización de análisis de calidad de los productos, es deficiente en la utilización de nuevas tecnologías, necesarias para manejo operativo de equipos modernos acordes a la época. Esta falta de capacitación limita la eficiencia de los laboratorios y afecta la calidad de los servicios ofrecidos. Además, los espacios destinados a laboratorios no cumplen con las condiciones físicas y sanitarias necesarias, lo que complica su operatividad y seguridad.

Finalmente, la ausencia de una red de cadena de frío que permita comercializar productos en óptimas condiciones de conservación es una debilidad crítica. Esta carencia limita la calidad y valor de los productos en el mercado, reduciendo su competitividad. Además, la falta de tecnologías apropiadas y servicios de asistencia técnica especializada dificulta la modernización y el desarrollo del sector.

Abordar estas debilidades es fundamental para mejorar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad del sector agroindustrial.

Análisis externo

La Institución se encuentra frente a un conjunto de **oportunidades** que, si son aprovechadas, pueden impulsar significativamente el crecimiento y la competitividad del sector. Estas oportunidades están vinculadas a la expansión del mercado, el apoyo gubernamental, la innovación tecnológica, la capacitación del personal, la diversificación de productos y la ampliación de la capacidad operativa.

Una de las principales oportunidades es la presencia de un mercado de expansión en la producción de granos como arroz y maíz, lo que brinda la posibilidad de ampliar la oferta de servicios de secado, almacenamiento y pesaje, fortaleciendo la participación en el sector Agropecuario e Industrial. Este crecimiento del mercado representa una oportunidad para incrementar la demanda de servicios agroindustriales y consolidar la posición de la institución como pieza fundamental en la cadena de valor.

Además, de contribuir a salvaguardar la seguridad alimentaria de la población existe el interés del Gobierno en modernizar y ampliar las instalaciones agroindustriales destinadas al manejo de granos básicos y productos

perecederos, es una oportunidad significativa. Este apoyo gubernamental no solo permitirá mejorar la eficiencia y capacidad de almacenamiento y procesamiento, sino que también facilitará el acceso a recursos y financiamiento para proyectos de infraestructura, lo que contribuirá a elevar los estándares; así como una oportunidad para productores y agro empresas de ofrecer en garantía los productos almacenados para financiamiento de sus proyectos.

La innovación y adopción de tecnologías emergen como otra oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad de los servicios ofrecidos. La implementación de tecnologías avanzadas puede optimizar procesos, reducir costos y aumentar la competitividad, lo que es esencial en un mercado en constante evolución. Esta modernización tecnológica también puede abrir puertas a nuevos mercados y mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del sector.

En el ámbito del capital humano, existe la oportunidad de gestionar pasantías con la colaboración de organismos nacionales e internacionales para capacitar, actualizar y fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios,

lo cual mejorará el desempeño profesional en las labores de la institución.

Otra oportunidad relevante es la instalación de plantas agroindustriales dedicadas al procesamiento de frutas, raíces, tubérculos y otros productos, lo que contribuirá a reducir las pérdidas de productos postcosecha con énfasis en época de abundancia donde no se logra una comercialización oportuna por varios factores (cosecha, embalaje, transporte, mercado, mano de obra escasa y otros). La diferenciación del producto permitirá no solo ampliar la oferta, sino también agregar valor a la cadena agroindustrial abriendo nuevas oportunidades de mercado y aumentar buenos ingresos a los productores.

La ampliación de la capacidad de la red de instalaciones agroindustriales de la institución, ubicadas estratégicamente en las principales zonas de producción, permitirá mejorar la prestación de servicios agroindustriales y atender la creciente demanda. Un ejemplo de esta necesidad es el cultivo de arroz: en el año agrícola 2023-2024, la superficie sembrada en el país alcanzó las 74,930 hectáreas, logrando una producción de 7,096,055 quintales de arroz húmedo con impurezas, gracias

al uso de nuevas tecnologías y mejores rendimientos.

Este panorama reafirma la urgencia de fortalecer y modernizar las instalaciones en Veraguas y Los Santos, así como de construir nuevas infraestructuras en Chiriquí, donde la planta existente fue demolida, y en Panamá Este para atender también a los productores de la provincia de Darién. Igualmente, es prioritario completar las adecuaciones pendientes en el Molino La Campiña, en Coclé, que actualmente se limita a ofrecer servicios de laboratorio y pesaje, sin operar su máximo potencial.

Por otro lado, en las instalaciones de Soná existe una oportunidad para ampliar los servicios mediante la construcción de dos silos con capacidad de 10,000 quintales cada uno, lo que contribuiría a suplir la escasez de este tipo de infraestructura en la región; así como visualizar la instalación de un pequeño molino para pilado de arroz.

Finalmente, existe la oportunidad de comercializar productos procesados con su marca o logo institucional en escuelas, hospitales, hogares de albergue de adultos mayores y programas de beneficencia social. Esta iniciativa no solo permitirá

ampliar el mercado, sino también contribuir al desarrollo social y nutricional de la población, generando un impacto positivo en la comunidad y fortaleciendo la imagen de la institución como un actor comprometido con el bienestar social.

Aprovechar estas oportunidades permitirá a la institución fortalecer su infraestructura, diversificar su oferta, mejorar su competitividad y contribuir al desarrollo sostenible del sector agroindustrial.

La infraestructura agroindustrial enfrenta diversas **amenazas**. Uno de los principales factores de riesgo es el cumplimiento de normativas ambientales cada vez más estrictas, lo que puede aumentar significativamente los costos operativos y afectar la viabilidad económica de las instalaciones (la mayoría operan en áreas pobladas).

Otro aspecto para considerar es la inseguridad en el proceso de manejo y conservación de los productos; además de las condiciones laborales en las plantas agroindustriales. La posibilidad de incidentes que afecten la calidad de los productos junto con riesgos de accidentes laborales podría impactar negativamente en la operación y en la imagen de la institución.

Adicionalmente, los cambios en las demandas y expectativas de los usuarios por recibir un buen servicio generan incertidumbre en la planificación y gestión de los servicios ofrecidos.

Un desafío importante es la creciente influencia del sector privado sobre los productores y agro empresas, lo que puede limitar la autonomía

institucional en la toma de decisiones. Esta situación se ve agravada por la competencia con empresas especializadas en procesamiento y comercialización de productos agroindustriales, las cuales pueden contar con tecnologías avanzadas, mayor acceso a financiamiento y mejores estrategias de mercadeo.



3.4 Acompañamiento y Gestión Agrocomercial

El presente análisis sobre el acompañamiento y la gestión agrocomercial tiene como propósito identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta nuestra institución en su misión de impulsar la comercialización agropecuaria a nivel nacional. A través de una mirada crítica y estratégica, se abordan aspectos importantes como la capacidad técnica y operativa del equipo institucional, la red de servicios disponibles, los desafíos en la gestión y operación, así como el entorno externo que condiciona nuestra labor. Este diagnóstico integral permite reconocer los logros alcanzados y visibilizar las áreas que requieren mejoras, con miras a fortalecer nuestro rol como ente articulador del desarrollo agrocomercial en beneficio de productores, agroempresarios y demás actores del sector.

Análisis interno

Nuestra institución se destaca por contar con un equipo de profesionales capacitados y con amplia experiencia, lo que nos permite atender de manera eficiente las demandas de productores y agroempresarios. Somos reconocidos como líderes a nivel nacional en materia de mercadeo y comercialización agropecuaria, lo que nos posiciona como un referente en el sector. Además, disponemos de una amplia red de oficinas e instalaciones estratégicamente ubicadas en todo el país, lo que facilita brindar una atención cercana y efectiva a los usuarios de nuestros servicios.

