

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Informe final del proyecto de graduación

**Análisis de la gestión de la planificación estratégica para el
fortalecimiento de esta herramienta en el Instituto del Café de Costa Rica,
2014-2019**

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador
para optar por el grado de licenciatura en Planificación Económica y Social

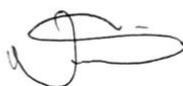
Sustentante: Cristina María Varela Fonseca

Heredia, Costa Rica

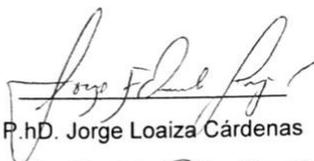
Diciembre, 2019

Proyecto final de graduación presentado el día 04 de marzo de 2020 en la Facultad de Ciencia Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica, para optar por el grado académico de licenciatura en Planificación Económica y Social, ante el siguiente Tribunal Examinador:

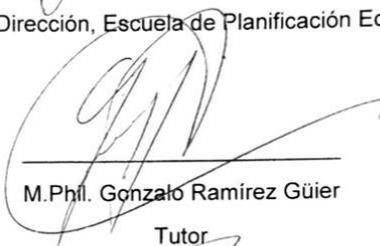
TRIBUNAL EXAMINADOR



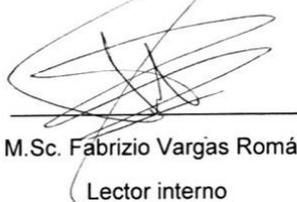
Dr. Wilson Picado Umaña
Representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales



P.hD. Jorge Loaiza Cárdenas
Representante de Dirección, Escuela de Planificación Económica y Social



M.Phil. Gonzalo Ramírez Güier
Tutor



M.Sc. Fabrizio Vargas Román
Lector interno

Ing. Edgar Rojas Rojas
Lector externo

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE) es una entidad esencial para mantener y potenciar la actividad cafetalera del país. Una vez que se considera la importancia de mantener una línea estratégica clara por parte del Instituto, con el fin de que sus acciones sean coherentes y cooperen al logro de su propósito de origen dictado por la Ley 2762, nace el interés de analizar la gestión de la planificación estratégica del ICAFFE.

En cuanto a lo mencionado en el párrafo anterior se centra precisamente el presente trabajo de investigación, para lo cual se indagó el proceso actual de planificación estratégica que el ICAFFE lleva a cabo y se identificó la percepción de los agentes económicos (productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores del café) en cuanto a la contribución de dicha entidad en el desarrollo de su sector.

El presente estudio se desarrolló al recopilar información secundaria y entrevistas a actores claves. Se entrevistó a representantes de la Dirección Ejecutiva y Gerencias del ICAFFE, para conocer de los aspectos políticos, administrativos, jurídicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales de este Instituto, así como también para indagar sobre el proceso de implementación del plan estratégico.

Por su parte, para conocer cómo se llevó a cabo la formulación del plan, se entrevistó al funcionario encargado de este proceso. También, se entrevistó a representantes del Congreso Nacional Cafetalero, Junta Directiva y Auditoría Interna para analizar la implementación, el seguimiento y los efectos de la planificación estratégica.

Por último, fue de gran valor para la investigación conocer la opinión de los agentes económicos sobre el aporte del ICAFE a la actividad, para ello se entrevistó a dos representantes por sector.

En la indagación se descubre que el ICAFE cuenta con un plan estratégico, el cual nació para cumplir con una disposición por parte de la Contraloría General de la República (Plan Estratégico 2014-2023). A pesar de la existencia del plan, las acciones que el ICAFE desarrolla no están guiadas estrictamente por este, sino que responden a la dinámica regular del Instituto y al peso de las situaciones de corto plazo.

El ICAFE no cuenta con una persona encargada de la planificación estratégica, por consecuencia el plan vigente no ha mantenido un proceso de seguimiento periódico. A pesar de que el Instituto ha alcanzado metas que responden a acciones estratégicas, estas no han sido documentadas como tales y, como resultado, el sector reclama al ICAFE más acciones; por lo tanto, se debe trabajar en lograr que sus labores y resultados sean más visibles para los agentes económicos.

Otro hallazgo importante es que el Congreso Nacional Cafetero, quien es la autoridad superior jerárquica en la estructura representativa del sector cafetalero, no se lo percibe como un ente proactivo, sino más bien pasivo. Por tanto, el ICAFE deberá fortalecer a este ente mediante campañas de concientización de la importancia de este, transparencia en la información y talleres realizados con los delegados antes de las reuniones del CNF, para profundizar en los temas que se tratarán y, así cuando se den las reuniones los delegados, tengan criterio sobre los ítems a tratar y generen política.

De acuerdo con la investigación realizada, se plantea implementar al ICAFE un sistema estructurado de planificación llamado “Ruta Estratégica”, en el cual se visualizan los aspectos con los que debe contar el Instituto para mantener una línea de pensamiento estratégico, desde la más alta autoridad hasta el personal operativo.

AGRADECIMIENTO

A don Edgar Rojas Rojas, porque sin su apoyo no hubiera podido terminar este trabajo, le agradezco su tiempo y ayuda a lo largo de este proceso, le agradezco el facilitarme lo necesario para sustentar este proyecto.

A quienes participaron siendo entrevistados, por su tiempo, disposición y criticidad, porque sin su participación no hubiera podido obtener la información necesaria para completar este trabajo.

Al académico Osvaldo Bolaños, porque gracias a él puede trazar el horizonte de mi trabajo de graduación y siempre estuvo dispuesto a asesorarme y a respaldar mi diseño de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de graduación a dos personas que han estado incondicionales a lo largo de este trabajo: a mi mamá, Sidey Fonseca Quirós, quien conoce mis esfuerzos por sacar adelante este trabajo, quien siempre ha querido lo mejor en mi vida y ha puesto todo de ella para que así sea. A mi mamá, quien en repetidas ocasiones en una noche me decía “acuéstese ya Cristina” al verme frente a la computadora haciendo este trabajo, como si ya mis ganas de dormir no fueran suficientes. A ella, que su fortaleza y alegría hacen que la admire completamente y se haga inaceptable que rendirme sea opción.

A mi prometido, Johan Espinoza Rojas, quien con sus abrazos me ha sostenido, quien ha cumplido en este proceso facetas de tutor académico, motivador, consejero y confidente. A él que sus ganas y luchas por ser mejor hacen que yo no pueda desfallecer y conformarme con la idea de no graduarme. A Johan, de quien admiro su inteligencia, dedicación y amor. A él que me hace sentir que soy poder y amor.

Solo ellos y Dios conocen mi esfuerzo para lograr presentar este trabajo de graduación, solo ellos festejarán con mi mismo sentimiento la obtención de la licenciatura.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SIGLAS	xi
GLOSARIO	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	11
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.2 OBJETO DE ESTUDIO	14
1.3 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.5 ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	21
1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
1.7 MARCO LEGAL.....	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1 PLANIFICACIÓN	35
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
2.3 PARTICIPACIÓN.....	42
2.4 PLAN.....	44
2.5 PROGRAMA.....	45
2.6 PROYECTO.....	46
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1 POBLACIÓN, MUESTRA, ANÁLISIS DE ACTORES Y ACTORAS	49
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.6 MATRIZ METODOLÓGICA.....	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
4.1 CONTEXTO DEL ICAFE	61
ASPECTOS JURÍDICOS.....	61
ASPECTOS POLÍTICOS.....	65
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	76
ASPECTOS FINANCIEROS	80

ASPECTOS PROMOCIONALES	82
ASPECTOS TECNOLÓGICOS	84
ASPECTOS CULTURALES Y SOCIALES	86
4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ICAFE	88
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	88
IMPLEMENTACIÓN Y EFECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	93
FISCALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	99
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CONGRESO NACIONAL CAFETALERO	102
CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	104
4.3 PERCEPCIÓN DE LOS AGENTES ECONÓMICOS	108
APOYO DEL ICAFE A LA ACTIVIDAD.....	109
RESULTADOS DEL ICAFE EN LA ACTIVIDAD	110
LIDERAZGO	111
INVOLUCRAMIENTO EN LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA.....	112
FONDO NACIONAL DE SOSTENIBILIDAD CAFETALERA (FONASCAFE)	114
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ICAFE	114
PROYECCIÓN DE LA ACTIVIDAD CAFETALERA	115
CONSIDERACIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL ICAFE Y LOS AGENTES ECONÓMICOS	116
4.4 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ICAFE	118
RUTA ESTRATÉGICA PARA EL ICAFE	120
1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	120
2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	121
3. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL	124
4. PLAN ESTRATÉGICO	127
5. PLANES ANUALES OPERATIVOS.....	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
REFERENCIAS	146
ANEXOS.....	157

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de actores y actoras.....	49
Cuadro 2. Cantidad de entrevistados por tema.....	52
Cuadro 3. Matriz metodológica	57
Cuadro 5. Los niveles de aprobación de proyectos	74
Cuadro 6. Presupuesto ICAFE, 2018-2019.....	81
Cuadro 7. Proceso metodológico del plan estratégico del ICAFE.....	91
Cuadro 8. Implementación del plan estratégico del ICAFE	100
Cuadro 9. Proceso de seguimiento sugerido	137
Cuadro 10. Proceso de divulgación y sensibilización	140
Cuadro 11. Cronograma del plan anual operativo	141
Cuadro 12. Matriz operativa.....	142

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología de planificación estratégica.....	41
Figura 2. Interrelación entre los conceptos de planificación.....	47
Figura 3. Organigrama institucional.....	76

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Precios de venta de exportación (USD/46 kg)	24
Gráfico 2. Precios de venta de consumo nacional (CRC/46 kg)	24

SIGLAS

CNF: Congreso Nacional Cafetalero

CTFG: Comisión de Trabajos Finales de Graduación

EPPS: Escuela de Planificación Económica y Social

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FONASCAFE: Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera

ICAPE: Instituto del Café de Costa Rica

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

SNP: Sistema Nacional de Planificación

GLOSARIO

Agentes económicos de la actividad cafetalera: son los productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores del café.

Agroindustria: según la FAO (1997) es “la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca” (FAO, 1997, p. 222).

FODA: cabe citar la fuente para definir estas siglas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; Armijo lo define así:

(...) básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. (Armijo, 2009, p. 43)

Misión: según la CEPAL “la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”. (Armijo, 2009, p. 23)

Planificación operativa:

(...) consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe

desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. (CONAPO, 2011, p. 7)

Planificación táctica:

(...) parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. (CONAPO, 2011, p. 6)

Prospectiva: según Godet (2001), la prospectiva

se enfoca en el presente dando significado a la acción, pero acción sin meta no tiene sentido. Un señalamiento fundamental de Godet es cuando asegura que la meta no lo es todo; ir juntos en el proceso es lo importante, vivir el proceso. El prospectivista comparte la acción con un proyecto, con un sueño. Los sueños fertilizan la realidad. La anticipación implica la acción. (Baena, 2015, p. 38)

Visión: “La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público” (Armijo, 2009, p. 38).

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema debe delimitar, definir y aclarar la investigación que se propone efectuar, señala el camino que se desea recorrer para abordar la necesidad percibida.

En las siguientes líneas se explica acerca del tema de esta investigación, el cual es:

Análisis de la gestión de la planificación estratégica del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) 2014-2019.

Es importante iniciar acerca de la relevancia que tiene la planificación en Costa Rica, tal es así que existe una ley sobre este tema en específico, la Ley de Planificación Nacional (Ley N° 5525), en la cual se establecen medidas para que el Estado conlleve de la mejor manera la planificación del país, con el fin de que esta sea capaz de obtener los resultados esperados. Esta Ley indica que el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) tendrá la responsabilidad principal de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo (Ley 5525, 1974, art. 4), este documento estipula las prioridades en las que el gobierno de turno trabajará para cumplir con las promesas dadas a la ciudadanía.

Esta misma Ley, según su artículo 3, fija los organismos que constituyen al Sistema Nacional de Planificación (SNP), los cuales son:

- a) El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- b) Las unidades u oficinas de planificación de los ministerios, instituciones descentralizadas y entidades públicas locales y regionales.

c) Los mecanismos de coordinación y asesoría, tales como consejos asesores, comités interinstitucionales, comisiones consultivas y otros.

Lo anterior refleja que la planificación debe expandirse desde las unidades más grandes de orden estatal hasta las más pequeñas; es decir, no solamente abarca el nivel nacional -con el MIDEPLAN-; sino también se muestra como necesaria en ministerios, instituciones, municipalidades y en todo grupo social que busca beneficios y resultados positivos para la nación.

Es así como se teje la planificación nacional y la importancia de que las entidades públicas cuenten con oficinas de planificación, las cuales apoyen continuamente el quehacer de estas. Tal herramienta es muy valiosa para la toma de decisiones, el logro de los objetivos y la gestión eficiente de los recursos.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. (Armijo, 2011, p. 16)

Se desprende entonces el sentido del tema que se abordó en esta investigación, ya que el Instituto del Café de Costa Rica tiene funciones específicas las cuales cumplir, para sostener la actividad cafetalera del país; por lo tanto, resulta necesario el fortalecimiento de la planificación que lleva a cabo dicho Instituto, porque “la única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas”. (Sánchez Albavera, 2003, p. 8)

1.2 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio se define como “lo que quiero saber; es el recorte de la "realidad" que quiero aprehender de una forma científica”. (Barriga y Henríquez, 2003, p. 80)

Esta investigación se enfoca en la planificación estratégica que desempeña el **Instituto del Café de Costa Rica**, entidad rectora de la caficultura costarricense, la cual defiende cuatro grupos sociales, a saber: productor, beneficiador, exportador y torrefactor de café. (ICAFE, s.f.)

Por otra parte, esta investigación abarca el periodo de **2014-2018**, esto se justifica a partir del Plan Estratégico del ICAFE y el periodo en el que se realiza este trabajo de investigación. El Plan Estratégico fue elaborado en el 2013 y rige a partir de 2014, con una extensión hasta el 2023. Por su parte, esta indagación se realiza en el periodo 2018-2019.

Asimismo, el fenómeno de interés a desarrollar es la **planificación estratégica** que se lleva a cabo en el ICAFE. Cabe aclarar que dicha planificación es entendida como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, p. 15)

En términos puntuales, la delimitación del objeto de estudio es la siguiente:

1.2.1 Delimitación espacial: ICAFE (área de influencia nacional)

1.2.2 Delimitación temporal: 2014-2019

1.2.3 Delimitación teórica: planificación, planificación estratégica, participación, plan, programa, proyecto (ver marco teórico, p. 20).

Después de haber delimitado y conceptualizado el objeto de estudio en los párrafos anteriores, el mismo se expresa a continuación en las siguientes palabras:

Análisis de la gestión de la planificación estratégica del ICAFE y sus efectos, en el periodo 2014-2019.

1.3 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

A nivel nacional existe una práctica común de planificación estratégica, la cual se representa con el Plan Nacional de Desarrollo, asimismo a nivel regional y se ve plasmado en los Planes Regionales. Además, la planificación también actúa en los sectores del país -Planes Sectoriales-, esto último se interpreta como:

Un sector una agrupación de instituciones públicas centralizadas y descentralizadas con acciones afines y complementarias entre sí en áreas del quehacer público, regido por una o un Ministro Rector establecido con el fin de imprimir un mayor grado de coordinación, eficacia y eficiencia en la Administración Pública. (MIDEPLAN, s.f.)

Es necesario aclarar que el ICAFE pertenece al sector de Desarrollo Agropecuario y Rural, en donde el ente rector es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Además de la planificación nacional, regional y sectorial, el país también apuesta en planificar a nivel cantonal, puesto que los 82 cantones que conforman Costa Rica están llamados a tener, como guía de su accionar, planes estratégicos y operativos, los cuales ayuden a satisfacer al pueblo en el que se circunscribe.

Por lo tanto, resulta conveniente que en esta misma línea los ministerios, instituciones descentralizadas, entidades públicas locales e instituciones públicas no estatales, lleven a cabo continuamente la planificación de sus intenciones, mediante planificación estratégica, táctica y operativa, para convertir más eficiente su quehacer y más efectivas sus acciones.

Es así como la presente investigación busca apoyar la importancia del propósito del ICAFE, el cual es alcanzar la sostenibilidad de la actividad cafetalera en procura del bienestar socioeconómico del sector, con café de excelente calidad (misión del ICAFE), por medio del uso de la herramienta de la planificación estratégica, la cual dirige de manera coherente los procesos que la entidad desempeña para resguardar a su público meta.

Además de lo anterior, el problema que a esta investigación concierne surge a raíz del primer acercamiento al ICAFE; pues en la etapa de exploración, una de las funcionarias de esta entidad comentó acerca del uso que se le da al plan estratégico del ICAFE; de tal manera se concluye que este realmente no se usa como guía de acción estratégica.

Por lo anterior, esta indagación lleva como problema el siguiente:

¿De qué manera el ICAFE gestiona su planificación estratégica?

Esta investigación existe por el interés en conocer si el ICAFE mantiene un pensamiento estratégico y lo practica en su quehacer diario. Esta Institución cuenta actualmente con un plan estratégico del cual el presente trabajo plantea realizar una indagación del mismo para comprender cómo se compone y ejecuta, con el fin de conocer las fortalezas, debilidades y efectos de la planificación que realiza y poder hacer una propuesta de fortalecimiento en esta área.

Como se describió al inicio de este apartado, la planificación estratégica en Costa Rica cumple un papel protagonista en la gestión del desarrollo, por lo que resulta importante considerar su ejecución en el ICAFE también; pues el no tener una planificación estratégica ordenada o el no implementarla podría conllevar a no lograr en su plenitud la razón de ser y la visión del ICAFE e implicaría el lograr objetivos en plazos muy prolongados, por lo tanto, perdería su sentido en el quehacer diario del Instituto, podría conllevar a la entidad a ejecutar acciones sin estar ligadas a un pensamiento estratégico o desarrollar acciones estratégicas pero sin documentarse ni visualizarse como tales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En las organizaciones resulta fundamental analizar continuamente las acciones que se están tomando, para contribuir al logro de los resultados que buscan. Parte de este análisis continuo conlleva diagnosticar las debilidades y las amenazas, además de tener claridad de las fortalezas y las oportunidades de la organización. Todo esto con el fin de que ayude a definir las rutas de acción para alcanzar resultados positivos.

Determinar una estrategia es elemental en este camino hacia el éxito, para ello resulta útil la herramienta de la planificación, lo cual permite un accionar coherente y evaluar el desempeño de las actividades definidas para aportar al logro de los objetivos de largo, mediano y corto plazo.

Por lo anterior, se hace necesario el fortalecimiento de la planificación estratégica que realiza el ICAFE, para que esta herramienta contribuya a la eficacia de la gestión del Instituto y así su labor impacte positivamente a la actividad cafetalera de Costa Rica.

La importancia del fortalecimiento del ICAFE se distingue por medio de la historia de la caficultura, la cual es una actividad que ha sustentado a las familias costarricenses y acentuado el desarrollo del país.

Costa Rica fue el primer país centroamericano que estableció esta floreciente industria. (...) Luego de la Independencia, en 1821, los gobiernos municipales fueron los primeros en incentivar este cultivo con políticas de entrega de plantas y concesión de tierras a quienes se interesarán en esta empresa. (...) Los Jefes de Estado don Juan Mora Fernández y don Braulio Carrillo apoyaron la actividad cafetalera y vieron en el café el producto que generaría un movimiento económico para beneficiar nuestra economía y que permitió el desarrollo económico y social de Costa Rica. (ICAFE, s.f.)

Asimismo, González (s.f.) menciona a diversos autores que reconocen que el café ha sido un cultivo dinamizador de la sociedad costarricense, entre los autores que cita se encuentran

Carlos Monge, quien, por ejemplo, ha señalado que el café “impulsó a los costarricenses por el camino del progreso”, habla del “milagro del café” y lo considera “el principal hecho económico de la Costa Rica del siglo XIX. Meléndez por su parte, estima que el café vino a ser el “gran agente de transformación y cambio en la vida del país... creó la riqueza de que hasta entonces habíamos carecido y dinamizó la vida toda del país en un verdadero preámbulo modernizador”. (p. 268)

En la actualidad esta actividad continúa manteniendo un gran significado, ya que Costa Rica se caracteriza por sus cultivos de café y la calidad en este producto. Además, esta actividad es una de las que mayor desempeño muestra en el Valor Agregado Agropecuario (VAA) en el 2015, con una participación del 4,2%. Otro aspecto para resaltar es que la colocación del café al exterior mostró un aumento de un 16,0%. (SEPSA, 2015). Asimismo, el café es importante en el área social; pues genera ingresos para los pequeños y medianos productores que se dedican a esta actividad.

En materia mundial, el café también sigue siendo un protagonista en la actividad económica, esto lo muestra los datos de la Organización Internacional del Café (OIC) citado por el ICAFE (2017), en donde el consumo mundial de este grano para el año cafetalero 2016-2017 fue de 155.06 millones de sacos de 60 kg. El mayor crecimiento del consumo de café lo mostró Asia y Oceanía, lugares que presentaron una tasa media anual del 3.1% (ICAFE, 2017, p. 13). Específicamente norteamérica:

(...) mostró un crecimiento relativamente fuerte del 1.0% en los cuatro últimos años, en los que añadió una nueva demanda de 829 mil sacos de 60 kg. Según la encuesta de tendencias realizada por la Asociación Nacional del Café, en los Estados Unidos de América mucho del crecimiento del consumo se debió al aumento en la preferencia de los consumidores más jóvenes por bebidas gourmet a base de expreso. (ICAFE, 2017, p. 14)

Las cifras anteriores muestran como el café continúa siendo un producto con demanda en el mercado, de acuerdo con *The Wall Street Journal* “el mundo está tomando más café, y la demanda probablemente aumentará casi 25% en los próximos cinco años, según la Organización Internacional del Café” (2015).

Por lo tanto, el café no solo es un hecho histórico y un agente que fue dinamizador de la economía de Costa Rica, sino que en la actualidad sigue cobrando importancia y las cifras indican que en el futuro aumentará su demanda. Por ello, es relevante direccionar esfuerzos para el fortalecimiento de este producto agrícola, así Costa Rica continuará siendo un punto de referencia en este asunto, y por qué no, sea reconocido como el líder del café a nivel mundial.

Para aspirar y trabajar en ese tema se pone a disponibilidad, análisis y aplicación la *planificación*, como un aliado *estratégico* para alcanzar el éxito y mantenerlo a lo largo del tiempo, de allí se deriva la importancia y justificación del tema que trata esta investigación.

El café, con el apoyo de la *planificación*, no quedará en la historia costarricense, ni en los libros de una biblioteca nacional, sino que seguirá cobrando vida, inspiración y realidad a nivel mundial y nacional.

1.5 ESTADO DE LA CUESTIÓN

No existen investigaciones que relacionen propiamente a la planificación estratégica con la actividad cafetalera; sin embargo, no debe caber duda de que este tipo de planificación la hayan utilizado para crear u orientar, de alguna actividad económica que integre al café. No obstante, existen investigaciones que estudian cada variable por separado.

El Estado de la Nación de Costa Rica (2016) resalta la producción del café como una de las actividades más amigables con el ambiente, esto según el Índice de prácticas ambientales sostenibles (2014). Además, cabe destacar que la actividad cafetalera atrae a Costa Rica migrantes de manera temporal en los periodos de cosecha.

Según el Banco Central de Costa Rica, en el período 2013-2014 ingresaron temporalmente al país 41.509 extranjeros, de los cuales 33.478 lo hicieron para trabajar en café (...) [de ellos] el 69,5% son panameños, un 30% son nicaragüenses y un 0,5% salvadoreños. (BCCR, 2014; parafraseado por el Estado de la Nación, 2016. (p. 93)

Otro dato relevante es que el café con respecto a las exportaciones de bienes “mostró una recuperación de 11%, gracias a un incremento en el precio promedio del quintal, aunque el volumen exportado cayó por tercer año consecutivo”. (Estado de la Nación, 2016, p. 146)

A pesar de los beneficios del café para el desarrollo del país, la producción de este grano debía traer consigo el adecuado manejo de los subproductos del café para disminuir la contaminación ambiental. Años atrás, las aguas residuales del

beneficiado del café, estaban siendo vertidas de forma cruda a los ríos, lo cual los contaminaba por la descarga de materia orgánica. A ello se refiere Granados cuando cita a Ramírez y Maltodano quienes señalaron:

Varias de las cuencas mayores del país, entre ellas la del Reventazón, el Grande de Térraba, el Parrita y el de San Carlos, reciben aguas del beneficiado del café. El impacto es muchísimo mas [sic] elevado en la cuenca del Tárcoles, a la que el café aporta un 68% de toda la carga orgánica, contra sólo un 14% producido por las aguas negras domésticas de más de un millón de habitantes y un 18% de origen industrial. (2011, p. 238)

Actualmente, las emisiones de Gases de Efecto Invernadero del Sector Café, más la iniciativa de un país carbono neutro en el 2021, ha llevado a diferentes instituciones a repensar la forma de reducir las emisiones globales del proceso.

