



Instituto del Café de Costa Rica

Plan estratégico

2025 - 2027

Tabla de contenidos



Antecedentes	02
Contexto estratégico	04
Misión y visión	10
Ejes estratégicos	11
Objetivos estratégicos	12
Marco estratégico	13
Indicadores	14
Gestión de riesgos	18
Seguimiento, monitoreo y evaluación del plan	22
Anexos	23



Antecedentes

El Instituto del Café de Costa Rica es una institución pública no estatal fundada el 24 de julio de 1933 bajo la Ley No. 121, que lo designó como el Instituto de Defensa del Café, convirtiéndolo en el ente rector del desarrollo de la caficultura en el país. Su antecedente inmediato fue la creación, por parte del sector cafetalero, de la Asociación Nacional de Productores de Café en 1932. La función del ICAFE se desprende de lo estipulado en la Ley de la República No. 2762 “Régimen Relaciones de Productores, Beneficiadores y Exportadores Café” de 1961 y sus reformas, que describe como sus objetivos:

- Promover un modelo de producción único y un régimen equitativo de relaciones entre los Productores, Beneficios, Tostadores y Exportadores nacionales (todos los sectores de la agrocadena).
- Regular los aspectos relacionados con la entrega de café, su elaboración, mercadeo y exportación.
- Brindar asistencia técnica a la persona productora y realizar periódicamente estudios técnicos de variedades de café recomendadas.
- Promover el consumo nacional e internacional de nuestro café.
- Investigar y desarrollar tecnología agrícola e industrial.
- Aprobar un precio mínimo justo que deben pagar los Beneficios de café a la persona productora.

En Costa Rica, la producción y comercialización del café se encuentra en manos del sector privado, pero el Estado mantiene la supervisión y el control de toda la cadena a través del ICAFE, en cuya Junta Directiva están representados todos los sectores que intervienen en la actividad productiva.

En la Política Nacional Cafetalera 2021, se planteó la preocupación por la situación actual de la caficultura costarricense. Para la cosecha 2019-2020, la producción de café en Costa Rica disminuyó a sus niveles más bajos en los últimos 43 años, representando el 0,90% de la producción mundial. Lo anterior, respondió a factores como la reducción de la productividad, la disminución del área cafetalera nacional, el alto envejecimiento de las plantaciones de café, el escaso porcentaje de integración generacional, los altos costos de producción, las plagas y enfermedades, entre otros.

De acuerdo con el Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica 2024, en comparación con la cosecha 2013-2014 se evidenció una disminución de 21,838 productores para el período 2023-2024. Asimismo, con respecto a las firmas se registró comparativamente lo siguiente:

- Beneficiadoras: 98 más que en 2013-2014,
- Exportadoras: 32 más que en 2013-2014 y
- Torrefactoras: 11 menos que en 2013-2014.

Es importante mencionar al Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera (FONASCAFE), el cual se crea a partir de la Ley 9630 (2018) como un ente público no estatal con personalidad jurídica y patrimonio propios. En el artículo 1 de esta Ley se establece que el Fondo se encarga del manejo de créditos y avales para los productores, labor de administración que realiza bajo la estructura operativa del ICAFE. El Fondo se articula como un mecanismo clave para el mantenimiento de la sostenibilidad de la actividad cafetalera en Costa Rica, materializado en la siguiente visión: Ser líderes en el financiamiento accesible a favor de la sostenibilidad del sector cafetalero nacional.

En el contexto de esta coyuntura, sumado a la competitividad en el mercado internacional y los desafíos enfrentados durante el período de la pandemia por COVID-19, surge la articulación del Plan Estratégico 2025-2027. Esta planificación se enmarca en un ejercicio de actualización de estrategias organizacionales del Instituto, que pretende abordar el contexto volátil e incierto que ha caracterizado al sector café en las últimas tres décadas.

Las nuevas estrategias focalizadas responden al cumplimiento de los siguientes propósitos:

Establecer la dirección estratégica del Instituto para atender las necesidades de la agrocadena cafetalera en los próximos dos años.

Focalizar el esfuerzo de servicios hacia una institución especializada según la definición de la ley de cara al entorno complejo y cambiante en el sector café.

