



INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ
ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ
ORGANISATION INTERNATIONALE DU CAFÉ

ICC 107-3

1 julio 2011
Original: español

C

Consejo Internacional del Café
107^o período de sesiones
26 – 30 septiembre 2011
Londres, Reino Unido

Cargo de Director Ejecutivo

**Presentación del
Sr. Rodolfo Trampe Taubert, México**

Antecedentes

En su 106^o período de sesiones de marzo de 2011 el Consejo decidió que los candidatos al cargo de Director Ejecutivo podrían hacer presentaciones por escrito que deberían llegar a la Secretaría antes de la fecha sugerida de 1 de julio de 2011, para que las mismas pudiesen ser traducidas y distribuidas y los Miembros tuviesen tiempo suficiente para examinarlas en sus países (véase el documento ICC-106-15 Rev. 1). Se ha recibido del Sr. Rodolfo Trampe Taubert, de México, la presentación por escrito que se adjunta, además de su candidatura y curriculum vitae que fueron distribuidos en marzo de 2011 en el documento ICC-106-10.

Medidas que se solicitan

Se pide al Consejo que examine este documento.

Candidato México OIC

México D.F. a 30 de junio de 2011.

**Organización Internacional del Café.
Distinguidos Miembros del Consejo.
Presente**

El actuar de la OIC es fundamental para el logro de los objetivos del Acuerdo Internacional del Café de 2007, por lo que resulta indiscutible la necesidad de fortalecer la capacidad de la Organización para delinear senderos propicios al desarrollo cafetero sostenible entre el conjunto de los países miembros.

Para los actores de la cadena de valor, es primordial tener mayor certidumbre sobre la agenda cafetera en materia de cambio climático, desarrollo tecnológico, socialización de la información, manejo de riesgos y desarrollo de mercados, entre otros, dada la incidencia de dichos factores en la toma diaria de sus decisiones.

En el marco del actual proceso de elección del Director Ejecutivo y en cumplimiento a lo dispuesto en el documento ICC-106-15 Rev. 1, como candidato propuesto por el Gobierno de México, me es grato someter a su amable consideración, el Proyecto de Plan de Trabajo respectivo, cuyos principales planteamientos están encaminados a dotar a la Organización de un renovado sentido de relevancia.

Si bien, dicho proyecto se estructura desde la perspectiva particular, retoma en su contenido, los principales planteamientos de los países miembros, de los organismos cafeteros, de consultores e instituciones de investigación que convergen en el sector; así como las necesidades, ideas y propuestas de los diversos actores de la cadena de valor, con los cuales, he tenido el privilegio de intercambiar opiniones sobre el futuro de la actividad cafetera. A todos expreso mi gratitud por sus contribuciones y anticipo la necesidad de su colaboración para llevar al terreno de la práctica las acciones consideradas.

Reitero a Uds. la seguridad de mi más distinguida consideración.

Cordialmente,

Rodolfo Trampe Taubert

Candidato México OIC

PLAN DE TRABAJO

Hacia una cafecultura competitiva y sostenible

Junio de 2011.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	3
I. INTRODUCCIÓN	5
II. ANTECEDENTES	6
III. EL RETO DE LA OIC	7
IV. PLAN ESTRATÉGICO	8
IV.1 Agenda Estratégica	8
IV.2 Ámbito Interno	10
IV.3 Gestión de Resultados por Indicadores	14
V. CONCLUSIONES	15

RESUMEN EJECUTIVO

A través del presente Proyecto el candidato de México ratifica su compromiso de trabajar para ***“dotar a la OIC de un renovado sentido de relevancia”***, concentrando los esfuerzos en estrategias y acciones que se traduzcan en impactos medibles sobre la arquitectura cafetera global.

El reto fundamental de la Organización se aprecia en su capacidad de innovación para responder a las nuevas realidades de la cafecultura global, para conducir la acción colectiva con equidad de actores y de género, y para distinguirse por su credibilidad como referente de la cadena de valor. Por ello, la propuesta contenida en el presente Proyecto de Plan de Trabajo, se centra en revalorar y redimensionar al sector a través del fortalecimiento de las capacidades de la OIC, para proponer políticas públicas y propiciar la inversión, como ancla del desarrollo colectivo.