De allí nace el proyecto Acciones Mitigación Nacionalmente Apropriadas, NAMA por sus siglas en inglés. “NAMA Café [es] una herramienta para el desarrollo bajo en emisiones”, con el objetivo de “contribuir a la mitigación de los gases de efecto invernadero en el sector agrícola mediante medidas apropiadas en el sub-sector café”. Esta iniciativa la apoyan instituciones como: MAG, MINAE, ICAFE, además del acompañamiento técnico de CATIE, Fundecooperación UNA, IICA, GIZ. Se estima un costo total del proyecto de USD de 30.000.000 y un periodo de implementación de diez años que rigió a partir del 2013. (Fundecooperación e ICAFE, s.f.)

Además de lo anterior, para velar porque el cultivo y procesamiento del café en Costa Rica sea amigable con la naturaleza

(...) el Sector debe cumplir con 7 Leyes y 4 Decretos que protegen el agua, los bosques, la biodiversidad, controlan el vertido de aguas residuales y regulan en temas como Ambiente, Hidrocarburos y Vida Silvestre. Todas las plantas Beneficiadoras deben contar con el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud, con sistemas de tratamiento de aguas residuales y control de los subproductos que se generan. (Café de Costa Rica, 2011, párr. 6)

Con respecto a la producción nacional de café fruta, el Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica (2017) indicó que “la cosecha 2016-2017 fue de 1 840 336.22 “2 Dhl”² (fanegas, que equivalen a 400 litros de café en fruta), esto fue un 17.6 por ciento menor que la cosecha anterior, para una diferencia absoluta de 393 116.86 fanegas”. (p. 25)

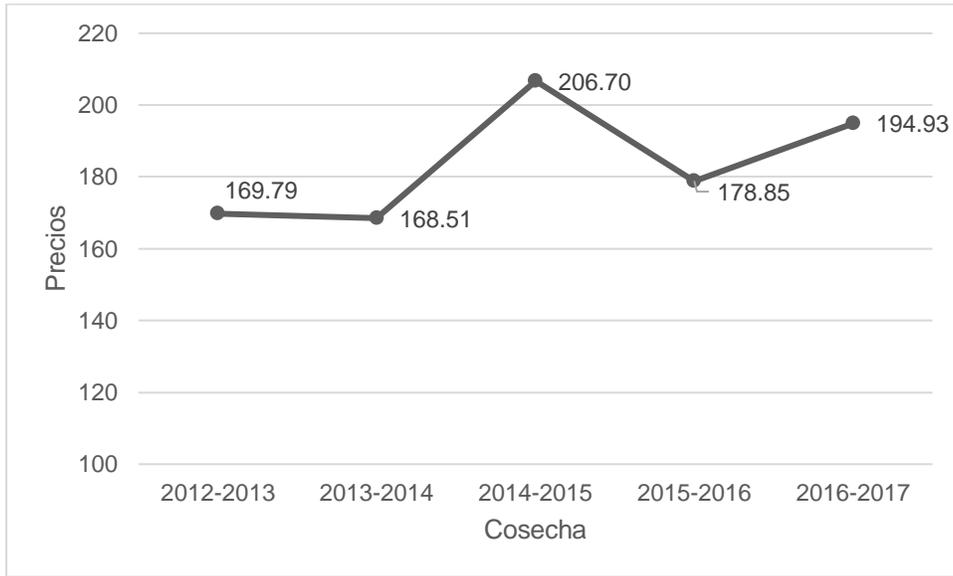
Este mismo informe sostiene que

La producción 2016-2017 se convirtió en la cosecha más baja experimentada por el Sector Cafetalero de Costa Rica desde el año 1976-1977, cuando la producción de café fruta fue de 1 691 549.25 fanegas. En tanto que la producción más baja reciente fue en la cosecha 2014-15 con 1 897 935.93 fanegas, apenas 57 599.72 fanegas más que en 2016-17. (p. 25)

En lo que respecta al café oro en el año de cosecha 2016-2017 la producción en el país fue de 1.767.738 sacos de 46 kg, de lo cual el 81.25% fue para exportación y el 18.74% para consumo nacional. (ICAFE, 2017)

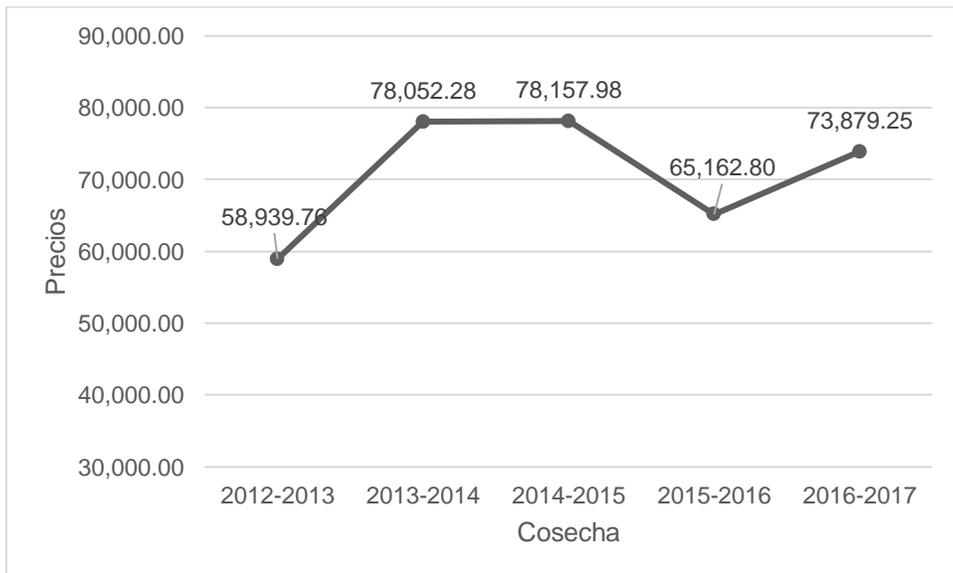
Los gráficos a continuación detallan el comportamiento de los precios de venta del café costarricense de exportación y consumo nacional, entre los años cosecha 2012-2013 a 2016-2017.

Gráfico 1. Precios de venta de exportación (USD/46 kg)



Fuente: ICAFE, 2017.

Gráfico 2. Precios de venta de consumo nacional (CRC/46 kg)



Fuente: ICAFE, 2017.

El ICAFE se esfuerza constantemente por mejorar la producción del grano, tanto a nivel de cantidad como de calidad. Para apoyar ese fin, según el periódico La Nación, esta entidad junto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) “presentarán proyecto de ley para avalar créditos a productores y propiciar renovación de cafetales”. (Barquero, 2017, párr. 1)

Dicho proyecto ya fue creado mediante la Ley 9630, la cual decreta la creación del Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera (FONASCAFÉ) publicada en el diario oficial La Gaceta en el alcance número 20 del martes 29 de enero de 2019.

Aparte de ese esfuerzo, el ICAFE, mediante su Programa de Mejoramiento Genético, analiza nuevas variedades que permitan aumentar la producción por área, siempre velando por la calidad de la bebida y también que sean tolerantes a enfermedades como la roya del cafeto. De acuerdo con el periódico La Nación:

Ensayos realizados por técnicos del Instituto del Café de Costa Rica (Icafé), durante cinco años, lograron aumentar hasta en 80% la productividad promedio por área de las mejores fincas comerciales de este grano, al obtener hasta 63 fanegas promedio por hectárea con dos híbridos cuyo material originario se trajo de Brasil. (Barquero, 2017, párr. 2)

Se esperaba que dos de las variedades analizadas estén a disposición de los productores para el 2017, actualmente se encuentran en proceso de registro. (Barquero, 2017)

Con respecto a la planificación estratégica, es importante rescatar los inicios de esta, para así tener una visión más amplia a la hora de investigarla en un contexto específico, como lo es en el ICAFE. Al respecto, el Instituto Latinoamericano y del

Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) se refiere a que tal planificación dio comienzo a nivel de organizaciones privadas en la década de los sesenta.

Posteriormente, surge como instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management, a mediados de los ochenta en los países de la OCDE¹⁵. Un ejemplo muy representativo de esto es la experiencia que se da en el marco del Government Performance and Results Act o Ley de Eficacia y Rendimiento del Gobierno, iniciativa impulsada en 1993 en Estados Unidos. Las agencias ejecutivas debieron desarrollar como base para la presentación de su presupuesto, planes estratégicos y planes anuales de desempeño cubriendo el conjunto de actividades del Programa y elaborar reportes anuales del desempeño del programa del año fiscal. (ILPES, 2011, p. 16)

Para ese entonces, los componentes de los planes estratégicos estaban dados por:

- Una declaración comprehensiva de la misión de la agencia
- Objetivos de largo plazo para la agencia en general, y objetivos para las funciones principales y operaciones
- Estrategias y recursos necesarios para desarrollar los objetivos y metas
- Descripción de la relación entre los objetivos de largo plazo y los objetivos de los planes anuales de desempeño
- Identificación de los factores claves externos a la agencia más allá del control que podrían afectar significativamente el desarrollos [sic] de los

objetivos estratégicos. (*Results – Oriented Government*, 2004; citado por ILPES, 2011, p. 16)

Gerrit Burgway & Juan Carlos Cuéllar (1999), quienes desarrollaron un manual de facilitación de planificación estratégica aplicada a gobiernos locales, definen esta última como:

(...) una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer [*sic*] actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (pp. 25-26)

La planificación estratégica ha sido estudiada en diferentes contextos, como es el caso del cooperativismo. En esta materia, Zabala (2005) aborda el tema y cómo podría este beneficiar y aplicarse a las cooperativas. Una de sus consideraciones es que:

(...) en la medida en que la tarea exacta de la planeación consiste en reducir al mínimo los riesgos y al mismo tiempo aprovechar fortalezas y oportunidades, se hace imprescindible que toda institución emprenda dicho proceso. Es necesario hacer conciencia de lo que se es y lo que afecta el crecimiento y el desarrollo; tomando dicha conciencia, el porvenir se puede anticipar. (p. 25)

En tal sentido, planificación significa identificar todas las situaciones que podrían afectar el desarrollo de la organización y el logro de sus metas fijadas, también en este proceso de identificación, prospección y acción; es decir, “la

planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen los planes concretos de acción” (Zabala, 2005, p. 26).

Para Zabala (2005), planear significa:

1. Identificar y comprender el objeto social de la entidad.
2. Determinar el sistema organizacional que permita cumplir dicho objeto social.
3. Establecer rigurosamente los recursos necesarios y su disposición: humanos, económicos, físicos, técnicos, etc.
4. Determinar los procedimientos para la adecuada utilización de tales recursos.
5. Definir las alternativas, factibilidades y oportunidades para cumplir el objeto social y disponer adecuadamente de los recursos; y
6. Estableces un sistema de ejecución y control de lo planeado. (p. 26)

1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

General:

Analizar la gestión de la planificación estratégica que desempeña el ICAFE y sus efectos en los agentes económicos¹ que conforman la actividad cafetalera.

¹ Entiéndase agentes económicos a las y los productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores del café.

Específicos:

1. Describir los aspectos políticos, administrativos, jurídicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales del ICAFE.
2. Analizar el proceso de planificación estratégica que realiza el ICAFE (formulación, implementación y efectos).
3. Identificar la percepción de los agentes económicos (productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores del café) sobre la contribución de la planificación estratégica del ICAFE en el desarrollo del sector.
4. Formular una propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica del ICAFE.

1.7 MARCO LEGAL

El Instituto del Café de Costa Rica se rige de acuerdo con la Ley No. 2762 creada en 1961, con la finalidad de “determinar un régimen equitativo de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, que garantice una participación racional y cierta cada sector en el negocio cafetalero, y por objeto, todas las transacciones con café producido en el territorio nacional”. (Ley 2762, 1961, art. 1)

Asimismo, esta Ley cuenta con su respectivo Reglamento el cual “tiene por finalidad regular la aplicación de la Ley 2762 y sus reformas, por parte del Instituto del Café de Costa Rica”. (Reglamento 28018-MAG, 2016, art. 1)

Ambos documentos regulan las acciones del ICAFE y justifican su creación.

La presente investigación también está enmarcada por la Ley de Planificación Nacional, Ley No. 5525, en la cual en su artículo 1 define como uno de los objetivos del Sistema Nacional de Planificación el de “Intensificar el crecimiento de la producción y de la productividad del país” (Ley 5525, 1974, art. 1). Este objetivo está claramente ligado a la funcionalidad del ICAFE de velar porque la producción del café de Costa Rica continúe creciendo con oportunidades equitativas para los actores sociales, los cuales intervienen en esta cadena de producción.

Lo anterior también se encuentra ligado a otro de los objetivos del Sistema de Planificación Nacional el de “propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales”. (Ley 5525, 1974, art. 1)

Desde allí se comienza a percibir la relación existente entre la planificación y las funciones específicas del ICAFE, y como mutuamente una variable impacta, apoya y fomenta a la otra.

La Ley No. 5525 también señala en su capítulo IV lo correspondiente a las Oficinas Sectoriales y la Planificación Regional, en donde anota:

Habrá unidades y oficinas de planificación en los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas. De acuerdo con las necesidades, y por iniciativa del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, se establecerá oficinas integradas por varias unidades de las referidas en el primer párrafo de este artículo, cuando las instituciones correspondientes trabajen en un mismo campo de actividad. (Lay 5525, 1974, art. 12)

En el artículo anterior de la Ley de Planificación Nacional se refiere a la existencia de unidades de planificación en las instituciones públicas. Además, en el artículo 16 de la misma Ley indica cómo influye la planificación en la eficiencia de la Administración Pública, manteniendo "(...) una labor sistemática de modernización de su organización y procedimientos, a fin de aumentar la eficiencia y productividad de sus actividades y con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos que persigue el Sistema Nacional de Planificación". (Ley 5525, 1974, art. 16)

También existe el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, de acuerdo con el Decreto Ejecutivo No. 37735-PLAN, el cual tiene por objetivo:

(...) regular la constitución, organización, funciones, y relaciones del Sistema Nacional de Planificación, como conjunto articulado de instituciones públicas, subsistemas y normativa, bajo la dirección política de la o el Presidente de la República y la rectoría técnica de MIDEPLAN, para definir acciones vinculantes que potencien el desarrollo del país, con participación ciudadana. (Decreto Ejecutivo 37735-PLAN, 2013, art. 1)

Es importante también mencionar leyes conexas al sector agropecuario que inciden en la actividad cafetalera. Es el caso de la ley No. 7064 "Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería", la cual tiene como objetivo "fomentar la producción de bienes agropecuarios, mediante el estímulo a los productores de estos bienes, a fin de que incrementen dicha producción". (Ley No. 7064, 1987, art. 1)

Esta ley representa el mayor cambio en la institucionalidad del sector agropecuario, especialmente en el funcionamiento del MAG de cara a la apertura

comercial y globalización económica. En su última modificación del 10 de octubre del 2012 (modificación al Título Segundo de la ley), el artículo 3° otorga al ministro de agricultura la potestad de rectoría del sector, por lo que es el encargado de formular y ejecutar las políticas públicas que guiarán el accionar de las diferentes instituciones y órganos del sector. Adicionalmente, el artículo 4° de esta misma ley faculta cinco instancias sectoriales de apoyo al ministro, para conducir las políticas públicas a nivel nacional y regional. Estas instancias son: el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN); la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuario (SEPSA); el Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA), los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA); y los Comités Sectoriales Locales (COSELES). (Sáenz & Chaves, 2013, p. 17)

También existe en Costa Rica una ley que fomenta la agricultura ecológica, la cual se titula “Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica” Ley No. 8542. Dicha ley declara de interés público esta actividad por los diversos beneficios que trae consigo y tiene el “propósito de lograr un efectivo beneficio para la salud humana, animal y vegetal, en conjunto, como complemento para desarrollar políticas públicas referidas al uso del suelo, el recurso hídrico y la biodiversidad”. (Ley No. 8524, 2006, art. 2)

Para finalizar este apartado, se alude al apoyo que las diferentes herramientas de planificación les ofrecen a las instituciones públicas, puesto que:

El propósito de mejorar la gestión pública e impulsar el desarrollo nacional conlleva una adecuada definición de los instrumentos de planificación y la implementación de los subsistemas en el sector público para construir las condiciones apropiadas que fomenten una cultura institucional de visión de largo plazo y un estado

moderno que permita mejorar la prestación de bienes y servicios públicos tendientes a aumentar la calidad de vida de los ciudadanos. (MIDEPLAN, 2013, p. 3-4)

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Cuando se habla de planificación sin tener ninguna preocupación por utilizar el término con todo rigor científico, siempre se asocia a la idea de organizar, ordenar, coordinar, prever... Si se ahonda algo más en este concepto, está claro que la idea central que aparece es la de fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios. Se trata de “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”, o de “crear alternativas, allí donde antes no había nada”. (Ander-Egg, 1991, p. 23)

2.1 PLANIFICACIÓN

El significado de *planificación* en muchas ocasiones se interpreta y reduce a la mera acción de realizar un plan. También se utiliza mucho cuando se refiere a organizar o administrar. Se ha entendido la planificación desde su significado etimológico, lo cual sugiere que: planificar proviene de plan; por lo tanto, planificar es hacer planes. Diferentes diccionarios reiteran este concepto, como lo es el Diccionario de la Real Academia Española que define planificar como “hacer plan o proyecto de una acción”.

No obstante, ¿por qué no comprender la planificación desde una visión más integral, la cual envuelva el proceso digno y sano que conlleva planificar?

Entonces, ¿qué es planificar? Es “intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos que, al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente experimenta un país a causa de nuestras acciones”. (Matus, 1987, pp. 15-16)

Una de las definiciones más claras sobre planificación es la que desarrolla Carlos Matus, quien concretó que “es el acto que precede y preside la acción”. (Matus, 1985, p. 9)

Al afirmar que es un “acto que precede la acción”, se quiere significar que es necesario, previamente, diseñar y definir claramente lo que se va a ejecutar; prever el sentido de lo que se va a realizar. En tanto que, al decir que la planificación es el acto que “preside la acción”, Mathus plantea que en la ejecución de la acción debe estar presente lo que se planificó, para no perder el sentido, la orientación y la dirección de la acción. (Burgway & Cuéllar, 1999, p. 25)

Lastimosamente, a lo largo de la historia de la planificación, esta ha sido concebida desde un pensamiento tecnócrata; pues se ha querido enlazar con especialistas en el área y no con diferentes sectores económicos, sociales, políticos, culturales que también llevan procesos estratégicos. Es decir, el planificador tecnócrata no se nutre de otras visiones, sino más bien cree que solamente él o ella planifica de manera correcta, se sitúa desde un lugar de privilegio y olvida que se halla inmerso en un contexto donde los otros son parte esencial para alcanzar el objetivo que buscan los procesos de planificación.

Ante lo expuesto en la párrafo anterior, Ramírez Carrasco (2013) explica:

(...) un planificador renuncia a su condición de ciudadano cuando se transforma en un tecnócrata –un experto de facto- que intenta imponer una representación teórica del orden social, no a través de su participación activa en el debate democrático relacionado con los conflictos urbanos, o frente a la simple experiencia vivencial de los desequilibrios e inequidades de la ciudad

postmoderna, sino mediante la pretensión de haber descubierto la clave teórica de las leyes naturales inmanentes ala [sic] organización de las sociedades humanas. (p. 52)

Por otra parte, ese tipo de planificación tradicional, de la que se ha venido hablando, parte del *debe ser*; es decir, la situación debe ser de esta manera y con la intervención del profesional en planificación se resolverá, sin tomar en cuenta el poder ser (poder político) y la voluntad de hacer, esto significa que el mejorar la situación no solo depende de pensar cómo deberían ser las acciones y a partir de la fijación de objetivos todo fluye sin obstáculos, cuando más bien la sana planificación integra el deber ser con el poder ser y la voluntad de hacer. Este concepto tradicional se puede resumir en que quien planifica está sobre la realidad que planifica y no existen otros que también lo hacen. (Matus, 1987)

El concepto tecnócrata y tradicional de la planificación la mancha y la avergüenza; pues en realidad en su quehacer aboga por un futuro que se construye por la variedad de argumentos e incluyen diferentes visiones (visión holística); no solo el especialista planifica sino también los demás planifican y no siempre su cálculo concuerda con el de aquel, y, es en este punto donde la planificación se torna estratégica y táctica y, sabe que quien planifica no está fuera del contexto o situación, sino que está dentro de la realidad y, tanto este como los otros, son responsables de los acontecimientos convergentes.

Se puede concluir que planificación es “el cálculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro y el conocimiento con la acción”. (Matus, 1987, p. 27)

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con Burgway y Cuéllar, la planificación estratégica es un:

Instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa). (1999, p. 26)

Como lo explican los autores anteriores, la planificación estratégica resulta de la discusión colectiva basada en el contexto social para proponer cursos de acción; de esta forma, se diferencia de la planificación tradicional que intenta desarrollar su fin desligándose de la realidad que le circunda y piensa solamente en un fin definido a sus anchas.

De esta forma, tal y como explica Viché González (2010):

(...) las estrategias responden a un modelo interactivo y no lineal de la realidad social, a dinámicas cambiantes y a decisiones de actuación tomadas por los individuos y las organizaciones a partir del análisis crítico y la representación compartida de la realidad en la que interactúan. (p.3)

De acuerdo con Matus (1985), la planificación estratégica tiene cuatro momentos que conforman el proceso. Estos no son etapas rígidas que deben darse una tras otra en orden, sino que es un proceso iterativo y dinámico, por lo que Matus los llama momentos y no etapas.

El primer momento es el *explicativo* y es cuando se realiza el diagnóstico de la situación; es decir, se analiza y se comprende el contexto; también se halla el

momento *normativo* en el cual se formula el “debe ser”; en otras palabras, la imagen objetivo, sin embargo, la planificación estratégica no se queda ahí, sino también se desarrolla el momento *estratégico*, en el cual se le construye viabilidad a la transformación y en todo el proceso se toman en cuenta los diferentes actores que conforman la realidad y también planifican. No debe dejarse de lado el momento *táctico-operacional* que es cuando se toman decisiones, las cuales se nutren de los momentos anteriores para que las acciones resulten exitosas.

En los momentos descritos anteriormente, debe considerarse siempre la totalidad analítica, la cual incluye en sí misma la participación de los actores en los procesos de toma de decisiones; pues se debe tener en cuenta los diversos puntos de vista u opiniones, así como también los diferentes escenarios y problemas que se desarrollan en una realidad. Estos procesos de participación permiten un abundante consenso social que valida la formulación de políticas y las múltiples decisiones que se tomen.

En el momento explicativo, por ejemplo, se debe considerar que participan diferentes actores para quienes sus problemas, situaciones, tiempo y explicación de las causas no son iguales, de ahí la importancia de formar consenso social para construir viabilidad a la transformación. Del mismo modo, el momento normativo no debe conformarse solamente por una dirección; pues sería mucho más difícil la construcción de viabilidad y el control de conflictos, debido que al no tener una visión holística se dejaría por fuera aspectos, actores y situaciones que también podrían ser protagonistas claves en el momento operacional y aportar a la creación de oportunidades.

Asimismo, en el momento estratégico y táctico-operacional influye el poder de gobernabilidad y consenso social; pues a la hora de formar estrategias viables, dependen del poder político que se tiene para ejecutarlas y, además, de la validez que le dan los diversos actores a estas para que así el momento de operación sea exitoso.