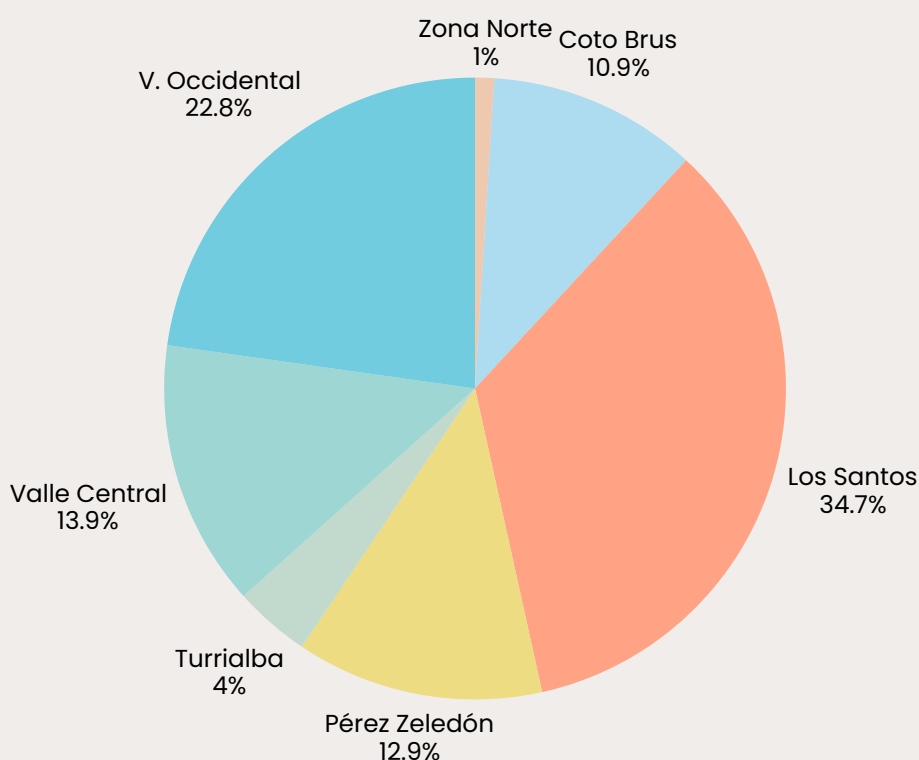
Contexto estratégico

En el marco de los antecedentes descritos, el presente plan estratégico está alineado a una visión sectorial del Café de Costa Rica que contempla las necesidades de todos los participantes de la cadena y las demandas del mercado, así como el contexto y las condiciones de la caficultura costarricense.

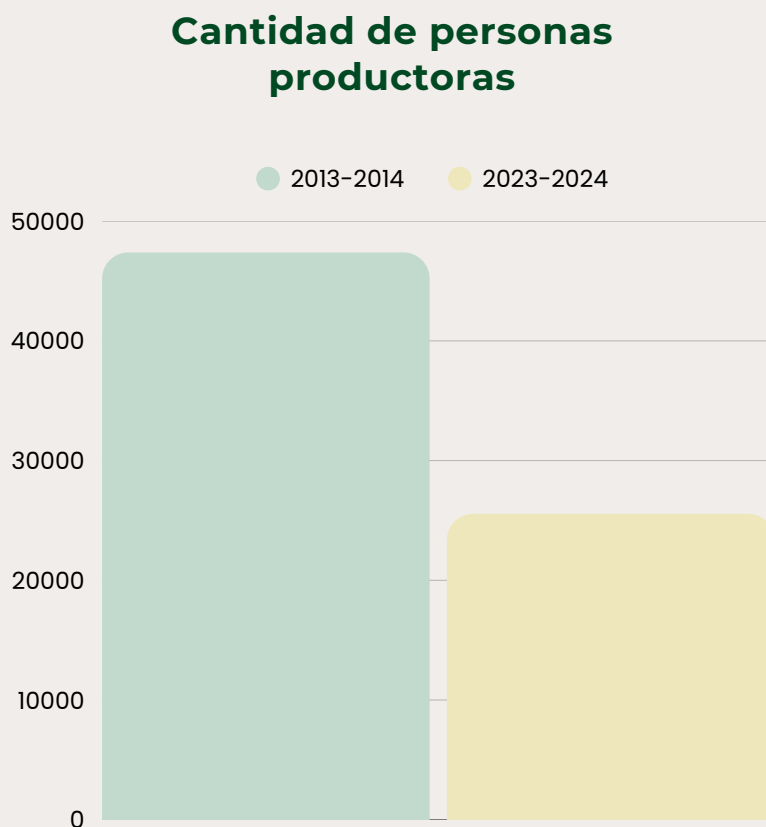
Uno de los principales desafíos del sector cafetalero en los últimos años, ha sido la disminución del área cafetalera, que para el 2022 se contabilizó en 82,538.9 hectáreas a nivel nacional. Dicha área está distribuida de la siguiente manera por región: 28,518.8 has en la región de Los Santos, 18,640.3 has en la región del Valle Occidental, 11,492.6 has en la región del Valle Central, 10,616.6 has en la región de Pérez Zeledón, 8,809.8 has en la región de Coto Brus, 3,385.8 has en la región de Turrialba y 1,075 has en la Zona Norte. En el siguiente gráfico se muestra la distribución en términos porcentuales.

