



Plan Estratégico ICAFE 2021

Actualizando versión 2013-2024

– Setiembre 2021-

Versión Aprobada

Presentado por:
DIRECCIÓN EJECUTIVA -ICAFE-

Elaborado por:

Administración del Instituto del Café de Costa Rica

Publicado por:

Instituto del Café de Costa Rica

Oficinas registradas

San Pedro de Barva de Heredia

Contacto:

Oficinas Centrales Instituto del Café de Costa Rica

San Pedro de Barva de Heredia, Costa Rica

T + 506 2243-7800

E info@icafe.cr

www.icafe.cr / www.cafedecostarica.com



cafedecostarica

Revisión y aportes técnicos

Asuntos Jurídicos: Bilbia González, Daniel Calderón

Gerencia Técnica: Carlos Fonseca, Victor Julio Vargas, Vanessa Rojas, Diego Monge

Gerencia de Promoción & Divulgación: Teresita Jara, David Ortiz, María Paz Lobo

Gerencia de Administración & Finanzas: Johnny Orozco, José Luis Alfaro

Jefatura de Recursos Humanos: Wendoly Sánchez

Jefatura de Tecnologías de Información: Olman Carmona, Hugo Chinchilla

Jefatura de Liquidaciones: Alcides Quirós, Verónica Herrera.

Control Interno: Xinia Araya

Supervisado por:

Dirección Ejecutiva

Xinia Chaves, Gustavo André Jiménez

Apoyo técnico:

Oficina de Proyectos: María Paz Lobo

Fotos:

Instituto del Café de Costa Rica

Por encargo de la

Junta Directiva del Instituto del Café de Costa Rica

San José, 2021

Tabla de contenido

Acrónimos más comunes	3
Presentación	4
Resumen Ejecutivo.....	8
1- Antecedentes	10
1.1 Marco de Referencia	10
1.1.1 Mapa actores del Sector y socios	11
1.1.2 Actores claves, directos e indirectos	12
Claves	12
Directos	12
Indirectos.....	13
1.1.3 Estructura del Instituto	13
1.1.4 Funciones del Instituto del Café de Costa Rica.....	16
1.1.5 Café de Costa Rica: Modelo Sostenible, Único en el Mundo.....	18
1.1.6 Comercio Justo (comercio ético y transparente).....	18
1.1.7 Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología.....	19
1.1.8 Promoción Café de Costa Rica.....	20
2- Metodología para la elaboración del Plan Estratégico	21
2.1 Proceso Previo	21
2.2 Actualización Generalidades ICAFE	22
2.3 Prospección de la Organización	22
3- Resultados análisis FODA.....	23
4- Marco conceptual estratégico y programático.....	28
4.1 Misión.....	28
4.2 Visión.....	28
4.3 Propósito Estratégico	28
4.4 Objetivos estratégicos.....	30
4.5 Acciones estratégicas, resultados esperados y coordinadores.....	31
5- Seguimiento, evaluación y fiscalización.....	37
6- Pasos en la implementación del Plan Estratégico.....	38
6.1 Socializar el Plan Estratégico a lo interno y externo (Funcionarios, Sector Cafetalero e interesados externos).....	38
6.2 Búsqueda de recursos financieros, humanos y materiales necesarios para el desarrollo de las acciones estratégicas definidas en el plan.....	39
6.4 Definir la implementación de estrategias en el corto, mediano y largo plazo, según su orden de complementariedad	39
6.5 Medición del Desempeño – Indicadores	40
6.6 Mecanismo permanente para el seguimiento a la implementación del Plan Estratégico.....	41
6.7 Instrumento de seguimiento al proceso de implementación.....	41
7- Anexos.....	42

Acrónimos más comunes

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
HIVOS	Cooperación de Países Bajos
GIZ	Cooperación Alemana para el Desarrollo
ICAFE	Instituto del Café de Costa Rica
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MTSS	Ministerio de Trabajo (MTSS)
MS	Ministerio de Salud
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
NAMA CAFE	Medidas de Mitigación Nacionalmente Apropriadas por sus siglas en ingles
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
COVID19	SARS-CoV 2
SBD	Sistema para Banca para el Desarrollo
FONASCAFE	Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera

Presentación

A continuación, se presenta un resumen de la historia de la organización con una trayectoria de más de 80 años que aún hoy mantiene vigencia.

El sistema cafetalero costarricense tiene un modelo único en el mundo, regulado a través del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), que tiene su origen en una decisión tomada por el Gobierno de la República de Costa Rica para atender la situación crítica que sufría la actividad cafetalera nacional, producto de la gran depresión mundial de 1929. Su origen se remonta a 1933, cuando fue fundado como Instituto de Defensa del Café por la Ley de la República de Costa Rica No. 121 de 24 de julio de ese año. Previo a su creación, su antecedente inmediato fue el establecimiento, por parte del sector cafetalero en 1932, de la Asociación Nacional de Productores de Café. Como trayectoria jurídica hasta nuestros días se cuentan con los siguientes antecedentes:

- En 1948, con el Decreto de Ley No. 74 del 21 de junio de 1948 se reorganiza el Instituto de Defensa del Café y se crea la Oficina del Café.
- El 21 de junio de 1961, se promulgó la Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café Nro. 2762, única en el mundo y vigente hasta nuestros días, cuya finalidad es determinar un régimen equitativo de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, que garantice la participación racional y cierta de cada sector en el negocio cafetalero y por objeto, todas las transacciones de café producido en el territorio nacional. Así tenemos que, con la Ley No. 6988 cambia su nombre de Oficina del Café a Instituto del Café de Costa Rica.
- A través del tiempo, la Ley 2762 ha sufrido algunas reformas que a continuación se detallan
 - Con la Ley No. 7736 del 19 de diciembre de 1997, se reforma la Ley No. 2762 dándole al ICAFFE la figura jurídica de “Ente Público no Estatal” , que lleva implícita una mayor liberalización de sus actuaciones del Estado en beneficio de sus agremiados, marca un nuevo rumbo en el proceso institucional de la caficultura, al fortalecer al ICAFFE asignándole mayores atribuciones e introduciendo cambios importantes en los

procedimientos que hasta hoy se han utilizado en la distribución del ingreso que produce la actividad cafetalera, la promoción de la actividad cafetalera costarricense en el campo agrícola y de investigación y propicia un modelo equitativo entre los miembros del sector: Productores, Beneficiadores, Tostadores y Exportadores de café.

- De igual forma, se aplica con la Ley No. 8109 de fecha 16 de julio de 2001, una reforma que establece un nuevo mecanismo de elección de los miembros del Congreso Nacional Cafetalero y la Junta Directiva con participación de los integrantes de los sectores, se varía además la conformación de estos cuerpos colegiados, dando mayoría al sector productor.
- Por último, se aplica con la Ley No. 9872 del 28 de julio del 2020 una reforma de la Ley 2762, la cual tuvo como objetivo fundamental, actualizar la norma a la realidad del sector en cuanto al reconocimiento de nuevos esquemas de comercialización (Café Diferenciado, Maquila y Liquidación Individualizada)
 - Esta reforma estableció de manera taxativa la actividad ordinaria institucional, lo cual tiene como beneficio agilizar los trámites administrativos y de coordinación con otras instituciones, en especial las de Gobierno.
 - No menos importante en esta reforma de Ley ha sido el establecimiento de un capítulo de trazabilidad que fortalezca la competencia, conferida por el Legislador al ICAFE de garantizar la protección del buen nombre, calidad y prestigio del Café de Costa Rica.
 - Finalmente, la Gobernanza institucional fue también uno de los aspectos remozados y actualizados en la norma; con el propósito de fortalecer la participación democrática de elección popular en la representatividad de cada uno de los órganos que representan al sector cafetalero nacional.

A nivel de gobernanza institucional el proceso deviene del nombramiento realizado por las Asambleas de los Sectores: Productor, Beneficiador, Exportador y Torrefactor, quienes eligen los 64 delegado del Congreso Nacional y 8 miembros propietarios y sus respectivos suplentes a Junta Directiva, a estos se les agrega 1 representante del Estado asignado al Congreso Nacional Cafetalero y otro a la Junta Directiva del ICAFE con su respectivo suplente.

El ICAFE está regido por una Junta Directiva integrada por nueve miembros propietarios y sus respectivos suplentes, de los cuales cinco son representantes del Sector Productor, uno del Sector Beneficiador, uno del Sector Exportador y uno del Sector Tostador; con una vigencia de cuatro años.

A nivel de administración superior, se cuenta con una Dirección Ejecutiva nombrada por la Junta Directiva a cargo de una Director(a) Ejecutivo (a) y un Subdirector(a) Ejecutivo(a), quienes supervisan las Gerencias y Jefaturas de la Institución en el cumplimiento de las atribuciones y funciones de la Ley 2762 y sus reformas y su Reglamento.

Con el objetivo de establecer la estrategia que la Institución va a seguir en un mediano y largo plazo, se realizó en junio del 2013, con colaboración del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), un proceso de planeación estratégica que se finalizó exitosamente en el mes de octubre. Con el fin de actualizar este esfuerzo de casi ocho años, en el año 2021, la Dirección Ejecutiva revisa de manera colegiada con las jefaturas, gerencias, asesoría de Auditoría Interna y análisis de Junta Directiva en ejercicio, este marco estratégico de cara a las demandas y necesidades que cuenta el sector cafetalero, implementación del marco legal actualizado y de cara a una nueva realidad en pandemia por COVID-19.

Desde la creación de la primera Estrategia, han pasado cambios importantes como la reforma de Ley 2762, el Primer Proyecto Agrícola del mundo con impacto en la reducción de gases de efecto invernadero conocido como NAMA Café por sus siglas en inglés, el proyecto de Trazabilidad y Sostenibilidad que busca comunicar la sostenibilidad del sector, la creación de un Agenda para la Intervención en la Productividad y Política Cafetalera que renueva el esquema y la visión de Café de Costa Rica para los próximos años.