En este sentido, se propone guiar la instrumentación del Plan Estratégico de la Organización con la visión de una cafecultura competitiva y sostenible considerando tres ámbitos de atención: El marco de la agenda estratégica; el ámbito interno de la OIC y, el área de la gestión de resultados por indicadores.

La competitividad, el desarrollo del conocimiento y la transparencia, constituyen el eje temático del primer ámbito, sugiriéndose actividades prioritarias específicas que habrán de llevar a la OIC a ser el referente para el desarrollo e instrumentación de acciones de las políticas públicas en el sector; como ejemplo, impulsar el establecimiento de un Observatorio Global de Políticas Públicas relacionadas con café, tanto a nivel de los países miembros como de organismos cafeteros e intergubernamentales.

Candidato México OIC

Respecto al ámbito interno, se plantean medidas para re-direccionar el trabajo sustantivo de la Organización, incrementar su alcance global y fortalecer su capacidad administrativa y de gestión; esto como soporte para el impulso de las acciones consideradas en el marco de la agenda estratégica. En este sentido, destaca la necesidad de implementar una reestructura presupuestal que permita generar un ahorro de hasta 300,000 Libras para cubrir las actividades consideradas en el presente Proyecto, indispensables para re-direccionar el trabajo sustantivo de la OIC.

Desde el área de la gestión de resultados por indicadores, se plantea trabajar activamente en el desarrollo e implementación de parámetros que permitan a los miembros medir y evaluar el desempeño de la OIC en cuanto a sus tareas sustantivas y su contribución para el logro de los Objetivos del Acuerdo Internacional del Café.

La OIC puede y debe jugar un papel decisivo en el desarrollo y adopción de instrumentos, así como de políticas públicas que, al propiciar una revalorización de la cadena productiva global, le conferirán un renovado sentido de relevancia institucional.

I. INTRODUCCIÓN

A casi cincuenta años de haber sido creada la Organización Internacional del Café (OIC), el proceso de elección del Director Ejecutivo, representa la oportunidad de reflexionar sobre los logros alcanzados pero sobre todo, diseñar la estrategia hacia el futuro.

En este contexto, el presente documento toma como marco de referencia el Plan Estratégico de la OIC, considera los retos que enfrenta la caficultura global e incorpora las expectativas fundamentales de los actores de la cadena de valor para plantear rutas de acción ubicadas en tres agendas estratégicas encaminadas a facilitar la consecución de los objetivos del Acuerdo Internacional del Café de 2007. Para cada una de estas tres agendas, se sugieren acciones prioritarias específicas que estarán acompañadas de medidas para re-direccionar el trabajo sustantivo de la Organización, incrementar su alcance global y fortalecer su capacidad administrativa y de gestión.

El candidato de México ratifica su compromiso establecido en marzo, durante el 106° período de sesiones de ***"dotar a la OIC de un renovado sentido de relevancia"***, buscando impactos medibles sobre la arquitectura cafetera global.

La competitividad, el desarrollo del conocimiento y la transparencia son los temas que constituyen el eje de cada una de las agendas cuya realización precisa de una conjunción de acciones entre todos los miembros del sector café.

II. ANTECEDENTES

El texto del Convenio 2007, el séptimo desde 1962, es el resultado de propuestas e ideas compartidas que, en un esfuerzo conjunto, los países miembros acordaron. Constituye, en este sentido, un importante instrumento de colaboración para el desarrollo y proporciona el marco jurídico para las actividades básicas que en el futuro lleve a cabo la Organización.

En su calidad de organismo intergubernamental, la OIC funciona como mecanismo para fomentar la cooperación internacional entre los países signatarios del Acuerdo; así como un vínculo entre los países miembros y el resto de los actores y organismos que no están relacionados de forma directa con el Acuerdo, pero que indudablemente son parte del mundo del café.