Área cafetalera por región (2022)

Área total: 82 538,9 hectáreas



En términos de la composición del sector, para la cosecha 2023-2024 se registraron 25,549 personas productoras, 308 beneficiadores, 102 exportadores y 46 tostadores. El rubro que ha tenido mayor impacto en este sentido en los últimos 10 años ha sido el de personas productoras con una disminución del 46,08% del total registrado:



Respecto a la producción de café fruta, en el año cosecha 2023-2024, el total de la producción nacional fue de 1,607,406 fanegas; 367,385 fanegas menos que en el año cosecha 2019-2020. En términos de exportaciones para el período 2023-2024 se registró un total de 237,796,978 dólares americanos en ventas de café oro y un precio internacional de ventas de exportación de 233.55 de dólares por 46kg de café.

Es importante mencionar que, otro de los principales desafíos del sector cafetalero costarricense es la dependencia a dos mercados: Estados Unidos y la Unión Europea. Para la cosecha 2023-2024, el principal país destino de exportación para el café de Costa Rica fue Estados Unidos, con una cifra de 503,879 sacos de 46 kilos (38% del total). La lista de destinos, tal como se observa en el siguiente gráfico, es seguida por Bélgica con un 27.7% y Alemania con 5.9% del total de las exportaciones.

Actualmente, la dependencia al mercado europeo requiere la atención a nuevas disposiciones como el Pacto Verde, que implica cumplir con nuevas regulaciones para la exportación de productos a los países de la Unión Europea, tales como la declaración libre de deforestación y la declaración de debida diligencia. Estos requisitos representan un desafío para las exportaciones de café al demandar de la implementación de nuevos procesos y documentación que permita evidenciar el cumplimiento efectivo con la normativa.



Como último desafío clave en el panorama del sector, se debe señalar la caída de los ingresos en colones por concepto de exportaciones, en relación con cosechas anteriores y con una afectación directa en la liquidación de la persona productora. Esta caída en el tipo de cambio se agrava por la política monetaria en la comercialización del café, donde el tipo de cambio juega un papel clave en la estabilidad de la actividad cafetalera. En el siguiente cuadro se observa la variación en el tipo de cambio de los últimos períodos de cosecha:

Variaciones en tipo de cambio

Cosecha	Café verde (Oro)		Café fruta	Tipo de cambio CRC-USD
	Exportación (USD/46kg)	Consumo Nal. (CRC/46kg)	Liquidación Final al Productor (CRC/2 Dhl)	
2017-2018	185.02	64,677.40	77,833.39	565.04
2018-2019	190.34	69,912.79	82,495.90	588.42
2019-2020	200.36	70,110.21	85,856.05	575.46
2020-2021	203.47	77,352.71	92,137.80	612.98
2021-2022	260.19	131,350.56	132,444.64	649.59
2022-2023	244.27	102,097.30	101,887.75	551.94
2023-2024	227.33	93,234.86	86,091.92	515.16

Bajo este escenario, el presente plan se construye con una visión estratégica que toma como base las siguientes aspiraciones del sector café:

BIENESTAR, INGRESO Y EMPLEO

El café como un motor económico de las zonas rurales costarricenses y el medio de vida de las familias productoras integradas al sector.

PRODUCCIÓN CARBONO NEUTRO, REGENERATIVA Y CIRCULAR

Prácticas agrícolas sostenibles, uso eficiente de recursos, conservación de biodiversidad, aprovechamiento de subproductos y eficiencia energética hacia una caficultura climáticamente inteligente.

CALIDAD, PRESTIGIO Y POSICIONAMIENTO DEL CAFÉ

Reconocimiento del café por su calidad y valor. Diferenciación a través de certificaciones, requisitos socio-ambientales y de trazabilidad.

NUEVOS MERCADOS

Énfasis en la competitividad del café de Costa Rica en mercados emergentes con demanda de calidad.

INNOVACIÓN CAFETALERA

Adopción de tecnologías, digitalización agrícola, automatización en la recolección, investigación genética, semillas certificadas y mercadeo.

CULTURA E IDENTIDAD NACIONAL

El café como símbolo histórico y cultural del país.

SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD CAFETALERA

La continuidad de la actividad cafetalera a largo plazo, preservando el valor social de este y la justa distribución de ingresos en toda la cadena.