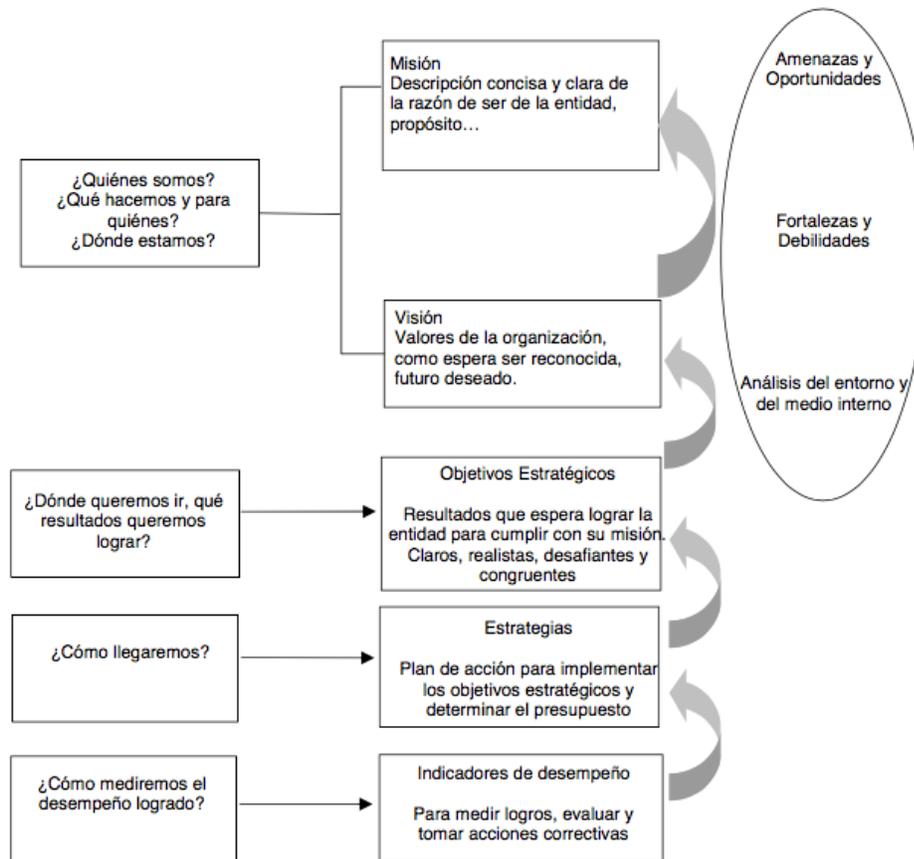
Por otra parte, es importante considerar que desde la visión de Marianela Armijo (2011) en uno de los manuales del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), este tipo de planificación busca que la organización analice su situación actual para observar hacia el futuro el camino que debe recorrer y, así garantizarse, de la mejor forma, la vía correcta por la cual deberá transitar.

Explica esta misma autora que “la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos”. (2011, p. 15)

Por otro lado, Armijo (2011) comenta que no existe una metodología definida para llevar a cabo un proceso de planificación estrategia; no obstante, esta autora se dio a la tarea de estudiar diferentes metodologías utilizadas en el sector público por parte de países como Reino Unido, Nueva Zelanda, Costa Rica, Chile, Uruguay, entre otros. De tal manera que Armijo descubrió un patrón en el cual explica que los elementos infaltables en esta planificación son: “misión, objetivos estratégicos, estrategias, definición, indicadores y metas”. (p. 18)

El siguiente diagrama presenta la metodología que se ha discutido:

Figura 1. Metodología de planificación estratégica



Fuente: Armijo, 2011, p.19.

Por otra parte, Fernández Arroyo y Schejtman (2012), comentan que la planificación estratégica conlleva una cadena de beneficios, entre los cuales se mencionan:

- El aprendizaje al incorporar a una serie de actores que desarrollan su cotidianidad en un contexto, esto presupone una complejidad determinada.
- La reflexión de las organizaciones como entes en una sociedad.
- La acción, al determinar una serie de pasos que buscan cumplir uno o varios objetivos en concreto.

- La participación y el diálogo para la construcción de consenso sobre la solución de problemas.
- La edificación de un futuro que se desea.

2.3 PARTICIPACIÓN

La participación masiva es muy importante para un desarrollo eficaz en los procesos de planificación; pues transita de esta última a la política (toma de decisiones, de lo posible a lo real) y plantea la necesidad de tener “carisma” y “liderazgo visionario” para lograr éxito en los esfuerzos de desarrollo.

La participación debe registrarse como una base política indispensable para la planificación eficaz. Además, hay que reconocer que la planificación debe proporcionar “visiones realistas” orientadas a movilizar el apoyo general.

El proceso de planificación es de construir y transformar, el cual valora diferencias de criterio y, por definición, es consensuada: tolerante, valora la diversidad y busca nuevas salidas por medio de la democracia. Asimismo, implica profundos procesos de aprendizaje, siempre considera además a los otros; es decir, toma en cuenta la comunidad de argumentos para formar consenso y sinergias que permitan la transformación mutua.

Con respecto a la importancia de la participación en los procesos de planificación estratégica, Viché González (2010) menciona:

(...) desde la perspectiva de la acción comunitaria sociocultural solo es posible entender una planificación estratégica de carácter horizontal, elaborada por los

propios colectivos en el seno de las comunidades sociales, a partir de dinámicas participativas de análisis, debate y toma de decisión, a través de procesos colaborativos basados en la creación de identidades colectivas, la solidaridad en la búsqueda de las soluciones y la implicación activa en los procesos generados por todas y cada una de las acciones generadas de forma cooperativa. (p. 4)

Como bien lo indica el autor mencionado anteriormente, la creación de identidades colectivas anima la participación social en los procesos de planificación, tal identidad colectiva debe ser propiciada por la persona que lidera estos procesos; es decir, no esperar que dicha identidad se manifieste en un grupo social de la nada, sino quien lidera tome como una de sus tareas el posibilitar una identidad que mueva al grupo social a participar.

Existen diferentes metodologías de participación, entre las cuales se hallan la participación en forma de plano, “es decir, todos los integrantes compartiendo un mismo espacio, con libertad para que quien quiera tomar la palabra lo haga”. (García, 2014, p. 45)

Además de la metodología en forma de plano, existe la metodología mediante talleres, los cuales se definen como:

(...) tiempo - espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer. Como el lugar para la participación y el aprendizaje. Me gusta, agrega, la expresión que explica el taller como lugar de manufactura y mentefactura. En el taller, a través del interjuego de los participantes con la tarea, confluyen pensamiento, sentimiento y acción. El taller, en síntesis, puede convertirse en el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y, por

ende, lugar de producción social de objetos, hechos y conocimientos. (Maya Betancour citando a González Cuberes, 2007, pp. 14-15)

2.4 PLAN

La planificación no es solamente crear planes, pero si cabe mencionar que se concreta en el plan; pues combina objetivos y estrategias.

Un plan es la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento en el cual se indican las opciones de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlas a cabo, al tiempo que define las actividades prioritarias y asigna recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. (Andrés E. Miguel, 2004, p. 416)

Las autoras Ordaz Zubia y Saldaña García (2005) concluyen que:

(...) un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos. El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. El plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles (comunal, urbano, local, regional y o nacional. (p. 27)

2.5 PROGRAMA

En pocas palabras, el programa se refiere a un conjunto de actividades, con recursos, tiempo y objetivos bien definidos, los cuales aportan al alcance de un plan, a su vez, el programa se compone de proyectos.

Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas. (...) Puede decirse, asimismo, que un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado. Un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos. (Ander-Egg y Aguilar Idáñez, 2005, pp. 15-16)

A nivel institucional, los programas son capaces de plasmar qué se quiere lograr e identificar, simultáneamente, los medios y el tiempo necesarios para lograrlo. De esta forma, un plan estratégico visualiza de manera positiva el futuro cercano de la institución, asimismo demarca la visión, la misión, los objetivos estratégicos, los actores, entre otros. A raíz del plan se diseñan programas que respondan a los diferentes objetivos estratégicos y así poder encauzar el camino que debe seguirse para lograr la visión de la entidad.

Los encargados de los programas siempre deben permanecer vinculados con los departamentos de planificación y presupuesto, para mantener así la línea propuesta en el plan estratégico institucional y, de tal manera, el programa que se esté llevando a cabo aporte efectivamente al plan y se encuentre enmarcado en los

objetivos y la visión institucional, así como además cuente con los recursos financieros necesarios para desarrollarse.

A lo anterior se refiere Armijo al indicar que “(...) es fundamental el involucramiento de los directivos de los programas y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto de las entidades. Los directivos a cargo de los programas deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión”. (2011, p. 21)

2.6 PROYECTO

Según Ander-Egg y Aguilar Idáñez (2005) un proyecto es:

(...) un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. (...) Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o la acción que se va a realizar: si es compleja, habrá de ser un programa con varios proyectos; si es sencilla, un simple o único proyecto podrá desarrollarla. (p. 16)

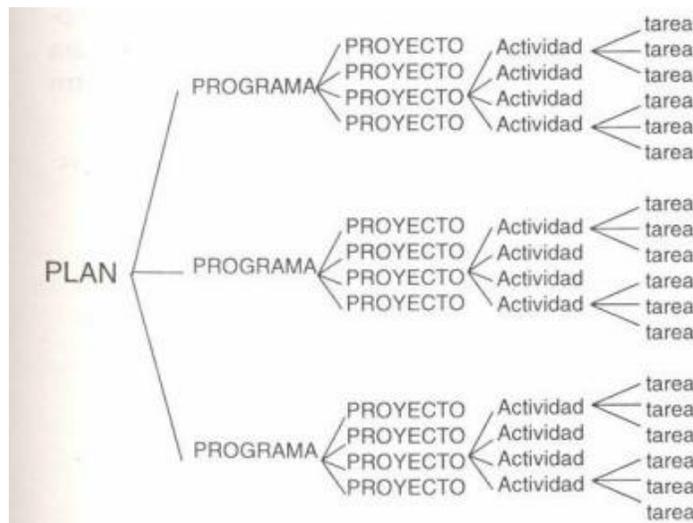
Un proyecto es la unidad más pequeña de un proceso de planificación y se concreta mediante la fijación de metas, indicadores que midan el alcance de dichas metas, actividades, tareas, y, en todo proyecto, además se debe pensar en cuáles recursos se necesitan para su consecución, sean estos recursos humanos,

financieros, materiales, tecnológicos, entre otros. Por otra parte, se anota lo siguiente:

La actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto. Y la tarea es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto. (Ander-Egg y Aguilar Idáñez, 2005, pp. 16-17)

De manera gráfica, Ander-Egg y Aguilar Idáñez (2005, p. 17) presentan la interrelación entre los conceptos discutidos anteriormente:

Figura 2. Interrelación entre los conceptos de planificación



Fuente: Ander-Egg y Aguilar Idáñez, 2005, p. 17.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 POBLACIÓN, MUESTRA, ANÁLISIS DE ACTORES Y ACTORAS

Esta investigación se contextualiza en el ICAFE; por lo tanto, este instituto es centro de este trabajo de tesis, y, con él se abarca la población meta la cual la constituyen los miembros del sector cafetalero, por quienes vela el ICAFE, estos son: productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores.

El tipo de muestra que se utilizará es no probabilístico; pues para recolectar la información necesaria para el análisis del objeto de estudio se utilizarán sujetos de acuerdo con los objetivos de esta investigación, quienes se encuentren dispuestos a contribuir con este proceso y especialistas en el tema.

Seguidamente, se muestra una matriz de actores involucrados en la investigación y por su vínculo con el objeto de estudio, poseen conocimiento y experiencia que permiten fortalecer tanto el proceso investigativo, así como la propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica.

Cuadro 1. Matriz de actores y actoras

Actores	Características	Relación con el tema	Impacto	Intereses y expectativas
ICAFE	El ICAFE es una institución pública de carácter no estatal, fundada en 1933 como rectora de la caficultura costarricense. El ICAFE se reglamenta en la Ley de la República de Costa Rica No. 2762. (ICAFE _a , s.f., párr. 1)	En esta institución se lleva a cabo esta investigación, de acuerdo con la cual se planteará una propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica.	Se fortalecerá la planificación estratégica que desempeña el ICAFE.	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo constante en el proceso de investigación. -Brindar a la investigadora el tiempo requerido de parte de los funcionarios del ICAFE, así como los medios necesarios para el contacto con los demás miembros del sector cafetalero. -Facilitar la información e insumos para el desarrollo de la investigación. -Se espera que la propuesta desarrollada sea implementada por el ICAFE.

Actores	Características	Relación con el tema	Impacto	Intereses y expectativas
Productores	“(…) todo aquel que posea, con derecho a explotarla por cualquier título legítimo, una plantación de café” (Ley 2762, 1961, art. 4).	La planificación estratégica que lleva a cabo el ICAFE debe de aportar al desarrollo de este grupo de actores.	Con esta investigación se conoce la opinión de este grupo de actores con respecto a la planificación estratégica, y además con la propuesta de fortalecimiento se benefician cada uno de estos.	-Disposición para participar en el proceso de investigación. -Disponibilidad de tiempo para realizar entrevistas, reuniones y talleres.
Beneficiadores	“(…) toda persona física o jurídica debidamente inscrita como tal en el registro correspondiente de la Oficina del Café [ahora Instituto del Café de Costa Rica]. Únicamente se inscribirá a quien, poseyendo legítimamente un beneficio de café, reciba, procese y venda sujetándose a las disposiciones de la presente ley” (Ley 2762, 1961, art. 5).	La planificación estratégica que lleva a cabo el ICAFE debe de aportar al desarrollo de este grupo de actores.	Con esta investigación se conoce la opinión de este grupo de actores con respecto a la planificación estratégica, y además con la propuesta de fortalecimiento se benefician cada uno de estos.	-Disposición para participar en el proceso de investigación. -Disponibilidad de tiempo para realizar entrevistas, reuniones y talleres.
Exportadores	“(…) toda persona física o jurídica que por cuenta propia o a nombre de casas principales en el exterior, se dedique a la compra y exportación de este producto, previa inscripción en el registro correspondiente de la Oficina del Café [ahora Instituto del Café de Costa Rica]” (Ley 2762, 1961, art. 8).	La planificación estratégica que lleva a cabo el ICAFE debe aportar al desarrollo de este grupo de actores.	Con esta investigación se conoce la opinión de este grupo de actores con respecto a la planificación estratégica, y además con la propuesta de fortalecimiento se benefician cada uno de estos.	-Disposición para participar en el proceso de investigación. -Disponibilidad de tiempo para realizar entrevistas, reuniones y talleres.
Torrefactores	Quienes se encargan de procesar el grano para tener un producto terminado (tostado, molido, etc.). Estos deben estar inscritos en el ICAFE.	La planificación estratégica que lleva a cabo el ICAFE debe aportar al desarrollo de este grupo de actores.	Con esta investigación se conoce la opinión de este grupo de actores con respecto a la planificación estratégica, y además con la propuesta de fortalecimiento se benefician cada uno de estos.	-Disposición para participar en el proceso de investigación. -Disponibilidad de tiempo para realizar entrevistas, reuniones y talleres.

Actores	Características	Relación con el tema	Impacto	Intereses y expectativas
Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS)	La Escuela de Planificación y Promoción Social fue fundada en 1974. Desde su creación ha desempeñado un papel protagónico en la vida social del país, a través de sus planes, programas y proyectos en el área de la planificación, mediante la utilización de teorías y metodologías que promueven la gestión de un desarrollo integral y sostenible. (Epps-UNA, s.f.)	En el marco de esta escuela académica se realiza la presente investigación acerca del tema de planificación estratégica, la cual es una de las especialidades en las que capacitan a los estudiantes de esta escuela.	Con la presente investigación se pretende llamar la atención de los académicos e investigadores sobre la actividad del café y su incidencia en el desarrollo económico y social de la población.	-Apoyo constante en asesoría para la realización de esta investigación.
				-Apoyo en procesos necesarios para que la Universidad Nacional preste, si es necesario, sus instalaciones para realizar talleres.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Ministerio encargado de "Impulsar la dignificación de las familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias, que promuevan la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria". (MAG, s.f., párr. 1)	Vela por el desarrollo del sector agropecuario, y, por ende, posibilita el progreso de la actividad cafetalera.	-La presente investigación aporta descubrimientos importantes que servirán como insumo para la planeación de estrategias en el sector agropecuario, específicamente para la actividad cafetalera.	-Brindar la información y recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación.
			-Se espera que con la puesta en marcha de la propuesta de fortalecimiento se impulse el desarrollo del sector agropecuario a nivel nacional.	-Apoyar la puesta en marcha de la propuesta de fortalecimiento que se plantea como resultado de esta investigación.
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA)	"Es una instancia de carácter sectorial, responsable de apoyar y asesorar al Ministro Rector, en la conducción eficaz y eficiente del desarrollo agropecuario nacional". (SEPSA, s.f., párr. 1)	Apoya el desarrollo del sector agropecuario, y por ende posibilita el progreso de la actividad cafetalera.	-La presente investigación aporta descubrimientos importantes que servirán como insumo para la planeación de estrategias en el sector agropecuario, específicamente para la actividad cafetalera.	-Brindar la información y recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación.
			-Se espera que con la puesta en marcha de la propuesta de fortalecimiento se impulse el desarrollo del sector agropecuario a nivel nacional.	-Apoyar la puesta en marcha de la propuesta de fortalecimiento que se plantea como resultado de esta investigación.

Fuente: elaboración propia, 2019.

La siguiente tabla muestra la cantidad de entrevistados por tema y el área en la que se desempeñan:

Cuadro 2. Cantidad de entrevistados por tema

Tema	Cantidad de entrevistados por tema	Área del entrevistado
Sobre aspectos administrativos	1	Dirección Ejecutiva
Sobre aspectos políticos informales, culturales y sociales	1	
Sobre aspectos tecnológicos	1	Gerencia Técnica
Sobre aspectos políticos informales, culturales y sociales	1	
Sobre aspectos promocionales	1	Gerencia de Promoción
Sobre aspectos políticos informales, culturales y sociales	1	
Sobre aspectos políticos informales, culturales y sociales	1	Gerencia Administrativa
Sobre la formulación del plan estratégico	1	Funcionario a cargo
Sobre la implementación y efectos plan estratégico	1	Junta Directiva
Sobre la fiscalización del plan estratégico	1	Auditoría
Sobre la gestión estratégica	1	Congreso
Sobre la contribución de la planificación estratégica del ICAFE en el desarrollo del sector	2	Sector Productor
	2	Sector Beneficiador
	2	Sector Exportador
	2	Sector Torrefactor

Fuente: elaboración propia, 2019.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método es el “modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado” (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010, p. 18). En esta investigación el método utilizado es el analítico, el cual “consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos”. (Ortiz y García citadas por Ruiz, 2007, p. 13)

3.3 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación de este estudio es básicamente cualitativo; pues “pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos” (Barrantes, 2006, p. 71). Este enfoque utiliza técnicas de recolección de datos como entrevistas y análisis bibliográfico, de tal forma que genera explicaciones críticas sobre el objeto de estudio.

De acuerdo con Barrantes, en el enfoque cualitativo “el trabajo de campo consiste en una participación intensa, en largos periodos con los sujetos de estudio, por lo que requiere de un registro detallado de todos los acontecimientos, lo mismo que su análisis minucioso”. (2006, p. 71)

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio utiliza diferentes tipos de investigación. Para abordar el objeto de estudio se recurre a la investigación exploratoria, descriptiva, explicativa,

así como la proyectiva. Lo anterior de acuerdo con Pablo Cazau (2006) quien expone:

(...) primero se 'explora' un tema para conocerlo mejor, luego se 'describen' las variables involucradas, después se 'correlacionan' las variables entre sí para obtener predicciones rudimentarias, y finalmente se intenta 'explicar' la influencia de unas variables sobre otras en términos de causalidad. (p. 25)

Un tema es desconocido hasta que se explora, hay una aproximación a este y se hace posible comprenderlo. Por ello, la importancia de la investigación exploratoria; pues esta sirve para:

(...) familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 101,)

La investigación exploratoria se relaciona con la descriptiva, en cuanto esta última pretende ahondar en el tema, con el fin de detallar percepciones y recolectar información sobre las diferentes variables que componen el objeto/sujeto bajo estudio. La investigación descriptiva “se basa en la medición de uno a más atributos del fenómeno de interés” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 103). Es conveniente entonces definir qué variables/categorías serán investigadas, caracterizarlas y delimitar quienes participarán en la investigación (ver matriz metodológica p. 40).

De lo anterior se puntualiza (sin describirlas en este apartado) que las variables a investigar son la planificación estratégica, cómo se lleva a cabo en el ICAFE y los efectos de esta. Por su parte, esta investigación se desarrolla en el ICAFE, en ese sentido, los principales actores involucrados son representantes del personal administrativo y la Auditoría Interna, así como los productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores.

Por medio de los tipos de investigaciones citados anteriormente, se llega a la explicativa, con la cual se lleva a cabo un análisis más profundo del objeto de estudio y busca así ofrecerle una respuesta al problema de investigación planteado.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 108)

Por último, esta investigación es también de tipo proyectiva; pues está sustentada en un proceso de indagación y análisis, con el cual se desarrolla una propuesta para el fortalecimiento de la planificación estratégica. La investigación proyectiva consiste:

(...) en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las

necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (Córdoba y Monsalve, s.f., p. 3)

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación utiliza como técnicas de investigación las siguientes:

- **Análisis bibliográfico:** revisión y análisis de documentación relevante como informes, leyes, reglamentos, planes, minutas, libros, entre otros, provenientes de diversas fuentes.
- **Entrevistas:** las entrevistas permiten generar información primaria de actores relevantes en el proceso de investigación (ver matriz de actores p. 33), esta información obtenida de primera mano, resulta sumamente útil e importante para sustentar la investigación, además aporta ideas para generar la propuesta de fortalecimiento. Las entrevistas se realizan a informantes claves.

3.6 MATRIZ METODOLÓGICA

Problema de investigación: *¿cuáles han sido los efectos de la gestión de la planificación estratégica que desempeña el ICAFE?*

Objetivo general: *analizar la gestión de la planificación estratégica que desempeña el ICAFE y sus efectos en los agentes económicos que conforman la actividad cafetalera.*

Cuadro 3. Matriz metodológica

Objetivos específicos	Pregunta principal del objetivo	Categoría(s)	Subcategoría(s)	Definición conceptual	Técnicas e instrumentos de investigación	Enfoque metodológico
1. Describir los aspectos políticos, administrativos, jurídicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales del ICAFE.	¿Cuáles son los aspectos políticos, administrativos, jurídicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales del ICAFE?	La naturaleza social y su dinámica en el ICAFE	Aspectos administrativos	La administración es "el proceso (esto es, una forma sistemática de hacer las cosas) de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar con eficiencia las metas establecidas para la organización" (Castillo, s.f., p. 4)	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo
			Aspectos jurídicos	"Las entidades no lucrativas están sometidas a una normativa específica que determina sus obligaciones legales y que regula su funcionamiento junto con lo que establecen sus estatutos. Las entidades tienen que conocer esta normativa y aplicarla con diligencia para poder asegurar un correcto funcionamiento interno y poder dar garantías de transparencia ante su base social y la sociedad en general." (Gestio Suport, s.f., párr. 1)	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo
			Aspectos financieros	"Se centra en la toma de decisiones monetarias; y se auxilian de una serie de herramientas que permiten el análisis para tener una panorámica más acabada de la realidad que está experimentando la organización". (Ortiz González, 2015, párr.3)	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo

Objetivos específicos	Pregunta principal del objetivo	Categoría(s)	Subcategoría(s)	Definición conceptual	Técnicas e instrumentos de investigación	Enfoque metodológico
1. Describir los aspectos políticos, administrativos, jurídicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales del ICAFE.	¿Cuáles son los aspectos políticos, administrativos, jurídicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales del ICAFE?	La naturaleza social y su dinámica en el ICAFE	Aspectos culturales	Concepto "(...)" que indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano; está ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales, la organización social, etc.". (Austin Millán, 2000, p. 3)	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo
			Aspectos sociales	Si bien lo social es un término muy amplio relacionado a la convivencia en sociedad, el foco acá se pone en la cuestión de relaciones con los otros. Así explica Herrera Gómez (2000) que "(...) la relacionalidad es lo que caracteriza (en sentido fuerte) el género específico de lo social" (p.37). Más adelante este autor continúa "por relación social debe entenderse la realidad inmaterial (que está en el espacio-tiempo) de lo inter-humano, es decir, aquello que está entre los sujetos agentes". (p. 38).	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo
2. Analizar el proceso de planificación estratégica que realiza el ICAFE (formulación, implementación y efectos).	¿Cómo el ICAFE formuló su plan estratégico? ¿Cómo el ICAFE gestiona actualmente su planificación estratégica? ¿Cuáles son los efectos que genera la planificación estratégica que realiza el ICAFE?	Planificación estratégica	Propuestas de cambio Dimensión pro-activa	Es un "Instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa)". (Burgway & Cuéllar, 1999, p. 26)	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo

Objetivos específicos	Pregunta principal del objetivo	Categoría(s)	Subcategoría(s)	Definición conceptual	Técnicas e instrumentos de investigación	Enfoque metodológico
3. Identificar la percepción de los agentes económicos (productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores del café) sobre la contribución de la planificación estratégica del ICAFE en el desarrollo del sector.	¿Cuál es la percepción de los productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores del café, sobre la contribución de la planificación estratégica del ICAFE en el desarrollo del sector?	Percepción	Reconocimiento Interpretación Significación Ambiente físico y social	"(...) proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización". (Vargas Melgarejo, 1994, p. 48)	Análisis bibliográfico Entrevistas	Cualitativo
		Planificación estratégica	Propuestas de cambio Dimensión pro-activa	Es un "Instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa)". (Burgway & Cuéllar, 1999, p. 26)		
		Desarrollo	Económico Social Productividad Aprovechamiento Recursos Oportunidades	"El desarrollo social es un elemento fundamental de las necesidades y aspiraciones de las personas del mundo entero y de las responsabilidades de los gobiernos y de todos los sectores de la sociedad civil. Declaramos que, en términos económicos y sociales las políticas y las inversiones más productivas son las que facultan a las personas para aprovechar al máximo sus capacidades, sus recursos y sus oportunidades". (CMDS citado por Chávez, 2011, p. 51)		
4. Formular una propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica del ICAFE.	¿Cómo se podría fortalecer la planificación estratégica del ICAFE?	Propuesta de fortalecimiento	Proceso intencionado Política Construcción de relaciones Identidad	"El fortalecimiento concebido en este sistema es el de un proceso intencionado políticamente. No es fortalecer por que sí, a cualquier proceso. Es fortalecer los procesos de construcción de relaciones con el medio social, político y económico en el que actúan los organismos civiles. No se pueden construir relaciones sin una identidad clara, un posicionamiento frente a la realidad y una determinación por incidir en ésta". (Eurosar, s.f., párr.2)	Entrevistas	Cualitativo
		Planificación estratégica	Propuestas de cambio Dimensión pro-activa	Es un "Instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa)". (Burgway & Cuéllar, 1999, p. 26)		

Fuente: elaboración propia, 2019.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 CONTEXTO DEL ICAFE

ASPECTOS JURÍDICOS

Normativa, leyes y reglamentos fundamentales que rigen al ICAFE

El ICAFE es una institución pública de carácter no estatal. La naturaleza jurídica de estos entes se explica de la siguiente manera:

Se trata de entes que no se enmarcan dentro del Estado, por lo que se admite que no integran la Administración Pública, pero que están sujetos en mayor o menor medida a un régimen de derecho público en razón de las funciones que desempeñan, pues el legislador les ha confiado una serie de competencias en forma expresa.