El ICAFE, con esta actualización del Plan Estratégico, el cual se revisará de manera anual, permitirá dirigir los procesos de la institución, cumpliendo con los objetivos para el cual fue creado desde hace más de 80 años. El ICAFE, como objetivo estratégico institucional, enfocará dos quehaceres fundamentales; Política Cafetalera elaborada en el 2018 y la Agenda a la Intervención a la Productividad elaborada el mismo año, ambas avaladas por la Junta Directa en vigencia. De esta se desprende varios pilares en común que son base, para sustentar la actualización de este plan estratégico que sustentarán la visión del ICAFE, los

pilares son; fortalecimiento institucional y gobernanza, investigación y transferencia tecnológica, promoción y divulgación de las acciones sustantivas del sector, sostenibilidad desde la visión de triple utilidad, y la gestión de proyectos como mecanismos generador de nuevas oportunidades de servicio al sector y centro de ingresos institucionales.

Presentamos la presente actualización al Plan Estratégico del ICAFE 2014-2023, en su versión bianual como un instrumento orientador de su accionar en el corto, y mediano plazo, y con el fin único de darle sostenibilidad y renovado propósito a la caficultura costarricense. Agradeciendo el trabajo de todos los funcionarios, miembros de Junta Directiva, Auditoría Interna y aliados del sector, dejamos presente el siguiente documento.

Xinia Ma. Chaves Quirós

Directora Ejecutiva

Gustavo André Jiménez Elizondo

Sub-Director Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

La Ley Nº 2762 “SOBRE REGIMEN DE RELACIONES ENTRE PRODUCTORES, BENEFICIADORES Y EXPORTADORES DE CAFÉ” de fecha 21 de junio de 1961, referencia la naturaleza del ICAFE como un ente público de carácter no estatal, que tiene como finalidad determinar un régimen equitativo de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, que garantice una participación racional y cierta de cada sector en el negocio cafetalero, y por objeto, todas las transacciones con café producido en el territorio nacional.

De acuerdo, a toda la serie de cambios y procesos sucedidos como se mencionaba en la presentación y por solicitud de la Junta Directiva a inicios del año 2021, se realiza una revisión de la Plan Estratégico vigente. Para ello, la Dirección Ejecutiva, toma el encargo en sus manos y realiza cuatro talleres a lo interno de co-diseño, y elaboración, tomando como insumos; la Política Cafetalera elaborada en el 2018, la Agenda a la Intervención a la Productividad elaborada el mismo año, la reforma de la Ley 2762, además de todos los procesos ya realizados de Trazabilidad y Sostenibilidad y NAMA Café.

Así las cosas, se logró establecer una propuesta actualizada, entre abril y mayo del 2021, tras el análisis de legalidad y control interno y finalmente se revisó por parte de la Junta Directiva en ejercicio a finales de setiembre 2021 (*pendiente*). A esta labor se sumó el trabajo de la Comisión de Valores del Instituto el cual suma, mediante una consulta general a los funcionarios cuales debería ser los valores del ICAFE, el cual resume la visión y misión de la organización en una frase muy poderosa pero igualmente sencilla. Seguidamente en el siguiente árbol estratégico se puede ver un resumen de los resultados de este proceso:



Figura No.1

Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021.

Nota: Propuesta alterna Propósito Estratégico : Conectar a las personas con el café más sostenible del mundo.

Los principios rectores de la gestión del Instituto son:

- 1.Excelencia
- 2.Responsabilidad Social
- 3.Liderazgo

Gracias a dicha labor, se logra estructurar el gráfico anterior que resume todo el proceso de revisión.

Sumado a esto cada objetivo estratégico, cuenta con su propia métrica y responsable asignado para el seguimiento y rendición de cuentas.

1- Antecedentes

1.1 Marco de Referencia

Dentro del análisis del plan estratégico, la revisión de mapa de actores tanto interno como externo, -entiéndase sus socios naturales y aliados - es fundamental, más en tiempos de cambio y retos que no solo el sector experimenta cambios, con el fin poder encontrar recursos y apoyos estratégicos que permitan solventar las necesidades del ecosistema agro-productivo. En el siguiente apartado se puede ver la categorización de los actores que se definió:

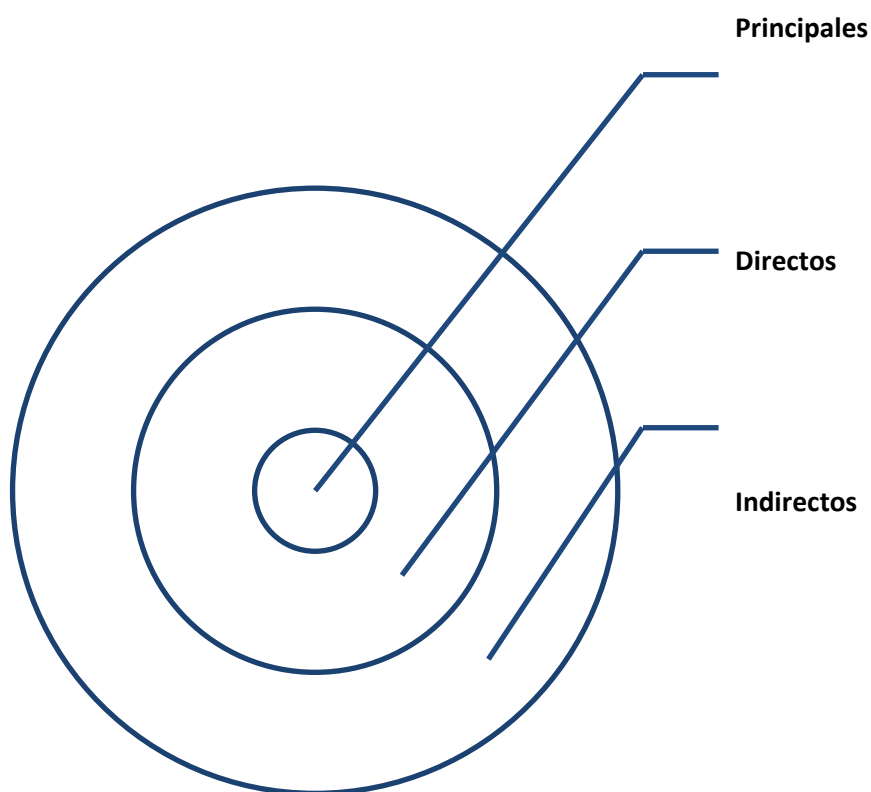


Figura No.2
Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021.

1.1.1 Mapa actores del Sector y socios

La agro-cadena de café costarricense está conformada por cuatro sectores, regulados por las disposiciones de la Ley 2762 y sus reformas y por el Reglamento a esa ley. Esto con el propósito de garantizar una participación equitativa a cada sector.

Todos los sectores tienen una interacción constante y conforman un sistema agroindustrial típico, en el que participan los siguientes actores;

1. El productor es toda persona que tiene derecho a explotar una plantación de café por cualquier título legítimo y entrega el café en fruta al beneficiador.
2. Los beneficiadores poseen una o más plantas de beneficio y cuya responsabilidad consiste en recibir, elaborar, financiar y vender el café. Recibe la materia prima o café fruta de uno o muchos caficultores por medio de los centros de acopio (recibidores) y lo transforman en café oro. Existen beneficios de café en todas las regiones cafetaleras del país.
3. El exportador es el vínculo de comercialización con el exterior. Su función principal consiste en preparar y suministrar volúmenes de café a compañías importadoras y/o tostadoras que operan en los principales países consumidores.
4. Los torrefactores son propietarios de establecimientos dedicados al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial del grano, así como a su comercialización en el ámbito nacional.

En Costa Rica la comercialización del café se encuentra en manos del sector privado; sin embargo, el Estado mantiene la supervisión y control por medio del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), en cuya Junta Directiva están representados todos los actores que intervienen en la actividad cafetalera y la participación del Estado en la persona del Ministro de Agricultura y Ganadería (MAG).

1.1.2 Actores claves, directos e indirectos

Claves

Los actores claves son aquellos que son fundamentales para las distintas labores que realiza el sector, y que sin ellos no se podrían lograr los objetivos tanto institucionales como sectoriales. Los actores claves incluyen todos los diferentes actores mencionados anteriormente (productores, beneficios, exportadores y torrefactores), así como las Cámaras, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Fondo de Sostenibilidad Cafetalera (FONASCAFE):

El MAG además de tener un asiento en Junta Directiva, de igual forma es rector político en materia agro-productiva y por este Ministerio, se canalizan apoyos técnicos y de regulación sanitaria que permiten que la actividad cafetalera se desarrolla dentro de las buenas prácticas nacionales e internacionales.

El FONASCAFE viene a complementar el ICAFE, mediante el Programa de Créditos y Avales y el Programa de Responsabilidad Social en beneficio del sector cafetalero nacional.

Directos

Los actores directos incluyen actores con los cuales existe una relación cercana y activa, tanto a nivel públicos, como privados y de sociedad civil. Estos actores operan como brazos articuladores en distintos esfuerzos. Un ejemplo de ello es SINTERCAFE, que es parte de brazo de promoción de Café de Costa Rica. Dentro de estos actores directos también se encuentran las diferentes entidades con las cuales se tienen alianzas de cooperación y proyectos en conjunto como BID, HIVOS, IICA, GIZ, Starbucks, London School of Economics, Bean Voyage, entre muchas otras. Estos actores han permitido desarrollar proyectos que llevan a un mejor reconocimiento de la realidad del sector de manera que se pueden ofrecer más opciones técnicas y financieras para la renovación del sector, tanto en el campo como en la industria.

Esta categoría también incluye las instituciones públicas con las cuales se colabora constantemente como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y sus dependencias (INTA, SEFITO), Ministerio de Seguridad Pública, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Ministerio de Trabajo (MTSS), Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS). El MINAE de igual

forma es el rector ambiental y energético en el país y es socio en proyectos como NAMA CAFÉ, TRANSFORMA y otros que están en proceso que parte del quehacer en la actividad ordinaria y extraordinaria en temas de cambio climático, cada vez, más necesarios para la sostenibilidad de la actividad.

Indirectos

Finalmente, los actores indirectos son aquellos con los cuales se han realizado colaboraciones en un pasado, o bien, se pretenden realizar colaboraciones en un futuro más no hay una relación actual directa entre las partes. Estos actores tienen potencial de volverse actores directos en un futuro, por lo que es muy importante mantener canales de comunicación abiertos y conocer los avances que realizan para identificar posibles colaboraciones. Algunos de estos actores indirectos incluyen el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Nestlé, Google, Microsoft, así como instituciones nacionales tales como el Ministerio de Hacienda y el Instituto Meteorológico Nacional (IMN).