Tomando como base los desafíos y esta aspiración, el ICAFE visualiza el siguiente escenario para el sector:

PRODUCTIVIDAD AL ALZA

De la mano de un ICAFE renovado en términos de coordinación, transferencia oportuna y asistencia técnica efectiva, los cafetales logran mantener o mejorar su productividad por hectárea y la producción nacional. Los costos de producción disminuyen, se cuenta con nuevas y mejores variedades, así como con tecnología que permite la mecanización de la recolección, mejorando las condiciones de vida de las familias productoras.

POSICIONAMIENTO, PROMOCIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL MERCADO

El valor del Café de Costa Rica es reconocido por cuatro diferenciadores: calidad, seguridad comercial, confianza del cliente y sostenibilidad en el segmento de cafés de origen finos a partir de la inteligencia comercial y la promoción efectiva bajo una marca país, así como por el orgullo de ser caficultor.

NUEVAS GENERACIONES AGROEMPRESARIALES

Personas agricultoras jóvenes y motivadas emprenden en la actividad con nuevas formas de producción, a la vez que garantizan los derechos laborales y bienestar de las personas trabajadoras, demostrando el valor social del café costarricense. El sector cafetalero promueve un entorno en el que se reconoce y valora el aporte de las mujeres en todas las etapas de la cadena de producción, con las mismas oportunidades de participación y liderazgo.

ORGANIZACIÓN DE LA CADENA

Con base en la articulación de propósitos sectoriales, se comprende el norte para la cadena y el trabajo del Instituto mediante un modelo de negocio dirigido a consolidar una institución renovada, especializada, eficiente, innovadora en el uso de tecnologías y con capacidad coordinadora de todos los sectores de la cadena.



Misión

Facilitamos y resguardamos las condiciones que fomentan el desarrollo de un sector cafetalero sostenible, eficiente y justo en Costa Rica.



Visión

Ser una institución globalmente admirada por su modelo equitativo de generación de bienestar, responsabilidad socioambiental y reconocida por la excelencia y prestigio de su café.

Propósito institucional

Hacer del café de Costa Rica un modelo de prosperidad compartida, donde la calidad, la sostenibilidad y el bienestar de quienes lo producen sean la esencia de su éxito.



Ejes estratégicos



Objetivos estratégicos

Regulación del sector

Regular de manera eficiente y efectiva los aspectos relacionados con la producción, elaboración y comercialización del café a partir de la ley, la generación de alianzas, la implementación de proyectos y la comunicación asertiva para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al sector cafetalero.

Productividad

Promover tecnologías agrícolas innovadoras, investigación agronómica, prácticas regenerativas y asistencia técnica oportuna para aumentar la producción nacional y la productividad por hectárea.

Posicionamiento, promoción y expansión de mercados

Consolidar la reputación del café sostenible costarricense mediante certificaciones, sistemas de trazabilidad, estándares socioambientales y campañas de promoción en mercados tradicionales, emergentes y de alta demanda.

Resiliencia climática y carbono neutralidad

Promover la agricultura climáticamente inteligente, la neutralidad de carbono, la gestión regenerativa del suelo y agua, la conservación de la biodiversidad y la eficiencia energética en toda la cadena productiva.

Integración generacional y equidad

Incentivar la participación, liderazgo y reconocimiento de personas jóvenes emprendedoras y mujeres en la actividad cafetalera mediante programas de capacitación y condiciones laborales justas propias del Café de Costa Rica.

Gobernanza y modernización institucional

Liderar una visión común del sector cafetalero que integre a todos los actores de la cadena, promoviendo alianzas público-privadas, el acceso a financiamiento, la optimización de recursos institucionales y una toma de decisiones basada en datos e inteligencia comercial.