Nuestra capacidad de atención se caracteriza por estar diferenciada según el tipo de usuario y el servicio requerido. Atendemos a productores, agroempresarios, estudiantes,

consumidores, investigadores, consultores, asesores, educadores, técnicos del sector agropecuario, y operadores mayoristas y minoristas de los mercados. Esta diversidad de usuarios nos ha permitido el desarrollo de una base sólida de tecnologías y conocimientos adecuados para el sector agroindustrial, así como para pequeños y medianos productores vinculados a los mercados. Esto nos ha permitido organizar y fortalecer las capacidades de los productores comerciales y de la agricultura familiar con excedentes, facilitando su acceso a los mercados. Durante este proceso, hemos priorizado el aprendizaje experiencial, fundamentado en la idea de que se aprende mejor mediante la práctica directa y la participación.

Asimismo, mantenemos alianzas estratégicas con instituciones como el

MICI y Cámara de Comercio Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP), lo que nos permite apoyar y promover efectivamente el desarrollo agropecuario. Finalmente, contamos con capacidades comprobadas para contribuir a fortalecer la extensión agropecuaria, mejorando la formación y el desarrollo de habilidades de los productores sobre todo en aspectos del mercadeo y comercialización agropecuaria.

Los procesos de acompañamiento y gestión comercial presentan debilidades y limitaciones que dificultan la capacidad de la institución para atender adecuadamente las demandas de productores, agroempresas, consumidores y otros actores. Esta situación responde a diversas causas estructurales que afectan la eficiencia y el impacto de los servicios ofrecidos.

Nuestra institución enfrenta **debilidades** que comprometen su capacidad de respuesta ante las necesidades del sector agropecuario. El principal obstáculo radica en la insuficiente asignación de recursos, tanto financieros como logísticos, particularmente en lo que respecta al transporte de productos y a la cobertura técnica en diversas regiones. Esta carencia se ve agravada por una

distribución inequitativa de los fondos disponibles, con priorización de programas específicos como agrotiendas y agroferias, en detrimento de otras iniciativas igualmente importantes.

Las deficiencias en gestión operativa constituyen otro frente crítico. Adolecemos de planes realistas y procedimientos claros, a lo que se suma la ausencia de un sistema integral de seguimiento y evaluación que permita medir resultados e implementar mejoras continuas. Esta falencia organizacional limita nuestra efectividad operacional.

En el ámbito tecnológico y comercial, enfrentamos barreras significativas. La escasa inversión en innovación, investigación y desarrollo de capacidades genera rezagos en la calidad y diferenciación de productos, así como en la adopción de nuevas tecnologías desarrolladas en el sector agropecuario y el cumplimiento de normativas. A esto se suma la falta de integración con sistemas estratégicos como el SIPAN y plataformas de comercio exterior, lo que limita el acceso a información para la toma de decisiones.

La discontinuidad en el apoyo no solo a ferias locales, sino también en la movilización hacia los campos de

producción para observar de primera mano el comportamiento de cultivos y la cría de animales, lo que impide una gestión proactiva en lugar de reactiva. A esto se añade la poca diversificación en mercados internacionales, completando un cuadro de restricciones que frena el desarrollo comercial del sector.

Estos factores combinados generan un círculo vicioso: la cobertura institucional resulta insuficiente, los recursos se asignan inequitativamente y la capacidad de respuesta se ve progresivamente mermada. El impacto final recae sobre los productores, quienes enfrentan mayores dificultades para acceder a mercados, adoptar tecnologías y mejorar su competitividad. Superar estas limitaciones requiere de un abordaje integral que atienda tanto las carencias materiales como las fallas en los procesos de planificación y gestión.

Nuestra institución cuenta diversas **oportunidades** para potenciar su impacto en el sector agropecuario. La ausencia de estrategias de mercadeo en la mayoría de los programas de desarrollo rural nos posiciona como actores relevantes para liderar este ámbito. Este vacío, sumado al marco legal que promueve iniciativas para productores en investigación,

capacitación y desarrollo de mercados nos permite alinear nuestros esfuerzos con las políticas públicas vigentes.

El panorama tecnológico actual ofrece dos ventajas concurrentes: por un lado, la implementación de soluciones digitales para modernizar nuestros procesos internos; por otro, la optimización de las cadenas de comercialización mediante herramientas electrónicas. Esta doble vertiente tecnológica puede generar ganancias significativas en eficiencia operativa y competitividad sectorial.

Entre los segmentos con mayor potencial destacan la agricultura familiar y los floricultores. Para estos grupos podemos:

- Potenciar su presencia en ferias nacionales mediante stands especializados
- Facilitar transporte logístico para mejorar su acceso a mercados
- Implementar programas de capacitación en manejo postcosecha, inocuidad y tecnologías básicas
- Fomentar procesos de agro industrialización para agregar valor.

Entre los segmentos con mayor potencial para su vinculación con los

mercados, es importante identificar y enfocarse en grupos que pueden beneficiarse y quieran beneficiarse de nuestros esfuerzos, algunos de los grupos a destacar son: Pequeños y medianos productores y productores de los niveles 2 y 3 de la agricultura familiar, algunas asociaciones de productores, agro empresarios y emprendedores rurales, los que manejan productos como son: Raíces y tubérculos, cucurbitáceas, hortofrutícolas, granos básicos, hierbas y especies y ornamentales.

Para estos grupos podemos establecer:

- La creación de estrategias de comercialización que potencien el acercamiento de los productores con los consumidores mediante el desarrollo de canales cortos de comercialización (diferentes tipos de ferias agroalimentarias, propias o de aliados estratégicos), venta directa en supermercados, agroindustria, programas de nutrición escolar, hospitales y otros.
- Implementar programas de capacitación y de asistencia técnica en mercadeo y comercialización, tecnología postcosecha, normativas de

productos, aplicación y regulaciones de plaguicidas, inocuidad y seguridad alimentaria entre otros temas.

- Fomentar procesos de agro industrialización para agregar valor como: Procesamiento y transformación, certificaciones de calidad, innovación en empaque y presentación, diversificación de productos, desarrollo de marcas
- Colaborar en facilitar el transporte y almacenamiento de productos conforme a la capacidad de la institución al ser requerida.
- Una práctica que se debe incorporar a nuestros servicios es la asesoría para la confección de perfiles de proyectos enfocados al mercadeo y comercialización e infraestructuras.

La combinación de infraestructura resiliente con sistemas de información robustos sentaría las bases para una comercialización agropecuaria más estable y sostenible. Este enfoque integral permitiría:

- Mejorar la trazabilidad y calidad de productos

- Optimizar la planificación comercial
- Facilitar la toma de decisiones basada en datos

Para consolidar nuestro liderazgo en el sector agropecuario, resulta fundamental implementar tres ejes estratégicos: en primer lugar, la integración efectiva de la agricultura familiar en las cadenas de valor, asegurando su participación activa en los mercados formales; en segundo término, el desarrollo de una estrategia de inteligencia comercial multisectorial que permita anticipar tendencias y optimizar la toma de decisiones; y finalmente, la consolidación de alianzas público-privadas que potencien sinergias, recursos y conocimientos técnicos para impulsar el desarrollo integral del sector.

La Institución enfrenta diversas **amenazas** externas, una de las principales es la pérdida de atención de los usuarios, derivada de la falta de lineamientos claros y definidos, lo cual puede generar desconfianza y reducir la efectividad de los servicios. Además, la presencia de otros actores como consultores y ONG que realizan actividades propias de la Institución en procesos de mercadeo y comercialización, representa una

competencia directa que limita su alcance y relevancia en el sector.

Otra amenaza significativa es la escasa integración con el Sector Agropecuario en la elaboración de planes y programas de desarrollo rural. Esta falta de coordinación dificulta la alineación de nuestras iniciativas con las necesidades reales del sector y reduce nuestro impacto. Asimismo, el desconocimiento por parte de las instituciones públicas y el sector privado del rol que, por ley, le corresponde a nuestra institución, limita nuestra capacidad para ejercer nuestras funciones y obtener el apoyo necesario para implementar programas efectivos.