En el anexo 1 se detallan los cuadros del análisis de los actores y sus roles, así como su categoría como público, privado o sociedad civil.

1.1.3 Estructura del Instituto

El Instituto del Café de Costa Rica cuenta con una estructura superior jerárquica representada en la Junta Directiva del Instituto del Café de Costa Rica, donde sus miembros son electos popularmente por medio de Asambleas Regionales de Productores y las Asambleas Nacionales de los Sectores Exportador, Beneficiador y Torrefactor. Esta Junta Directiva, está integrada por nueve miembros; cinco representan al sector productor, uno al sector beneficiador, uno al sector exportador, uno al sector torrefactor y el último la representación del Estado, que recae en la figura del Ministro de Agricultura y Ganadería o bien al quien el delegue dicha representación de rango igual o superior.

A nivel administrativo la Dirección Ejecutiva como superior, está a cargo del Director(a) Ejecutivo(a), y Sub Director(a) Ejecutivo (a) con unidades que responden directamente a ella, a su vez se desprende tres Gerencias que tienen a su cargo unidades que apoyan la labor administrativa, financiera, técnica y

promocional. A nivel de fiscalización se cuenta con la Auditoría Interna como Staff de la Junta Directiva. El organigrama de la estructura del ICAFE, es el siguiente:

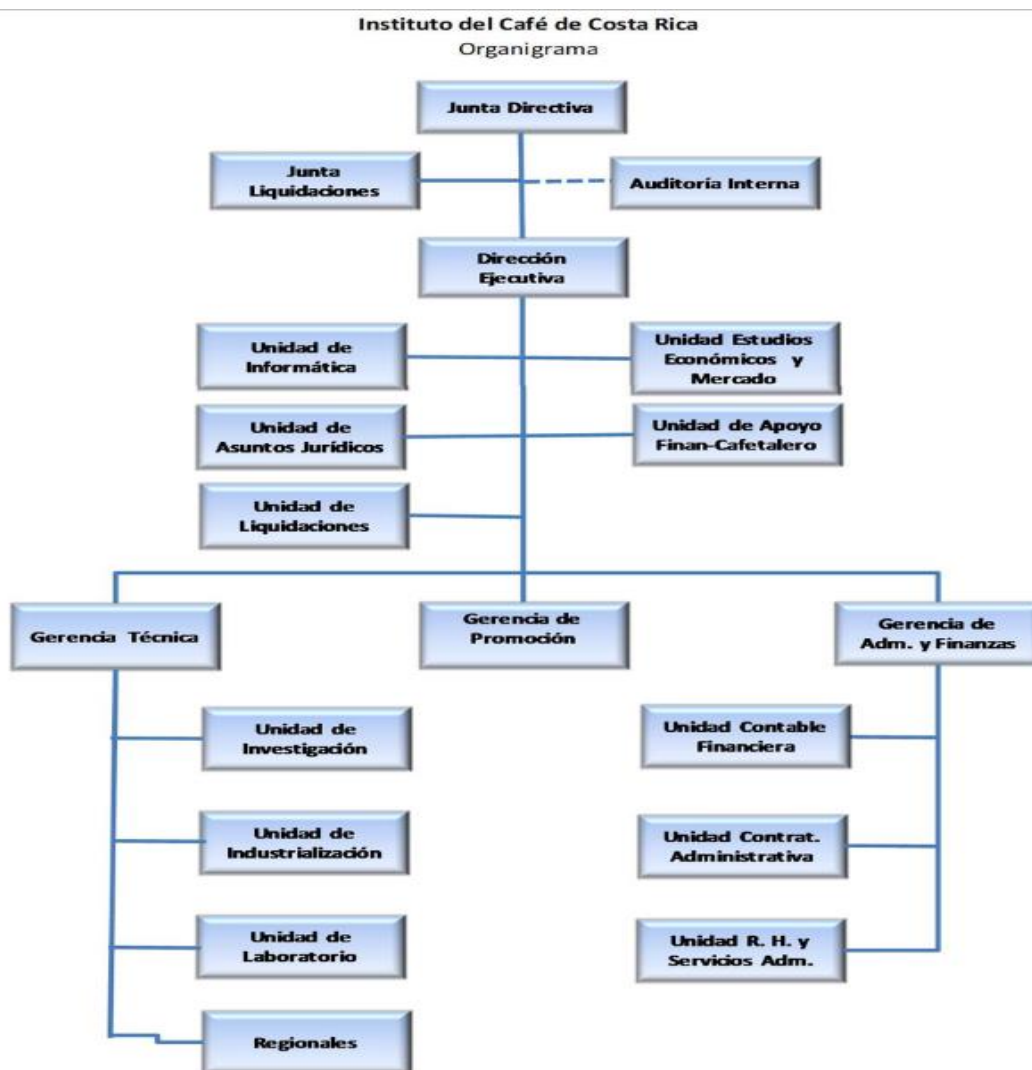


Figura No.3
Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021.

Seguidamente se ha propuesto para revisión una simplificación del organigrama que considera la nueva figura de FONASCAFE como ente público no estatal administrado por el ICAFE que se convierte en brazo financiero del ICAFE en beneficio del sector cafetalero, con la primicia de que este nuevo formato de

organigrama el cual permita mayor agilidad en las funciones del instituto y que está pendiente de aprobación por parte de la Junta Directiva. Las funciones de Dirección Ejecutiva, Auditoría, las gerencias, jefaturas, y aplicación de la ley de ICAFE y estructura organizacional se mantiene inalterada.

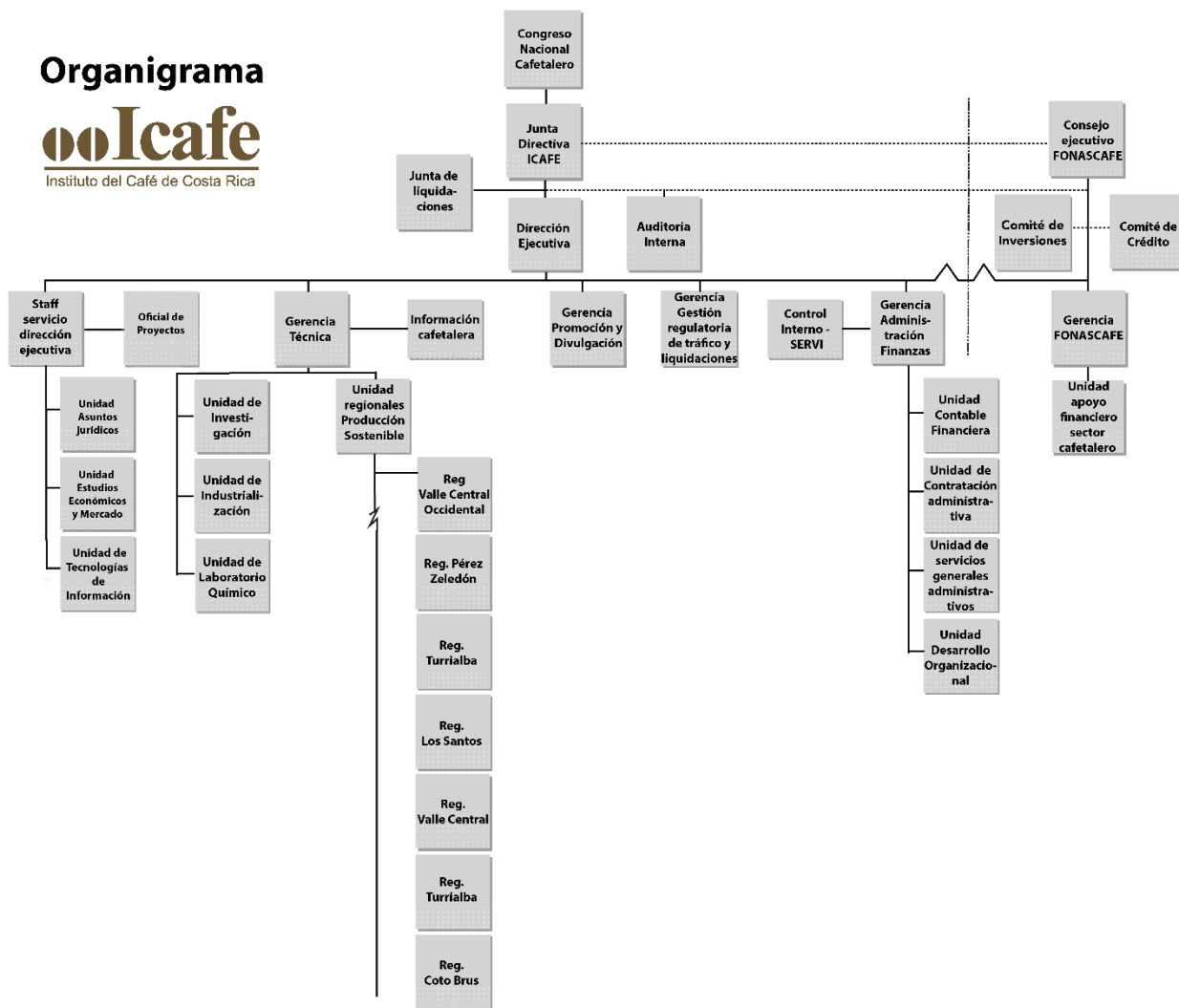


Figura No.5
Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021.

Aprobado en la Sesión Extraordinaria 2333 por Junta Directiva

1.1.4 Funciones del Instituto del Café de Costa Rica:

De conformidad con la Ley Creadora del Instituto del Café de Costa Rica, este instituto tiene como sus objetivos principales propiciar un régimen equitativo de relaciones entre los distintos sectores que participan en la actividad cafetalera. Esta acción la coordinará con las instituciones del Estado, a fin de velar por el cumplimiento y mejoramiento de las disposiciones legales y reglamentarias relativas al café.