Marco estratégico

Visión	Ser una institución globalmente admirada por su modelo equitativo de generación de bienestar, responsabilidad socioambiental y reconocida por la excelencia y prestigio de su café.					
Misión	Facilitamos las condiciones que fomentan el desarrollo de un sector cafetalero sostenible, eficiente, competitivo y justo en Costa Rica.					
Propósito institucional	Hacer del café de Costa Rica un modelo de prosperidad compartida, donde la calidad, la sostenibilidad y el bienestar de quienes lo producen sean la esencia de su éxito.					
Ejes estratégicos	Regulación del sector	Productividad	Posicionamiento, promoción y expansión de mercados	Resiliencia climática y carbono neutralidad	Integración generacional y equidad	Gobernanza y modernización institucional
Objetivos estratégicos	Regular de manera eficiente y efectiva los aspectos relacionados con la producción, elaboración y comercialización del café a partir de la ley, la generación de alianzas, la implementación de proyectos y la comunicación asertiva para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al sector cafetalero.	Promover tecnologías agrícolas innovadoras, investigación agronómica, prácticas regenerativas y asistencia técnica oportuna para aumentar la producción nacional y la productividad por hectárea.	Consolidar la reputación del café sostenible costarricense mediante certificaciones, sistemas de trazabilidad, estándares socioambientales y campañas de promoción en mercados tradicionales, emergentes y de alta demanda.	Promover la agricultura climáticamente inteligente, la neutralidad de carbono, la gestión regenerativa del suelo y agua, la conservación de la biodiversidad y la eficiencia energética en toda la cadena productiva.	Incentivar la participación, liderazgo y reconocimiento de personas jóvenes emprendedoras y mujeres en la actividad cafetalera mediante programas de capacitación y condiciones laborales justas propias del Café de Costa Rica.	Liderar una visión común del sector cafetalero que integre a todos los actores de la cadena, promoviendo alianzas público-privadas, el acceso a financiamiento, la optimización de recursos institucionales y una toma de decisiones basada en datos e inteligencia comercial.

Matriz de indicadores

Objetivo estratégico 1 - Regulación del sector

Indicador	Línea base	Meta 2027	Medios de verificación
Número de iniciativas de mejora regulatoria implementadas y reformas a la Ley 2762 aprobadas.	2	5	Registro de procesos de mejora y simplificación de procesos internos aprobados.
Porcentaje de cumplimiento a la regulación del precio.	100%	100%	Contratos inscritos y acuerdos de Junta Directiva
Número de espacios de articulación sectorial facilitados.	4	7	Acuerdos y planes de trabajo con las cámaras y actas del Congreso Nacional Cafetalero

Objetivo estratégico 2 - Productividad

Indicador	Línea base	Meta 2027	Medios de verificación
Porcentaje de avance en la adopción de nuevas tecnologías en fincas cafetaleras (con un mínimo de 20% por año).	10%	40% (BPAs)	Encuestas técnicas, reportes de adopción tecnológica, visitas a fincas de productores (reporte de la aplicación).
Número de proyectos y acciones de investigación y extensión enfocados en impactar la productividad ejecutados.	80	100	Informes de los proyectos de investigación y extensión.
Porcentaje de áreas de café renovadas. (siembras nuevas y/o podadas).	21%	41%	Información registrada por ICAFE.

Matriz de indicadores

Objetivo estratégico 3 - Posicionamiento y expansión de mercados

Indicador	Línea base	Meta 2027	Medios de verificación
Incremento de ventas de café de Costa Rica en mercados emergentes	39	6	Datos de exportación por país de destino.
Número de alianzas comerciales internacionales (con Cámaras de Comercio, ferias o convenios).	3	4	Acuerdos firmados con instituciones internacionales.
Número de estrategias de posicionamiento en mercados.	2	5	Datos de ventas registrados por ICAFE. Ranking de posiciones de competitividad del café mundial. Diferencial de calidad del café.

Objetivo estratégico 4 - Resiliencia climática y carbono neutralidad

Indicador	Línea base	Meta 2026	Medios de verificación
Número de fincas con Buenas Prácticas Agrícolas implementadas por región con ayuda o alianza de Beneficios u otros aliados.	22	30	Registro de certificaciones y auditorías en finca.
Cantidad de prácticas orientadas a la resiliencia implementadas en fincas (Número de fincas) (i.e sombra, microorganismos, suelos, agua, biodiversidad, entre otros).	2	5	Informes técnicos y registro de capacitaciones y asistencia técnica. Registro de buenas prácticas implementadas por finca.

Matriz de indicadores

Objetivo estratégico 5 - Integración generacional y equidad			
Indicador	Línea base	Meta 2027	Medios de verificación
Porcentaje de avance en la construcción de la Estrategia de Integración de Jóvenes en la actividad cafetalera.	0	100%	Documento de la Política finalizado y aprobado.
Porcentaje de avance en la implementación de la Estrategia de Integración de Jóvenes en la actividad cafetalera.	0%	15%	Listas de participación y registros de capacitación,
Porcentaje de personas extranjeras recolectoras de café aseguradas en función de la cosecha.	20.000 (personas)	65%	Planillas de aseguramiento.
Porcentaje de avance en la implementación de la Política de Género.	25%	40%	Registro de actividades, lista de participantes, planes de trabajo
Número de acciones para la inclusión de mujeres implementadas.	3	3	Registro de actividades, lista de participantes e informes
Objetivo estratégico 6 - Gobernanza y modernización institucional			
Indicador	Línea base	Meta 2027	Medios de verificación
Número de estrategias de automatización de trámites y procesos internos del ICAFE.	5	7	Reportes internos de digitalización.
Número de ejercicios para medir la satisfacción de los servicios de ICAFE.	1 (cada dos años)	1	Documento de resultados del ejercicio.
Porcentaje de cumplimiento de planes operativos de las unidades del ICAFE.	0%	75%	Reporte de cumplimiento y sistema de monitoreo.
Ejecución presupuestaria armonizada con el cumplimiento de los planes operativos	0%	95%	Informes trimestrales de ejecución presupuestaria