En el ámbito comercial, los intermediarios que venden productos a precios elevados limitan el acceso de los consumidores a productos locales, perjudicando tanto a productores como a compradores. Además, la entrada masiva de productos agropecuarios subsidiados del exterior junto con el contrabando desde países vecinos distorsiona el mercado local, creando competencia desleal contra los productores nacionales. Por último, la incursión de otros sectores en labores de divulgación y apoyo a los productores reduce la visibilidad y el

liderazgo de nuestra institución en
iniciativas del sector agropecuario.



IV. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado que permite a una organización definir sus objetivos a largo plazo y determinar las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, ya que proporciona una visión clara del futuro deseado y establece un camino para lograrlo.

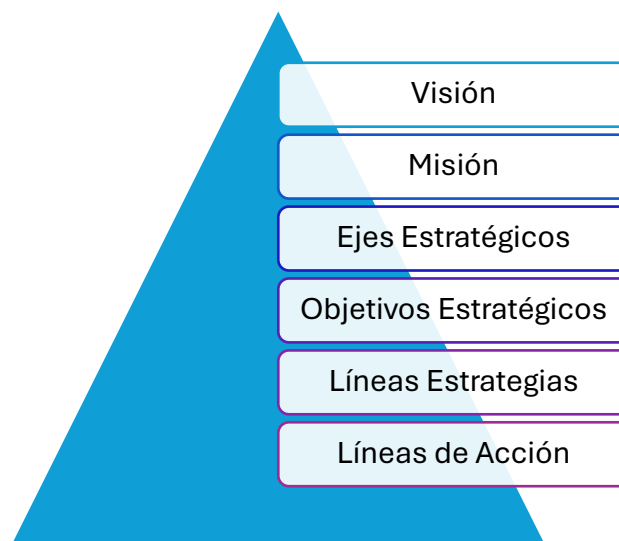
A través de este Plan Estratégico Institucional (PEI), llevamos a cabo un proceso integral que incluyó:

1. Revisión de la misión y visión:
Se realizó un proceso de evaluación de la misión y visión institucional, confirmando su vigencia y pertinencia. Se reafirmó una visión clara y motivadora que continúa guiando el rumbo estratégico de la organización.
2. Análisis y actualización de los principios y valores que rigen la organización, asegurando su alineación con los establecidos en el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos, según lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N° 246 de 15 de diciembre de 2004, que orienta la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus funciones.
3. Identificación de objetivos estratégicos: Determinamos metas concretas, medibles y alineadas con nuestra misión.
4. Selección de estrategias prioritarias: Elegimos los enfoques más efectivos para alcanzar los objetivos planteados.
5. Diseño líneas de acción: Formulamos iniciativas estructuradas con acciones específicas.
6. Se elaboró un Plan Indicativo de Inversiones.

Para la elaboración del Plan, y en coherencia con la Visión y la Misión institucional, se requiere alinear los Objetivos Estratégicos con los Ejes Estratégicos, con el propósito de establecer una relación más clara entre las estrategias de implementación y las acciones orientadas al logro de los objetivos planteados. En este sentido,

el Plan se organiza de la siguiente manera:

ESTRUCTURA



4.2 Objetivos del Plan

- Definir la dirección estratégica del IMA para cumplir su misión institucional.
- Identificar prioridades para fortalecer la eficiencia, sostenibilidad y equidad en la gestión agropecuaria.

4.3 Misión

Ser facilitadores y gestores de los procesos de mercadeo y comercialización en los ámbitos nacional e internacional de los sectores agropecuario y agroindustrial con un enfoque de desarrollo integral y sostenible.

4.4 Visión

Institución líder, de apoyo al sector agropecuario y agroindustrial en los procesos de mercadeo y comercialización, a través de un marco integral y sostenible.

4.5 Principios generales del Código de Ética para los servidores públicos

- **Probidad:** El servidor público debe actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. Tampoco aceptará prestación o compensación alguna por parte de terceros que le pueda llevar a incurrir en falta a sus deberes y obligaciones.
- **Prudencia:** El servidor público debe actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración y con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para sus propios bienes, dado que el ejercicio de la función pública debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.
- **Justicia:** El servidor público debe tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones y coadyuvará a la realización plena de los derechos de que goza el ciudadano en sus relaciones con el Estado.
- **Templanza:** El servidor público debe desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Así mismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios de su cargo.
- **Idoneidad:** La idoneidad, entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública.
- **Responsabilidad:** El servidor público debe hacer un esfuerzo honesto para cumplir cabalmente sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un servidor público, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento del Código Uniforme de Ética.

- **Transparencia:** El servidor público, salvo las limitaciones previstas en la ley, garantizará el acceso a la información gubernamental, sin otros límites que aquellos que impongan el interés público y los derechos de privacidad de los particulares. También garantizará el uso y aplicación transparente y responsable de los recursos públicos, absteniéndose de ejercer toda discrecionalidad respecto de los mismos.
- **Igualdad:** El servidor público tendrá como regla invariable de sus actos y decisiones, el respetar la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos y extranjeros residentes en el país, sin distingo de raza, nacimiento, nacionalidad, discapacidad, clase social, sexo, religión o ideas políticas.
- **Respeto:** El servidor público respetará, sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes.
- **Liderazgo:** El servidor público promoverá y apoyará con su ejemplo personal los principios

establecidos en el Decreto Ejecutivo N° 246 de 15 de diciembre de 2004.

4.6 Valores

- **Integridad:** Actuar con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, manteniendo principios éticos sólidos en todas las acciones institucionales.
- **Lealtad:** Defender con firmeza los intereses y objetivos de la Institución, cumpliendo con responsabilidad las funciones asignadas
- **Respeto:** Reconocer y valorar la dignidad de todas las personas, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y tolerante.
- **Equidad:** Garantizar igualdad de oportunidades para todos los productores y usuarios, considerando sus condiciones particulares y promoviendo un trato justo.
- **Honestidad:** Decir la verdad y actuar con transparencia en todas las gestiones, fortaleciendo la confianza de los ciudadanos y los beneficiarios en la institución.
- **Profesionalismo:** Ejercer las funciones con competencia,

responsabilidad y alto nivel técnico, orientando las acciones hacia resultados concretos y de calidad.

- **Empatía:** Comprender y atender con sensibilidad las necesidades de los productores, promoviendo soluciones que respondan a su realidad social, económica y productiva.
- **Justicia:** Actuar con imparcialidad y equidad en la distribución de beneficios y servicios, promoviendo condiciones dignas y equitativas para todos los actores del sector agropecuario.
- **Compromiso:** Trabajar en beneficio de los pequeños y medianos productores, fortaleciendo su acceso a los mercados y a insumos estratégicos.
- **Trabajo en equipo:** Colaborar de forma coordinada y solidaria para alcanzar objetivos comunes, valorando el aporte de cada integrante.

4.7 Objetivo general

Fortalecer y modernizar el sistema de mercadeo agropecuario para garantizar la inserción competitiva de

los productores en los mercados, el acceso a insumos a bajo costo y un equilibrio entre los intereses de productores y consumidores.

4.8 Objetivos específicos

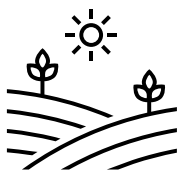
- Promover el mejoramiento de los sistemas de mercado de la producción agropecuaria.
- Ejecutar las políticas de mercadeo que formule el Ministerio de Desarrollo Agropecuario.
- Garantizar el mercado interno o externo para la producción agropecuaria nacional a precios remunerativos.
- Organizar, modernizar y controlar los circuitos de mercadeo de la producción agropecuaria nacional.
- Regularizar el abastecimiento en el mercado interno de los productos nacionales o importados para llenar las necesidades del mercado nacional.
- Proteger y armonizar los intereses de los productores y consumidores en el proceso de mercadeo.
- Garantizar la obtención de insumos agropecuarios a bajo costo para los pequeños productores.