Las principales acciones establecidas por ley son:

1. Fijación de precios de liquidación al productor
2. Fijación de rendimientos
3. Fijación de gastos de beneficiado
4. Inscripción de contratos de venta de café para exportación y consumo nacional
5. Control de tipo de cambio aplicado a las ventas de café.
6. Emisión de certificados de origen de café de Costa Rica.
7. Registro y autorización de agentes económicos
8. Registro de productores de café.
9. Investigación y transferencia técnica
10. Promoción del Café de Costa Rica a nivel internacional y nacional

Además, se citan a continuación, las acciones establecidas por Ley al Instituto del Café de Costa Rica:

1. Determinar un régimen equitativo de relaciones entre los sectores cafetaleros.
2. Propiciar el desarrollo cafetalero en todas sus etapas.
3. Proponer al Poder Ejecutivo las políticas que deban seguirse en la actividad cafetalera del país.
4. Efectuar las Asambleas electorales de los sectores para nombramiento de Delegados y Junta Directiva.
5. Llevar los registros de productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores e industriales.
6. Fijar las zonas de producción con la colaboración el MAG y recibo de café.
7. Determinar la capacidad máxima de elaboración de café normal diaria y total de cada beneficio
8. Emitir los certificados de origen del café de Costa Rica.
9. Autorizar y regular los procesos de beneficiado de café, definidos como café convencional diferenciado y maquila.
10. Autorización de inscripción y registro de los contratos de venta de café para la exportación
11. Fijación de cuotas para cada cosecha cafetalera.
12. Realizar la investigación técnica de rendimientos de café para la conversión de café en fruta a café oro en todas las zonas cafetaleras del país para la fijación del rendimiento mínimo de café.
13. Procesar la información recibida de las firmas beneficiadoras de la cantidad de café recibido del productor, procesado y entregado para exportación y consumo nacional y café en existencia.
14. Realizar los estudios de costo de beneficiado anuales que afectan las cuentas de liquidación final.
15. Procesar la información de liquidaciones trimestrales y liquidación final al productor de café elaborada por los Beneficiadores.
16. Fijar los precios de liquidación final al productor de café que debe pagar el beneficio por las entregas de cada cosecha.
17. Inspección y fiscalización de exportaciones de café de Costa Rica.

18. Revisión de la utilidad neta del exportador.
19. Proyección y control de diferenciales del Café de Costa Rica.
20. Verificación de trazabilidad del café de Costa Rica.
21. Realización de estudios técnicos de calidad de café e investigación en variedades recomendadas al productor y producción del material genético acorde a los mejores resultados.
22. Otorgar licencia de inscripción y autorización de agentes económicos.
23. Suspensión o cancelación de firmas beneficiadoras, exportadoras y torrefactoras por incumplimiento a obligaciones de la Ley No.2762.
24. Realizar decomisos de café objeto de transacción, transporte o posesión ilegal y presentar la denuncia ante los tribunales respectivos.
25. Tramitar la autorización de medios de transporte para traslado de fruta del recibidor o sitios de acopia móvil con las autoridades correspondientes.
26. Investigación y transferencia técnica.
27. Promoción del Café de Costa Rica a nivel internacional y nacional.

Adicionalmente, en colaboración con entidades públicas y privadas, se propicia el desarrollo de la actividad cafetalera en todas sus etapas, así como la diversificación agrícola del país (según Ley 2762 artículo 125 inciso b.) De esta manera garantizando, todo el proceso de beneficiado, exportación y comercialización del café. Al final de cada año cosecha y con la información pertinente, calcular el precio que deben pagar las distintas firmas beneficiadoras a los productores (precio de liquidación) y velar porque el mismo se pague oportunamente. Como parte de su actividad ordinaria, el ICAFE realiza las siguientes actividades de apoyo al sector:

- a) Desarrollar actividades comerciales como son la producción, compra y comercialización nacional e internacional de semillas de café en sus diferentes formas de reproducción, según la técnica y la ciencia, para efectos de autorizar y desarrollar innovación tecnológica, incremento productivo y mitigación al cambio climático. (actividad ordinaria según art.3 de la ley 2762)
- b) Importar, comercializar y coadyuvar en los procesos de importación de todo tipo de insumos para la actividad cafetalera, cuando se requiera para la atención de algún propósito concreto: plagas, enfermedades, generadores de vigor y productividad o productos relacionados con efectos sobre la maduración, etc.
- c) Prestación de servicios de transferencia tecnológica, asistencia técnica agronómica, de laboratorios (análisis de calidad de café, azúcares, ácidos clorogénicos y otros servicios) relacionados con la actividad cafetalera, tanto nacional como internacional, que generen competitividad al sector por medio de

organismos vinculados con el Instituto del Café de Costa Rica, según la reglamentación de esta ley y previa autorización de la Junta Directiva.

- d) Desarrollar, autorizar y coordinar, con instituciones públicas y privadas, programas de capacitación técnica, académica y de formación en las distintas áreas de producción, industrialización, comercialización, mercadeo, catación, barismo y transferencia tecnológica.
- e) Venta de artículos promocionales “Café de Costa Rica”, tanto a nivel nacional como internacional¹.

1.1.5 Café de Costa Rica: Modelo Sostenible, Único en el Mundo.

Describir el significado del Café para Costa Rica implica reconocer la relación entre un Sector Cafetalero productivo, de gran valor para la economía costarricense y la imagen de un país en términos sociales, económicos y ambientales. De esta manera, la sostenibilidad del Café de Costa Rica se entiende como el ejercicio normal de la actividad cafetalera bajo políticas sociales, económicas y ambientales, asegurando con ello la permanencia de las actividades y con ello el desarrollo de la misma, la resiliencia en el tiempo todo esto al final, permite la generación y distribución de riqueza entre todos los agentes de la cadena de valor.

El modelo de Café de Costa Rica no se puede observar desde una sola perspectiva, si no desde la triple utilidad, no solo como un mecanismo de resiliencia, si no como un sistema de producción responsable y en armonía con el entorno productivo y medio ambiente como socios del crecimiento que permitan la inserción exitosa en nuevos modelos de economía regenerativa y circular.

1.1.6 Comercio Justo (comercio ético y transparente)

La Equidad es la principal característica del sistema de distribución económica de la actividad cafetalera, único en el mundo. Desde 1933, el ICAFE, juega un papel fundamental en garantizar la equidad en la

¹ Está contenido en el artículo 3 inciso d) de la Ley 2762

comercialización del café dentro de toda su cadena, la cual sustenta bajo un esquema jurídico que asegura la participación de los cuatro gremios que componen el sector cafetalero costarricense: Productores, Beneficiadores, Tostadores y Exportadores.

1.1.7 Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología

En el año 1950, se formaliza el funcionamiento del Programa de Café en Costa Rica, el cual tiene como objetivo el desarrollo de una campaña de extensión y experimentación que ha brindado servicios al caficultor costarricense de manera ininterrumpida por 72 años. Este programa ha desarrollado un extenso plan de investigaciones principalmente por medio de experimentación en fincas, cuyos resultados fortalecieron el cambio tecnológico de la actividad cafetalera del país y que actualmente mantiene una activa vigencia de gestión y aporte constante a la caficultura nacional, por medio de un equipo de técnicos y especialistas que brindan lo mejor de su esfuerzo y conocimientos para llevar a cabo la investigación y la Transferencia de Tecnología a nuestro sector cafetalero, desde el Centro de Investigaciones en Café (CICAPE).

Por medio de las seis oficinas regionales que mantiene el ICAFE en las principales zonas cafetaleras del país, esta gestión continua se ha logrado mantener gracias al apoyo del sector cafetalero y cuya confianza en la gestión técnica se ha visto ampliamente retribuida por los resultados obtenidos y la generalizada aceptación y aplicación de las tecnologías en las plantaciones de café.

El soporte principal de la oferta tecnológica actual del ICAFE a los productores, se basa en las áreas de Mejoramiento Genético, Control de Plagas y Enfermedades, Nutrición Mineral, Fertilización, y en general un sistema de Buenas Prácticas Agrícolas e Industriales que permite un desarrollo integral del entorno agro-productivo. Algunas de estas medidas se concretan mediante la entrega de semillas seleccionadas, tecnologías para el manejo de semilleros y almacigales, manejo agronómico del cultivo en cuanto a densidades de siembra, poda de cafetos, variedades mejoradas de alta producción, alternativas para el control integrado de plagas y enfermedades, fertilización técnica eficiente, proyectos especiales desarrollados por el ICAFE o de este en acuerdos y convenios con otras instituciones especializadas del ámbito nacional y de otros países.

Además, brinda servicios en análisis de suelos, foliares, aguas, apoyo a los programas de renovación de

cafetales, producción de almácigos de variedades superiores, y da soporte de capacitación, investigación y servicios en el área de Industrialización de café.

En su constante gestión de cambio para el mejoramiento de técnicas y estrategias para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, el CICAPE cuenta con un Laboratorio de Biotecnología donde se estará centralizando trabajo especializado en biología molecular y cultivo de tejidos, como herramientas modernas destacadas en la búsqueda de genotipos de café más productivos, de mayor resistencia a plagas y enfermedades, mejor calidad y mejor adaptados al cambio climático

1.1.8 Promoción Café de Costa Rica

A nivel internacional el ICAFE ha promocionado nuestro grano de oro, con el fin de fortalecer el posicionamiento de Café de Costa Rica en mercados nacionales e internacionales (mediante acciones como ferias y giras internacionales que son instrumentos probados para dicho fin), y de esta forma y dar a conocer la gran calidad de nuestro producto, catalogado como uno de los mejores cafés del mundo.

A nivel nacional, el ICAFE incentiva el consumo de café entre los habitantes, apalancando el esfuerzo a través de los socios estratégicos que se suman al esfuerzo de la institución, en la promoción de la educación y cultura de café en todo el territorio nacional.

2- Metodología para la elaboración del Plan Estratégico

El proceso de planeación estratégica para el ICAFE comprendió de cinco sesiones de trabajo utilizando herramientas como talleres y reuniones individuales, que abarcaron desde procesos de recolección de información, trabajos de autoevaluación, prospección, validación y planificación; dejando como resultado para el Instituto, una Revisión del Plan Estratégico con una visión bianual y una serie de estrategias y acciones para desarrollarse en los próximos dos años lo cual le permitirá al ICAFE establecer sus programaciones anuales para la consecución de los objetivos planteados.