Matriz de indicadores

Objetivo estratégico 6 - Gobernanza y modernización institucional			
Indicador	Línea base	Meta 2027	Medios de verificación
Número de alianzas estratégicas formalizadas entre el ICAFE y actores clave (sector público, privado y organismos internacionales) para fortalecer la gobernanza del sector.	6	15	Acuerdos firmados o planes y acciones de trabajo con actores clave
Cantidad de mecanismos de financiamiento orientados a la intervención a la productividad, junto con otros avales con el sistema bancario	3	3	Convenios firmados
Cantidad de colones recuperados en la cartera otorgada presuntamente prescrita.	1000 millones anuales	2000 millones	Datos de colocación de crédito por FONASCAFE o bancos aliados
Número de Congresos Cafetaleros organizados.	1 (anual)	1	Actas e Informes del Congreso
Porcentaje de avance en la atención de temas estratégicos del sector café y su Junta Directiva.	85%	90%	Informes sobre temas estratégicos e Informes de cumplimiento de acuerdos de Junta Directiva
Número de nuevos proyectos e iniciativas con recursos externos.	8	6	Informes de los proyectos
Número de eventos periódicos de alto nivel para capacitación e intercambio de conocimientos y experiencias con el sector	1 (anual)	3	Informes de eventos
Número de acciones relacionadas a comunicación interna (i. e definición de mensajes, actividades, productos, entre otros)	60	72 (3 por mes)	Boletines y Chats estratégicos,
Número de acciones relacionadas a comunicación externa (i. e gestión profesional de prensa)	1 por mes	24 (1 por mes)	Publicity (Comunicados de prensa y Notas)

Gestión de riesgos estratégicos

Con el objetivo de acercar al Instituto al cumplimiento de los objetivos estratégicos descritos anteriormente y crear una cultura proactiva de prevención, es necesario implementar un sistema de gestión de riesgos que permita anticipar los eventos que pueden impactar de manera positiva o negativa el alcance de estos. Esta gestión es particularmente importante en el marco del trabajo que desarrolla el ICAFE, considerando los escenarios de incertidumbre que permean la actividad cafetalera en lo cotidiano.

Un riesgo estratégico se entiende como un evento incierto asociado a las decisiones de la Institución, que de producirse, tiene un impacto positivo o negativo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En el marco del diseño del presente plan se ha realizado un ejercicio de identificación participativa con el fin de contar con una matriz, alineada a los ejes y objetivos estratégicos propuestos.

En la siguiente sección se incluye el producto de esta identificación y será el principal insumo para la determinación de las acciones requeridas de prevención y mitigación que tomará el Instituto con el fin de salvaguardar la consecución de las metas planteadas para el período 2025-2027 en sus diferentes planes operativos.. A partir de este ejercicio, se plantearán planes y acciones concretos, con responsables de su implementación y períodos específicos de monitoreo de acuerdo con el grado de severidad identificado.