4.6 Ejes Estratégicos del Plan



1

**Fortalecimiento institucional y
gestión estratégica**



2

**Dinamización del mercadeo y
comercialización agropecuaria**



3

**Desarrollo y modernización de
la infraestructura
agroindustrial**



4

**Acompañamiento y gestión
agrocomercial**

1 Fortalecimiento institucional y gestión estratégica

Para cumplir efectivamente con su misión de *"ser facilitadores y gestores de los procesos de mercadeo y comercialización nacional e internacional de los sectores agropecuario y agroindustrial con enfoque de desarrollo integral y sostenible"*, el IMA debe fortalecer su estructura institucional. Este eje estratégico busca modernizar la gestión, optimizar recursos y fortalecer la planificación, asegurando que la institución cuente con capacidades técnicas, sistemas eficientes y gobernanza transparente para impulsar cadenas de valor competitivas. En este contexto, se plantea impulsar la modernización tecnológica y operativa del Instituto mediante la implementación de

soluciones digitales, infraestructuras inteligentes y plataformas especializadas que fortalezcan la eficiencia institucional.

Al superar debilidades como la falta de planificación estratégica y limitaciones operativas, el IMA podrá facilitar procesos comerciales más ágiles, promover la sostenibilidad socioeconómica de los productores y garantizar su alineación con los desafíos actuales del mercado agroalimentario. Este fortalecimiento es la base para cumplir su rol articulador entre la producción y el mercadeo, siempre con un enfoque de equilibrio ambiental y desarrollo inclusivo.

Objetivos Estratégicos del Eje 1

- Fortalecer la planificación para garantizar una coordinación efectiva, formulación presupuestaria eficiente y ejecución exitosa de políticas, planes, programas y proyectos institucionales.
- Fortalecer la capacidad institucional para gestionar y aprovechar eficientemente la cooperación técnica nacional e internacional.

- Fortalecer la capacidad logística y operativa del IMA mediante la modernización de su flota vehicular y equipos de transporte y optimización de la logística.
- Implementar un sistema integral de calidad, inocuidad y trazabilidad de productos agropecuarios
- Implementar sistemas tecnológicos avanzados y fortalecer la inteligencia de mercados para mejorar la competitividad del sector agropecuario
- Fortalecer los mecanismos de comercialización para garantizar precios justos y acceso a mercados formales para los productores.
- Garantizar la seguridad alimentaria mediante la promoción de prácticas sostenibles y la gestión de riesgos climáticos.
- Modernizar la cadena de tiendas permanentes a nivel nacional mediante la implementación de soluciones tecnológicas integrales.
- Desarrollar una plataforma virtual de formación continua.
- Optimizar la gestión de solicitudes internas mediante la implementación de un sistema automatizado.
- Fortalecer la autonomía tecnológica mediante la implementación de un Data Center propio.
- Desarrollar una plataforma integral para la gestión de la flota institucional que permita controlar el uso, ubicación, reservas y consumo de recursos.
- Adquirir e implementar infraestructura tecnológica y una plataforma integral que permita operar de manera eficiente, conectada y sostenible las agrodistribuidoras comarcales.

ESTRATEGIA EJE1

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer la planificación para garantizar una coordinación efectiva, formulación presupuestaria eficiente y ejecución exitosa de políticas, planes, programas y proyectos institucionales	Fortalecimiento de la planificación institucional y la gobernanza	Actualizar el Plan Estratégico Institucional cada cinco años, alineado con las políticas nacionales y sectoriales
		Reestructurar y fortalecer la Dirección de Planificación para mejorar la formulación, monitoreo y evaluación de políticas y proyectos
		Cubrir las vacantes de la Dirección con personal debidamente capacitado
		Capacitar al personal en planificación estratégica, formulación presupuestaria y evaluación de proyectos
		Mejoras de procesos de coordinación y seguimiento mediante la creación de unidades de planificación en las Direcciones Regionales y Agencias
		Fortalecer la coordinación entre instituciones públicas y con el sector privado, gremios y asociaciones, con el fin de alinear esfuerzos, optimizar recursos
	Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera mediante una gestión presupuestaria eficaz	Robustecer el presupuesto institucional mediante fuentes alternativas de financiamiento (cooperación internacional, alianzas público-privadas)
		Eficiencia en la ejecución presupuestaria y priorización del gasto
Fortalecer la capacidad institucional para gestionar y aprovechar eficientemente la cooperación técnica nacional e internacional	Estructuración de una Unidad de Gestión de Cooperación Técnica	Crear la Unidad de Cooperación Técnica dentro de la Dirección de Planificación, con roles claros en identificación, negociación y monitoreo de oportunidades
	Fortalecimiento de capacidades técnicas	Establecer alianzas con organismos de cooperación (FAO, BID, GIZ) para capacitaciones especializadas, pasantías y transferencia tecnológica
		Gestionar acuerdos marco con entidades (ej.: ministerios, embajadas, ONGs) para proyectos colaborativos
		Implementar un programa de formación continua con universidades y centros de investigación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer la capacidad logística y operativa del IMA mediante la modernización de su flota vehicular y equipos de transporte y optimización de la logística	Modernización y ampliación de la flota vehicular	Realizar un diagnóstico técnico para determinar las necesidades específicas de transporte (tipos de vehículos, capacidad, rutas críticas).
		Analizar la conveniencia de continuar contratando servicios externos de transporte o invertir en una flota propia
		Gestionar la adquisición de vehículos y equipos especializados (ej.: camiones de carga, pickups 4x4, vehículos refrigerados) según requerimientos operativos
		Implementar un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo para prolongar la vida útil de la flota
	Optimización de la logística y distribución	Diseñar rutas estratégicas priorizando zonas de alto impacto agrícola y áreas de difícil acceso
		Implementar un sistema de gestión logística (software de ruteo y monitoreo satelital) para reducir tiempos y costos de traslado
		Capacitar al personal en manejo eficiente de carga, seguridad vial y uso de tecnologías
		Establecer centros de acopio estratégicos para almacenamiento temporal de insumos y reducir viajes innecesarios
Implementar un sistema integral de calidad, inocuidad y trazabilidad de productos agropecuarios	Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad	Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad basado en normas internacionales (ISO 9001, Codex Alimentarius).
		Establecer protocolos estandarizados de control de calidad en puntos críticos (recepción, procesamiento, almacenamiento, distribución).
		Capacitar a técnicos, productores y actores principales en buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura
	Implementación de un Sistema de Trazabilidad Digital	Desarrollar un Software especializado para rastrear productos desde el campo hasta el consumidor
		Integrar sistemas de identificación única (código QR) para lotes de producción
	Vigilancia y control de inocuidad alimentaria	Fortalecer la inspección y auditoría en fincas, centros de acopio y mercados con enfoque en riesgos sanitarios
		Promover la adopción de sellos de calidad (ej.: "Sello IMA - Garantía de Inocuidad") para productos certificados