Además de presentaciones previas a instancias internas para llegar a una presentación final ante los miembros de Junta Directiva. En el siguiente esquema se muestra el orden cronológico de cada uno de los procesos descritos.

Proceso	Revisión Inicial	Taller I	Taller II	Taller III	Taller IV	Revisión final	Presentación
Elemento de trabajo	Reconocimiento de elementos e insumos como la política cafetalera y agenda para el aumento en la productividad y revisión de literatura institucional	Evaluación de la situación del avance del Plan Estratégico y sus objetivos, visión, misión	Proceso de reorganización de actividades de la organización.	Revisión de mapa actores clave, alineamiento de objetivos y revisión del establecimiento de indicadores	Revisión de evidencias y justificaciones y revisión final del proceso de talleres y documento final borrador con jefaturas y gerencias	Revisión final por parte de Dirección Ejecutiva y suma de comentarios en formato de asesoría Auditoría Interna	Entrega del proceso y resultado final de los materiales para recepción.

Cuadro No.1

Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021

A continuación, se visualizan y describen los talleres y cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica de acuerdo con la metodología planteada:

2.1 Proceso Previo

Como se mencionó previamente, el Plan Estratégico del 2014-2023 que se puso bajo revisión y la actualización se desarrolló en el año 2021. Se realizó en una primera etapa de revisión y reconocimiento de elementos e insumos claves y de actores claves del sector cafetalero, con apoyo de las jefaturas y

gerencias del ICAFE quienes participaron en los talleres de revisión y una revisión final de la Junta Directiva. Dichos procesos fueron dirigidos y facilitados por la Dirección Ejecutiva en la figura de la Subdirección y con apoyo de la asesoría de Auditoría Interna.

2.2 Actualización Generalidades ICAFE

El paso inicial para el proceso de planificación fue una inducción con gerencias y jefaturas para la actualización de los procesos con los cuales se realizó un proceso de conocer más a fondo las generalidades del ICAFE, para poder tener una visión más clara en las demás etapas del proceso de facilitación.

Este proceso previo de trabajo fue de suma importancia, ya que si bien es cierto fueron los miembros del Instituto y del sector quienes realizaron los principales aportes en el desarrollo de los talleres, el conocimiento de la institución y de la actividad cafetalera fue de gran ayuda para la conducción y facilitación efectiva de las diferentes actividades.

2.3 Prospección de la Organización

Una vez completado el análisis externo e interno de la institución, se realizó un proceso de sistematización, análisis e interpretación de la información, la cual fue discutida y analizada.

En el segundo taller también se realizaron una serie de actividades de análisis las cuales dieron como resultado la elaboración de una propuesta de misión y visión institucional, entendiéndolas como la justificación de la existencia de la institución y con una perspectiva institucional para los próximos años. Como complemento al ejercicio de definición de la misión y visión institucional, se establecieron los objetivos estratégicos de la organización, concebidos en un marco global. Los objetivos estratégicos organizacionales son de vital importancia, ya que suministrarán a los funcionarios del ICAFE dirección en su accionar, orientación en la planificación, facilitarán la asignación de recursos humanos y materiales, permitirán el seguimiento y la evaluación de las acciones que se desarrollen para su cumplimiento, entre otros.

A partir del tercer taller con el grupo de trabajo de planeación estratégica, conformado por miembros del ICAFE, donde se realizó un mapa de actores relevantes. (ver lista en el Anexo 7.1).

3- Resultados análisis FODA

La definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fue la sugerida como el punto de partida para un análisis de la situación institucional. Mediante un ejercicio participativo descrito anteriormente en el que participaron algunos de los principales actores de la actividad a nivel nacional, se logró un consenso que dio como resultado en el siguiente macro-cuadro.

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
Fortalezas	ICAFE: Institución líder rectora y de fomento de la actividad cafetalera de conformidad con la Ley 2762	Institución única en el mundo (Ley Nº 2762) Liderazgo facilita el vínculo y convocatoria de los sectores. Ley establece su ámbito de acción Capacidad de respuesta Coordinación de esfuerzos con otras instituciones Solidez financiera producto de superávit de años anteriores. Agremia y regula a la mayoría de los sectores Madurez en el sector para trabajar como equipo en aspectos fundamentales.
	Estructura Organizativa y funcional alineada con los fines operativos institucionales	Estructura organizativa definida y con trayectoria Recursos Humano Profesional y Capacitado Buen clima organizacional, organizada, con trayectoria y Buena imagen institucional Tecnología de punta-Sistemas Informáticos Reconocido a Nivel Internacional Sistemas de Liquidación modernos Madurez y Desarrollo Institucional
	Independencia económica del Presupuesto Nacional	Poder de negociación a nivel político (- No lo aprovechamos) Base de datos amplia del Sector Cafetalero Base de datos de Tecnología e Investigación mercado en el nivel interno
	Capacidad de Investigación y transferencia para el desarrollo tecnológica de la actividad agrícola	Promoción con presupuesto específico (Ley) que corresponde con una contribución del Sector cafetalero.
	Posicionamiento de marca país "Café de Costa Rica"	Inventario de Material genético (alta calidad) Desarrollo de investigación técnica Transferencia de tecnología en las áreas de: agronomía, industrial, calidad en las oficinas regionales a nivel nacional. Incentivan prácticas de producción sostenible a través de la investigación en CICAFFE Cuenta con infraestructura propia necesaria: Beneficios-fincas de café-laboratorios-edificios y otros activos
	Posicionamiento en principales mercados Posicionamiento en marca país "Café de Costa Rica"	

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
		<p>Sistema garantizado con alto porcentaje del valor lo recibe el Productor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fomento y exploración de mercados fijos y nuevos -Estrategias innovadoras para la promoción de Café de Costa Rica -Resaltar los valores agregados y competitivos de Café de Costa Rica
	Capacidad de adaptación al cambio	<p>Alta cantidad de data e información del sector cafetalero</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oficina de Proyectos con portafolio de proyectos innovadores. -Recurso humano capacitado -Desarrollo y transferencia de información -Instalaciones con equipos y laboratorios de alto nivel -Incorporación de esquemas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad
	Simplificación de procesos mediante sistemas de información al sector cafetalero	<p>Se cuenta con sistemas como Sistema SICWEB</p> <ul style="list-style-type: none"> -CRCAFE

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
Debilidades	Necesidad mayor inteligencia de mercados consumo comercialización de precios	Falta de un mecanismo para intercambio de información para fijación de precios.
		Falta de esfuerzo de comercialización en investigación de mercados emergentes.
		Estrategia promoción de café en mercados emergentes está mal dirigida
	Dependencia en una sola fuente de ingreso variable	Dependencia presupuestaria a la producción y precios internacionales No se generan otros ingresos
		Dependencia económica de la contribución del sector sobre las exportaciones. Menor flujo de caja
	Debilidades en Comunicación y Divulgación	<p>Cambios en los canales tradicionales de comunicación con los productores</p> <p>Falta de alcance de las oficinas regionales a los productores</p> <p>Estructura divulgativa de comunicación débil</p> <p>Incipiente de sistema CRM</p> <p>-Poco seguimiento de las acciones que se realizan.</p>
Limitadas políticas ambientales, sociales.		Poco desarrollo de responsabilidad ambiental, social y económica en la Institución.
Inexistencia de un programa de RSE que se resume en una política de salvaguardas institucional		

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
Oportunidades	<p>Cualidades Competitivas de Café de Costa Rica en Mercados destacados y emergentes.</p>	<p>Aumento demanda de cafés de especialidad Buscar promoción en mercados emergentes</p> <p>Tendencia de mercado dirigir esfuerzos hacia la presencia de Café C.R. en la mesa del consumidor- Promocionar consumo nacional en nuevas generaciones</p> <p>Mercado permite al productor la oportunidad de elegir como comercializar su café</p> <p>Reconocimiento Denominaciones de Origen e Indicación Geográfica</p> <p>Aprovechamiento posicionamiento “marca país” en la mente del consumidor final</p> <p>Certificación país por características únicas en toda la agrocadena.</p> <p>Aprovechar la participación en ferias internacionales de alimentos para promoción del producto terminado</p> <p>Exportación de café con valor agregado</p> <p>-CR-CAFE y plataforma del STATEMENT para promocionar café</p> <p>-Aumento de interés de consumidores nicho por procesamientos de beneficiado alternativos</p> <p>-Mayor interés de consumidores en temas ambientales y sociales que se alinean con la forma de producción de Costa Rica.</p>
	<p>Mejorar la Estructura Organizacional y la Planificación</p>	<p>Ya se inició con un proceso de elaboración de indicadores de avance (medición). Se están implementando acciones para mejorar el clima organizacional dentro del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.</p> <p>El proceso de planificación institucional ICAFE es reactivo y no proactivo</p> <p>Estructura Organizacional del ICAFE vertical y promueve reprocesos</p> <p>La estructura organizacional y funcional en muchas ocasiones están desfasadas de la realidad operativa y el contexto productivo</p>
	<p>Propiciar la incidencia de acciones que impacten la productividad cafetalera</p>	<p>Desarrollo de programas de cultivos alternos que complementen del ingreso del productor</p> <p>Avances Tecnológicos información al sector</p> <p>Creación de herramientas tecnológicas para transferencia de tecnología y manejo eficiente de la finca</p> <p>Investigación subproductos industrializados del café</p>

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
		<p>Tendencias en reconocimiento de café como producto con oportunidades de salud e industria</p> <p>Oportunidad de aplicar tecnologías mecanizadas en la parte agrícola, evaluar conveniencia de sembrar Robusta</p> <p>Ampliar opciones de variedades de café para aumento de producción y la resiliencia.</p>
	Aprovechar nuevo marco político y legal	<p>Aprovechar potencial del sector cafetalero en el plano político nacional para tener mayor representación.</p> <p>Aprovechar el brazo político del ICAFE para provocar cambio regulatorio en el Instituto</p>
	Alianzas y Políticas Públicas	<p>Alianzas estratégicas internacionales para la investigación, comercialización y desarrollo de innovación</p> <p>Crear alianzas con diferentes organizaciones, instituciones y entes del sector privado</p> <p>Esquemas de cooperación y financiamiento para proyectos</p>
	Capacitación y Transferencia	<p>Comunicar y educar a los niveles de decisores institucionales y políticos sobre la composición sectorial y gestión institucional. Aprovechar nivel educativo alto de la población costarricense en general para capacitación del sector</p> <p>Realizar varios seminarios técnicos dirigidos a capacitación</p>
	Aseguramiento financiero mediante la diversificación de ingresos.	Venta de servicios a terceros de manera local y regional