En ese sentido, son titulares de una serie de potestades administrativas, pero se considera que sus fines son de un interés general menos intenso que el que satisface el Estado. Lo anterior se explica al tomar en cuenta que una característica propia y distintiva del ente público no estatal es que reside sobre una base asociativa, de modo que los intereses que está llamado a tutelar son de carácter grupal o gremial, en donde existe de parte del Estado un legítimo interés en su tutela aunque, por naturaleza, el ejercicio de esta tutela no la asume directamente, aunque sí la puede supervisar.

Asimismo, por tratarse de entes que usualmente representan y defienden intereses de cierto sector económico y productivo –como por ejemplo el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) o la Liga Agrícola Industrial de la Caña (LAICA)– o de un determinado gremio –como ocurre con los colegios profesionales–, sus recursos generalmente provienen de las cuotas que pagan los propios asociados y de

ciertas contribuciones que son impuestas y reguladas por ley, en cuyo caso los fondos poseen naturaleza parafiscal. Nótese que se trata de entidades de base asociativa, de ahí que presentan un carácter corporativo.

En ese contexto, generalmente la dirección superior de este tipo de corporaciones reside en una asamblea general –conformada por los miembros unidos por un interés común o de gremio– asamblea que en su posición de órgano superior define lo relativo a la política y administración del ente. Es decir, son los propios miembros de la corporación quienes toman las decisiones fundamentales para la actividad del ente, y la junta directiva cumple un papel de ejecutor de las políticas adoptadas por la asamblea. (División de Asesoría y Gestión Jurídica, 2001, pp. 2-3)

El ICAFE, de acuerdo con los aspectos legales descritos en el capítulo I de este documento, es el ente rector de la actividad cafetalera en Costa Rica, esta Institución se rige según la Ley 2762 denominada “Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café”. Dicha ley tiene como fin principal determinar un régimen equitativo de relaciones entre los agentes económicos de la actividad cafetalera.

El ente superior del ICAFE es el Congreso Nacional Cafetalero, este nombró una Comisión de Reforma parcial a la Ley N° 2762, dicha Comisión creó un borrador en donde se especifican los artículos sobre los cuales se pretende realizar la reforma parcial. Los capítulos que presentan cambios, ya sea en la inclusión de artículos nuevos o reforma de uno ya existente, son:

- Capítulo II de las partes y su personería

- Del título primero:
 - Capítulo II de la elaboración
 - Capítulo III del café diferenciado
 - Capítulo V del precio de liquidación final

El objetivo de la reforma a dicha ley es:

1. Crear nuevos sistemas de comercialización.
2. Actualizar la relación comercial de acuerdo con las circunstancias actuales.
3. Definir la actividad ordinaria del ICAFE.
4. Dotar de potestad al ICAFE para dar trazabilidad al café importado, ya que desde el 2008 se ha venido intensificando las importaciones de este grano.
5. Actualizar y reformar la forma de elegir los delegados del Congreso, así como la elección y periodo de Junta Directiva del ICAFE (actualmente son dos años, en la reforma se plantean cuatro).
6. Los delegados del sector productor eran fluctuantes de acuerdo con la cantidad de productores en Costa Rica, con la reforma se plantea un número fijo.

Esta propuesta de reforma obedece, según uno de los representantes de la Institución, a criterios unánimes del sector. Actualmente, dicha reforma se encuentra en la Asamblea Legislativa en periodo de consulta.

Por otra parte, para la aplicación de la Ley 2762 se estableció el Reglamento de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café. En este reglamento se define un sinnúmero de obligaciones que deben cumplir los actores

de la cadena de valor de café, con el fin de mantener una relación sana y organizada.

Además de la nombrada ley y reglamento, existen diferentes normativas que regulan la administración interna del Instituto. Las más relevantes a las cuales responden los procesos administrativos del ICAFE son las siguientes:

- Ley de Control Interno
- Ley de Administración Pública
- Ley de Contratación Administrativa
- Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito
- Convenio Internacional del Café

Relaciones jurídicas del ICAFE

Relación jurídica del ICAFE y el Estado

El ICAFE fue fundado en 1933 como rector de la actividad cafetalera costarricense. Esta institución es de naturaleza pública no estatal; es decir, “se trata de una entidad de carácter corporativo de base privada dirigida hacia la consecución de un fin sectorial” (Dictamen 397 de la Procuraduría General de la República, 2005).

Relación jurídica del ICAFE con los agentes económicos

El ICAFE, según el artículo 1 de la Ley N° 2762, tiene por finalidad “determinar un régimen equitativo de relaciones entre Productores, Beneficiadores y

Exportadores de café, que garantice una participación racional y cierta cada sector en el negocio cafetalero (...). (Ley 2762, 1961, art. 1)

Relación jurídica del ICAFE y la Contraloría General de la República

Según el artículo 132 del Reglamento a la Ley N° 2762 “el Instituto del Café de Costa Rica estará sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de la República”. (Reglamento a la Ley 2762, 2016, art. 132)

ASPECTOS POLÍTICOS

Grupos de poder

Los agentes económicos por los cuales responde el ICAFE y, al mismo tiempo son los grupos de poder, se describen a continuación:

- Productores: “todo aquel que posea, con derecho a explotarla por cualquier título legítimo, una plantación de café”. (Ley 2762, 1961, art. 4)
- Beneficiarios:

(...) toda persona física o jurídica debidamente inscrita como tal en el registro correspondiente de la Oficina del Café [ahora Instituto del Café de Costa Rica]. Únicamente se inscribirá a quien, poseyendo legítimamente un beneficio de café, reciba, procese y venda sujetándose a las disposiciones de la presente ley. (Ley 2762, 1961, art. 5)
- Exportadores: “toda persona física o jurídica que por cuenta propia o a nombre de casas principales en el exterior, se dedique a la compra y exportación de este producto, previa inscripción en el registro

correspondiente de la Oficina del Café [ahora Instituto del Café de Costa Rica]” (Ley 2762, 1961, art. 8).

- Torrefactores: quienes se encargan de procesar el grano para tener un producto terminado (tostado, molido, etc.). Estos deben estar inscritos en el ICAFE.

Los grupos de actores mencionados anteriormente están organizados en cámaras y asociaciones cafetaleras a saber:

- Unión de Pequeños Productores Agropecuarios Costarricenses (UPANACIONAL): representante Guido Vargas Artavia, Secretario General.
- Cámara Nacional de Cafetaleros: representante Gabriela Lobo Hernández, Directora Ejecutiva.
- Cámara Nacional Exportadores de Café: representante Ronald Peters Seevers, Director Ejecutivo.
- Cámara de Tostadores de Costa Rica: representante Irene Sáenz Pucci, Directora Ejecutiva.

Existen otras instituciones u organizaciones que conforman opiniones acerca de la actividad cafetalera, los cuales son: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural, Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria. A continuación, se describe cada una de estas entidades.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es el ente rector del sector agropecuario y se encarga de la extensión agropecuaria. Este Ministerio ha

planteado, como sus pilares la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, el desarrollo rural territorial, el pilar de oportunidades para la juventud del agro y los territorios rurales, el pilar de mitigación y adaptación de la agricultura al cambio climático, así como el fortalecimiento del sector agroexportador.

El Ministro Rector del MAG rige el Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural (CAN), este Consejo está conformado por las instituciones centralizadas y descentralizadas del sector, entre ellas el ICAFE. Este Consejo es un organismo de coordinación, consulta e información. El CAN tiene como funciones las siguientes:

- Analizar los problemas y proponer los lineamientos de política del Sector Agropecuario en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con el plan de desarrollo del Sector.
- Atender aquellos problemas y lineamientos específicos que transmita el Presidente de la República.
- Conocer y proponer los ajustes que considere conveniente al proyecto del plan de desarrollo sectorial agropecuario.
- Proponer las normas y los procedimientos de trabajo para la coordinación, la programación y la evaluación de programas interinstitucionales.
- Coordinar los planes, los programas y los proyectos que presenten las instituciones involucradas en las actividades agropecuarias.
- Sugerir la formación de grupos de trabajo para la atención de problemas específicos. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f., p. 3)

Por su parte, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), de acuerdo con su misión, se creó con el fin de fortalecer al sector mediante la asesoría, la coordinación, la articulación de su quehacer y la construcción de sus políticas. SEPSA cumple con las siguientes funciones:

- Elaborar el proyecto del plan nacional de desarrollo agrario, con base en el Plan Nacional de Desarrollo preparado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Enlaces con MIDEPLAN)
- Deberá compatibilizar las iniciativas y el aporte de las unidades de planificación de las instituciones del Sector. (COTECSA)
- Atender los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo que correspondan al Sector, y, así armonizarlos con las políticas regionales y las directrices que emanen del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables. (CAN – CSRA)
- Coordinar y colaborar en forma estrecha con la División de Planificación y Coordinación Sectorial del Ministro de Planificación Nacional y Política Económica. (S y E y Análisis del Desarrollo de MIDEPLAN)
- Cumplir con las demás funciones que le asigne el Presidente del Consejo Nacional Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f., p. 10)

Cabe mencionar que como apoyo a SEPSA funciona el Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA) “encargado de coordinar y armonizar el proceso de planificación de las instituciones involucradas en las actividades del

sector agropecuario. (Así reformado por el artículo 16 de la Ley N° 7152 de 5 de junio de 1990)". (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f., p. 15)

COTECSA cumple las siguientes funciones:

- Asesorar a la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria en las labores que le sean encomendadas.
- Dar seguimiento a las recomendaciones y acciones necesarias para lograr la eficaz integración de las políticas y la coordinación de los organismos participantes. Así reformado por el artículo 16 de la Ley N° 7152 de 5 de junio de 1990. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f., p. 16)

Además de las organizaciones anteriores, dentro de este sector económico se encuentra la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA), la cual "(...) agrupa a productores, empresarios y entes del sector agropecuario, pesca y acuicultura y agroindustrial de Costa Rica; siendo vocero en materia agropecuaria e interlocutor ante diferentes comisiones, gremios, cámaras empresariales y Gobierno". (Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria, 2012, párr. 1)

Junta Directiva del ICAFE

Miembros de la Junta Directiva 2018-2020

Miembros Propietarios (9 integrantes)

5 Productores, 1 Beneficiador, 1 Exportador, 1 Torrefactor y 1 Estado:

Sector Productor: Sr. Luis Román Chacón Cerdas (Presidente)

Sector Productor: Sr. Fernando Naranjo Retana

Sector Productor: Sr. Miguel Castro Murillo

Sector Productor: Sr. Luis Ricardo Solís Porras

Sector Productor: Sr. José Ángel Vásquez Vargas

Sector Beneficiador: Sr. Luis Campos Varela (Vicepresidente)

Sector Exportador: Sr. Eladio Sanabria Garita (Secretario)

Sector Torrefactor: Sra. Irene Sáenz Pucci

Estado: Sr. Renato Alvarado Rivera

Miembros suplentes

4 Productores, 1 Beneficiador, 1 Exportador, 1 Torrefactor y 1 Estado:

Sector Productor: Sr. Jaime Salazar Sánchez

Sector Productor: Sr. Carlos Antonio Borjas Maradiaga

Sector Productor: Sr. Francisco Ramírez Herrera

Sector Productor: Sr. Adrián Bernardo Ureña Umaña

Sector Beneficiador: Sr. Rolando Vásquez Morera

Sector Exportador: Sr. César Mora Batista

Sector Torrefactor: Sr. Miguel Ángel Sánchez Arias

Estado: Sra. Ana Cristina Quirós Soto

Aspectos políticos formales

Los aspectos políticos formales, en el marco de la presente investigación, es la estructura formal de la entidad, la cual establece la relación de autoridad y jerarquía para la toma de decisiones y ejecución de estas.

De acuerdo con lo anterior, en la estructura formal del ICAFE el Congreso Nacional Cafetalero es el organismo con mayor mando. Este Congreso está integrado en la actualidad por 47 delegados propietarios, quienes encomiendan la autoridad de toma de decisiones a la Junta Directiva, la cual a su vez delega la potestad de ejecución y operación en la Dirección Ejecutiva.

De acuerdo con la Ley 2762, este Congreso lo conforman representantes de los sectores Productor, Beneficiador, Exportador, Torrefactor y el Estado. Según el Reglamento del Congreso, al Congreso Nacional Cafetalero le corresponde lo siguiente:

- a) Recomendar las políticas cafetaleras nacionales.
- b) Definir las políticas del ICAFE, para la consecución de sus fines.
- c) Recibir el informe de los presupuestos ordinarios y extraordinarios aprobados por la Junta Directiva de ICAFE.
- d) Conocer de parte del Presidente de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo del ICAFE el informe anual del Instituto del Café de Costa Rica, así como el que le corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería y al Banco Central de Costa Rica, sobre las materias de sus respectivas competencias.

- e) Conocer los Estados Financieros del Instituto del Café de Costa Rica.
- f) Dictar su propio reglamento de sesiones y sus respectivas reformas.
- g) Elegir a los miembros de la Junta Directiva del Instituto del Café de Costa Rica.
- h) Elegir a los miembros de la Junta Directiva del Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (en la actualidad no corresponde porque el ICAFE asumió la administración del Fondo en 2007 siendo la misma Junta Directiva del ICAFE la del Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera).
- i) Los demás deberes y atribuciones señalados en la Ley 2762, su Reglamento u otras leyes especiales que así lo determinen. (Reglamento al Congreso Nacional Cafetalero, 2005, art. 6)

Por su parte, la Junta Directiva del ICAFE, quien es el Superior Jerárquico de dicha institución así como del Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (FONECAFE), tiene responsabilidades esenciales en el ámbito estratégico, técnico, legal, además del financiero, presupuestario y de representación, y, por otro lado, en el ámbito del FONECAFE. Dichas responsabilidades están dictadas en el Reglamento Interno de la Junta Directiva del Instituto del Café de Costa Rica en su artículo 4, capítulo II.

Aspectos políticos informales

Para efectos de esta investigación, los aspectos políticos informales se comprenden como las estructuras de poder que no están formal o jurídicamente

establecidas, sino que se han creado en la cotidianidad del quehacer institucional. Los aspectos políticos informales, resultan de la autoridad adquirida por ciertos grupos o personas que no tienen mandos altos, sino quienes han sido empoderados para la toma y la ejecución de decisiones.

En otras palabras, existe una jerarquía de autoridad establecida, pero ¿quién verdaderamente toma las decisiones?, ¿quién las ejecuta? A esto se le reconoce como política informal.

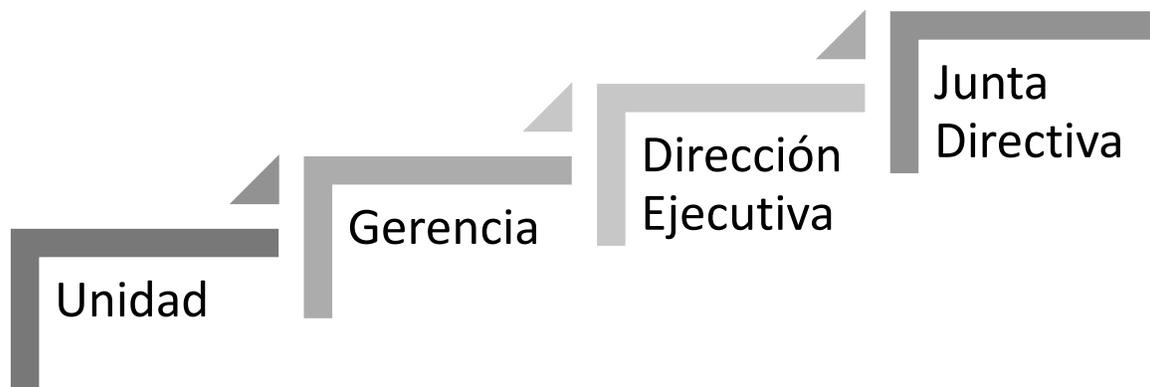
Administración de proyectos:

Con respecto a la aprobación de proyectos operativos que no incrementen el presupuesto, la Dirección Ejecutiva es quien tiene la potestad de aprobarlos, y, en aquellos casos en los cuales requieran un presupuesto extraordinario, la Junta Directiva deben aprobarlos. Según lo indicado por uno de los representantes institucionales, la dirección debe estar permanentemente informada sobre el avance de los proyectos.

El orden de aprobación de los proyectos es el siguiente: la unidad interesada efectúa una propuesta a la Gerencia respectiva, en caso de considerarlo viable esta lo aprueba y eleva a la Dirección Ejecutiva que lo estudia, le da su aprobación y, en casos especiales que requiera aprobación de Junta Directiva, lo eleva a conocimiento de este Órgano Colegiado para su aprobación.

Los niveles de decisión de aprobación de proyectos se presentan en el siguiente diagrama:

Cuadro 4. Los niveles de aprobación de proyectos



Fuente: elaboración propia, 2019.

La iniciativa para desarrollar nuevos proyectos puede ser interna o externa de un actor vinculado con la actividad cafetalera. Una vez aprobado el proyecto, lo ejecutará la dependencia asignada para este fin, lo cual corresponderá según a la temática del proyecto.

Líderes:

Sobre este aspecto es importante identificar quiénes son los líderes del ICAFE. Para ello se consultó a los representantes de la entidad sobre esto.

Específicamente, se consultó acerca de los líderes del Congreso Nacional Cafetalero y la Junta Directiva del ICAFE. Sobre esto los entrevistados responden que quienes conforman estas instancias son líderes en su sector, y, según el tema que se trata así es el líder que lo defiende; es decir, si se está tratando un tema que

afecta directamente a los productores, estos serán quienes mantienen la voz en el tema. Sin embargo, los diferentes gremios del Sector son unidos a la hora de defenderse de las diferentes amenazas que afronta la actividad.

Otra versión de liderazgo se visualiza en los representantes de las organizaciones cafetaleras mencionadas anteriormente, en donde los Productores de Café están agremiados a UPANACIONAL y otros en cooperativas. En este sentido, uno de los entrevistados mencionó que sí identifica una persona líder en este sector.

De los cuatro representantes institucionales entrevistados, uno tuvo opiniones muy críticas en este tema, dicha persona tuvo las siguientes anotaciones:

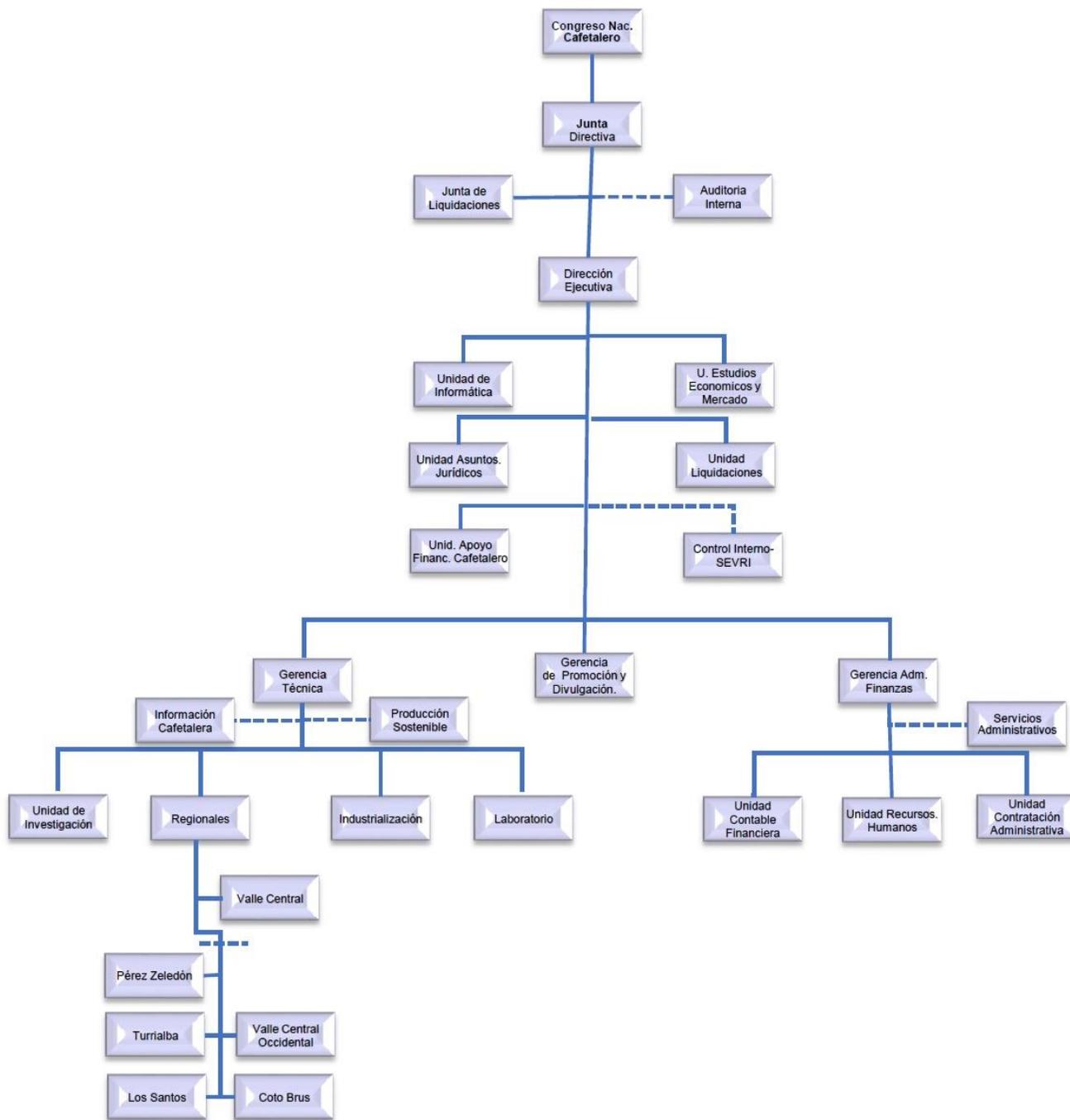
- En la Junta Directiva sí se identifica un líder en los asistentes del sector productor, ya que generalmente en las sesiones de Junta hay cinco o más productores; por lo tanto, hay posibilidad de observar el liderazgo de una persona dentro de un grupo.

Sin embargo, en los demás sectores (beneficiador, exportador y torrefactor) generalmente solo asiste una persona en las sesiones de Junta; por lo tanto, no hay posibilidad de liderazgo donde no hay un grupo sino solamente una persona representando a su sector.

- La Junta Directiva actual tiene ocho meses de estar conformada (en el momento de la entrevista) y aún no se visualiza un líder, en palabras de la persona entrevistada “hay un presidente, pero no hay un líder”.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Figura 3. Organigrama institucional



Fuente: página web del ICAFE, s.f.

El ICAFE se encarga de administrar los ingresos financieros producto del impuesto del café que se exporta (impuesto de un 1.5%). Además, el ICAFE debe administrar y velar por el correcto funcionamiento del sistema de liquidación, tal sistema regula la actividad cafetalera en Costa Rica mediante pagos que el beneficiador debe efectuar al productor.