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Implementar sistemas tecnológicos avanzados y fortalecer la inteligencia de mercados para mejorar la competitividad del sector agropecuario	Digitalización de procesos y trazabilidad de productos	Fortalecer el uso de tecnologías QR y PDA para mejorar el control de inventarios y la trazabilidad de productos
	Desarrollo de inteligencia comercial y sistemas de información	Restablecer y fortalecer la Unidad de Inteligencia de Mercados para analizar tendencias, precios y oportunidades comerciales
		Ampliar el Sistema de Información de Precios Agropecuarios (SIPAN) a más regiones y productos
		Desarrollar una plataforma digital para conectar productores con mercados locales e internacionales
		Promover la agricultura de precisión mediante herramientas tecnológicas que mejoren la productividad
Fortalecer los mecanismos de comercialización para garantizar precios justos y acceso a mercados formales para los productores	Reducción de intermediarios y fomento de canales directos de comercialización	Fortalecer las agroferias y agrotiendas como canales de venta directa entre productores y consumidores
		Propiciar alianzas comerciales mediante ferias libres entre productores de la agricultura familiar y entidades del sector público y privado cada quince días, o una vez al mes)
	Promoción de productos panameños en mercados nacionales e internacionales	Implementar estrategias de marca país para posicionar productos panameños en el exterior
		Organizar ruedas de negocio para crear espacios de comercio transparentes entre los agentes económicos involucrados (productores, la agroindustria y las empresas comercializadoras)
		Establecer alianzas con supermercados y cadenas de distribución para facilitar la comercialización de productos locales mediante cadenas cortas
		Desarrollar programas de asociatividad para pequeños y medianos productores, mejorando su capacidad de negociación
Garantizar la seguridad alimentaria mediante la promoción de prácticas sostenibles y la gestión de riesgos climáticos	Fortalecimiento de la inocuidad y calidad de los alimentos	Implementar sistemas de control de calidad e inocuidad en toda la cadena de producción
		Promover buenas prácticas agrícolas y manejo sostenible de suelos
	Fomento de la producción sostenible y adaptación al cambio climático	Desarrollar un plan de gestión de riesgos para enfrentar crisis climáticas y sanitarias
		Impulsar programas de agricultura resiliente con enfoque en pequeñas familias productoras
		Fomentar la diversificación productiva para reducir la dependencia de monocultivos

EJE 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PLAN DE INNOVACIÓN DIGITAL DEL IMA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Modernizar la cadena de tiendas permanentes a nivel nacional mediante la implementación de soluciones tecnológicas integrales	Digitalizar procesos de ventas y atención al público	Adquirir e instalar sistemas de puntos de venta (POS) con funcionalidades completas (cobro, arqueo XZ, emisión de recibos, control de inventario y ventas)
		Implementar un sistema de gestión comercial centralizado con capacidad de operación en tiempo real
		Implementar un sistema para el control de compras por cliente según normativa vigente
		Capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas y buenas prácticas de atención al público
	Fortalecimiento del control administrativo y toma de decisiones basada en datos	Desarrollar tableros de control con indicadores (KPI) sobre ventas, inventarios, compras y comportamiento de usuarios
		Automatizar los procesos de generación de informes y estadísticas para facilitar la evaluación y planificación
Desarrollar una plataforma virtual de formación continua	Digitalización de la formación institucional	Desarrollar una plataforma virtual (LMS) para cursos y autocapacitaciones
		Crear módulos formativos estandarizados en temas como: (inducción institucional, herramientas ofimáticas, ciberseguridad, atención al público, uso de aplicaciones internas)
		Garantizar el acceso a la plataforma en todo el territorio nacional, incluyendo zonas con conectividad limitada
Optimizar la gestión de solicitudes internas mediante la implementación de un sistema automatizado	Digitalización y centralización de procesos internos	Diseñar e implementar una plataforma única para gestionar solicitudes internas (bienes, soporte técnico, requerimientos administrativos, etc.)
		Integrar formularios electrónicos estandarizados con flujos de aprobación automatizados

PLAN DE INNOVACIÓN DIGITAL DEL IMA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer la autonomía tecnológica mediante la implementación de un Data Center propio	Infraestructura tecnológica propia y segura	Diseñar y construir un Centro de Datos Institucional con estándares de alta disponibilidad aplicando las normas TIA 942
		Adquirir e instalar equipos de procesamiento, almacenamiento y respaldo acorde a las necesidades actuales y proyectadas como precaución de pérdida de datos
	Gestión eficiente y autónoma de servicios tecnológicos	Transferir progresivamente los sistemas críticos desde el proveedor externo al nuevo Data Center
		Capacitar al personal técnico en operación y mantenimiento del centro de datos
Desarrollar una plataforma integral para la gestión de la flota institucional que permita controlar el uso, ubicación, reservas y consumo de recursos	Digitalización y control centralizado de la flota	Adquirir e implementar una plataforma automatizada para la gestión de vehículos, reservas, mantenimiento e inventarios de autos y piezas
		Integrar el sistema con la despachadora de combustible y los dispositivos GPS para monitoreo en tiempo real
	Transparencia y eficiencia operativa	Establecer controles automatizados de consumo de combustible y programación de mantenimientos preventivos
		Generar reportes periódicos sobre el uso de la flota, costos operativos y cumplimiento de políticas
Adquirir e implementar infraestructura tecnológica y una plataforma integral que permita operar de manera eficiente, conectada y sostenible las agrodistribuidoras comarcales	Infraestructura básica para operación tecnológica	Adquirir e instalar paneles solares para garantizar energía eléctrica estable en las agrodistribuidoras comarcales
		Adquirir e instalar internet satelital o alternativas adaptadas a zonas de baja cobertura
		Adquirir e instalar equipos básicos como computadoras, impresoras
	Plataforma tecnológica integrada para gestión comercial	Desarrollar un sistema digital para control de inventario, registro de ventas al por mayor y generación de reportes comarcales

2 Dinamización del mercadeo y comercialización agropecuaria

El sector agropecuario enfrenta desafíos críticos en la comercialización de sus productos, marcados por cadenas de intermediación extensas, infraestructura logística insuficiente y falta de articulación entre oferta y demanda. Estos obstáculos limitan la competitividad de los productores, reducen sus márgenes de ganancia y, en última instancia, afectan la seguridad alimentaria y el desarrollo económico rural.

Frente a este escenario, el eje estratégico "Comercialización y Acceso a Mercados" se plantea como una respuesta integral para conectar eficientemente la producción nacional con mercados locales, regionales e internacionales. Su objetivo es superar las brechas estructurales mediante la

modernización de sistemas de información, el fortalecimiento de canales de distribución y la promoción de alianzas público-privadas. Esto no solo permitirá a los productores obtener precios justos y reducir pérdidas postcosecha, sino también garantizar a los consumidores el acceso a alimentos frescos, nutritivos y asequibles.

En un contexto donde la globalización y la volatilidad de los mercados exigen mayor resiliencia, este eje prioriza la organización de los productores, la innovación en logística y la transparencia comercial, convirtiendo la comercialización agropecuaria en un motor de equidad, sostenibilidad y crecimiento para el sector.

Objetivos Estratégicos del Eje 2

- Fortalecer los sistemas de información y tecnología para una mejor toma de decisiones.
- Mejorar la infraestructura y logística de comercialización.
- Fortalecer la gobernanza y articulación institucional.
- Mejorar las capacidades técnicas del personal mediante formación continua e innovación.

- Promover la organización y competitividad de los productores.
- Garantizar la seguridad y soberanía alimentaria.
- Optimizar la infraestructura y sistemas de información de agroferias y agrotiendas para mejorar la calidad de los servicios y potenciar la comercialización de productos agropecuarios.
- Mitigar amenazas externas y promover entornos favorables.