Identificación de riesgos estratégicos

Eje estratégico	Descripción (CAUSA+EVENTO+IMPACTO)	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Regulación del sector	Como consecuencia de la entrada en vigor de nueva normativa local o internacional, puede producirse un incremento en costos o inestabilidad institucional, lo que daría lugar a afectaciones financieras al Instituto o dificultad para implementar las acciones derivadas de su plan estratégico.	3	3	Alto
Regulación del sector	Como consecuencia de la desactualización de la Ley 2762 y sus reformas, pueden producirse discrepancias entre la norma y la actualidad de la actividad cafetalera, lo que daría lugar a vacíos legales, regulaciones obsoletas y resistencia a su aplicación.	2	2	Medio
Regulación del sector	Como consecuencia de la falta de articulación del Instituto con los actores de la cadena productiva, puede producirse imposibilidad para llegar a acuerdos y tomar decisiones, lo que daría lugar a una limitación del Instituto para ejecutar sus planes y acciones.	2	2	Medio
Regulación del sector	Como consecuencia de recursos insuficientes del Instituto, puede producirse un incumplimiento contractual, lo que daría lugar a sanciones, multas y daño a la reputación del Instituto.	1	3	Medio
Regulación del sector	Como consecuencia de un escaso control dentro de la actividad cafetalera, se podría dar una suplantación de funciones del ICAFE por parte de otras instituciones u órganos, lo que daría lugar a un uso de recursos ineficiente y la confusión de las partes de la cadena productiva.	1	3	Medio
Productividad	Como consecuencia de la reducción insostenible del área cafetalera, puede producirse una disminución significativa de la producción y exportación de café, lo que daría lugar a una desfinanciación del Instituto para cumplir sus objetivos.	3	4	Muy Alto
Productividad	Como consecuencia de la tradición en el sector cafetalero, puede producirse una resistencia a la adopción de nuevas tecnologías y métodos innovadores, lo que daría lugar a demoras en la implementación de estas estrategias.	3	3	Alto
Productividad	Como consecuencia de recursos insuficientes, se podría imposibilitar o limitar la adopción de nuevas tecnologías y proyectos innovadores en la cadena productiva, lo cual afectaría el cumplimiento de los objetivos y actividades del Instituto.	3	3	Alto

Identificación de riesgos estratégicos

Eje estratégico	Descripción (CAUSA+EVENTO+IMPACTO)	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Posicionamiento y expansión de mercados	Como consecuencia de las fluctuaciones en la demanda, la oferta y los precios internacionales del café, puede producirse una disminución significativa de los ingresos del ICAFE, limitando la labor del instituto para posicionar la competitividad del café costarricense.	3	4	Muy Alto
Posicionamiento y expansión de mercados	Como consecuencia de una fluctuación abrupta en el tipo de cambio, puede producirse una disminución en los ingresos de la cadena productiva del café, impactando la sostenibilidad de la actividad cafetalera y la recaudación del Instituto.	3	4	Muy Alto
Posicionamiento y expansión de mercados	Como consecuencia de un mal posicionamiento en los mercados, podría producirse una disminución en la demanda internacional del café costarricense, lo que daría lugar a una disminución en los ingresos de la cadena productiva y en el Instituto.	2	3	Alto
Posicionamiento y expansión de mercados	Como consecuencia de la insuficiente diversificación de fuentes de financiamiento, puede producirse una crisis de financiación institucional, lo que daría lugar a una imposibilidad de cumplir con su mandato y sus acciones estratégicas.	3	3	Alto
Resiliencia climática y carbono neutralidad	Como consecuencia de un efecto del cambio climático, pueden producirse eventos climáticos como sequías, lluvias intensas o cambios en los patrones del clima, lo que daría lugar a pérdida en las cosechas de café y disminución en la producción.	3	3	Alto
Integración generacional y equidad	Como consecuencia de una mejor gestión de cafetales, los niveles de rentabilidad se mejoran, asegurando una mayor participación de las personas productoras (sobretudo juvenil), lo que significa un cambio generacional necesario para sostener la actividad del café en el mediano y largo plazo.	3	4	Muy Alto
Integración generacional y equidad	Como consecuencia de la reducción en la disponibilidad de mano de obra recolectora, puede producirse la no recolección en tiempo de la cosecha, lo que daría lugar a pérdidas de la producción y la insostenibilidad del sector a mediano y largo plazo, afectando el propósito y la misión del Instituto.	3	4	Muy Alto
Gobernanza y modernización institucional	Como consecuencia de las políticas del Poder Ejecutivo, puede producirse una situación de incertidumbre en el Instituto, lo que daría lugar a demoras en la implementación de acciones o la imposibilidad de ejecutarlas.	3	3	Alto

Identificación de riesgos estratégicos

Eje estratégico	Descripción (CAUSA+EVENTO+IMPACTO)	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Gobernanza y modernización institucional	Como consecuencia de un escándalo sobre la gestión del Instituto, puede producirse una crisis de credibilidad, lo que daría lugar a una disminución de la competitividad en el mercado y desarticulación con autoridades.	2	2	Medio
Gobernanza y modernización institucional	Como consecuencia de la vinculación del Instituto con actos de corrupción, puede producirse un escándalo y una crisis de reputación del Instituto, lo que daría lugar a sanciones y pérdidas económicas.	1	3	Medio

Seguimiento, monitoreo y evaluación del plan estratégico

Como parte de la modernización institucional y en respuesta a la necesidad de fortalecer la gestión basada en resultados, el ICAFE implementará un Sistema de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación (SPME). Este sistema permitirá consolidar un enfoque estratégico integral que garantice mayor eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes de la caficultura.