Acorde a lo señalado en el documento ICC-106-15 Rev. 1 aprobado durante el 106° Periodo de Sesiones, el presente Proyecto de Plan de Trabajo, propuesto por el Candidato de México, pretende ser el elemento que reúna y ordene las acciones en torno a cómo ejecutar hacia el futuro las labores de la OIC, buscando además que sus actividades adquieran un sentido práctico y relevante para cualquier productor, comercializador, industrial o consumidor que a través de organismos o Gobiernos esté vinculado a la Organización.

En este sentido, el presente Proyecto ha sido elaborado a partir de un riguroso análisis del contexto cafetero actual, recogiendo opiniones, retomando estudios, consensuando propuestas, pero sobre todo reflexionando y cuestionando nuestro papel ante los desafíos del futuro. Sin embargo, los planteamientos aquí contenidos, requerirán aun de ser valorados por los Miembros del Consejo, y sobre todo requerirán de ser enriquecidos con las aportaciones de todos y cada uno de los actores de la cadena interesados en contribuir al desarrollo cafetero.

Candidato México OIC

El café se consume en prácticamente todo el mundo y se produce en más de 50 países con importantes asimetrías en materia de desarrollo económico. Como producto, contribuye en forma importante al ingreso de los países productores y al alivio de la pobreza en muchas regiones del planeta; en tanto que constituye un motor para el desarrollo de la industria de alimentos y bebidas en la mayoría de los países consumidores. Por ello, la sana relación entre la oferta y demanda, la adecuada correlación de precios y la rentabilidad de la cadena con la apropiada distribución de valor, son entre otros, factores de estabilidad que deben considerarse para garantizar el desarrollo cafetero mundial.

Es con este enfoque como se ha ido conformando el Plan de Trabajo que se presenta.

III. EL RETO DE LA OIC

La economía cafetera global enfrenta múltiples retos que exigen del sector público y privado nuevas y coordinadas respuestas a factores impredecibles como el cambio climático y la volatilidad de precios, entre otros a fin de no comprometer la sostenibilidad del sector. La OIC constituye el foro, que por naturaleza, puede hacer converger los esfuerzos en este sentido.

Así, el reto fundamental de la Organización se aprecia en su capacidad de innovación para responder a las nuevas realidades de la cafecultura global, para conducir la acción colectiva y para distinguirse por su credibilidad como referente de la cadena de valor.

Esta propuesta se centra en revalorar y redimensionar al sector a través del fortalecimiento de las capacidades de la OIC, con el fin de proponer políticas

públicas que propicien la inversión, fundamentalmente en bienes públicos¹, como ancla del desarrollo colectivo.

IV. PLAN ESTRATÉGICO DE LA OIC

El Plan de Acción Estratégico de la OIC, aprobado durante el 105º período de sesiones del Consejo, fue estructurado a partir de los objetivos consignados en el Acuerdo 2007, de los cuales se desprenden cuatro líneas estratégicas y 27 acciones prioritarias. También se establecen algunos indicadores que evalúan los resultados y alcances.

Visto lo anterior como el marco general de referencia, se propone guiar la instrumentación del Plan Estratégico de la Organización, considerando tres ámbitos de atención: El marco de la agenda estratégica; el ámbito interno de la OIC y el área de la gestión de resultados por indicadores.

IV.1. Agenda Estratégica.

En primer término, aglutinar las diferentes acciones en torno a tres temas fundamentales:

a) **Competitividad:** Incluir aquellas acciones y actividades que son determinantes para la permanencia de los actores dentro de la cadena de valor.

- **Calidad**

¹ Los Bienes Públicos pueden definirse como los activos, expresados en servicios o herramientas, que se ponen a disposición del sector, sin que su aprovechamiento ponga en riesgo la disponibilidad del mismo en el futuro. La connotación de Bienes Públicos es por su carácter de acceso público, de ahí que su procedencia no sólo se circunscribe al ámbito gubernamental, sino también social, privado o mixto.