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
Amenazas	Disminución de Ingresos al ICAFE	<p>Desplazamiento de las zonas agrícolas para producción por el desarrollo urbano</p> <p>Desarrollos urbanísticos en área cafetalera</p>

Categoría del FODA	Tema	Argumentos
		<p>Disminución de ingresos del ICAFE: Precios bajos, baja productividad, disminución acelerada en la producción nacional</p> <p>Cambio climático pérdida de producción propagación de plagas y enfermedades, necesidad de investigación</p> <p>Frontera agrícola limitada</p> <p>Cambio generacional desinterés de los jóvenes de participar en la actividad</p> <p>Limitada mano de obra local</p>
	Desaparición de los productores por altos costos de producción, cambio climático, cambio generacional	<p>Desmotivación de los sectores para seguir en sus actividades</p> <p>Alta dependencia de insumos agrícolas importados y alto costo en toda la agro cadena</p> <p>Factores de producción tierra</p> <p>Trabajo Capital</p> <p>Impuestos bienes inmuebles y patentes, falta de disponibilidad de mano de obra</p>
	Exceso de procesos burocráticos	<p>Sobrerregulación Jurídica: Contratación Administrativa, Ambiental, Migratoria Inseguridad Jurídica: Ley de Recursos Hídricos, Interés de algunos en</p> <p>eliminar las regulaciones cafetaleras</p> <p>Sistemas obsoletos de otras instituciones</p> <p>Generación de reprocesos</p>
	<i>Otros</i>	<p>-Actitud destructiva de algunos integrantes del sector cafetalero, ausencia de representación agrícola en la clase política.</p> <p>-Cambios estructurales en la composición de la agro-cadena</p> <p>-Falta de alfabetización tecnológica</p> <p>-Falta de modernización de sistemas agrícolas e institucionales.</p> <p>-No se cuenta con plan de sucesión (integración generacional)</p> <p>-Alta rotación de personal que no permita seguimiento efectivo de programas o procesos, además del estado de Pandemia COVID19</p>

Cuadro No.2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de ICAFE actualizado 2021

4- Marco conceptual estratégico y programático

La revisión del Plan Estratégico, tanto a nivel estratégico, definiéndose la visión, misión, propósito estratégico o transformacional y objetivos estratégicos institucionales, así como las acciones sustantivas donde se establecieron las actividades estratégicas, resultados esperados y áreas coordinadoras en la implementación del Plan Estratégico.

A continuación, se presentan los componentes de este marco conceptual revisado.

4.1 Misión

Somos la institución de servicios líder en la rectoría y fomento de la actividad cafetalera que garantiza la calidad y sostenibilidad del Café de Costa Rica por medio de la participación inclusiva mediante esquemas de innovación y trazabilidad.

4.2 Visión

Ser modelo a nivel mundial de desarrollo local del sector cafetalero promoviendo esquemas social y ambientalmente responsables.

4.3 Propósito Estratégico

El propósito estratégico o transformacional nace como una buena práctica en las empresas norteamericanas y europeas a principios de este siglo, con el fin de identificar el por qué hacemos las cosas y para quienes, con el fin de inspirar las acciones ordinarias de manera simple y que simplifique el que hacer, pero que transforme el entorno de manera estratégica.

Las organizaciones declaran y co-crean este propósito desde las bases funcionales con seguridad y sinceridad, que realmente pueden transformar para bien un sector de la economía nivel local e internacional. Además, este debe ser reflejo de forma minimalista, de la visión y misión de la organización. Actualmente, la Comisión de Valores propuso el siguiente propósito estratégico y frase transformacional, que se presentan en el mismo orden:

Propósito estratégico (transformacional)

"Conectar a las personas con el mejor café del mundo, producido responsablemente" (Propuesta)

Aprobada:

"Propiciar la producción sostenible del mejor café del mundo y su consumo"

Frase Transformacional

"En Café de Costa Rica conectamos a las personas con el mejor café del mundo, producido responsablemente"(Propuesta)

Aprobada:

"En Café de Costa Rica, propiciamos la producción sostenible del mejor café del mundo y su consumo"

Por otro lado, en el marco de los talleres con funcionarios del Instituto de Costa Rica, determinaron otras propuestas de propósito estratégico como:

"Conectar a las personas con el café más sostenible del mundo"

Sumado a lo anterior dentro de la Comisión de Valores se logró, socializar y evaluar mediante una encuesta general cuales deberían ser los valores y principios rectores de la organización bajo esta renovada visión, misión y propósito que estuviera alienada a los anteriores ya mencionados. A continuación, se detalla lo ya comentado.

Valores y Principios Éticos Institucionales

Los valores y principios validados dentro del instituto y compartidos en el proceso de revisión anual por parte de la comisión de valores son:

Principios

1. Excelencia
2. Responsabilidad Social
3. Liderazgo

Valores

1. Innovación
2. Integridad
3. Trabajo en Equipo
4. Transparencia
5. Pertenencia

4.4 Objetivos estratégicos

En la definición del marco conceptual se establecieron seis objetivos estratégicos los cuales se espera poder alcanzar en los próximos dos años. En cuanto al contenido de los objetivos estratégicos podemos ver que uno está orientado hacia un proceso de modernización institucional en diversas áreas, dos orientados a los servicios que el Instituto brinda a los actores del sector y tres destinados a una mejora de las condiciones institucionales en aspectos económicos, de comunicación y de alianzas estratégicas.

Los objetivos estratégicos definidos consideran el entorno, las fortalezas y las principales áreas de mejora institucional y apuntan a encaminar la institución hacia una incorporación sustancial en la era de la Transformación Digital, cuarta revolución industrial, economía circular y objetivos de desarrollo sostenible y marco de cooperación de los países miembros de la OCDE.



Cuadro No.3. Resumen de objetivos estratégicos y alineamiento con la visión, política y otros.

4.5 Acciones estratégicas, resultados esperados y coordinadores

A partir de cada objetivo estratégico definido por equipo de trabajo de planeación estratégica, se elaboró una serie de acciones de carácter estratégico, que especifican la forma en que se pretende lograr los objetivos propuestos, inclusive señalando los resultados que se esperan de dichas acciones y el área seguimiento con su debido indicador

Estas acciones estratégicas serán el marco de referencia para los procesos de planeación operativa de las áreas del ICAFE y su cumplimiento garantizará en buena medida la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

Para este ejercicio, considerando elementos anteriores de los talleres I&II (obtenidos del árbol estratégico), estos se revisan de nuevo (objetivos estratégicos), pero ya con miras hacia establecer un sistema de métrica para su seguimiento con responsables puntuales. De igual, manera se realizó un lineamiento de los pilares tanto de la Política Cafetalera como de la Agenda Prioritaria de Intervención a la Productividad.

A continuación, se muestran los acrónimos de cada pilar: Fortalecimiento Institucional y Gobernanza (**FIG**)/ Investigación & Transferencia Tecnológica (**ITT**)/ Promoción & Divulgación (**PD**)/ Sostenibilidad Triple Utilidad (**STU**)/ Gestión de Proyectos (**GP**). Obsérvese los resultados en la siguiente tabla.

Objetivo estratégico No.1: Establecer un proceso de modernización institucional permanente

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsable
FIG	<i>Establecer un proceso de actualización de la gestión tecnológica de ICAFE de manera permanente y revisión de la estructura organizativa y funcional</i>	90% de cumplimiento de proyectos de modernización	3 procesos y herramientas institucionales al año	Dirección Ejecutiva, Unidad de Informática
FIG	<i>Propiciar una cultura institucional y de desarrollo humano alineado con los objetivos del ICAFE</i>		80% de nivel de satisfacción del personal del ICAFE	Recursos Humanos
GP	<i>Generar y fortalecer el portafolio de proyectos buscando alianzas con socios estratégicos(privados y públicos)</i>		5 proyectos anuales gestionados con apoyo de la Oficina de Proyectos	Dirección Ejecutiva & Oficina de Proyectos
FIG	<i>Aprovechamiento y optimización de la data institucional y sectorial</i>		25 solicitudes de data institucional y sectorial generadas al año	Gerencias y Jefaturas
FIG	<i>Generar acciones para facilitar la gobernanza de la institución, comunicado dichas acciones al sector</i>		4 procesos de trámites simplificados y transparentes en pro de mejora al servicio al cliente	Dirección Ejecutiva & Gerencias

Objetivo estratégico No.2: Propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera mediante el uso de herramientas tecnológicas de última generación

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsable
ITT	<i>Mejorar los procesos de adopción de la tecnología con procesos de Transformación Digital y adopción de tecnologías de Cuarta Revolución Industrial disponible y normada en pro de una mayor productividad.</i>	Aumento de un 5% anual en el uso de herramientas tecnológicas disponibles	10% al año del total de productores y Beneficios aplicando mínimo dos (2) cambios tecnológicos (sector beneficiador) o buenas prácticas agrícolas (sector productor)	Gerencia Técnica & Unidad de Informática
ITT	<i>Dar continuidad a los procesos de investigación científica en procura</i>		100% de las investigaciones	Gerencia Técnica

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsable
	<i>de una mayor eficiencia productiva y alianza con el sector privado.</i>		aprobadas por la Comisión Técnica de la Junta Directiva con avance y/o conclusión. 4 informes realizados al año por cada investigación activa realizada accesibles para el sector.	
<i>ITT</i>	<i>Generar y transferir herramientas tecnológicas para una mejor administración de las fincas cafetaleras, sector beneficiador, exportador y en general para el sector.</i>		5% de aumento en la cantidad de visitas realizadas a las herramientas tecnológicas del ICAFE 5% de aumento en cantidad de usuarios en el CR-café al año.	<i>Gerencia Técnica & Unidad de Informática</i>
<i>ITT</i>	<i>Brindar capacitación en coberturas y comercialización utilizando la Bolsa de Nueva York, contemplando el tipo de cambio e instrumentos financieros disponibles.</i>		1 taller anual al sector cafetalero	Dirección Ejecutiva, Unidad de Estudios Económicos