Asimismo, es importante mencionar que la evaluación periódica del Instituto permite: a) realimentar los procesos estratégicos, b) orientar los procesos operativos, c) evidenciar resultados, d) generar confianza y e) enriquecer la cultura de aprendizaje organizacional y el conocimiento acerca de las funciones del Instituto y los servicios que provee.

El SPME se estructura sobre cuatro pilares fundamentales, asegurando que la toma de decisiones esté respaldada por evidencia y orientada a la mejora continua. Los pilares son:

- **Planeamiento estratégico, táctico y operativo:** Se establecerán metodologías y herramientas que permitan definir objetivos claros, metas alcanzables y líneas de acción concretas alineadas con la misión institucional. Cada departamento del ICAFE se alinearán con sus planes tácticos a las estrategias del ICAFE y de allí se desprenderán sus planes operativos anuales.
- **Monitoreo del desempeño:** Se diseñarán mecanismos de seguimiento con indicadores clave que midan avances en tiempo real de todos los equipos y sus proyectos, promoviendo la rendición de cuentas y la optimización de recursos. Esto vinculado a un sistema de evaluación del desempeño individual interconecta las estrategias con las responsabilidades de todos los funcionarios del ICAFE.
- **Evaluación del impacto y capitalización de experiencias:** Se desarrollarán procesos sistemáticos para analizar la efectividad de las intervenciones institucionales, asegurando aprendizajes y ajustes oportunos en las estrategias implementadas.
- **Gestión de riesgos:** Este esfuerzo de planificación integra un enfoque de gestión de riesgos, mismo que se originó desde la definición de objetivos estratégicos y resultados, a la vez que se alinea con los requerimientos de control del Estado costarricense. Un sistema activo de riesgos permite identificar amenazas potenciales y desarrollar estrategias de mitigación proactivas. De esta manera, el Instituto se fortalecerá como una organización con visión de futuro, mayor capacidad de anticipación y resiliencia institucional de cara a la misión y objetivos trazados en este periodo.

Anexos

Anexo 1: Alineación del plan estratégico

Eje estratégico	Objetivos estratégicos	Indicadores clave	Riesgos identificados	Líneas de acción - Hoja de ruta cafetalera
Regulación	Regular eficazmente la producción y comercialización del café mediante alianzas y proyectos.	Número de iniciativas regulatorias aprobadas, alianzas estratégicas formalizadas.	Normativa desactualizada, falta de articulación con actores del sector, insuficiencia de recursos.	Seguimiento legislativo a reformas, rendición de cuentas trimestral (informes), fortalecimiento de la mesa sectorial.
Productividad	Promover tecnologías agrícolas, financiamiento accesible y asistencia técnica para mejorar la productividad.	Adopción de nuevas tecnologías, acceso a financiamiento, proyectos de investigación.	Resistencia a nuevas tecnologías, disminución del área cafetalera, financiamiento insuficiente.	Reactivación del Programa Nacional de Renovación Cafetalera, negociación de avales con sector bancario, promoción de nuevas variedades.
Posicionamiento y expansión de mercados	Consolidar la reputación del café costarricense a través de certificaciones, trazabilidad y diferenciación de calidad.	Nuevos mercados abiertos, alianzas comerciales internacionales.	Fluctuación en demanda y tipo de cambio, baja diversificación de mercados.	Comunicación para consumo interno, alianzas con PROCOMER y Cancillería, exploración de nuevos mercados.
Resiliencia Climática y Carbono Neutralidad	Fomentar la agricultura climáticamente inteligente, la conservación del suelo y la eficiencia energética.	Cafetales con Buenas Prácticas Agrícolas, uso eficiente del agua.	Eventos climáticos extremos, baja adopción de prácticas sostenibles.	Impulso de la Ley de Seguros Agropecuarios, coordinación con aseguradoras (riesgos climáticos) y actualización de Buenas Prácticas Agrícolas.
Integración generacional y equidad	Incentivar la participación de jóvenes en la actividad cafetalera mediante programas de formación y apoyo financiero.	Jóvenes productores capacitados, incremento de recolectores asegurados.	Falta de relevo generacional, reducción en disponibilidad de mano de obra.	Integración de jóvenes, formación en caficultura con PROCOMER por medio de incentivos para atraer nuevas generaciones.
Gobernanza y modernización institucional	Liderar la transformación institucional del ICAFE con optimización de recursos y digitalización de procesos.	Automatización de trámites, satisfacción de la persona productora con los servicios del ICAFE.	Escándalos institucionales, retrasos por cambios en políticas gubernamentales.	Eficiencia de servicios, digitalización de trámites y procesos.