Asimismo, el ICAFE administra activos como lo son las propiedades como su finca y las instalaciones de las oficinas; otros activos que administra son las bodegas que se encuentran en la Uruca y en San José centro, así como vehículos, mobiliario y equipo.

También cabe mencionar que el ICAFE administra inversiones, estas son producto de la época en que los precios y la producción del café eran más altos que en la actualidad y, por tanto, se generó un superávit presupuestario.

Rendición de cuentas

Dentro de su estructura, el ICAFE tiene un Congreso Nacional Cafetalero, el cual es su máximo órgano. En el Congreso se encuentran representados los agentes económicos del sector mediante delegados, en la actualidad lo conforman 29 Delegados propietarios del Sector Productor, nueve del sector beneficiador, seis del sector exportador, dos del sector torrefactor, y un representante del Estado.

El Congreso se reúne cada año ordinariamente, espacio en el cual ICAFE rinde cuentas mediante informes.

El segundo órgano en importancia jerárquica es la Junta Directiva, en la cual también los agentes del sector se hallan representados. A la Junta Directiva se le rinde cuentas por medio de presentación de informes que exponen tanto la Dirección Ejecutiva como las Gerencias y Jefaturas.

Monitoreo de pagos

Los actores de la cadena del valor del café se encuentran entrelazados unos con otros y, en esta relación, existen pagos que se deben efectuar, como el caso del pago que los beneficios deben realizarle al productor y el pago de los exportadores a los beneficios. En esta relación entre las partes no solo existe una responsabilidad de pago, sino también responsabilidad por brindar el servicio en tiempo y forma.

Los pagos que se llevan a cabo son establecidos en la Ley No. 2762. En el artículo 62 de dicha ley se indica que el ICAFE “por los medios administrativos a su alcance, velará porque se cumpla, en forma oportuna, el pago de las liquidaciones provisionales y definitivas a los productores”.

De igual manera, la ley establece cómo debe ser la relación entre beneficios y exportadores. Ejemplo de la responsabilidad entre estas partes es la existencia de contratos entre beneficios y exportadores autorizados por el ICAFE. Para que el contrato se acepte tiene que cumplir con: 1. que el beneficio tenga cuota; es decir, tenga suficiente café y, 2. que el precio sea acorde con la calidad pactada del café.

Si un productor, beneficiador o un exportador tiene algún problema, el interesado puede solicitar un proceso de conciliación para que el ICAFE sirva de mediador, siempre y cuando soliciten la intervención.

Seguimiento a la comercialización del café

El ICAFE maneja estadísticas de la comercialización del café, las cuales se generan por medio de los diferentes mecanismos de seguimiento, establecidos en la legislación cafetalera, entre ellas:

- Los informes quincenales que deben presentar las firmas Beneficiadoras sobre el café recibido de los Productores durante una determinada cosecha.
- Las nóminas de Productores que debe presentar las firmas Beneficiadoras a más tardar el 31 de mayo de cada año.
- El registro de contratos entre los Beneficios y los Exportadores de café.

Uno de los mecanismos que utiliza el Instituto es extender un certificado de origen al café de Costa Rica cuando este sale del país. Con lo anterior, el ICAFE conoce cuánta cantidad de café se exporta.

Además de los mecanismos antes descritos, el ICAFE maneja estadísticas sobre dónde exporta Costa Rica y quiénes son los principales compradores, esto lo puede conocer mediante una declaración de exportación. Aunado a lo anterior, una de las unidades del ICAFE se encarga de dar seguimiento al mercado mediante el Sistema de Información Cafetalera, el cual se usa desde 1998. La información que genera dicho sistema y mediante la declaración de exportación son de carácter

confidencial; sin embargo, sí se giran informes con datos generales de la actividad, pero no puede publicarse datos específicos de los agentes económicos.

ASPECTOS FINANCIEROS

Recursos financieros

Según la Ley No. 2762, en su artículo 108, los recursos con que cuenta el ICAFE para desarrollar sus funciones son:

- a) El producto de un impuesto hasta de un uno punto cinco por ciento (1.5%) del valor FOB del café que se exporte, por cada unidad de 46 kilogramos de café oro o su equivalente. De este monto, se destinará un uno por ciento (1%) al mantenimiento administrativo y a las investigaciones del Instituto del Café de Costa Rica; el porcentaje restante se utilizará, de manera exclusiva, para realizar actividades de promoción, diversificación y de desarrollo sostenible de la actividad cafetalera nacional. La Junta Directiva de este Instituto está facultada para decidir el destino que se les dará a los superávits que se produzcan (...).
- b) Las sumas que llegare a establecer el Instituto, de conformidad con las facultades establecidas en esta Ley.
- c) Los intereses, dividendos y eventuales utilidades que pudiere obtener de sus inversiones y operaciones, y del cobro de las tasas por servicios prestados.
- d) Cualquier otro recurso que por ley se le asigne. (Ley 2762, 1961, art. 108)

El inciso “a”, citado antes, indica que del 1.5% el cual aporta el productor mediante impuesto, se destina un punto porcentual al mantenimiento administrativo y al desarrollo de investigaciones del ICAFE, y, el medio punto porcentual restante

se destinará a actividades de promoción, diversificación y desarrollo sostenible de la actividad cafetalera.

Decisiones financieras

Con respecto a las decisiones financieras, ya sea la Dirección Ejecutiva o la Junta Directiva las autorizan de acuerdo con el monto. Esta última instancia es la encargada de la aprobación del presupuesto anual del ICAFE y los presupuestos extraordinarios.

Presupuesto 2018-2019

En la siguiente tabla se desglosa el presupuesto ordinario del ICAFE aprobado para el periodo 2018-2019:

Cuadro 5. Presupuesto ICAFE, 2018-2019

Programa	Millones ¢	%
Técnica	1.296	36,05%
Gerencia Administrativa y Finanzas	798	22,21%
Dirección y Administración	747	20,76%
Promoción	579	16,11%
Auditoría Interna	175	4,88%
Total	3.596	100%

Fuente: ICAFE, 2018

Se puede apreciar que el 52% del presupuesto ordinario se destina a la investigación, transferencia de tecnología al sector y promoción del café

costarricense. El resto del presupuesto a labores definidas por la Ley 2762 y a gastos administrativos.

ASPECTOS PROMOCIONALES

El ICAFE tiene como parte de sus tareas el promocionar el café de Costa Rica a nivel nacional e internacional. Esta importante labor la desempeña por medio de la Gerencia de Promoción y Divulgación.

El ICAFE realiza la promoción internacional al participar en las principales ferias internacionales de café, como lo son ferias en los Estados Unidos de América y Europa, así como en mercados emergentes como Corea del Sur y Australia. Además, se realizan giras comerciales a diferentes mercados.

Otra de las gestiones internacionales es el patrocinio y la participación en la Semana Internacional del Café en Costa Rica, el cual es un evento de clase mundial organizado por Sintercafé. En él participan tanto compradores internacionales de café como los actores de la cadena de producción de diferentes países, tanto consumidores como productores.

La promoción a nivel nacional se ejecuta por medio de la participación en festivales, ferias y eventos organizados en las diferentes regiones cafetaleras. Una de las actividades principales que se llevan a cabo en estos eventos es el barismo, así como la degustación y cata de café. También, se genera información sobre café y salud; además se publica información que incentive la cultura de consumo de café a nivel nacional.

Lo anterior el ICAFE lo realiza como parte de su estrategia de promoción; sin embargo, tal estrategia está en proceso de reinversión según lo indica la representante de la gerencia correspondiente.

Una labor importante es transferir conocimiento a los actores de la cadena del valor del café. Esta labor el ICAFE la ejecuta en conjunto con otras instituciones como la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otras.

Aunado a lo mencionado en el párrafo anterior, hay instancias internacionales que contactan al ICAFE para que esta entidad los acerque con productores y beneficios para enseñarles cómo introducir su café en el mercado internacional.

En ese mismo sentido, resulta fundamental que todas las acciones citadas anteriormente sean planificadas para que no surjan gestiones cotidianas que no responden a una estrategia. En este sentido, debe indicarse la existencia o no de planes en la gerencia de promoción.

En lo referente a un plan de promoción no existía al momento del estudio, sino que la representante de esta gerencia se refirió al PAO. Es decir, semeja el PAO con un plan promocional.

En el plan estratégico vigente del ICAFE, algunas de las acciones estratégicas en donde el encargado es específicamente la gerencia de promoción son establecer una política de comunicación institucional, la cual a la fecha no se ha desarrollado, y, otras dos acciones son definir una estrategia de comunicación interna y una estrategia de comunicación externa, las cuales al 2019 se encuentran en desarrollo;

pues según plantea la representante de esta gerencia “se venía trabajando de acuerdo con la necesidad del momento”. Esta estrategia de comunicación interna y externa se pretendía implementar a partir de octubre de 2019.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Uno de los aspectos más sobresaliente del ICAFE es el apoyo técnico a la caficultura costarricense. Este Instituto cuenta con una Gerencia Técnica encargada de generar investigación en diferentes áreas del cultivo y beneficiado de café, así como transferir tecnología al sector cafetalero. Se investiga un mejoramiento genético (variedades), nutrición mineral, fitopatología, control de plagas y manejo agronómico y, además, en aspectos vinculados con la industrialización del café. El objetivo de esta gerencia es propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera por medio de la investigación, transferencia de tecnología y servicios oportunos al sector cafetalero nacional.

Esta gerencia cuenta con un plan de transferencia tecnológica desarrollado en el 2016 y aún se encuentra vigente, el cual está en proceso de revisión y actualización con base en las circunstancias actuales. Dicho plan propone la transferencia de tecnología mediante actividades grupales como: charlas coordinadas, giras, demostraciones, días de campo, seminarios, simposios, material divulgativo así como divulgación masiva. Por otro lado, se tienen fincas de seguimiento y visitas a fincas para asesorar problemas en específicos, también se tienen fincas modelo y se imparten cursos de café.

Además del plan de transferencia tecnológica, existe un plan operativo anual (PAO), en el cual está sumido el plan de investigación; esto significa que no existe un plan específico dirigido al desarrollo de investigación.

Un aspecto importante por recalcar es que, al efectuar la visita a la gerencia técnica a mediados de febrero, dicha gerencia no contaba aún con el documento final del PAO del año en curso.

Uno de los servicios que presta el ICAFE mediante la Gerencia Técnica son herramientas para el incremento de la productividad del cultivo; pues esta ha disminuido significativamente en los últimos años y se tiene la meta de producir dos, cinco millones de fanegas de café fruta vía incremento de la productividad.

Existen dos herramientas tecnológicas, una de ellas corresponde a la sección de clima y es una red propia de estaciones meteorológicas asociada con la información de enfermedades y plagas. La segunda se vincula con los suelos, es un mapa digital de suelos cafetaleros, en el cual se puede analizar la condición nutricional del suelo según el lugar donde se ubica la finca.

Por otra parte, el ICAFE apoya específicamente al productor mediante estudios que desarrolla el personal técnico de la gerencia técnica, quienes le recomiendan cuál variedad sembrar, a qué densidad sembrar, cómo fertilizar el cultivo y cómo controlar las plagas. Asimismo, de acuerdo con lo indicado por el representante de esta gerencia, existe un software al servicio del productor para el análisis de suelo y al productor de café se le ofrece el servicio de análisis de suelos en forma gratuita.

En materia ambiental, el Instituto está desarrollando un plan de gestión ambiental; pues este no existía antes. Dicho plan ya se encuentra conceptualizado.

Paralelo a la formulación del plan de gestión ambiental, la entidad está concursando para obtener la Bandera Azul Ecológica y alcanzar el carbono neutralidad apoyándose en el proyecto NAMA Café, el cual pretende reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

ASPECTOS CULTURALES Y SOCIALES

Importancia del ICAFE en Costa Rica

De acuerdo con las entrevistas implementadas a cada una de las tres gerencias del ICAFE y la Dirección Ejecutiva, estas cuatro instancias concuerdan con que la importancia del ICAFE en el país se percibe en dos direcciones: la primera y la más recalcada por los entrevistados del Instituto es que el ICAFE es un ente que regula la actividad cafetalera mediante la ley 2762, ley e instancia única a nivel mundial según lo mencionado en las entrevistas.

El ICAFE regula la relación entre los actores de la cadena de valor del café y vela por el precio más justo para dichos agentes, pero especialmente para los productores.

El segundo factor recalcado por los entrevistados es la importancia del ICAFE como ente generador de tecnología para la caficultura costarricense; es decir, esta Institución se encarga de crear nuevas variedades de café, realiza estudios de

rendimiento y gastos del beneficiado, además que lleva a cabo transferencia de tecnología.

Identidad organizacional

Este Instituto cuenta con misión, visión y valores organizaciones. Al respecto se le consultó a los entrevistados si conocen si el ICAFE cuenta con lo anterior, quienes respondieron en todo momento que sí son conscientes de su existencia. Además, se les consultó si se identifican con la misión y visión del ICAFE o si cambiarían su redacción, estos representantes de las gerencias y dirección sí se identifican con estos aspectos.

En cuanto específicamente a los valores del ICAFE, estos se han modificado recientemente, pasaron de ser ocho a cinco. El cambio anterior fue con el fin de que sea más factible que los colaboradores reconozcan y recuerden cinco valores que ocho; además se definieron los que está más vinculados con la misión de la entidad.

Dicho cambio se efectuó mediante talleres con los colaboradores dirigidos por una comisión conformada para este fin. Los cinco valores actuales son: integridad, innovación, pertenencia, transparencia, trabajo en equipo. Se consultó a los representantes institucionales con cuál de los valores se identifica más y los entrevistados escogieron: transparencia y trabajo en equipo.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ICAFE

Desde la constitución del ICAFE en 1933 hasta el 2013, esta entidad no contaba con un plan estratégico. En el 2014 comenzó a regir su primer plan estratégico originado en acatamiento de la disposición N° 4.4) del Informe de la Contraloría General de la República DFOE-EC-IF-04-2013 “Auditoria operativa ejecutada en el Instituto del Café de Costa Rica relacionada con la eficacia de la gestión de cara al cumplimiento de sus fines de creación”.

El plan estratégico mencionado en el párrafo anterior es con el que actualmente cuenta el ICAFE, el cual tiene un periodo de 2014 a 2023.

Este plan estratégico (PE) mantiene su misión y visión a un plazo de diez años (a 2023); mientras sus objetivos y acciones estratégicas tienen un plazo de cinco años (2019). Concluidos los cinco años, el PE estipula que cada objetivo estratégico se “deberá evaluar su pertinencia y replantearlos de cara a la segunda fase de implementación del Plan Estratégico institucional”. (ICAFE, 2013, p. 20)

En esta investigación se permitió comprender el proceso completo de formulación, implementación y efectos del plan estratégico vigente, y, por tanto, seguidamente se analizará dicho proceso.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico vigente se formuló en el 2013. Este proceso de formulación tuvo una permanencia no mayor a cuatro meses; pues así lo había dispuesto la Contraloría General de la República en el informe DFOE-EC-IF-04-2013.

Líderes del proceso

La formulación del PE fue liderada por el Gerente Administrativo Financiero de ese entonces del ICAFE, el cual se mantuvo durante once años como funcionario de este Instituto. Además, el proceso también lo lideró el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), quien colaboró con el ICAFE en la formulación de este P.E.

Metodología

Según el documento del plan estratégico, este siguió una metodología de cinco etapas: recolección de información, trabajos de autoevaluación, prospección, validación y planificación. Dentro de dichas etapas se incluyó efectuar tres talleres: taller de evaluación de la situación del ICAFE en el contexto del sector, taller de prospección de la organización y taller de elaboración de la matriz programática. Con lo anterior se puede observar que se utilizó una metodología de investigación participativa, la cual se refiere a una “participación activa de grupos sociales en el proceso de investigación” (Falabella, 2002, p. 19)

- Etapa 1. Recolección de información: esta etapa se realizó con el fin de que los facilitadores del proceso conocieran al ICAFE.
- Etapa 2. Trabajos de autoevaluación: mediante el taller 1 se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con participación de miembros del sector cafetalero, miembros de la Junta Directiva y personal administrativo del ICAFE. Este taller se planeó para que

participarán 41 actores del sector: diecisiete representantes de la Junta Directiva, doce representantes del sector productor, tres representantes del sector beneficiador, dos representantes del sector exportador, un representante del sector torrefactor, seis representantes de la administración.

Sin embargo, no se impartió con la lista de asistencia real a los talleres; por lo tanto, no se conoce la asistencia exacta a este y si participaron la cantidad de personas que se tenía planeado.

- Etapa 3. Prospección: por medio el taller 2, con participación de miembros de Junta Directiva, representantes administrativos y Auditoría Interna, se discutió el análisis FODA realizado en el taller 1. Asimismo, en este taller se elaboró la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Etapa 4. Validación: esta se efectuó al presentarle los resultados hasta el momento trabajados a la Junta Directiva, la cual aprobó y decidió continuar con el proceso.
- Etapa 5. Planificación: por medio del taller 3, con asistencia de miembros de Junta Directiva, representantes administrativos y Auditoría Interna, se elaboró una matriz programática, en la cual se definieron acciones estratégicas, resultados esperados y áreas responsables.

Con esta matriz se pretendía enlazar la planificación estratégica con la planificación anual operativa. La siguiente tabla resume el proceso metodológico del plan estratégico del ICAFE:

Cuadro 6. Proceso metodológico del plan estratégico del ICAFE

Proceso Previo	Taller 1	Taller 2	Validación	Taller 3	Presentación
Conociendo a la institución.	Evaluación de la situación del ICAFE en el contexto del sector.	Prospección de la organización.	Proceso de consulta con líderes y actores del sector.	Elaboración de la matriz programática.	Entrega y difusión del documento a autoridades y actores del sector.

Fuente: ICAFE, 2013.

Origen real del plan estratégico

La presente investigación -mediante los comentarios de otros entrevistados institucionales, por lo señalado en el documento del plan estratégico y el informe de la Contraloría- concluye que el origen real del plan estratégico no corresponde con el punto de vista expresado por el líder institucional de ese proceso; sino que se origina en acatamiento a lo dispuesto por la Contraloría General de la República, como resultado de un auditoría operativa que se le llevó a cabo al ICAFE en el 2013.

Sin embargo, no se quiere obviar lo señalado por el entrevistado, así que en las siguientes líneas se narra cómo, según el entonces Gerente Administrativo, nace la formulación del PE.

Origen del plan estratégico según el líder institucional del proceso

Como se mencionó anteriormente, la formulación del plan estratégico fue facilitada por IICA; mientras el Gerente Administrativo y Financiero de ese entonces dirigió la contraparte institucional .

Este funcionario justifica el respaldo del IICA en este proceso por su conocimiento en desarrollo de planes estratégicos en materia de agricultura, además de que su apoyo fue gratuito.

El entrevistado indicó que anterior a este plan estratégico, el Instituto contaba con lineamientos estratégicos, y, en ese momento, se decidió contratar a una empresa para desarrollar un mapa estratégico institucional. Según el entonces Gerente Administrativo, de allí parte cómo da inicio el proceso de formulación del plan estratégico.

Con el consultor externo contratado, se trabajaron los lineamientos estratégicos existentes, estos se revisaron y ajustaron a la realidad de ese tiempo. Se efectuaron seguimientos mediante reuniones mensuales para construir el mapa estratégico.

En miras de saber qué pasaría con el ICAFE en mediano y largo plazo surge la necesidad de crear un plan estratégico institucional. Al nacer esta necesidad, el ICAFE busca un experto en desarrollar planes estratégicos de instituciones vinculadas con la actividad agrícola y, por tanto, se localiza al IICA, instancia que brinda asesoría gratuita. Ese momento coincide con la indicación de la Contraloría de contar con un plan estratégico.

Periodo de vigencia del plan estratégico

El periodo del plan es justificado por el entonces Gerente Administrativo y Financiero quien indica que "el plan estratégico se construye con base en periodos de largo, mediano y corto plazo. Cuando desarrollamos un plan estratégico fue en mira de cómo debíamos estar de aquí a 10 años a nivel institucional".

Según el entrevistado, el periodo de diez años se ve reflejado en un objetivo general que está en el documento del plan. Sin embargo, en el PE no existe dicho objetivo.

Uno de los Gerentes del ICAFE entrevistados critica el periodo de diez años del plan; pues señaló que la caficultura es una actividad muy dinámica para planificar a tan largo plazo.

IMPLEMENTACIÓN Y EFECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con el fin de conocer de primera mano el proceso de implementación del plan estratégico y sus efectos, se entrevistó a un representante de la Junta Directiva.

Se decidió entrevistar a esta persona especialmente por dos motivos, primero porque pertenece a la Junta Directiva como representante propietario. Los miembros de la Junta Directiva conocen el quehacer diario de la institución, así como sus resultados obtenidos y tienen la potestad de pedir cuentas y comprobar el cumplimiento de las tareas del Instituto. El segundo justificante es porque, según lo expresado por la Dirección Ejecutiva, este representante específicamente es uno

de los que más énfasis le ha dado al plan estratégico, al revisar el documento, realizar críticas y solicitar resultados de este.

Además de la entrevista que se llevó a cabo al representante de Junta Directiva, se entrevistaron también a los Gerentes del ICAFE y la Dirección Ejecutiva.

Al consultarles si conocían la existencia del plan estratégico todos respondieron que sí. Se les consultó además si conocían los objetivos estratégicos pertinentes a su departamento, todos indicaron que sí a excepción del Gerente Administrativo, quien respondió que no hay objetivos específicos para su área pero que ese departamento se encuentra transversal en todos ellos.

Uno de los Gerentes entrevistados critica al plan; pues considera que sus objetivos y metas son demasiado generales. Igualmente declaró que las acciones que realiza ese departamento se hacen, no para cumplir con el plan estratégico; sino porque son su tarea diaria.

Acercas de los planes operativos, este mismo Gerente caracteriza al ICAFE como un generador de planes anuales operativos, al tiempo que comenta que "si usted revisa planes anuales operativos para atrás es el mismo caso, porque nos obligan a amarrarlo a cierta estructura complicada (al plan estratégico)".

A pesar de que este Gerente critica el plan estratégico actual, él es consciente de la necesidad de contar con uno, al respecto indica que "la enfermedad número 1 que tiene la caficultura de hoy en día es que la rentabilidad se ve afectada, entonces

nosotros creemos que hoy más que nunca debemos tener un plan estratégico bien definido hacia dónde queremos ir"

Proyectos

Al consultar sobre los proyectos para el cumplimiento del plan estratégico, el representante de la Junta Directiva indicó que se ha trabajado en la estabilidad de la producción, apoyo técnico a los productores y sostenibilidad institucional.

Algunos de los proyectos implementados o por implementarse que responden a las acciones estratégicas mencionados en la entrevista son:

- Renovación de cafetales.
- Generar variedades tolerantes a la roya y a la sequía.
- Separación de la bolsa de New York: este proyecto difiere totalmente a lo propuesto en la acción estratégica “brindar capacitación en coberturas y comercialización utilizando la Bolsa Nueva York y el tipo de cambio”. Está bien que según las circunstancias actuales de la actividad cafetalera esta acción haya cambiado; sin embargo, es importante reflejar ese cambio en el documento de PE.

Con respecto a proyectos culminados que respondan a las acciones estratégicas, el representante de la Junta Directiva indicó que no hay aún proyectos ya concluidos. La anterior afirmación preocupa ante la existencia por ya de cinco años de un plan estratégico, recorrido este periodo debería existir proyectos terminados, los cuales correspondan a acciones del PE.

La anterior afirmación podría deberse a dos factores, uno, podría ser que existan proyectos terminados y estos no hayan llevado un proceso de registro y, por tanto, sus resultados no se encuentren documentados. O bien, que verdaderamente después de cinco años aún no se han concluido proyectos referentes a alguna acción estratégica.

Evaluación durante proyectos

No existe un proceso de evaluación formal estipulada, sino que la evaluación de los proyectos se da de manera específica para cada uno de ellos.

Un ejemplo de cómo evalúa el Instituto es el proyecto de renovación cafetalera, en el cual había una proyección de colocación de dinero y no se dio. Ese valor numérico ofrece una señal de que surge resistencia para avanzar en el proyecto, es así como concluyen que el proyecto no está siendo acogido tal como se planeó.

El ICAFE al darse cuenta de que el proyecto no está teniendo los resultados esperados efectúa acciones correctivas, en el caso del ejemplo anterior, la acción fue motivar a los técnicos del ICAFE, ir a cada región cafetalera y organizar reuniones con los productores para explicarle la importancia y ofrecerles apoyo técnico.

Post evaluación de proyectos

El Instituto hasta ahora está intentando medir el impacto generado por la puesta en marcha de una acción.