ESTRATEGIA EJE 2 DINAMIZACIÓN DEL MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer los sistemas de información y tecnología para una mejor toma de decisiones	Modernización y ampliación de herramientas de inteligencia de mercados	Optimizar el SIPAN con análisis predictivos y mayor interoperabilidad
		Desarrollar plataformas digitales para conectar productores con mercados
		Capacitar a productores en el uso de herramientas tecnológicas
Mejorar la infraestructura y logística de comercialización	Inversión en infraestructura y planificación territorial	Construir y rehabilitar mercados periféricos y mayoristas
		Implementar centros de acopio para reducir pérdidas postcosecha
		Promover alianzas público-privadas para mejorar la red de distribución, cadena de frío y logística especializada
	Gestionar financiamiento y recursos económicos	Diseñar programas de créditos blandos o subsidios dirigidos a pequeños y medianos productores para invertir en tecnología y comercialización
		Fomentar fondos garantizados por el Estado para reducir el riesgo en préstamos agropecuarios
Fortalecer la gobernanza y articulación institucional	Coordinación interinstitucional y políticas claras	Alinear la visión institucional con planes sectoriales
		Establecer mesas de diálogo con actores públicos y privados
		Diseñar políticas de ordenamiento y desarrollo territorial y zonificación de las áreas de producción
Mejorar las capacidades técnicas del personal mediante formación continua e innovación	Desarrollo de programas de capacitación continua y especializada	Diseñar un plan de formación basado en las necesidades detectadas en el sector
		Establecer alianzas con universidades, centros de investigación y organismos internacionales para cursos certificados (presenciales y virtuales).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Promover la organización y competitividad de los productores	Fomento de asociatividad y especialización por rubros	Capacitar en gestión empresarial y acceso a mercados formales
		Establecer programas de zonificación productiva
		Crear redes de comercialización directa (ej.: ferias, plataformas digitales)
Garantizar la seguridad y soberanía alimentaria	Políticas integrales para aumentar la producción y acceso a alimentos	Impulsar la tecnificación agrícola y buenas prácticas
		Desarrollar programas de financiamiento para pequeños productores
		Fortalecer las Agroferias y canales de venta directa
Optimizar la infraestructura y sistemas de información de agroferias y agrotiendas para mejorar la calidad de los servicios y potenciar la comercialización de productos agropecuarios	Modernización y ampliación de infraestructura en agroferias y agrotiendas y agrodistribuidoras	Rehabilitar y equipar espacios físicos para las tiendas y ferias con estándares de higiene, accesibilidad y conservación
		Ampliar la cobertura nacional mediante el aumento de agrotiendas permanentes, agrodistribuidoras y la realización de un mayor número de eventos feriales durante el año
		Implementar tecnología para pagos digitales y gestión de inventarios en puntos de venta
		Construir centros logísticos estratégicos para reducir costos de transporte y almacenamiento.
Mitigar amenazas externas y promover entornos favorables	Protección del mercado local y transparencia.	Abogar por regulaciones contra prácticas comerciales desleales
		Promover sellos de calidad para productos nacionales
		Sensibilizar sobre los impactos de la intermediación informal

3 Desarrollo y modernización de la infraestructura agroindustrial

El desarrollo y la modernización de la infraestructura agroindustrial son pilares fundamentales para impulsar la competitividad, la sostenibilidad y la eficiencia del sector agropecuario. En un contexto global marcado por demandas crecientes de calidad, seguridad alimentaria y adaptación a nuevas tecnologías, resulta imperativo fortalecer las capacidades técnicas, operativas y financieras de las instalaciones agroindustriales.

Este eje estratégico se enfoca en la rehabilitación, construcción y adecuación de infraestructuras como silos, secadoras, plantas de procesamiento y sistemas de almacenamiento, con el fin de optimizar los procesos productivos y reducir pérdidas postcosecha. Asimismo, incorpora la implementación de tecnologías avanzadas, la capacitación del personal y el establecimiento de alianzas público-privadas para

garantizar una gestión eficiente y sostenible.

A través de acciones concretas como la automatización de procesos, la certificación de estándares internacionales y la mitigación de riesgos ambientales y operativos, se busca no solo modernizar la infraestructura existente, sino también posicionar al sector agroindustrial como un actor importante en el desarrollo económico y social, con especial atención a regiones prioritarias como Chiriquí, Darién y Coclé.

La presente planificación estratégica establece un marco claro y estructurado para lograr estos objetivos, articulando esfuerzos entre instituciones, productores y otros actores relevantes, con el propósito de asegurar un impacto duradero y alineado con las necesidades del mercado y las comunidades.

Objetivos Estratégicos del Eje 2

- Modernizar y ampliar la infraestructura agroindustrial
- Fortalecer la capacidad técnica y operativa
- Optimizar gestión financiera
- Mitigar riesgos externos y adaptación al mercado

ESTRATEGIA EJE 3 DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA AGROINDUSTRIAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Modernizar y ampliar la infraestructura agroindustrial	Rehabilitación y construcción de instalaciones	Reemplazar silos, secadoras y sistemas obsoletos
		Construir nuevas plantas en Chiriquí, Panamá Este y Darién
		Ampliar capacidad en Soná con nuevos silos y molino piloto
		Adecuar Molino La Campiña (Coclé)
	Mantenimiento preventivo y correctivo	Establecer presupuesto anual para mantenimiento
		Crear brigadas técnicas especializadas
		Implementar protocolos de monitoreo continuo
	Tecnologías modernas para eficiencia	Adquirir sistemas de pesaje digital
		Automatizar aireación y control de plagas
		Instalar secadoras y almacenamiento de última generación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer la capacidad técnica y operativa	Capacitación del personal	Realizar convenios con universidades y organismos internacionales
		Implementar certificaciones en manejo postcosecha y seguridad industrial
	Control de calidad y certificación	Modernizar laboratorios con tecnología avanzada
		Estandarizar protocolos de análisis
		Certificar procesos (ISO)
	Seguridad industrial y salud ocupacional	Implementar programas de prevención de riesgos
		Dotación de equipos de protección
		Realizar auditorías periódicas de seguridad
Optimizar gestión financiera	Financiamiento y presupuesto	Gestionar fondos gubernamentales y cooperación internacional
		Establecer política de crédito agroindustrial
		Adquirir terrenos propios para reducir costos de arrendamiento
	Alianzas público-privadas	Realizar convenios con empresas de procesamiento y logística
		Involucrar a productores en la planificación de servicios
	Diversificación de servicios	Crear marca institucional para productos procesados (ej: escuelas, hospitales)
		Plantas de procesamiento de frutas/tubérculos para reducir pérdidas postcosecha
Mitigar riesgos externos y adaptación al mercado	Cumplimiento normativo y ambiental	Adecuar instalaciones a regulaciones ambientales
		Implementar sistemas de gestión de residuos y eficiencia energética
	Reducción de vulnerabilidades operativas	Implementar un plan de contingencia para fallas técnicas/desastres
		Mejorar seguridad en almacenes
	Competitividad frente al sector privado	Implementar tarifas competitivas y servicios diferenciados
		Promover ventajas institucionales (seguridad alimentaria, apoyo a pequeños productores)

4 Acompañamiento y **gestión agrocomercial**

El eje estratégico "*Acompañamiento y Gestión Agrocomercial*" se erige como un pilar fundamental para impulsar la competitividad y sostenibilidad de los productores y agroempresarios. Su objetivo central es fortalecer las capacidades institucionales para ofrecer un acompañamiento técnico especializado y una gestión comercial eficiente, que permita integrar a los actores en cadenas de valor inclusivas y de alto impacto.

Este eje se articula en torno a seis líneas estratégicas diseñadas para responder a los desafíos del sector: desde la formación en buenas prácticas y la promoción de estrategias de comercialización innovadoras, hasta el fomento de la agro industrialización, el uso de tecnologías disruptivas y la construcción de alianzas público-privadas. Además, incorpora mecanismos para mitigar amenazas externas, como el contrabando o la intermediación

especulativa, garantizando un mercado más justo y transparente.

Mediante un enfoque práctico y participativo que incluye capacitaciones, ferias, plataformas digitales y proyectos de valor agregado, se busca no solo mejorar la productividad, sino también posicionar a los productores locales en mercados nacionales e internacionales. La articulación con políticas públicas, la academia y los gremios refuerza este compromiso con un desarrollo agropecuario inclusivo, innovador y alineado con las demandas actuales.

En síntesis, este eje representa un modelo integral de intervención, donde la asistencia técnica, la innovación y la gestión comercial convergen para transformar los desafíos en oportunidades, asegurando la prosperidad del sector y de las comunidades que dependen de él.

Objetivos Estratégicos del Eje 4

- Fortalecer la capacidad institucional del IMA mediante la creación y operativización de una Unidad de Asistencia Técnica en Comercialización Agropecuaria.
- Fortalecer la capacidad operativa y logística del IMA para optimizar el acompañamiento técnico-comercial a los productores agropecuarios.
- Implementar una gestión operativa eficiente, con procedimientos estandarizados y un sistema integral de seguimiento y evaluación, para aumentar la efectividad institucional.
- Modernizar las capacidades tecnológicas y comerciales para impulsar la innovación, mejorar la competitividad de los productos agropecuarios
- Fortalecer la comercialización del sector agropecuario.