Objetivo estratégico No.3. ²Fortalecer el posicionamiento de Café de Costa Rica en los mercados nacionales e internacionales

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsable
<i>PD</i>	<i>Participación y coordinación de diversas actividades que promuevan la educación y la cultura del café.</i>	2 iniciativas innovadoras ejecutadas para fortalecer las acciones sustantivas de	36 actividades anuales participadas y/o coordinadas que promueven la educación y la	Gerencia de Promoción

² Se hizo una simplificación con el Objetivo Estratégico No.4 del plan original diseñado en el 2013

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsable
		promoción del ICAFE en cualquiera de las áreas de acción estratégica	cultura de café 1200 personas capacitadas en educación y cultura de café	
PD	<i>Desarrollo de acciones de inteligencia de mercado</i>		3 estudios de mercado anual en coordinación con socios estratégicos	Gerencia de Promoción
PD	<i>Realizar y participar en actividades para promocionar y promover las características diferenciadoras de Café de Costa Rica en diferentes mercados internacionales.</i>		6 organizaciones y/o participaciones en ferias y actividades de promoción en sus distintos formatos al año buscando alianzas con socios clave (público y privado)	Gerencia de Promoción
PD	<i>Desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación integral para el Instituto del Café de Costa Rica, enfocada en el fortalecimiento del Sector Cafetalero Nacional y en la promoción nacional e internacional de Café de Costa Rica</i>		24 materiales audiovisuales y escritos de promoción y divulgación 200 publicaciones de material audiovisual y escrito bajo la estrategia de comunicación integral institucional en diferentes medios de comunicación	Gerencia de Promoción

Cuadro No.3: Objetivo Estratégico 2 con KPI y responsables
Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021

Objetivo estratégico No.4. Desarrollar un marco estratégico de sostenibilidad económica institucional

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsables
STU	Desarrollar un proceso Identificación, búsqueda y generación de nuevas fuentes de ingresos.	Sumar un 10% adicional anual presupuesto no ordinario de ingresos	5 propuestas de generación de ingresos nuevos al año	Dirección Ejecutiva, Oficina de Proyectos, Gerencia Técnica, Gerencia de Promoción
			5% de rentabilidad anual de las propuestas aprobadas	Gerencia de Administración & Finanzas & Dirección Ejecutiva
STU	Realizar un análisis y propuesta de sostenibilidad económica institucional.		Análisis financiero del 100% de propuestas realizadas anualmente para apoyar la sostenibilidad económica institucional	Gerencia de Administración & Finanzas & Dirección Ejecutiva

*El porcentaje de rentabilidad estará sujeto a la tasa de inversión de mercado

Cuadro No.5: Objetivo Estratégico 4 con KPI y responsables

Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021

Objetivo estratégico No.5: Fortalecer y buscar alianzas estratégicas

Pilar*	Acción Estratégica Ajustada	KPI General	KPI apoyo	Responsable
GP / ITT	Buscar y consolidar nuevas alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional	4 convenios generados y/o renovados con alianzas estratégicas anuales con distintos entes locales e internacionales		Dirección Ejecutiva & Oficina de Proyectos
	Fortalecer las alianzas existentes con organizaciones públicas, educativas, financieras y del sector cafetalero nacional e internacional	Renovar y fortalecer al menos 2 alianzas mediante proyectos especiales con diferentes organismos		Dirección Ejecutiva & Oficina de Proyectos

		internacionales.		
--	--	------------------	--	--

Tabla Cuadro No.6: Objetivo Estratégico 5 con KPI y responsables Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021

5- Seguimiento, evaluación y fiscalización

El seguimiento, evaluación y fiscalización de la actualización del Plan Estratégico del ICAFE se realizará a través de los Planes Anuales Operativos (PAOs) mediante el sistema SIPAO (como comando de control y seguimiento) y propios de cada gerencia y jefatura además los mecanismos de fiscalización, auditorías internas y externas, entre otros, que han demostrado su eficiencia e idoneidad.

De igual manera, se harán revisiones anuales que involucren a las gerencias y jefaturas para la actualización y ajustes del caso, todo esto dirigido desde la Dirección Ejecutiva. Además, con el Sistema de Tiquetes de trabajo que genera información de labores en línea de las actividades y acciones estratégicas ya determinadas.

Sumado a todo esto, el ICAFE cuenta con un proceso de rendición de cuentas permanentes a través de los informes de gestión departamental, información financiera y ejecución presupuestaria actualizada, evaluación de la cartera de inversiones y plan de inversiones que se revisan periódicamente (diario, mensual y con presentaciones trimestrales ante Junta Directiva), estadísticas internas a través de la base de datos de liquidaciones, informe de gestiones legales, informe de estructura de costos de producción agrícola de café, resumen del estudio de costos de beneficiado, charlas de mercado de café, análisis de diferenciales, resumen del estudio de consumo de café internacional y local y una gama amplia de reportería transaccional interna.

El esquema de implementación e interiorización institucional de la Actualización del Plan Estratégico se observa en la figura siguiente:

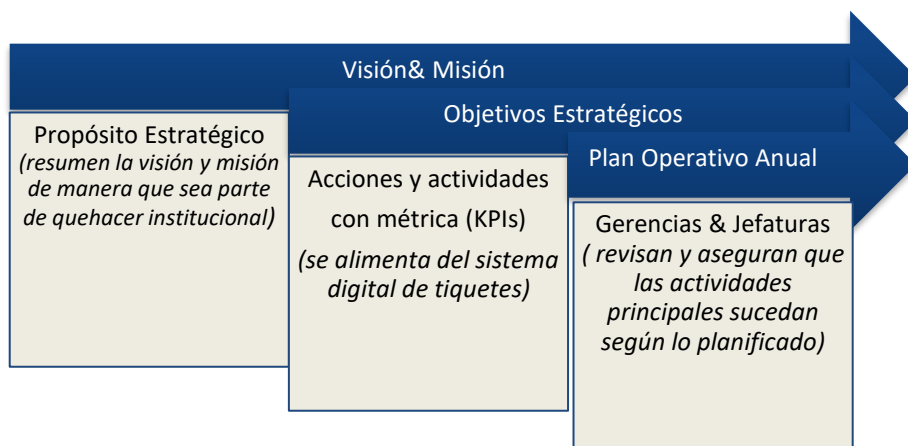


Figura No.4 Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021.

6- Pasos en la implementación del Plan Estratégico

Para la implementación y materialización de este plan, en términos de orientación estratégica del Instituto, se procederá con los siguientes pasos:

6.1. Socializar el Plan Estratégico a lo interno y externo (funcionarios, Sector Cafetalero e interesados externos).

El proceso de comunicación se genera mediante un efecto cascada que parte de la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, las Gerencias, Jefes Operativos y todo el de personal de apoyo.

El objetivo de esta socialización es generar una interrelación clara y precisa de la filosofía empresarial del ICAFE (visión, misión, propósito estratégico y frase transformacional, principios, valores y objetivos estratégicos).

Finalmente, la etapa de comunicación y vivencia se canalizan a través de la Comisión de Comunicación del Plan Estratégico conformada por representantes de toda la organización y liderada por la Gerencia de Administración y Finanzas.

A través de sesiones de información se define, valida y comunica la filosofía empresarial del ICAFE por medio del proceso denominado **“proceso masivo en cascada”**; la implementación de esta estrategia permitirá

permear a toda la estructura funcional del ICAFE en la vivencia de la filosofía empresarial.

La socialización será ejecutada a partir de sesiones de trabajo con:

- Gerencias y Jefes Operativos
- Todo el personal de apoyo

En cada sesión de información se contará con registros de firmas, (hoja de asistencia para asegurar un adecuado despliegue e integración de la Visión, Misión y Valores que son incorporados como ejes funcionales en el Plan Estratégico del ICAFE.

Complementariamente se utilizan medios que el ICAFE ha desarrollado para comunicar e informar tanto sobre la gestión interna como externa. La intranet, el correo interno, pizarras informativas, boletines serán mecanismos donde se detalla toda la información concerniente sobre la gestión, normativa, noticias y fomento de valores entre otros temas de comunicación oficial del ICAFE. El Plan Estratégico del ICAFE se hará de conocimiento del sector cafetalero y terceros interesados a través de la página Web Instituto.

6.2 Búsqueda de recursos financieros, humanos y materiales necesarios para el desarrollo de las acciones estratégicas definidas en el plan.

El aseguramiento de los recursos para la ejecución del plan estratégico se realiza mediante el proceso de vinculación OBJETIVOS ESTRATEGICOS-ACCIONES ESTRATEGICAS-PAO-PRESUPUESTO y su relación con la planificación. Esto le permite al ICAFE un control y seguimiento sobre la cartera de inversión sin dejar de lado las obligaciones ordinarias de su operación.

Para la implementación del proceso de vinculación, el PAO lleva un análisis de riesgos de procesos y proyectos que permite clasificarlos mediante un Inventario en el Sistema Específico de Valoración de Riesgos que permite asegurar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos, aplicando controles efectivos-

6.4 Definir la implementación de estrategias en el corto, mediano y largo plazo, según su orden de complementariedad.

Plan Operativo: Definidas las estrategias se formulará el Plan Operativo, teniendo como base las estrategias definidas a nivel anterior, esta corresponde a un primer nivel de programación estratégica que contempla:

- **Implementación:** Con base en la planificación a nivel estratégico, se establece una relación causal entre el nivel de programación estratégica y la programación táctica; la primera se convierte en insumo para operacionalizar y alinear los objetivos del ICAFE con la programación anual, la vinculación se realiza mediante un **mapa estratégico** que parte de la Visión, los objetivos estratégicos, los temas ordenados mediante la lógica del Cuadro de Mando Integral.
- **Evaluación y Seguimiento:** La implementación, seguimiento y evaluación del Plan Anual Operativo, se realiza de manera ágil y oportuna, mediante la plataforma en tiempo real SIPAQ, valorando lo alcanzado en dos niveles:
 - **Nivel estratégico:** En este ámbito se requiere conocer la medición de los objetivos estratégicos.
 - **Nivel táctico:** valora el cumplimiento de objetivos y metas operativas de corto plazo cuya periodicidad de medición es semestral, con un informe anual.