Un ejemplo de esta iniciativa de medición es que han empezado a registrar el número de productores que asisten a una charla, y, posteriormente, se contabiliza cuántos de los asistentes tienen interés en implementar lo enseñado en la charla.

Seguimiento del plan estratégico

En el plan estratégico se indica que se debió crear una Comisión de Seguimiento; no obstante, dicha comisión no fue formalmente constituido ni se encuentra funcionando en la actualidad. Asimismo, el PE estipula que se deben girar informes semestrales de la Dirección Ejecutiva a la Junta Directiva.

En términos generales, se han presentado informes de todas las áreas, pero estos no son específicos para el seguimiento al plan estratégico. Por otra parte, se diseñó un instrumento de control y seguimiento que se encuentra contenido en el plan; sin embargo, este no se ha puesto en práctica. Por último, tampoco se ha implementado la medición del desempeño que se especifica en el Plan Estratégico.

Al entrevistar a la Dirección Ejecutiva sobre el tema descrito en el párrafo anterior, es consciente que desde este departamento no se da ningún seguimiento formal ni estructurado. El representante de la Dirección mencionó que el seguimiento se realiza mediante los planes anuales operativos (PAO), los cuales se ligan a los proyectos con los objetivos estratégicos.

Lo anterior lo critica uno de los Gerentes porque menciona que los objetivos del plan son muy generales y ejemplifica que “si yo tengo una temática muy puntual que desarrollar, que a la larga no está dentro de ese plan ya no me sirve”.

El entrevistado de la Dirección reconoce que "se da un seguimiento a medias" del PE y justifica el hecho con las siguientes palabras: "el día a día absorbe mucho, aquí no hay una unidad de planificación, no hay una unidad que le dé seguimiento exclusivamente al plan estratégico”.

Pensamiento estratégico del ICAFE

El representante de la Junta Directiva describe el pensamiento estratégico del ICAFE en los siguientes puntos:

- Brindar apoyo en el campo de comercialización, promoción internacional y en el campo productivo.
- Encauzar la sostenibilidad del instituto promoviendo al mismo tiempo la producción a nivel nacional.
- Desarrollar variedad de café tolerante a la roya y la sequía.
- Fortalecer la condición del productor (recientemente se ha aprobado el Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera (FONASCAFE) para este fin).
- Luchar por mantener la calidad del café, mantener los diferenciales y la productividad.
- Motivar al país, especialmente a la juventud, a consumir café de calidad.
- Dar enfoque a la calidad o la productividad del café según la zona.

FISCALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Auditoría Interna es el ente que se encarga de fiscalizar al ICAFE, así como a las instancias denominadas Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (FONECAFE) y el Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera (FONASCAFE), para revisar las transacciones de estas instituciones, su legalidad y proyectos. Además, se encarga de girar recomendaciones para mejorar la gestión del Instituto.

Para conocer cómo se fiscaliza el PE se entrevistó a la Auditora del ICAFE. Según dicha fuente, las funciones de su departamento en cuanto a la planificación estratégica son la fiscalización, la revisión y el cumplimiento de las herramientas de medición del PE.

De igual manera, según la Auditora este departamento tiene un papel de seguimiento, con el fin de que el PE se utilice como marco de referencia para implementar los proyectos institucionales. También debe advertir en tiempo y forma a la Junta Directiva cuáles áreas de la planificación estratégica no se están cumpliendo o requieren modificación.

Para el cumplimiento de sus funciones la Auditoría debe considerar: las atribuciones que la organización tiene por ley y los objetivos estratégicos del ICAFE.

Dicha funcionaria indicó que no se realizan fiscalizaciones específicamente del PE, sino cuando se auditan proyectos y macroprocesos se revisa que estos estén cumpliendo los objetivos así como las acciones estratégicas.

La funcionaria comentó su percepción como Auditora sobre el cumplimiento de cada una de las acciones estratégicas, en el siguiente cuadro se visualiza si las

acciones estratégicas se han cumplido por completo, de manera parcial o no se han cumplido:

Cuadro 7. Implementación del plan estratégico del ICAFE

Cumplimiento		Sí	Parcial	No
Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas			
1. Establecer un proceso de modernización institucional.	1- Revisar de la estructura organizativa y funcional del Instituto.			x
	2- Establecer un proceso de revisión del marco legal vigente	x		
	3- Establecer un proceso de rendición de cuentas institucional.		x	
	4- Generar, documentar y actualizar los flujos de procesos institucionales.		x	
	5- Diseñar e implementar una estrategia para el uso eficiente de los activos con que se cuenta.	x		
	6- Establecer un proceso de actualización tecnológica permanente.		x	
	7- Propiciar una cultura institucional alineada con los fines del ICAFE.		x	
	8- Reordenar la cartera de proyectos institucionales.		x	
2. Implementar una estrategia de comunicación institucional.	9- Establecer una política de comunicación institucional.			x
	10- Establecer una estrategia de comunicación interna.		x	
	11- Establecer una estrategia de comunicación externa.	x		
3. Propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera.	12- Mejorar los procesos de adopción de la tecnología disponible en pro de una mayor productividad.	x		
	13- Dar continuidad a los procesos de investigación científica en procura de una mayor productividad.	x		
	14- Generar y transferir herramientas para una mejor administración de las fincas cafetaleras.		x	
	15- Brindar capacitación en coberturas y comercialización utilizando la Bolsa de Nueva York y el tipo de cambio.	x		
	16- Potenciar mediante acciones de mitigación y adaptación ante el cambio climático la sostenibilidad socioeconómica y ambiental del sector cafetalero.	x		
4. Actualizar la estrategia de promoción.	17- Realizar un diagnóstico de los Mercados Meta.	x		
	18- Apoyar al sector cafetalero en el diseño de la implementación de una estrategia de promoción nacional.	x		
	19- Apoyar al sector cafetalero en la implementación de una estrategia de promoción internacional.	x		
5. Implementar estrategias de sostenibilidad económica Institucional.	20- Desarrollar un proceso Identificación, búsqueda y generación de nuevas fuentes de ingresos.		x	
	21- Realizar un análisis de sostenibilidad económica institucional.		x	
	22- Elaborar una propuesta de sostenibilidad económica.		x	
6. Fortalecer y buscar alianzas estratégicas.	23- Consolidar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.	x		
	24- Buscar nuevas alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.	x		

Fuente: Auditora ICAFE, 2019.

De las 24 acciones estratégicas, a criterio de la Auditora Interna del ICAFE, doce se han cumplido; es decir, un 50%, mientras diez (42%) se han cumplido de manera parcial y dos no se han cumplido en su totalidad.

Criterio de la Auditoría sobre el plan estratégico

La Auditora del Instituto tiene criterios importantes sobre la experiencia de este en materia de planificación estratégica. Primeramente, opina que la conciencia sobre planificación estratégica ya existe a nivel de Junta Directiva, también de Dirección Ejecutiva y a nivel de Administración; sin embargo, todavía se debe vigilar que no se convierta en un documento que se guarda en el escritorio.

Adicionalmente, indicó que a nivel de autoría no ha tenido la atención que hubiera querido en sus labores. Esta funcionaria hubiera querido que se convirtiera en una herramienta de trabajo permanente, lo cual no fue así; pues ha resultado una herramienta que ha estado en periodos en escritorio y en otros periodos activa. Lo importante, según su criterio, fue que el ICAFE repensó lo que hacía y cuál era su proyección y esto se logró poner por escrito.

De acuerdo con su rol de fiscalización, la Auditora expresa que, en este momento, muchos objetivos ya se cumplieron y ahora es vital el desarrollo de un nuevo plan estratégico puesto que las condiciones vividas en el 2013 a la fecha son totalmente diferentes.

Finalmente, su conclusión es que "hay que retomarlo, y hay que retomarlo urgente".

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CONGRESO NACIONAL CAFETALERO

El Congreso Nacional Cafetalero (CNC) es el máximo órgano del ICAFE. Dentro de las atribuciones que le confiere la ley a este, se encuentran recomendar las políticas cafetaleras nacionales y definir las políticas del ICAFE para la consecución de sus fines, entre otras.

Por lo anterior, es de total importante conocer cuál es el pensamiento estratégico del CNC. Para ello se entrevistó a uno de sus Delegados, quien funge como productor de la Zona de Occidente. De acuerdo con la opinión del delegado, el productor de café de este país no conoce ni entiende cuál es el cometido del ICAFE.

Un señalamiento muy contundente de este delegado es precisamente que el título de la presente investigación es lo que el ICAFE le debe a los productores; es decir, una "propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica".

Por otra parte, al consultarle si conoce el plan estratégico del ICAFE, indicó que no. Más bien, una crítica de él fue que, si el ICAFE tuviera planificación la cosecha de este Costa Rica sería de más de tres millones de sacos; por el contrario, la cosecha cada año es menor, entonces se pregunta dónde está la planificación.

Según este delegado el ICAFE ha carecido de planificación, de gente que quiera estar anuente al cambio y de políticas del Estado para que el agro costarricense resurja.

Otro punto que mencionó es que no hay una política Estatal ni del ICAFE para incentivar a los productores a ser más eficientes.

Perfil del delegado productor

Según el entrevistado, el CNC debe tener mejores delegados del sector productor; pues indica que las personas quienes eligen los productores de café deben ser personas que los representen y quieran actuar.

Según él, los delegados cafetaleros deben ser personas de conocimiento, con formación académica y líderes productores de café; sin embargo, de acuerdo con su percepción, en la actualidad no lo integran personas de ese tipo.

Discusión sobre temas estratégicos en las reuniones del CNC

Se consultó al delegado cómo es la discusión de temas estratégicos en el CNC, de acuerdo con su respuesta se concluye que este órgano no toca estos temas dentro de sus reuniones e indica que no hay mociones para mejorar la condición de la producción del país. Por otra parte, el entrevistado expresa que el Congreso lee los estados financieros, estos se dan por vistos y nadie cuestiona nada.

Este delegado comentó que no está de acuerdo con la falta de crítica en el Congreso, pero señala que él tampoco lo comentará en las reuniones, se refiere de la siguiente manera: “para qué voy a hacer polémica, si para hacer polémica tengo mi cooperativa y mi asamblea, y expreso todo en mi tierra.”

Algo importante que mencionó el entrevistado es que el ICAFE debe visibilizar sus gestiones, específicamente ante los productores quienes son los que aportan un porcentaje para el mantenimiento administrativo de la Institución.

Finalmente, el delegado concluye que este Instituto no ha planificado las políticas correctas para producir café. Por tanto, menciona que “el ICAFE va a tener la obligación de contratar a alguien en su rama para que planifique”.

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA

Las etapas que contempló la formulación del PE fueron en un orden lógico y contemplando lo dispuesto en un plan estratégico; es decir, un diagnóstico, una prospección y el planteamiento de la estrategia.

Empero, al leerse el documento del plan estratégico claramente se resalta que no hubo una sistematización ni un análisis de los datos recopilados en los talleres, sino que en el documento se transcribieron los comentarios de los participantes tal y como fueron expresados.

Esos comentarios surgieron en el taller 1 y se utilizaron para llevar a cabo el FODA, pero no se realizó un análisis de los resultados del taller, por ejemplo:

- No se explica a qué se refieren ciertas ideas, por ejemplo, en la fortaleza # 5 se menciona “Mercadeo”, pero no se indica a qué se refiere dicha palabra, también se colocan palabras solas sin explicación como tierra, trabajo, capital.

Por otra parte, con respecto al periodo del plan estratégico, este plan realiza una separación de plazos de vigencia, a diez años son la misión y la visión y, por otra parte, a cinco años los objetivos y las acciones estratégicas.

Otro aspecto importante para señalar es que la matriz del plan estratégico no cuenta con indicadores para la medición de los resultados esperados. Lo anterior ha dado espacio para que no se mida su gestión y, por tanto, tampoco se controle.

El miembro de Junta Directiva comentó que "se hizo un plan estratégico donde todo mundo opinaba, pero nadie le da seguimiento, hay que hacer bastantes ajustes".

Aunado a lo antes indicado, el instrumento de control y seguimiento que se anexa al PE es más bien un instrumento que cooperaría para la ejecución, al solicitar datos tales como: acciones a desarrollar, responsables, fecha final y presupuesto.

En ese sentido, cabe rescatar que se han cumplido acciones estratégicas; no obstante, dichas acciones se han realizado -no en miras del cumplimiento del plan- sino han sido producto del quehacer diario del ICAFE. A esto corresponde lo que mencionó el miembro de Junta Directiva, al indicar que se realizan informes de gestión, pero estos no son específicos del plan estratégico.

El único seguimiento formal fue el solicitado por la Junta Directiva en el 2017, cuando en varias sesiones funcionarios del ICAFE presentaron los resultados obtenidos a ese momento del plan. Estas discusiones se encuentran detalladas en actas.

Una conclusión que la Junta Directiva llega después de estas sesiones de análisis del PE es que los productores no conocen los trabajos que realiza el ICAFE en pro de la actividad, sobre esto señalaron: "(...) creo que la Institución hace

muchas cosas que no se dan a conocer y muchos Productores no lo conocen”. Tal comentario lo expresó un miembro de la Junta Directiva del ICAFE, Sesión Ordinaria No. 2183 de Junta Directiva, 5 de julio de 2017.

El siguiente comentario lo señaló un miembro de la Junta Directiva del ICAFE, Sesión Ordinaria No. 2183 de Junta Directiva, 5 de julio de 2017: “(...) donde yo vaya en la zona me preguntan qué hace el ICAFE y me parece que tenemos que traducir todo lo que está por escrito al campo, al Productor, a aquel que pone el 1.50% que le llega al ICAFE”.

Sobre esta misma anotación también se refirió el delegado del Congreso, cuando recalcó en repetidas ocasiones, durante la entrevista, que el ICAFE se debe visibilizar ante los productores.

De lo anterior, se denota la necesidad de que el ICAFE fortalezca su comunicación hacia los sectores, en especial hacia los productores, para que estos se involucren, perciban, defiendan y aplaudan el quehacer del Instituto.

Otra oportunidad de mejora del ICAFE es el documentar las acciones y los resultados de su trabajo, en esta ocasión se hace referencia específicamente a las que responden al plan estratégico. Con esto no se debe esperar que la Junta solicite una rendición de cuentas para que las Gerencias recopilen la información, sino que esta ya se encontraría organizada.

Por otra parte, el Congreso Nacional Cafetalero no es un órgano activo y con iniciativas, sino ha mantenido un perfil pasivo de escucha ante la rendición de cuentas que toma lugar una vez al año.

De acuerdo con su reglamento el Congreso debe recomendar políticas para el sector cafetalero y definir políticas para la consecución de los fines del ICAFE. A pesar de lo dictado en ese reglamento, el Congreso no recomienda ni define políticas.

Según lo comentado por uno de sus delegados, se puede notar como este órgano no es crítico ante los resultados que presenta el ICAFE, solamente los escucha.

En resumen, el proceso de planificación estratégica que ha realizado el ICAFE se caracteriza de la siguiente manera:

Proceso de formulación

- El FODA no fue utilizado como una herramienta de análisis.
- El marco filosófico, marco legal y el marco organizacional se encuentran descritos como parte del plan estratégico y estos deberían ser referentes en documentos separados.
- La matriz estratégica no contiene indicadores.

Proceso de implementación y efectos:

- Las acciones del ICAFE no se hacen pensando en planificación estratégica, sino porque son parte del hacer diario del Instituto.
- Las acciones del ICAFE propician lo que dice el plan estratégico, pero no lo documentan como cumplimiento de este.
- El plan estratégico no se controla ni se da seguimiento permanente.
- Falta de análisis crítico por parte del Congreso Nacional Cafetalero.

- Falta de producción de políticas y directrices por parte del Congreso Nacional Cafetalero.
- Todos los actores de la actividad cafetalera, esto incluye funcionarios institucionales, Dirección Ejecutiva, Junta Directiva, Congreso Nacional Cafetalero y agentes económicos, reconocen la importante de la planificación estratégica.

4.3 PERCEPCIÓN DE LOS AGENTES ECONÓMICOS

En esta apartado se analiza la percepción de los agentes económicos de la cadena de valor del café de Costa Rica -productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores-, sobre cómo contribuye la planificación estratégica del ICAFE en el desarrollo de su actividad.

Para lograr identificar percepción se entrevistó a dos representantes por sector. Todos ellos tienen más de quince años desempeñándose en la actividad, incluso algunos han permanecido durante toda su vida. En su mayoría han iniciado en la actividad por costumbre familiar u otros por trabajo.

Las personas entrevistadas creen que la importancia del ICAFE para el país radica en dos aspectos: uno que regula la relación entre los gremios cafetaleros, y dos, administra una ley única a nivel mundial.

APOYO DEL ICAFE A LA ACTIVIDAD

El ICAFE apoya a la caficultura y las labores de cada agente de la siguiente manera:

- **Promoción internacional:** resaltan las ferias internacionales en las cuales se promociona el café de Costa Rica en diferentes destinos, como: los Estados Unidos de América, Europa y países emergentes como Australia y Corea del Sur, así como las que se efectúan en territorio nacional como Viva el Café y Sintercafé. Los entrevistados indican que, gracias a la promoción internacional, el café ha obtenido un precio diferenciado a nivel mundial. No obstante, un productor de los entrevistados recalcó que quienes se benefician de esto son los sectores que están bien organizados, como los beneficiadores y exportadores, pero el productor no encuentra un beneficio directo de esta promoción.
- **Investigación técnica:** los entrevistados señalan como importante la labor del ICAFE en cuanto a investigación; sin embargo, los dos productores indicaron que la investigación que efectúa el ICAFE es de difícil acceso para ellos. Lo justifican con que la extensión no es iniciativa del ICAFE; es decir, el productor debe buscar al ICAFE; pues si no se acerca al Instituto este no llega a ellos, en otras palabras, creen que el ICAFE es reactivo más no proactivo.
- **Transferencia técnica:** mediante charlas el ICAFE asesora al productor y también a los beneficiadores, al instruirlos en la correcta industrialización y transferirles conocimiento sobre buenas prácticas ambientales.

- **Industrialización:** con análisis de chimeneas para el control de humos, control de calidad del café, valorización de mieles y azúcar.

Algunos de los entrevistados comentaron que, como puntos de mejora, el ICAFE debe considerar los siguientes:

- Uno de los comentarios más preocupantes es que uno de productores entrevistados percibe que el ICAFE ofrece apoyo solo a quien tiene una relación personal con el Instituto y, según ese vínculo, así será la calidad del apoyo que le otorguen. Un comentario enfático por uno de los productores entrevistados fue el siguiente:

Yo estuve en la Junta Directiva, cuando usted está en la Junta Directiva del ICAFE, todas las puertas se le abren. Un productor común y corriente yo dudo que logre que se le abran muchas puertas, sí lo atienden, pero no creo que se mantengan dándole la ayuda.

- Otro punto es que los exportadores y beneficiadores entrevistados perciben que el apoyo que el ICAFE les brinda es limitado.
- Uno de los entrevistados indica que la compañía en la que labora va más adelante que el ICAFE; es decir, han invertido en transferencia técnica, investigación y nuevas variedades de café.

RESULTADOS DEL ICAFE EN LA ACTIVIDAD

La gran parte de los entrevistados resaltan que los resultados que el ICAFE ha logrado son la promoción internacional, asesorías a los productores y los

beneficiadores, así como la investigación técnica para el desarrollo de nuevas variedades tolerantes a la roya del cafeto, de alta producción por hectárea y calidad. Asimismo, el resultado en cuanto a responsabilidad social con el proyecto de Fondo Nacional de Sostenibilidad Cafetalera (FONASCAFE), NAMA café y el otorgamiento del precio justo para el productor. También, un representante mencionó que el ICAFE ha resultado un ente que ofrece credibilidad al sector.

Sin embargo, quienes mostraron insatisfacción en el impacto que el Instituto ha tenido en la actividad fueron las personas entrevistadas del sector productor. Estas señalaron que el ICAFE no está teniendo resultados en cuanto al aumento en la productividad del café (producción por unidad de área cultivada), en la liberación de variedades de café con la prontitud que el sector necesita, por los efectos del cambio climático.

Señalan resultados a nivel de promoción del café de Costa Rica, pero no así con el apoyo a la producción. Para ellos es importante que el ICAFE genere estrategias, las cuales les permitan aumentar su productividad y bajar sus costos de producción y, por ende, la rentabilidad del cultivo.

LIDERAZGO

El Congreso Nacional Cafetalero es la autoridad superior jerárquica en la estructura representativa del sector cafetalero, algunos de los representantes del sector que se entrevistaron lo perciben como un órgano pasivo. Al respecto comentó un ex miembro de la Junta Directiva que, en las reuniones del CNC, se presenta la

rendición de cuentas; sin embargo, no se nota ninguna decisión. Por lo tanto, lo definió como “una figura decorativa” y, según este entrevistado, la responsabilidad recae sobre la Junta Directiva a pesar de que el Congreso sea superior a este.

Otro de los entrevistados percibe que el poco interés del productor hace que en el CNC no estén las personas que verdaderamente los representan y luchen por las necesidades de ellos. Indica que los delegados de los productores en el CNC son miembros de cooperativas, quienes llegan a defender más los intereses de estas que los propios del gremio.

Otro de los entrevistados, ex miembro de la Junta Directiva, expresó que hay grupos de poder que controlan al Instituto y los otros grupos son personas desinformadas y obedientes, de esa manera percibe que no hay un interés verdadero hacia los productores de café.

Por último, sobre la Dirección Ejecutiva se debe rescatar que muchos de los entrevistados muestran esperanza en la gestión de la nueva Directora Ejecutiva del Instituto.

INVOLUCRAMIENTO EN LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

La gran parte de los entrevistados indican conocer la existencia del plan estratégico del ICAFE y haberse involucrado en su elaboración.

Estos representantes de los sectores cafetaleros ofrecieron sus comentarios sobre los objetivos estratégicos, según la opinión de algunos de ellos, se puede

sintetizar que aún faltan por desarrollar acciones en los siguientes objetivos (1, 2, 5 y 6):

- Objetivo 1: establecer un proceso de modernización institucional.
- Objetivo 2: implementar estrategias de sostenibilidad económica institucional.
- Objetivo 5: implementar una estrategia de comunicación institucional.
- Objetivo 6: fortalecer y buscar alianzas estratégicas.

Por otro lado, los objetivos que todos concuerdan se han cumplido son el tres y cuatro:

- Objetivo 3: propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera.
- Objetivo 4: actualizar la estrategia de promoción.

Al consultarles si ven reflejados sus intereses en los objetivos estratégicos, la gran parte respondió que sí. Sin embargo, a nivel del sector torrefactor y beneficiador no ven sus intereses reflejados.

Un entrevistado enfatizó que los objetivos estratégicos deben dirigirse a la rentabilidad de la actividad, para lo cual indica: "la única manera de darle sostenibilidad a una actividad es hacerla rentable, mientras la actividad cafetalera no sea rentable esto no tiene pies ni cabeza".

Por otra parte, algunos de los entrevistados opinan que la misión del ICAFE no es la adecuada; mientras otros indican que sí lo es para la Institución, pero no la están cumpliendo.

Con respecto a la visión, consideran que esta sí es conveniente. Uno de los agentes indicó que podría acortarse, porque la última parte se refiere a tareas que deben, de por sí, ser parte de su quehacer, como por ejemplo el compromiso de los colaboradores institucionales.

También se consultó si conocían las acciones estratégicas que desarrolló el ICAFE y la gran parte respondió que sí, mencionaron acciones como visitas regionales, promoción, nuevas variedades de café, investigación, proyecto de FONASCAFE e industrialización en beneficios.

FONDO NACIONAL DE SOSTENIBILIDAD CAFETALERA (FONASCAFE)

Todos los entrevistados conocen el FONASCAFE, ya sea porque se han desempeñado como funcionarios en instituciones vinculadas con la actividad, por iniciativa propia al buscar conocer del proyecto, porque lo han escuchado en prensa.

Los productores entrevistados no esperan ningún impacto de este proyecto. Mientras que los demás gremios comentaron sí esperar resultados ligados a responsabilidad social y reactivación de la actividad cafetalera, en términos de renovación del parque cafetalero, generación de nuevas variedades de café e incremento de la producción.

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ICAFE

Los entrevistados sugirieron al ICAFE tanto cambios en sus labores actuales, así como la inclusión de ciertas tareas. Destacaron los siguientes puntos:

- Eficiencia: digitalizar la información para mejorar la comunicación con las zonas cafetaleras. También señalan que deben ser más modernos.
- Productividad del café: esto se refiere a la posibilidad de generar nuevas variedades del café y cumplir acciones contra las enfermedades de la planta. También mencionan que el ICAFE debe estimular la producción y agilizar el uso de tecnología.
- Calidad del café: motivando y enseñando a producir un mejor café.
- Promoción: promover el consumo en el mercado interno, tanto del café de altura como del que no lo es, así como el de tipo robusto.
- Rentabilidad: enfatizar sus esfuerzos en rentabilizar la actividad cafetalera y con el fin de que sea atractiva para el sector productor y motivar a las nuevas generaciones (cambio generacional).
- Planificación estratégica: implementar un sistema estructurado de planificación.