ESTRATEGIA EJE 4 ACOMPañAMIENTO Y GESTIÓN AGROCOMERCIAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer la capacidad institucional del IMA mediante la creación y operativización de una Unidad de Asistencia Técnica en Comercialización Agropecuaria	Estructuración y organización de la Unidad	Crear una unidad especializada con roles definidos (jefatura nacional, coordinadores regionales, técnicos de campo)
		Establecer manuales de funciones y flujos de trabajo
	Asignación de Recursos	Dotar de presupuesto, personal capacitado, equipos tecnológicos y logística operativa
	Planificación, seguimiento y evaluación	Diseñar guías metodológicas para asistencia técnica, monitoreo y evaluación
		Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación para identificar áreas de mejoras y realizar ajustes necesarios
		Capacitar al equipo en técnicas de comercialización, mercados digitales y gestión de cadenas de valor

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer la capacidad operativa y logística del IMA para optimizar el acompañamiento técnico-comercial a los productores agropecuarios	Asegurar una asignación eficiente de recursos para mejorar la infraestructura y el transporte de productos	Gestionar recursos para la compra de vehículos refrigerados y centros de acopio
	Ampliar el alcance del acompañamiento técnico a pequeños y medianos productores en zonas remotas	Implementar un programa de capacitación continuo en mercadeo, postcosecha e inocuidad, mediante convenios con universidades y ONGs para capacitar a promotores rurales
		Desarrollar plataformas digitales (app, web) con asesoría en comercialización, precios y buenas prácticas
	Mejorar la conexión de los productores con compradores locales e internacionales.	Organizar ferias agropecuarias y rondas de negocios con supermercados, restaurantes y exportadores
		Mejorar y optimizar el sistema de información de mercados integrando SIPAN con otras plataformas de comercio
		Promover sellos de calidad y certificaciones para agregar valor a los productos
Implementar una gestión operativa eficiente, con procedimientos estandarizados y un sistema integral de seguimiento y evaluación, para aumentar la efectividad institucional	Establecer un sistema de planificación estratégica realista y alineada	Desarrollar diagnóstico interno para identificar brechas entre capacidades y expectativas
		Desarrollar planes operativos anuales con metas alcanzables, priorizadas y vinculadas a los recursos disponibles
	Estandarización de procesos y manuales operativos	Desarrollar manuales de procedimientos para áreas críticas (logística, acompañamiento técnico, gestión comercial)
		Implementar flujogramas digitales para mapear procesos
		Capacitar al personal en gestión por procesos para reducir improvisación y duplicidad de esfuerzos
	Implementar un Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación (M&E)	Diseñar un tablero de control (dashboard) con indicadores (ej. % de cobertura técnica, tiempo de respuesta, costos logísticos)
		Realizar evaluaciones trimestrales con informes de avance y ajustes a los planes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Modernizar las capacidades tecnológicas y comerciales para impulsar la innovación, mejorar la competitividad de los productos agropecuarios	Promover la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la calidad, diferenciación y cumplimiento normativo de los productos	Gestionar recursos para la innovación agropecuaria con apoyo de cooperación internacional (BID, FAO, IICA)
		Implementar un sello de calidad tecnológica para productos que adopten buenas prácticas e innovación
	Integración con sistemas estratégicos y plataformas de datos	Conectar el SIPAN con plataformas de comercio exterior para optimizar la gestión de información
		Implementar un sistema de inteligencia comercial con datos de exportación para identificar mercados
		Crear una plataforma unificada de gestión agropecuaria con acceso para productores (ej. datos climáticos, requisitos fitosanitarios, demanda local)
	Fortalecimiento de capacidades comerciales y cumplimiento normativo	Diseñar guías técnicas para cumplir con normativas de exportación
		Organizar misiones comerciales virtuales y presenciales con compradores internacionales
Fortalecer la comercialización del sector agropecuario	Fortalecimiento del apoyo a ferias locales y promoción comercial	Establecer un programa de financiamiento continuo para ferias y exposiciones agropecuarias locales para pequeños productores, productores de agricultura familiar y pequeñas agroindustrias
		Capacitar a productores en técnicas de marketing y exhibición de productos
		Crear alianzas con gobiernos locales y cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las ferias
	Implementación de visitas técnicas a campos de producción	Brindar asistencia técnica en comercialización
	Diversificación de mercados internacionales	Realizar estudios de mercado para identificar nuevos destinos con potencial de exportación

V. Plan Indicativo de Inversiones

Los proyectos aquí presentados surgen como respuesta a las necesidades identificadas en un diagnóstico integral, el cual reveló brechas críticas en accesibilidad, eficiencia y sostenibilidad. Estas inversiones no solo buscan optimizar recursos, sino también generar un impacto transformador en las comunidades, impulsando su desarrollo económico y social.

Como parte fundamental de la misión del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), estas iniciativas, que incluyen tanto proyectos de infraestructura como de fortalecimiento de capacidades técnicas e institucionales, están diseñadas para potenciar el sector agropecuario e industrial del país. Mediante la modernización de procesos, el desarrollo de habilidades técnicas y el robustecimiento institucional, se mejora la competitividad del sector mientras se garantiza la seguridad alimentaria nacional, fortaleciendo las cadenas de producción y distribución.

- Mejoramiento de infraestructura productiva
- Fortalecimiento de capacidades técnicas de productores y técnicos
- Consolidación institucional para una gestión más eficiente

Cabe destacar que todos los proyectos han sido alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como con el Plan Estratégico de Gobierno 2025–2029, en particular con su Pilar Estratégico 1: *Impulso a los sectores económicos para el crecimiento y la generación de empleos de calidad*, específicamente en la línea de acción *Institucionalidad agrícola e industrial* y el Objetivo 3: *Política pública agropecuaria*.

Esta articulación garantiza que las acciones emprendidas contribuyan al desarrollo sostenible, al fortalecimiento del tejido productivo nacional y a la mejora de la calidad de vida de la población.

A través de una planificación rigurosa, los proyectos han sido priorizados según su viabilidad y potencial de impacto. En las siguientes secciones, se detallan las iniciativas organizadas por ubicación, las cuales generarán múltiples beneficios para el desarrollo del sector agropecuario nacional, incluyendo:

PLAN INDICATIVO DE INVERSIONES 2025-2029

PROYECTOS	PROVINCIA	ODS	PEG 2025-2029
INFRAESTRUCTURA AGROINDUSTRIAL			
Diseño, Rehabilitación y Equipamiento de Silos San Pablo	Chiriquí	ODS 2, 8, 9 y 12	Eje Estratégico 1: Impulso a los sectores económicos para el crecimiento y la generación de empleos de calidad. Línea de Acción: Institucionalidad Industrial Objetivo # 3: Política Pública Agropecuaria
Diseño, Rehabilitación y Equipamiento del Molino La Campiña	Coclé	ODS 2, 8, 9 y 12	
Rehabilitación y Equipamiento de Silos La Honda	Los Santos	ODS 2, 8, 9 y 12	
Rehabilitación del Silos La Barrera	Veraguas	ODS 2, 8, 9 y 12	
Diseño, Rehabilitación y Equipamiento de Planta Agroindustrial de Soná	Veraguas	ODS 2, 8, 9 y 12	
Diseño, Construcción y Equipamiento de Planta Agroindustrial en Panamá Este	Panamá	ODS 2, 8, 9 y 12	
Instalación de Máquinas Secadoras de Cebolla	Región Central	ODS 2, 8, 9 y 12	
Diseño,const. e inst. de planta para producción de crema de plátano en polvo	Bocas del Toro	ODS 2, 8, 9 y 12	
Diseño,const. e inst. de planta procesar harina de yuca y yuca parafinada	Veraguas	ODS 2, 8, 9 y 12	
Diseño y Construcción de Viveros e Invernaderos	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 9 y 12	
Rehabilitación de Cámaras Frigoríficas	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 9 y 12	
Construcción de Mercados Periféricos	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 9 y 12	
Construcción de Centros Logísticos de Acopio	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 9 y 12	
Rehabilitación de Bodegas	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 9 y 12	
Rehabilitación y Construcción de Agrotiendas y Agrodistribuidoras	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 10 y 12	
Fortalecimiento de Agroferias	Nivel Nacional	ODS 2, 8, 10 y 12	
Instalación de Sistemas de Pesaje Digital	Nivel Nacional	ODS 9	
Modernización y Certificación de los Laboratorios de Granos	Nivel Nacional	ODS 9 y 12	
INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA			
Construcción de edificio para las Oficinas Administrativas y Centro Logístico del IMA	Panamá	ODS 8, 9, 11 y 16	Eje Estratégico 1: Impulso a los sectores económicos para el crecimiento y la generación de empleos de calidad. Línea de Acción: Institucionalidad Industrial Objetivo # 3: Política Pública Agropecuaria
Construcción de edificio para las Oficinas Administrativas de IMA	Bocas del Toro	ODS 8, 9, 11 y 16	
Construcción de edificio para las Oficinas Administrativas de IMA	Darién	ODS 8, 9, 11 y 16	
Construcción de edificio para las Oficinas Administrativas de IMA	Colón	ODS 8, 9, 11 y 16	
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TÉCNICAS			
Tecnologías QR y PDA para control de inventarios y trazabilidad de productos	Nivel nacional	ODS 2, 9 y 12	Eje Estratégico 1: Impulso a los sectores económicos para el crecimiento y la generación de empleos de calidad. Línea de Acción: Institucionalidad Industrial Objetivo # 3: Política Pública Agropecuaria
Creación de Unidad de Inteligencia de Mercados	Nivel nacional	ODS 8 y 9	
Ampliación del Sistema de Información de Precios de Mercados (SIPAN)	Nivel nacional	ODS 2, 9 y 10	
Creación de plataforma digital para una red de comercialización directa	Nivel nacional	ODS 1, 2, 8, 9 y 10	
Programa de capacitación en gestión empresarial y mercados formales	Nivel nacional	ODS 1, 4 y 8	
Desarrollo de estrategia de Marca País	Nivel nacional	ODS 8 y 9	
Programa de asociatividad para pequeños y medianos productores	Nivel nacional	ODS 1, 2 y 10	
Programa de créditos blandos para pequeños productores	Nivel nacional	ODS 1, 2, 8 y 10	
Programa de Plan de Gestión de Riesgos (Cambio Climático)	Nivel nacional	ODS 2 y 13	
Programa de agricultura resiliente	Nivel nacional	ODS 2 y 13	
Seminario sobre seguridad industrial y salud ocupacional	Nivel nacional	ODS 3 y 8	
Programa de capacitación en mercadeo y comercialización	Nivel nacional	ODS 4 y 8	
Programa de capacitación en manejo postcosecha e inocuidad	Nivel nacional	ODS 2, 4 y 12	
Programa de capacitación en gestión de procesos	Nivel nacional	ODS 4 y 8	
Implementación de sello de calidad tecnológica	Nivel nacional	ODS 9 y 12	
Implementación de sistema de inteligencia comercial	Nivel nacional	ODS 8 y 9	
Implementación de plataforma de gestión agropecuaria	Nivel nacional	ODS 2, 9 y 12	
Cursos de marketing y exhibición de productos para pequeños productores	Nivel nacional	ODS 1, 4, 8 y 10	

V. Anexos

5.1 Documentos consultados

- Ley No. 352 de 18 de enero de 2023, Que establece la política agroalimentaria de Estado y dicta otras disposiciones
- Plan Estratégico de Gobierno 2025-2029
- Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural – MIDA 2024
- Plan Estratégico Sectorial 2021 -2025 Sector Agropecuario y Rural – MIDA
- Centro Nacional de Competitividad (CNC) – estudios previos del sector y de MPSA
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
- Publicaciones del MIDA

5.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030

Los ODS son una iniciativa global adoptada por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030. Esta agenda establece 17 objetivos y 169 metas específicas que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Cada objetivo aborda un área crítica del desarrollo sostenible, y las metas proporcionan directrices detalladas para su implementación.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. **Fin de la pobreza:** Erradicar la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
2. **Hambre cero:** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición, promoviendo la agricultura sostenible.
3. **Salud y bienestar:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. **Educación de calidad:** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.
5. **Igualdad de género:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. **Agua limpia y saneamiento:** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. **Energía asequible y no contaminante:** Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. **Trabajo decente y crecimiento económico:** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. **Industria, innovación e infraestructura:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. **Reducción de las desigualdades:** Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. **Ciudades y comunidades sostenibles:** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. **Producción y consumo responsables:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

13. **Acción por el clima:** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. **Vida submarina:** Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. **Vida de ecosistemas terrestres:** Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
16. **Paz, justicia e instituciones sólidas:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. **Alianzas para lograr los objetivos:** Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

5.3 Grupos de trabajo

GRUPOS DE TRABAJO

Coordinador: Ing. Marco Moscoso

MESA 1: DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Ariel Arjona	Dirección Regional de Chiriquí
Luis Samaniego	Dirección Regional de Chiriquí
Erick Álvarez	Dirección Regional de Veraguas
Abdiel Torres	Agencia de Soná
Carlo Montenoir	Agencia de Capiro
Francisco Rodríguez	Dirección Regional de Veraguas
René Morán	Agencia de Silos Pan de Azúcar

MESA 2: COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO A MERCADOS

Sergio Harbor	Dirección Regional de Bocas del Toro
Grace Lorenzo	Agencia de Capiro
Ariel Herazo	Dirección Regional de Herrera
Enrique Rivera	Dirección Regional de Chiriquí
Sol Ángel Igualada	Dirección Regional de Herrera
Julio Núñez	Dirección Regional de Coclé
Matilde Quintero	Dirección Regional de Veraguas

MESA 3: INFRAESTRUCTURA

Belis Jaramillo	Dirección Regional de Veraguas
Luis García	Agencia Silos Panamá
Jerónimo Pinzón	Agencia Silos Panamá
Eduardo Montenegro	Dirección Regional de Los Santos
Narcisa González	Dirección de Servicios a la Agroindustria
Abdiel Mora	Dirección Regional de Los Santos
Eynar Peñalba	Dirección Regional de Veraguas
Maribel Barrios	Agencia Silos Panamá
Amarelis Pineda	Agencia de Soná

MESA 4: ACOMPAÑAMIENTO Y GESTIÓN AGROCOMERCIAL

José Luis González	Agencia Frigorífico Panamá
Mara Moreno	Dirección Regional de Los Santos
Debora Batista	Dirección Regional de Veraguas
Joyce Toubes	Dirección Regional de Coclé
Eulises Ramos	Agencia de Capiro
Andrés Saez	Dirección Regional de Los Santos
Edgar Medina	Dirección Regional de Los Santos
César Vergara	Dirección Regional de Los Santos

5.4 Fotografías



Reunión de trabajo en el marco del Plan Estratégico Institucional 2025-2029

A esta convocatoria asistieron representantes de todas las direcciones regionales y agencias a nivel nacional.



La directora de Planificación imparte charla al equipo de trabajo sobre herramientas metodológicas para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029, con el fin de garantizar una planificación efectiva y alineada con los objetivos de desarrollo del Instituto de Mercadeo Agropecuario.



Equipo de trabajo del IMA durante una sesión de análisis del PEI 2025-2029, utilizando la metodología de problema-causas-efectos, los participantes identifican y discuten los desafíos que afectan a la institución, con el objetivo de diseñar soluciones efectivas y fortalecer su impacto en el sector agropecuario



GOBIERNO NACIONAL
★ **CON PASO FIRME** ★