6.5 Medición del Desempeño – Indicadores

La medición del desempeño organizacional es el elemento que permite vincular las estrategias con las operaciones cotidianas; la medición del desempeño del ICAFE. Se utiliza como insumo para la toma de decisiones basada en hechos, con el fin de guiar la gestión de procesos de la organización hacia el logro de los resultados claves organizacionales y los objetivos estratégicos. En función de lo anterior, se han identificado y seleccionado una serie de datos que permiten vincular el seguimiento a las operaciones diarias y el avance alcanzado respecto a los objetivos estratégicos y el Plan Anual Operativo. Estos datos se recolectan e integran bajo el nombre de indicadores de gestión y se tipifican de la siguiente forma:

- Indicadores estratégicos orientados a la medición de los objetivos estratégicos

- Indicadores que permiten medir y monitorear el PAO, mediante el **SIPAO**.

Los indicadores reflejaran el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas y cada uno debe considerar las metas y acciones definidas para alcanzarlas, utilizados exclusivamente para que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de monitoreo.

6.6 Mecanismo permanente para el seguimiento a la implementación del Plan Estratégico.

Revisión del Plan Estratégico por parte de Junta Directiva:

La Junta Directiva dará cada tres meses seguimiento (en una sesión extraordinaria) al proceso de implementación del Plan Estratégico del ICAFE de forma que permita garantizar el compromiso total del instituto y específicamente del mando superior en la integración total, sostenible y de calidad, fluyendo la planeación en forma vertical hacia los niveles inferiores de la organización y de ahí en forma horizontal por todo el organigrama del ICAFE. Se hará mediante la revisión de los sistemas creados para dicho fin (SIPAO, tiquetes y otros)

6.7 Instrumento de seguimiento al proceso de implementación

Como instrumento de control y seguimiento del proceso de implementación del Plan Estratégico se utilizará el documento de control indicado el **SIPAO**, el cual contiene asociado a cada proyecto el detalle del objetivo estratégico, acciones estratégicas, fecha de actuación, resultados esperados, responsable, personas involucradas, acción específica a desarrollar, responsable de la acción específica, presupuesto, firma de responsables y dependencias con el cual se pretende medir en forma oportuna y sobre la marcha el cumplimiento e implementación del Plan Estratégico del ICAFE, todo mediante la incorporación **del sistema digital de tiquetes** para la operación de las diversas gerencias y jefaturas del instituto. Por ende, es indispensable que **el catálogo de tiquetes digitales esté al día**, para que este suministre la información para la medición de avance de los KPIs. Cada jefatura y gerencia, es la responsable de mantener al día el sistema con apoyo de la jefatura de TI.

7 Anexos.

7.1 Mapa de Actores y Roles

Tipo de Actor	Categoría	Actor Estratégico	Rol
Clave	Público Privados	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Desarrollo y aliado técnico del sector, proyectos
		Productores	Composición del sector cafetalero, representación en el Congreso Cafetalero y Junta Directa
		Beneficios	Composición del sector cafetalero, representación en el Congreso Cafetalero y Junta Directa
		Exportadores	Composición del sector cafetalero, representación en el Congreso Cafetalero y Junta Directa
		Tostadores	Composición del sector cafetalero, representación en el Congreso Cafetalero y Junta Directa
		Congreso Nacional Cafetalero	Órgano superior de dirección y administración
		Junta Directiva	Encargado de velar por objetivos del Congreso Cafetalero
		Cámara Nacional de Cafetaleros	Representación Beneficios de café
		Cámara de Exportadores	Representación de Exportadores
		Unión de Cooperativas Agroindustriales	Representación de Cooperativas
		UPA Nacional	Representación de sector productor agrícola
		UPIAV	Unión de Productores Independientes y Actividades Varias
		Cámara de Tostadores	Representación de tostadores
Directos	Públicos	Banco de Costa Rica	Recepción de fondos
		Banco Nacional	Recepción de fondos
		Ministerio de Ambiente y Energía	Proyectos para la resiliencia al cambio climático
		Dirección de Cambio Climático	Proyectos para la resiliencia al cambio climático
		Caja Costarricense de Seguro Social	Aseguramiento de productores
		Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica	Inteligencia de Mercados, facilitador de trámites
		Ministerio de Seguridad Pública	Soporte y seguridad
		Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Mejoras regulatorias
		Servicio Fitosanitario del Estado	Facilitador
		Municipalidades	Proyectos con las localidades para infraestructura

Tipo de Actor	Categoría	Actor Estratégico	Rol
		Defensoría de habitantes	
		Embajadas	Proyectos, colaboración actividades y gestiones entre países
	Privados	Promecafé y OIC	Investigación y cooperación
		Unión Europea	Proyectos y cooperación
		Medios de comunicación regionales (Coopesantos, TV Sur)	Gestiones de comunicación
		Medios de comunicación nacionales (Teletica, Repretel, Multimédios, La Nación, La República)	Gestiones de Comunicación
		BAC Credomatic	Gestión de fondos, FONESCAFE
		La Marzocco	Academia, capacitación y promoción
		Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Fondos, proyectos
		BASF	Fondos, Proyectos
		Centro de Promoción de Importaciones Holanda (CBI)	Fondos, proyectos, posicionamiento marca Café de Costa Rica
		Starbucks	Fondos para proyectos
		Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS)	Solicitud de información personas con discapacidad
Coopetarrazú	Apoyo, Casas de la Alegría, proyectos, datos		
Sociedad civil	SINTERCAFE		Promoción de CCR
	Escuelas de Educación y Capacitación en Cultura de Café		Cultura de café
	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)		Cooperación técnica, proyectos y fondos
	Pasantes (UCR, UNA, TEC, California State University)		Investigación
	Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ)		Fondos y proyectos
	Instituto de Desarrollo Rural (INDER)		Aliado técnico
	World Coffee Research		Proyectos, investigación, fondos
	London School of Economics		Proyectos, intercambio de información
	Institución Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA)		Apoyo técnico
	Bean Voyage		Proyectos, fortalecimiento acciones mujeres
	Academia: London School of Economics Universidad Nacional Universidad de Costa Rica Instituto Tecnológico de Costa Rica Stanford University		Proyectos, intercambio de información
	Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo (HIVOS)		Fondos y proyectos
Embajadas (Corea, Estados Unidos, Israel, Reino Unido, Italia)	Proyectos, acciones de promoción		
Indirectos	Públicos	Dirección General de Migración y Extranjería	Ingreso y egreso de recolectores
		Ministerio de Educación Pública	Cursos, cultura de café, instalaciones)
		Ministerio de Hacienda	Supervisión
		Asamblea Legislativa	Aprobación de proyectos
		Instituto Meteorológico Nacional	Proyectos e información
		Tribunal Supremo de Elecciones	Información nacidos
Instituto Costarricense de Turismo	Estrategia de promoción nacional		

Tipo de Actor	Categoría	Actor Estratégico	Rol	
		Instituto Nacional de Seguros	Seguros, póliza RT, capacitaciones	
		Contraloría General de la República	Supervisión	
		Casa Presidencial		
		Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Cursos técnicos, alimentos-bebidas	
		Ministerio de Salud	Permisos de Funcionamiento	
	Privados	ONGs	Cooperación técnica	
		Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	Fondos	
		Canatrac	Facilitador de servicios	
		ASIC, AIEA, CIRAD	Cooperación técnica	
		Cafeterías	Cafeterías inscritas en la app ICAFE	
		Agencias de Cooperación Internacionales		
		Medios de Comunicación Internacional (RT)		
		Productores/Beneficios	Compra del café	
		Tecnológico de Costa Rica (TEC)	Proyectos	
		DAI	Proyectos	
		Peet's Coffee	Fondos y proyectos	
		Empresas de fertilizantes y agroquímicos		
		Nestlé	Fondos	
		Google	Proyectos	
		AMP-SPC	Facilitador de servicios	
		OIC	Estadística cafetalera y fondos	
		Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO)	Normativa técnica	
		Auditoría externa	Fiscalización	
		Microsoft	ofimática y correo	
		Oracle	Proveedor software	
		DELL	Proveedor hardware	
		Sociedad civil	CRRH-SICA	Foro clima
			FEWS NET	Datos climáticos
			Asociación Mujeres en Café	Apoyo, acciones y proyectos
			Academia Italiana	Capacitación
	Proveedores artículos promocionales		Promoción nacional e internacional	
	ACNUR		Apoyo	
	ACNUDH		Apoyo, desarrollo de acciones y proyectos	
	Escuela de Ingeniería Forestal (SAF)		Estudiantes, proyectos	
Asociación de Cafés Finos de Costa Rica	Actividades de promoción internacionales			
KOLFACI	Fondos, desarrollo de acciones y proyectos			

Tabla 7: Mapa de actores identificados en ejercicio de Co-diseño
Fuente: Elaboración propia, ICAFE 2021.

7.2 Participantes en los Talleres

<i>Participantes</i>	Departamento
<i>Gustavo Jiménez</i>	Dirección Ejecutiva
<i>Carlos Fonseca</i>	Gerencia Técnica
<i>Bilbia González</i>	Asuntos Jurídicos
<i>Johnny Orozco</i>	Gerencia Administración & Finanzas
<i>Alcides Quirós</i>	Unidad de Liquidaciones
<i>Verónica Herrera</i>	Unidad de Liquidaciones
<i>Teresita Jara</i>	Gerencia de Promoción
<i>María Paz Lobo</i>	Oficina de Proyectos
<i>Daniel Calderón</i>	Asuntos Jurídicos
<i>Josué Jara</i>	Gerencia Administración & Finanzas
<i>Vanessa Rojas</i>	Gerencia Técnica
<i>Luis Diego Monge</i>	Gerencia Técnica
<i>Xinia Araya</i>	Dirección Ejecutiva
<i>Hugo Chinchilla</i>	Unidad de Tecnologías de Información
<i>Olman Carmona</i>	Unidad de Tecnologías de Información
<i>Wendoly Sánchez</i>	Recursos Humanos
<i>José Luis Alfaro</i>	Gerencia Administración & Finanzas