PROYECCIÓN DE LA ACTIVIDAD CAFETALERA

Los entrevistados vislumbran para la actividad cafetalera tres escenarios, de los cuales el mencionado como más probable es la disminución de la actividad:

- Desaparición gradual de la actividad: si no se muestra un cambio radical la actividad disminuirá o incluso desaparecerá. Debe implementarse alianzas estratégicas, mantener los diferenciales para vender el café por encima de los \$150/\$200. Señalan que si la actividad no se torna lucrativa esta

desaparecerá. Los entrevistados replican muy seguros que si no se hace rentable la actividad va a morir; pues se están cambiando los cafetales por cemento u otras actividades más lucrativas.

- Aumento de la productividad: con el apoyo de FONASCAFE, en el financiamiento directo e indirecto a proyectos de renovación cafetalera esperan que la producción llegué a 2.500.000 fanegas de calidades excelentes y a buen precio.
- Especialidad: la actividad será más pequeña, pero con tipos de café de más calidad.

CONSIDERACIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL ICAFE Y LOS AGENTES ECONÓMICOS

De acuerdo con las entrevistas implementadas, se puede resumir el vínculo del ICAFE con los gremios en los siguientes puntos:

- Se debe fortalecer el Congreso Nacional Cafetalero, con el fin de que este tenga una labor activa en generación de políticas y resulte más crítico en las labores del Instituto.
- La Ley del ICAFE protege en mayor medida a los productores de café; sin embargo, estos muestran bastantes críticas hacia la labor del Instituto y no se hallan satisfechos con sus resultados.
- El FONASCAFE es un proyecto pensado para beneficiar en gran medida al sector productor; no obstante, estos no esperan ningún resultado.

- Se recomienda al ICAFE comunicar sus acciones, de manera que las labores que realiza se visibilicen al productor; pues estos no son conscientes de los proyectos que el Instituto tiene en procura de su bienestar.

Ligado a lo anterior, los productores entrevistados resaltan el hecho de que es su sector quien contribuye con el mantenimiento del Instituto, este comentario lo hacen en tono de protesta y exigencia de apoyo. Por tanto, se recalca la importancia de involucrar y comunicar efectivamente las labores que el ICAFE realiza.

- El productor percibe que la investigación realizada por el ICAFE; resulta difícil que les lleguen los resultados para hacer uso de ella. Esta es una labor de extensión que debe reforzar el Instituto; pues provocará que la productividad aumente, al poner en práctica sus investigaciones e innovaciones.
- La actividad cafetalera debe ser rentable para los productores; pues si no morirá, porque los hijos e hijas de productores decidirán ocuparse en otra actividad que les permita generar utilidades.
- Por último, debe mencionarse la importancia de motivar la organización formal de los productores mediante, por ejemplo, una asociación que les permita defender sus intereses en conjunto.

4.4 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ICAFE

El ICAFE es una institución pública no estatal que regula, fomenta y defiende la actividad cafetalera de Costa Rica, una actividad que ha sido histórica para el país por los beneficios que brindó y brinda al desarrollo de la economía y sociedad costarricense.

Hoy, la caficultura se está viendo retada por el cambio en las actividades económicas, cuando en 1991 esta actividad representaba un 2.29% en el producto interno bruto nacional, hoy representa un 0.29%. A pesar de que esta no es una de las actividades más representativas del país, el café continúa siendo importante en la tradición de Costa Rica, y, además, es aún el sustento para 41.339 familias productoras (ICAFE, 2018, p. 20); es decir, el café sigue estando presente en la cultura, sociedad y economía de Costa Rica.

Por lo anterior, es de relevancia el papel del Instituto del Café de Costa Rica, y, por tanto, fortalecer su gestión para que esta tenga el mayor impacto posible en la actividad. Por ello, resulta esencial que este Instituto mantenga un pensamiento estratégico que lo lleve a trabajar utilizando eficientemente sus recursos, para que estos den como efecto el potenciar la caficultura.

A raíz de lo anterior y con base en los resultados de la presente investigación, nace la propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica del ICAFE.

Dicha investigación arrojó como resultado que el ICAFE realiza acciones en procura de su fin estipulado por ley; sin embargo, estas acciones no están dirigidas

por un pensamiento estratégico, sino en respuesta a las labores ordinarias del Instituto y las acciones de corto plazo.

Otro hallazgo fue que estas acciones que realiza no son reconocidas por los productores, quienes participaron en la investigación; por tanto, hay una labor pendiente de visibilizar al ICAFE ante sus agentes económicos y así estos defiendan su quehacer.

La propuesta que se realiza al ICAFE es la de implementar un sistema estructurado de planificación, esta propuesta se denomina “Ruta Estratégica para el ICAFE” y plantea una serie de instrumentos y cómo estos pueden aplicarse para formar una cultura de pensamiento estratégico desde la más alta jerarquía hasta los puestos de operación.

Se debe aclarar que la propuesta de fortalecimiento no conlleva el realizar un plan estratégico a la Institución; pues el ICAFE ya cuenta con un plan estratégico el cual debe mejorar su gestión y es ahí en donde esta propuesta toma protagonismo, al recomendar una estructura lógica para que el Instituto mantenga una gestión estratégica, la cual logró resultados y sus agentes económicos los visibilicen.

Aunque esta tesis no desarrolla un plan estratégico; pues el propósito es analizar cómo el ICAFE gestiona su plan actual, servirá de base para un futuro trabajo de graduación, en el cual podrá formularse el plan como tal de acuerdo con los resultados obtenidos y la propuesta de gestión de la planificación estratégica, que sí se realiza en este trabajo.

RUTA ESTRATÉGICA PARA EL ICAFE

1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Lo primero que los diferentes actores deben saber es cuál es el marco que rige a la institución, esto indica hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos para cumplir con su propósito de creación. Este marco de referencia estará conformado por el marco jurídico y el fin del Instituto.

El marco de referencia institucional no comprende un periodo en específico, pero estará sujeto a cambios siempre que las leyes y reglamentos del ICAFE se modifiquen por alguna circunstancia.

1.1 Marco jurídico

El responsable de velar porque este marco se recopile y ordene en un cuerpo organizado será la Dirección Ejecutiva; pues tiene la potestad de solicitar al funcionario correspondiente (Unidad legal) el recopilar esta información.

Describir los puntos más relevantes de:

- Ley 2762, Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café.
- Reglamento a la Ley 2762.
- Reglamento al Congreso Nacional Cafetalero.
- Reglamento Interno de la Junta Directiva del Instituto del Café de Costa Rica.
- Ley para la creación del FONASCAFE.

1.2 Fin institucional

Dada la importancia, resulta conveniente dedicar una sola sección para indicar el fin del ICAFE, el cual debe nacer propiamente de la Ley 2762. En ese sentido, el fin del Instituto se debe tener presente y claro para que este dirija la creación de políticas que promuevan su alcance y la pertinencia en el actuar del ICAFE.

Una sugerencia de fin institucional es el siguiente:

Promover una relación equitativa entre los Productores, Beneficios, Tostadores y Exportadores costarricenses, al tiempo que fomenta la producción de café y velar por el bienestar de sus agentes económicos.

El fin puede ser formulado por la Junta Directiva, con el apoyo de la Unidad Legal del ICAFE; pues estos conocen de primera mano las leyes que rigen el accionar del ICAFE y, por tanto, conocen a qué debe responder este Instituto. Una vez formulado podrá presentarse al Congreso Nacional Cafetalero, este último será quien lo avale.

2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas del ICAFE deben ser acciones concretas dirigidas a lograr el fin institucional. Estas políticas deberá dictarlas el Congreso Nacional Cafetalero (CNF), porque es la autoridad superior jerárquica en la estructura representativa del sector.

Uno de los resultados arrojados por la investigación es que el CNF es un ente pasivo, el cual no promueve política desde su seno; por lo tanto, en lo primero que

el ICAFE debe trabajar es en fortalecer a este ente. Se podrían realizar campañas de concientización de la importancia del CNF.

Por otra parte, el ICAFE debe promover la transparencia en la información, con el fin de que cada actor pueda acceder a ella de manera tal que tenga la posibilidad de analizarla y tener criterio sobre diferentes temas. Esta transparencia de información debe ser de fácil acceso y se podrían utilizar diferentes herramientas de comunicación como infografías y videos explicativos.

Otro punto fundamental para el fortalecimiento del CNF es promover la capacitación enfocada a temas que se tratan en sus reuniones ordinarias. Se sugiere que antes de realizarse la reunión anual ordinaria del CNF, se implementen talleres a los cuales se convoque a los Delegados para estudiar los temas que se tratarán en la reunión del CNF; de esta manera, al llegar a la reunión los Delegados estarán enterados de la información a tratar y la comprenderán de manera tal que podrán tener criterio y generar política en el propio espacio de la reunión. Lo anterior también se puede implementar en las diferentes reuniones del CNF, sean estas ordinarias o extraordinarias.

Es esencial y urgente el fortalecimiento del CNF; pues desde ahí deben nacer políticas y acciones proactivas en la búsqueda de potenciar la caficultura, y, además, es la autoridad superior jerárquica en la estructura representativa del sector cafetalero.

Las políticas institucionales se establecen para orientar la actuación del Instituto. Deberán redactarse con un lenguaje claro y sencillo y para su formulación puede responder a la pregunta: ¿qué queremos lograr?

Las políticas son un medio de relación entre el ICAFE y la sociedad, de manera que constituyen también el referente que tiene la sociedad para pedirle a esta Institución el cumplimiento de sus fines y propósitos. La comunidad cafetalera debe conocer las políticas, para afirmar su identidad institucional y, a la vez, sustentar su quehacer de agente económico o de funcionario administrativo².

Las políticas del ICAFE deben ser de largo plazo; pues estas responden al fin que por ley tiene el Instituto. Podrán tener un plazo de diez años y se revisarán al pasar cinco años para modificarlas si es preciso.

Se sugiere que las políticas estén estructuradas mediante ejes, por ejemplo:

Eje 1: Productividad de café.

Comprende las políticas que promueven el aumento en la productividad de café.

Políticas:

1.1 Impulsará el estudio de nuevas variedades de café.

1.2 Fortalecerá el vínculo entre los técnicos y los productores de café.

Si un eje es muy amplio, se puede organizar las políticas por temas, en este caso existirá: eje-tema-políticas. Por ejemplo:

² Adaptación de las Políticas de la UCR para los años 2010-2014, párrafo 2.

Eje 2: Promoción del café de Costa Rica.

Comprende políticas tendientes a impulsar el consumo de café en el mercadeo nacional e internacional.

Tema 2.1: Promoción nacional.

Políticas:

2.1.1 Promoverá espacios de vinculación entre el vendedor y el comprador nacional de café.

2.1.2 Promoverá una cultura de consumo de café de calidad.

Tema 2.2: Promoción internacional.

Políticas:

2.2.1 Promoverá espacios de vinculación entre el vendedor y el comprador internacional de café.

2.2.2 Posicionará el café de Costa Rica como un producto de calidad superior.

2.2.3 Que el consumidor final conozca, desde la semilla hasta la taza, la trazabilidad del café que está tomando.

3. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

El marco filosófico institucional se enlaza con el accionar sustancial del Instituto. En este marco se encuentra la visión, la misión y los valores del ICAFE, la

entidad responsable de la existencia de este marco será la Dirección Ejecutiva; pues este órgano guía la labor diaria del Instituto, la cual responde a su filosofía.

El marco filosófico es a largo plazo y podrá tener un periodo de diez años, se puede revisar al pasar cinco años (en conjunto con las políticas) y modificarse si es preciso.

3.1 Visión

La visión refleja los ejes de las políticas institucionales. El ICAFE cuenta con la siguiente visión:

Ser una Institución líder a nivel mundial, en el desarrollo tecnológico para el mejoramiento de la productividad, la industrialización y la promoción de Café de Costa Rica, brindando servicios ágiles y efectivos que mantengan equidad en la agrocadena, así como en la defensa de los intereses de la actividad, con un compromiso permanente de sus colaboradores.

Se sugiere repensar esta visión y ser crítico cuando se proyecta a ser “líder mundial”. Para hacer la visión se debe realizar un análisis de contexto, esto es examinar los países y verificar si realmente el ICAFE tiene una diferenciación tal que puede aspirar a ser líder mundial. Este análisis podría indicar que el liderazgo puede ser a nivel regional.

Además del análisis de contexto, se debe responder a la pregunta: ¿en qué queremos ser líderes? Así se podrá ser más específico en cuanto a si se desea ser

líder en producción o en calidad o en algún otro aspecto que interesa mantener diferenciación.

Aparte de lo anterior, se recomienda omitir las últimas líneas; pues estas son parte de lo que el ICAFE debe hacer actualmente y se encuentra inmerso en su quehacer. Las líneas que se sugieren omitir son: “(...) brindando servicios ágiles y efectivos que mantengan equidad en la agrocadena, así como en la defensa de los intereses de la actividad, con un compromiso permanente de sus colaboradores”.

Por su parte se recomienda incluir en la visión lo referente al desarrollo sostenible y para ello se puede utilizar la siguiente idea: “(...) con un compromiso permanente en la sostenibilidad económica, social y ambiental de la caficultura”.

3.2 Misión

El ICAFE cuenta con la siguiente misión:

Somos la institución que regula, fomenta y defiende la actividad cafetalera con el propósito de alcanzar su sostenibilidad, en procura del bienestar socioeconómico del sector, con café de excelente calidad.

3.3 Valores

Los valores actuales del ICAFE son:

Integridad – Innovación – Pertenencia – Transparencia - Trabajo en equipo

4. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se tienen claras las leyes, el fin, las políticas y la filosofía del Instituto, el siguiente paso de la ruta estratégica es contar con un plan.

Se sugiere que el plan estratégico se efectúe para un plazo de cinco años y transcurridos tres años se realice un proceso de retroalimentación. Se propone este periodo; pues este tipo de planificación suele ser de mediano plazo, para no perder su vigencia, debido a que la actividad es cambiante con el transcurso del tiempo y los esfuerzos deben actualizarse para dirigirse a las nuevas condiciones.

El responsable de la elaboración del plan estratégico es la Dirección Ejecutiva; pues esta es líder y responsable directa del accionar del Instituto y quien rinde cuentas de la administración del ICAFE.

A continuación, se plantea una estructura y metodología que el ICAFE podrá seguir para la formulación de un nuevo plan estratégico.

4.1 Análisis FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocido como análisis FODA, es un instrumento de diagnóstico institucional, con este las fortalezas y las debilidades son características internas; mientras las oportunidades y las amenazas son situaciones del contexto externo.

Cada persona involucrada con el ICAFE tiene percepciones diferentes y válidas sobre el Instituto; por tanto, para identificar fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas reales se recomienda la aplicación de dos técnicas de investigación, con el objetivo de validar los resultados.

Primeramente, se podrá realizar un taller para recopilar las opiniones de los cuatro agentes económicos y los funcionarios, una vez obtenida la información del taller, se podrá sintetizar y analizar mediante matrices y con esos datos se procederá a formular una encuesta, la cual se aplicará a los mismos grupos con una muestra representativa de cada grupo. Luego de ese proceso, se tabularán y analizarán los resultados y así se tendrá información estadística de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mayor sentidas por la población. Para finalizar, se presentarán los resultados obtenidos a la Junta Directiva.

Se sugiere la priorización de los resultados del FODA, con el fin de incluir en el plan de acción lo más relevante o los aspectos que califican como estratégicos o de mayor atención.

4.2 Factores críticos de éxito

Estos factores se tratan de puntos claves que el Instituto debe identificar y siempre tener presentes; pues contribuyen directamente al éxito o fracaso de la organización.

Consideraciones para su formulación:

- Tener presente el fin o fines del ICAFE.
- Preguntarse: ¿cuáles factores son necesarios para cumplir esos fines?

- Tomar en cuenta que estos factores son subjetivos; por tanto, pueden existir percepciones distintas.
- Se pueden pensar en función de categorías: demográficos, económicos, políticos, legales, tecnológicos, recursos naturales, socioculturales, mercado.
- Los factores críticos de éxito (FCE) pueden ser definidos por la Dirección Ejecutiva, para su formulación se debe considerar los resultados arrojados por el análisis FODA, en el cual participaron los agentes económicos y funcionarios del ICAFE.
- Una vez identificados los FCE se presentarán a la Junta Directiva para su discusión y acuerdo final.

Algunos ejemplos de factores críticos de éxito son:

Económicos: aumento de la productividad / actividad cafetalera rentable para los productores.

Políticos: Congreso Nacional Cafetalero con criterio y Sector Productor organizado.

Tecnológicos: uso de tecnología para el aumento de la productividad.

Recursos naturales: cambio climático y aplicación de prácticas sostenibles.

Socioculturales: cambio generacional.

4.3 Objetivos estratégicos

Para su formulación se considerará los factores críticos de éxito y el FODA, los cuales son el insumo que expresa la opinión de los funcionarios del ICAFE y los agentes económicos.

Con los factores críticos de éxito se conoce cuáles son las circunstancias especiales para que el ICAFE tenga un impacto positivo en el sector y se sabrá, además, cuáles situaciones podrían afectar el desarrollo idóneo de la actividad.

Por otro lado, el análisis FODA guía el desarrollo de los objetivos en cuanto ofrece claridad en lo que el ICAFE debe enfocarse en mejorar y atender oportunamente, y, así como cuáles características positivas debe continuar estimulando para tener la situación cafetalera deseada.

Los objetivos estratégicos serán formulados por la Dirección Ejecutiva; pues es la principal responsable y líder para alcanzarlos, siempre se debe tomar la opinión de los actores en los insumos antes mencionados.

Recomendaciones para su formulación:

- Formulados por la Dirección Ejecutiva y Gerencias del ICAFE.
- Avalados por la Junta Directiva.
- Leer y mantener presente las políticas del CNF.
- Leer y mantener presente la visión del ICAFE.
- Preguntarse, ¿qué se debe hacer para materializar las políticas?

Ejemplo de objetivo estratégico:

Aumentar la productividad y calidad del café, con el propósito de mejorar las condiciones económicas de los Productores.

4.4 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas responden directamente al logro de los objetivos planteados. Para su elaboración puede tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- Pueden ser formuladas por la Dirección Ejecutiva.
- Deben ser validadas por la Junta Directiva.
- Para su formulación preguntarse: ¿qué se necesita hacer para cumplir lo que se debe?
- Formularse tantas acciones como sean necesarias para cumplir con el objetivo.

Ejemplo de acción estratégica:

Renovar el parque cafetalero con variedades de alta calidad y tolerantes a la roya.

4.5 Gerencia responsable

Los responsables deben ser definidos desde la Dirección Ejecutiva, puesto que tiene la potestad para delegar. Los responsables deben estar dados para cada acción y no por objetivo; pues para el cumplimiento de un objetivo se pueden

requerir diversas acciones que le competen a gerencias diferentes. Por tanto, se debe indicar cuál será la Gerencia responsable para cada acción estratégica e indicar el nombre del puesto y no el nombre de la persona.

Además del responsable de los resultados de la acción estratégica, también resulta conveniente identificar el responsable de brindar la información.

Ejemplo de responsables:

- Responsable de la acción estratégica: Gerente Técnico.
- Responsable de proveer la información: Técnico Cafetalero.

4.6 Metas

Posterior a formular las acciones estratégicas, se deben redactar metas. Cada acción debe trazar su meta. Para su redacción se recomienda:

- Pueden ser formulados por las Gerencias.
- Deben ser avalados por la Dirección Ejecutiva.
- Deben ser aprobados por la Junta Directiva.
- Deben ser redactadas de manera sencilla y puntual.
- La meta debe describir lo que se desea alcanzar en cantidad, calidad y tiempo.
- Deben ir acompañadas del tiempo máximo para su cumplimiento.

Ejemplo de meta:

Renovar 2.500 hectáreas de café con variedades de alta calidad y tolerantes a la roya en los próximos cinco años.

4.7 Indicadores

Es importante que desde la formulación del plan estratégico se definan cuáles serán los indicadores que demuestren el logro de las metas trazadas.

La Gerencia responsable de la meta formulará los indicadores; pues cada Gerencia sabrá cómo plantearlos en virtud de la información con la que cuenta y los procesos necesarios para cumplir la meta. Una vez formulados por la Gerencia los avalará la Dirección Ejecutiva.

Puede existir más de un indicador por meta; pues resulta posible medir el cumplimiento tanto en cantidad como en calidad y otras variables de una misma meta.

Por lo tanto, resulta conveniente para su formulación tener claridad que existen diferentes tipos de indicadores, según lo que se quiera medir. Seguidamente, se explican ejemplos de indicadores que pueden utilizarse; sin embargo, surgen muchos más y deberán valorarse al momento de tener el objetivo y la meta redactadas.

- Indicador de eficacia: mide el grado de cumplimiento

Fórmula: meta ejecutada entre meta programada.

Ejemplo: cantidad de área renovada entre cantidad de área planeada.

- Indicador de calidad: mide atributos de un bien o servicio prestado

Fórmula: dependerá de lo que se quiera medir, como satisfacción o tiempos de respuesta.

Ejemplo: grado de satisfacción de los productores con las nuevas variedades de café.

Dicho grado se medirá mediante aplicación de encuestas a los productores que hayan cultivado las nuevas variedades

- Indicador de eficiencia: mide la relación entre los productos o servicios generados y los recursos empleados

Fórmula: varía para cada caso.

Ejemplo: cantidad de talleres realizados al mes por número de técnicos.

- Indicador de economía: mide los recursos financieros que se generan.

Fórmula: varía para cada caso.

Ejemplo: ingresos generados por la variedad de café cultivada. (Cepal, s.f., p. 12-15)

Para la formulación de los indicadores, se debe tomar en consideración los siguientes puntos recomendados por la Cepal (s.f.):

- Analizar el objetivo y la acción cuyo avance se desea medir.

- Seleccionar aspectos relevantes a medir, estos aspectos se señalan en las metas trazadas.
- Formular el indicador: nombre del indicador y fórmula de cálculo.
- Establecer medios de verificación.
- Validar el indicador.
- Establecer frecuencia de cálculo y línea base. (p. 18)

Los medios de verificación con aquellas instancias utilizadas para recopilar la información necesaria para comprobar el cumplimiento de una gestión, esta información será útil para tener los datos para aplicar la fórmula del indicador.

4.8 Proceso de evaluación

La evaluación debe ser un proceso continuo, a lo largo de la implementación del plan se determine en qué se está trabajando para cumplir las metas propuestas, y, si no se está llevando a cabo ninguna tarea, poder dar seguimiento oportuno.

Para que el proceso de evaluación sea continuo, es preciso contar con una persona enfocada en esa tarea; pues llevará la trazabilidad permanente del plan estratégico y, si es del caso, generará alarmas oportunas si en alguna meta no se está trabajando o no se está teniendo el avance esperado.

La persona encarga de la evaluación generará reportes mensuales para mantener informado a los funcionarios del ICAFE sobre el cumplimiento del plan y para que los resultados se encuentren documentados.

Además de la evaluación continua, citada anteriormente, también se realizará una evaluación culminado el plazo del plan estratégico. En ese momento, se volverán a aplicar los indicadores construidos para medir las metas, para ello sirve como insumo los datos generados en la evaluación continua. La evaluación final deberá utilizarse como base para iniciar un nuevo plan estratégico, de forma que la evaluación permita identificar (al vencimiento del plan), las metas que no se cumplieron al 100%, con el fin de valorar su continuidad en un nuevo período.

Es importante que este proceso, así como los anteriores, quede totalmente documentado; es decir, los resultados generados de las acciones deben ser visibles y palpables.

Se recomienda divulgar los resultados de la evaluación continua como de la final, tanto a los funcionarios institucionales como a los agentes económicos, así estos conocerán el impacto de las labores que el ICAFE realiza en pro de su actividad.

4.9 Proceso de seguimiento

El seguimiento al plan estratégico debe ser continuo, año a año y abierto a cambios; es decir flexible.

Se propone que el proceso de seguimiento sea mediante los planes anuales operativos, estos deben ser realistas y, al mismo tiempo, visualicen la gestión que se desea efectuar en un año en específico.

Dicha gestión anual debe estar en sintonía con la estrategia del ICAFE, por tanto, cada Gerencia responderá con sus labores anuales a las acciones estratégicas que le fueron encomendadas. Estas acciones se organizarán en tiempo, así las Gerencias sabrán cuál de ellas atender con prioridad y cuáles se pueden abordar en años venideros.

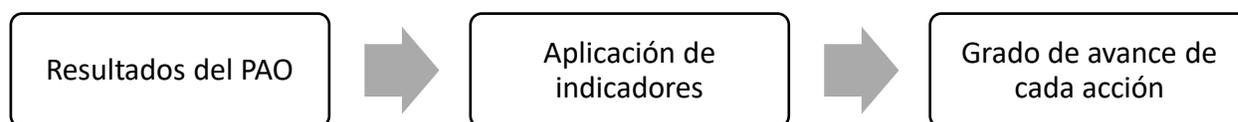
Anualmente, cada Gerencia extenderá un informe del cumplimiento de su plan anual operativo, con estos resultados como insumo se medirá (con los indicadores planteados) el grado de avance de cada acción del plan estratégico.

Dicha gestión de aplicación de indicadores la realizará cada Gerencia, sin embargo, deberá ser validada por la persona encargada de planificación estratégica del ICAFE.

Se sugiere que el seguimiento al plan se realice mediante los PAOs para facilitarle el proceso a las Gerencias; pues los PAOs son un instrumento que ya de por sí tienen encomendado; por tanto, será más sencillo utilizarlo como insumo para seguimiento al plan estratégico.

El siguiente diagrama muestra el proceso de seguimiento sugerido:

Cuadro 8. Proceso de seguimiento sugerido



Fuente: elaboración propia, 2019.

Ejemplo:

Objetivo estratégico: aumentar la productividad y calidad del café, con el propósito de mejorar las condiciones económicas de los Productores.

Acción estratégica: renovar el parque cafetalero con variedades de alta calidad y tolerantes a la roya.

Meta: renovar 2.500 hectáreas de café con variedades de alta calidad y tolerantes a la roya en los próximos cinco años.

Indicadores:

1- Cantidad de área renovada entre cantidad de área planeada.

2- Productividad del área renovada con respecto al área sin renovar.

Gerencia responsable: Técnica

Seguimiento:

Resultado PAO año 1: se renovaron 500 hectáreas

Aplicación del indicador año 1: $500/2500*100= 20\%$

El grado de avance de la acción es de un 20%

4.10 Proceso de retroalimentación

La retroalimentación se realizará pasado un tiempo prudente de la ejecución del plan, con el fin de analizar su grado de avance, dificultades y aciertos. Con esta retroalimentación se efectuarán ajustes al plan original, con el fin de redireccionar

esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas originalmente propuestas, o si es el caso, cambiar acciones estratégicas que han perdido validez en el tiempo e incluir las nuevas acciones que ahora son las que se ajustan a la realidad de la actividad.

Este proceso de retroalimentación se recomienda efectuar transcurridos tres años del inicio del plan. La metodología será mediante la aplicación de los indicadores propuestos para medir las metas trazadas. Además de la aplicación de dichos indicadores, se llevarán a cabo reuniones de revisión de la Dirección Ejecutiva para ajustar las acciones estratégicas. Los resultados de este proceso serán presentados a la Junta Directiva, y, en caso de que se modifiquen acciones, la Junta deberá avalarlas.

4.11 Proceso de divulgación y sensibilización

El proceso de divulgación se realizará en dos momentos, el primer proceso se efectuará al concluir la etapa de formulación del plan; es decir, previo a su implementación, momento cuando se comunicará tanto a los funcionarios como a los agentes económicos la existencia de un plan estratégico y sus líneas de acción.

El segundo momento de divulgación será culminada la implementación del plan, con el fin de comunicar los resultados obtenidos del plan estratégico. También se involucrará a los funcionarios del ICAFE y a los agentes económicos.

Es importante que la divulgación se acompañe de una sensibilización en esta materia; en otras palabras, efectuar un proceso para que los funcionarios y agentes económicos interioricen la importancia de la planificación estratégica y esta se utilice

como un instrumento de gestión. Para ello, puede recurrirse a charlas de motivación en las cuales se invite a un profesional en la materia para entender lo funcional y fundamental que es la planeación estratégica. De esa manera, realizar un proceso de capacitación previa, para concientizar a los participantes sobre la importancia y los beneficios de la planificación estratégica.

Cuadro 9. Proceso de divulgación y sensibilización



Fuente: elaboración propia, 2019.

Se sugiere una manera de presentar el plan de acción del plan estratégico, la cual puede ser consultada en el anexo 1.

5. PLANES ANUALES OPERATIVOS

El plan anual operativo es un conjunto de acciones operativas planificadas, para alcanzar las acciones estratégicas enmarcadas en el plan estratégico y otras acciones pertinentes para un año en específico.

Cada Gerencia genera su propio plan operativo anual (PAO), en el cual enmarca qué se llevará a cabo para cumplir alguna o algunas de las acciones estratégicas que le corresponden. Desde su formulación se debe incluir los indicadores que medirán el logro del PAO.

El periodo de operación del ICAFE es de octubre a setiembre; por lo tanto, el PAO tomaría dicho periodo como su tiempo de ejecución.

Se sugiere que cada Gerencia formule su PAO en el mes de julio y agosto, para presentarlo, revisarlo y aprobarlo en setiembre en la Dirección Ejecutiva y persona encargada de la planificación estratégica, para que empiece su ejecución en octubre para terminar en setiembre del próximo año. La evaluación de los PAOs se recomienda efectuarla en octubre y presentar sus resultados a la Dirección Ejecutiva en noviembre.

El cronograma sería el siguiente:

Cuadro 10. Cronograma del plan anual operativo

Mes	Actividad	Dirección
Julio/Agosto	Formulación del PAO del periodo siguiente	Gerente
Setiembre	Revisión del PAO Aprobación del PAO	Encargada de planificación Dirección Ejecutiva
Octubre	Comienza la ejecución del PAO	Gerencia
Setiembre del próximo año	Termina la ejecución del PAO	Gerencia
Octubre	Evaluación del PAO del periodo anterior	Gerencia Encargada de planificación
Noviembre	Presentación de resultados a la Dirección Ejecutiva	Gerencia Encargada de planificación

Fuente: elaboración propia, 2019.

Se propone una matriz simple para la formulación de planes anuales operativos, la cual puede consultarse en el anexo 2.

Con el fin de que cada Gerencia operativice su PAO y no pierda de vista el cumplimiento de este, se propone la siguiente matriz operativa para su manejo desde Excel. El periodo es de octubre a setiembre; pues ese es el periodo operativo que debe respetar el ICAFE.

Cuadro 11. Matriz operativa

NOMBRE DE GERENCIA																		
Objetivos específicos	Iniciativa	Acciones	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	Estado	Lider	Medios de Verificación	
Objetivo específico 1	Meta 1														A tiempo			
															En Retraso			
															Detenida			
															Finalizado			
	Meta 2																	

Fuente: elaboración propia, 2019.

En el anexo 3 puede consultarse un resumen de la propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica del ICAFE.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación estratégica permite a las organizaciones el logro de sus objetivos, para ello es esencial que sea una herramienta aplicable y flexible. Además, para que la planificación estratégica resulte en el logro de los objetivos propuestos, los miembros de la organización deberán darle la importancia que merece así como dar el seguimiento correspondiente.

El presente trabajo se ocupó de investigar lo relacionado a la gestión de la planificación estratégica que desempeña el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE).

El ICAFFE fue fiscalizado por la Contraloría General de la República según el oficio DFOE-EC-IF-04-2013, de dicha fiscalización nació el plan estratégico como parte de sus recomendaciones, mismo que se encuentra hoy vigente. Según los resultados de la presente investigación, este plan no ha sido utilizado como una herramienta de guía y apoyo en su quehacer diario.

El cumplimiento de algunas de las acciones propuestas en dicho plan fueron fruto de la respuesta cotidiana que el ICAFFE realiza para fortalecer al sector, pero no en seguimiento de un marco estratégico que permita un mayor impacto positivo en la caficultura costarricense.

Los funcionarios del ICAFFE entrevistados son conscientes de la importancia de la planificación estratégica, pero también son conscientes de que el Instituto no ha aplicado esta herramienta.

Al leerse el documento, se nota que el FODA no fue utilizado como una herramienta de análisis, ya que no existió una sistematización ni un estudio de los datos recopilados en los talleres.

Como se mencionó anteriormente, las acciones del ICAFE no se hacen en el marco de planificación estratégica, sino porque son parte del hacer diario del Instituto, y a pesar de que estas acciones de su quehacer diario propician lo plasmado en el plan estratégico no son documentadas como cumplimiento de este, por tanto dichos resultados no están siendo visibilizados por los agentes económicos.

Otro aspecto importante a resaltar es la falta de análisis crítico y generación de políticas por parte del Congreso Nacional Cafetalero, el cual es el máximo órgano del ICAFE.

Además, el Instituto del Café de Costa Rica a pesar de contar con un documento de plan estratégico donde se plantea un instrumento de control y seguimiento, una medición del desempeño así como una Comisión de Seguimiento, ninguna de estas han sido aplicadas.

Dados los resultados arrojados por esta investigación, se realiza una propuesta de fortalecimiento de la planificación estratégica del ICAFE la cual se titula "Ruta Estratégica para el ICAFE" y es una guía estructurada de planificación con el propósito de facilitarle al Instituto la aplicación de esta herramienta.

En esta propuesta se explica el paso a paso para que el ICAFE pueda implementar la planificación estratégica y se facilitan una serie de instrumentos para su aplicación.

Con dicha propuesta se pretende formar una cultura de pensamiento estratégico desde la más alta jerarquía hasta los puestos de operación.

El ICAFE es una organización que impacta a familias y empresas -el sector cafetalero es amplio y complejo- por lo que para este Instituto debe ser de vital importancia mantener un pensamiento estratégico y aplicar herramientas de planificación, no solo para dar continuidad a esta importante actividad sino también para hacer de ella un sector próspero que impacta positivamente a quienes hoy en día continúan valiéndose de ella.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Recuperado de <http://www.academia.edu/9970968/Introduccion-a-la-planificacion-Ander-Egg-Ezequiel>
- Ander-Egg, E. Y Aguilar Idáñez, M. (2005). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Recuperado de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/99/10999/ef5675d236f679fc4ce20dbd4278c875.pdf>
- Andrés E. Miguel. (2004). *Ciencia Regional. Principios de Economía y Desarrollo*. Recuperado de http://www.itoaxaca.edu.mx/web/wp-content/uploads/2015/03/20151_guia_LibroCienciaRegional.pdf
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Austin Millán, T. (2000). Para comprender el concepto de cultura. *Revista UNAP Educación y Desarrollo*, 1(1)
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica, teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Recuperado de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Bariyo, N. (17 de febrero de 2015). El consumo de café subiría 25% en los próximos cinco años. *The Wall Street Journal*. Recuperado de

<https://www.wsj.com/articles/el-consumo-de-cafe-subiria-25-en-los-proximos-cinco-anos-1424211461>

Barquero, M. (2017). Cosecha de café 2016-2017 cayó 15% en Costa Rica.

Periodico La Nación. Recuperado de

http://www.nacion.com/economia/agro/Cosecha-nacional-cafe-periodo-cayo_0_1624637599.html

Barrantes Echavarría, R. (2006). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED

Barriga, O. y Henríquez, G. (2003). La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la práctica docente. *Cinta moebio*, 17: 77-85.

Burgway, G. y Cuéllar, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.

Café de Costa Rica. (2011). *Beneficiado de Café en Armonía con la Naturaleza*.

Recuperado de

http://www.cafedecostarica.com/esp/ModeloSostenible_Ambiental.html#procesamiento

Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria. (2012). *Qué es la CNAA*.

Recuperado de

http://www.cnaacr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=166

Canarias, E. Escobés, E. Altamira, F. (2010). *Manual de planificación estratégica*

¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos? Recuperado de

http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/367_CAST-3sgestion5.pdf

Castillo Ramírez, A. (s.f.). *Apuntes para la materia de Principios de Administración.*

Recuperado de

<http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf>

Chávez, M. (2011). Los referentes conceptuales del desarrollo social. *Revista*

Universitaria de Desarrollo Social, 39-84. Recuperado de

http://www.ixaya.cucsh.udg.mx/sites/default/files/3_chavez.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2002). Experiencias y

metodología de la investigación participativa. *Repositorio CEPAL.*

Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2005). *Ejecución y*

seguimiento del programa de trabajo estadístico Regional 2005-2007:

responsabilidades del comité ejecutivo de la CEA y términos de referencia

propuestos para los grupos de trabajo. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42584/S2005864_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). Curso-Taller para la

construcción de indicadores de desempeño. *CEPAL.* Recuperado de

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/Presentacion_Indicadores_1.pdf

Consejo Nacional de Población. (2011). *La Planeación Demográfica*. Recuperado de

<http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>

Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica. (2008). *Políticas de la Universidad de Costa Rica para los años 2010 – 2014*. Recuperado de

http://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/politicas_institucionales_2010-2014.pdf

Córdoba, M. y Monsalve, C. (s. f). *Tipos de investigación: predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Recuperado de http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact_mate/9.Tipos%20de%20Investigaci%C3%B3n.%20Predictiva%2C%20Proyectiva%2C%20Interactiva%2C%20Confirmatoria%20y%20Evaluativa.pdf

División de Asesoría y Gestión Jurídica. (2002). *Criterio sobre el proyecto de “Ley de Creación de Mercados de Costa Rica, S.A.”*. Recuperado de

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/sad_docs/2002/07865-2002.doc

El Presidente de la República y el Ministro de Agricultura y Ganadería. (11 de julio de 2016). Artículo 1 [Título Preliminar]. Reglamento a la ley sobre el régimen

de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café.
[Reglamento 28018-MAG]. DO: *La Gaceta*.

EPPS-UNA. (s.f.). *Historia*. Recuperado

https://www.facebook.com/pg/eppsUNACR/about/?ref=page_internal

Estado de la Nación. (2016). Estado de la Nación en Desarrollo Humano

Sostenible. *Estado de la Nación*. Recuperado de

http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/022/PEN-22-2016-BOOK-BAJA.pdf

Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

Fundecooperación e ICAFE. (s.f.). *NAMA Café: una herramienta para el desarrollo bajo en emisiones*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/cambio-climatico/cop18-Caso-NAMA-Cafe.pdf>

García, B. y Quintanal, J. (s.f.). *Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación*. Recuperado de

<http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>

García, L. (2014). *Regionalización, planificación estratégica, y participación ciudadana en Santa Fe: el caso del Consejo Provincial de Planificación Estratégica de la Región 4 – Rosario*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Rosario).

- Granados, C. (2011). El impacto ambiental del café en la historia costarricense. *Diálogos Revista Electrónica*, 4(2): 120-153. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/dialogos/article/view/6280/5982>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera Gómez, M. (2000). La relación social como categoría de las Ciencias Sociales. *Reis*, 90(00): 37-77.
- ICAFAE^a. (s.f.). *Acerca del ICAFE*. Recuperado de <http://www.icafe.cr/icafe/acerca-del-icafe/>
- ICAFAE^b. (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <http://www.icafe.cr/>
- Instituto de Café de Costa Rica. (2007). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Recuperado de http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/anteriores/2007.pdf
- Instituto de Café de Costa Rica. (2018). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Recuperado de <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/informacion-de-mercado/informes-de-la-actividad-cafetalera/>
- Instituto del Café de Costa Rica. (17 de mayo de 2005). Artículo 6 [Capítulo 3]. Reglamento al Congreso Nacional Cafetalero. DO: *La Gaceta*.

Instituto del Café de Costa Rica. (2013). *Plan estratégico 2014-2023*. Recuperado de <http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/documentos/Plan-Estrategico-ICAFFE-2014-2023.pdf>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Heredia: ICAFE

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2004). *Metodología del Marco Lógico*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9942/1/S0400007_es.pdf

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1974). Ley de Planificación Nacional. [Ley 5525]. DO: *La Gaceta*.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (21 de junio de 1961). Artículo 1 [Título Preliminar]. Ley sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café. [Ley 2762]. DO: *La Gaceta*.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (21 de junio de 1961). Artículo 108 [Título Tercero]. Ley sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café. [Ley 2762]. DO: *La Gaceta*.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (7 de setiembre de 2006).

Artículo 2. Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica. [Ley 8542]. DO: *La Gaceta*.

La Presidenta de la República y el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica. (26 de junio de 2013). Artículo 1. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación. [Reglamento 37735-PLAN]. DO: *La Gaceta*.

Lopera Echavarría, J., Ramírez Gómez, C., Zuluaga Aristazábal, M. y Ortiz Vanegas, J. (2010). El Método Analítico como Método Natural. *Nómadas*, (25). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>

MAG. (s.f.). *Acerca del MAG*. Recuperado de http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/

Matus C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Caracas, Venezuela: IVEPLAN.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Buenos Aires, Argentina.

Maya Betancourt, A. (2007). *El taller educativo ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo*. (2da. Ed.). Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Mejora de la gestión de entidades no lucrativas. (s.f.). *Formación: aspectos jurídicos*. Recuperado de http://gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=58&Itemid=63&lang=es

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (07 de setiembre de 2016). Artículo 132 [Título Tercero]. Reglamento a la Ley sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café. [Decreto Ejecutivo 39854 MAG]. DO: *La Gaceta*.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) dentro del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario*. Recuperado de http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/circulares/rec_hum-induccion-sepsa.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2013). *Marco Legal Sistema Nacional de Planificación*. San José, Costa Rica.

Ordaz Zubia, V. Y Saldaña García, G. (2005). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/voz.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1997). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 1997*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/w5800s/w5800s.pdf>

Ortiz González, J. (2015). ¿Qué son las Finanzas Corporativas? Recuperado de <http://finanzasyproyectos.net/que-son-las-finanzas-corporativas/>

Pablo Cazau. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. (3ra. Ed.). Buenos Aires.

- Procuraduría General de la República. (2005). *Dictamen 397*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=13522&strTipM=T
- Ramírez Carrasco, F. (2013). El expertismo desnaturalizado del planificador. ¿un urbanismo participativo o espacio para mercaderes? *Trilogía. ciencia - tecnología – sociedad*, 25(35):51-59.
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. Recuperado de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Sáenz, F. Y Chaves, J. (2013). *La Institucionalidad del Sector Agropecuario Costarricense: evolución y efectos sobre el desarrollo del sector*. Recupero de http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/020/economia/Chaves%20y%20Saenz_institucionalidad%20sector%20agropecuario.pdf
- Sánchez Albavera, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile: *Naciones Unidas*.
- SEPSA. (s.f.). *Sobre SEPSA*. Recuperado de <http://www.sepsa.go.cr/sepsa.html>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2015). Desempeño del Sector Agropecuario. (AEEI-35). San José, Costa Rica.
- Vargas Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8):47-53.

Viché González, M. (2010). La planificación estratégica: instrumento de participación e inclusión social. *Quaderns d'animació i Educació Social*, (12): 1-11.

Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Plan de acción del plan estratégico

Eje I: productividad de café

Objetivo estratégico 1.1

Aumentar la productividad y calidad del café, con el propósito de mejorar las condiciones económicas de los Productores.

Acción estratégica 1.1.1	Responsables
Renovar el parque cafetalero con variedades de alta calidad y tolerantes a la roya.	Responsable de la acción estratégica: Gerente Técnico. Responsable de proveer la información: Técnico Cafetalero.
Metas	Indicadores
Renovar 2.500 hectáreas de café con variedades de alta calidad y tolerantes a roya en los próximos cinco años.	De eficacia: cantidad de área renovada entre cantidad de área planeada. De eficacia: productividad del área renovada con respecto al área sin renovar.

Acción estratégica 1.1.2	Responsables
<p>Generar y transferir herramientas para una mejor administración de las fincas cafetaleras.</p>	<p>Responsable de la acción estratégica: Gerente Técnico.</p> <p>Responsable de proveer la información: Técnico Cafetalero.</p>
Metas	Indicadores
<p>“x” cantidad de familias productoras cuentan con herramientas para la administración eficiente de sus fincas en cinco años.</p>	<p>De eficacia: cantidad de familias productoras implementando herramientas de administración entre cantidad de familias productoras planteadas.</p> <p>De calidad: grado de satisfacción de las familias sobre las herramientas facilitadas para la administración de su finca.</p> <p>De eficiencia: cantidad de talleres realizados al mes por x número de capacitadores.</p> <p>De economía: grado de aumento de la productividad de las fincas de las familias productoras.</p>

Objetivo estratégico 1.2

Fortalecer...

Acción estratégica 1.2.1	Responsables
Metas	Indicadores

Acción estratégica 1.2.2	Responsables
Metas	Indicadores

Eje II: promoción del café de Costa Rica

...

Anexo 2. Matriz para la formulación de planes anuales operativos

**INSTITUTO DEL CAFÉ DE COSTA RICA
PLAN ANUAL OPERATIVO**

Vigencia:

Gerencia:

Unidad:

Presupuesto:

Acción Estratégica:

Objetivo general:

Objetivo específico 1:

Meta 1:

Indicadores:

1.

2.

...

Meta 2:

Indicadores:

1.

2.

...

Objetivo específico 2:

Meta 1:

Indicadores:

1.

2.

...

Meta 2:

Indicadores:

1.

2.

...

RUTA ESTRATÉGICA PARA EL ICAFE

1. Marco de referencia institucional

-Sin periodo, pues las leyes no tienen fecha de vencimiento a menos que se modifiquen

-Flexible a modificaciones

a. Marco jurídico

Responsable: Dirección Ejecutiva y Unidad legal

Incluir leyes

Incluir reglamentos

b. Fin institucional

Responsable: Junta Directiva y Unidad legal

Avalado por el Congreso Nacional Cafetalero

Nace de la Ley 2762

2. Políticas Institucionales

-Responsable: Congreso Nacional Cafetalero

-Periodo de diez años

-Revisar a los cinco años

-Responden a la pregunta ¿qué queremos lograr?

a. Ejes

b. Temas

Utilizar en caso de que el eje sea muy amplio

c. Políticas

3. Marco filosófico institucional

-Responsable: Dirección Ejecutiva

-Periodo de diez años

-Revisar a los cinco años

a. Visión

Refleja los ejes de la política

b. Misión

c. Valores

4. Plan estratégico

-Responsable: Dirección Ejecutiva

-Responde a las políticas y a la filosofía del Instituto

-Periodo de cinco años

a. Análisis FODA

Metodología: talleres y encuestas

Participantes: funcionarios del ICAFE y agentes económicos

Sintetizar la información obtenida del taller mediante matrices

Con los resultados del taller formular una encuesta

Análisis de los resultados de la encuesta

Presentar resultados a la Junta Directiva

b. Factores críticos del éxito

El insumo principal es el FODA

La Dirección Ejecutiva puede redactar los Factores Críticos de Éxito

Presentar los Factores Críticos de Éxito a la Junta Directiva

c. Objetivos estratégicos

Insumos: factores Críticos de Éxito y análisis FODA

Responden a las políticas y filosofía del Instituto

Redactados por la Dirección Ejecutiva y Gerencias del ICAFE

Avalados por la Junta Directiva

Responden a la pregunta: ¿qué debemos hacer para materializar las políticas?

d. Acciones estratégicas

Redactados por la Dirección Ejecutiva

Avalados por la Junta Directiva

Responden a la pregunta: ¿qué necesitamos hacer para cumplir lo que debemos?

e. Gerencia responsable

Definidos por Dirección Ejecutiva

Responsable de la acción estratégica

Responsable de proveer la información

f. Metas

Formulados por las Gerencias

Avalados por Dirección Ejecutiva

Aprobados por la Junta Directiva

Cada acción tiene su meta

Definir cantidad, calidad y tiempo

Indicar tiempo máximo de cumplimiento

g. Indicadores

Formuladores por la Gerencia responsable de la acción

Avalados por la Dirección Ejecutiva

h. Proceso de evaluación

Evaluar continuamente

Evaluar al finalizar el plan

Aplicar indicadores

Documentar los resultados alcanzados

Divulgar los resultados alcanzados

Insumo para un nuevo plan estratégico

i. Proceso de seguimiento

Insumo será los resultados de los PAOs

Mediante la aplicación de los indicadores

Responsable será cada Gerencia

Validados por encargada/o de planificación

Documentar los resultados alcanzados

j. Proceso de retroalimentación

Realizar transcurridos tres años

Aplicar indicadores

Dirección Ejecutiva ajusta acciones

Presentar resultados a la Junta Directiva

Documentar los resultados alcanzados

k. Proceso de divulgación y sensibilización

A los funcionarios del ICAFE

A los agentes económicos

Sensibilizar previo a la formulación del plan

Divulgar el plan formulado

Divulgar los resultados de la implementación del plan

5. Planes Anuales Operativos

-Responsable: Gerencias

-Responden a las acciones estratégicas

-Responden a acciones específicas del año

-Periodo anual

- a. Vigencia
- b. Gerencia
- c. Unidad
- d. Presupuesto
- e. Acción estratégica
- f. Objetivo general
- g. Objetivos específicos
- h. Metas
- i. Indicadores