- Administración de Riesgos
 - Financiamiento
 - Desarrollo de Mercados
- b) Conocimiento: Incluye las acciones necesarias para desarrollar y socializar las capacidades de los actores en su conjunto como base para afrontar los retos que amenazan la sostenibilidad de la cafecultura.
- Capacitación y Asistencia Técnica
 - Investigación y Desarrollo Tecnológico
 - Inversión Productiva
- c) Transparencia: Se refiere a las acciones que propicien confianza y equidad entre los diferentes eslabones de la cadena de valor.
- Información Estadística
 - Normalización
 - Costos y Distribución de Valor

Estas diez acciones prioritarias deben ser concebidas bajo un enfoque que se centra en la construcción y definición de recomendaciones de Políticas Públicas que actuarían como referencia internacional o *benchmark*. Este referente tendría la virtud de ser lo suficientemente flexible para reconocer asimetrías y adaptar recomendaciones, base para la implementación de políticas y estrategias cafeteras entre los países miembros. De esta forma, la OIC demostraría su efectiva capacidad de innovación.

IV.2 Ámbito Interno

El cumplimiento de la agenda estratégica de la OIC, está supeditado a un reordenamiento de la estructura organizativa. Para ello es necesario re direccionar el trabajo sustantivo, incrementar su alcance global y fortalecer su funcionamiento administrativo y de gestión.

IV.2.1 Re-direccionar el Trabajo Sustantivo

a) Diseño de Políticas Públicas

La propuesta se centra en un diseño institucional más enfocado hacia los procesos de análisis, planeación y diseño de herramientas útiles para la implementación efectiva de políticas públicas, con un enfoque predominante hacia bienes públicos.

b) Identificar Nuevas Fuentes y Esquemas de Financiamiento

La OIC ha colaborado estrechamente con el Fondo Común de Productos Básicos. No obstante, es imprescindible identificar y motivar la participación de fuentes alternativas de financiamiento y esquemas novedosos de inversión en el sector café.

c) Incrementar la Capacidad de Servicio Institucional

Un tema de particular relevancia es el referente al marco institucional de los países miembros. Debe reconocerse que, el cambio hacia un mercado más liberalizado trajo como consecuencia el desmantelamiento de instituciones y por consiguiente su capacidad de dar servicios a los miembros de la cadena. La historia también ha demostrado que aquellos países con estructuras menos vulnerables y capaces de generar inversión, cooperación e incentivos a la productividad y calidad, han resultado ser más competitivos. La OIC puede

contribuir en este ámbito, no sólo haciendo más eficiente su propia capacidad de servicio, sino también transfiriendo las experiencias exitosas de los arreglos institucionales existentes.

IV.2.2 Incrementar Alcance Global

a) Colaboración con Países Miembros y no Miembros

La membresía de la OIC, si bien es amplia, aun no es universal. Mantener contactos con representantes de países miembros y no miembros debe ser parte de un programa de alta prioridad y ante todo, permanente. El espíritu de ser una organización global e incluyente, representa por sí mismo un enorme reto, puesto que su alcance debe llegar a organizaciones de productores, de comercio, de exportadores, de industriales y consumidores. La colaboración con las instituciones nacionales de café resulta de suma relevancia ya que facilita la interlocución con sus respectivos gobiernos.

b) Colaboración con otros Organismos Intergubernamentales.

Este aspecto requiere de un impulso decidido de los países miembros, dado las limitaciones propias de una organización de producto básico como lo es la OIC. La capacidad para mejorar el nivel de consulta e intercambio de información, es fundamental, pues no sólo se requiere de una mejor coordinación y cooperación con otros organismos; sino sobre todo, identificar sinergias entre los mismos. La OIC puede promover la conjunción de esfuerzos entre organizaciones internacionales para la creación de un Observatorio que garantice la coherencia entre las diferentes recomendaciones, principalmente, en lo que a desarrollo cafetero se refiere.

c) Fortalecer la Comunicación

Como se ha expuesto, la Organización será relevante sólo en la medida en que pueda generar impactos medibles sobre la actividad cafetalera global. La comunicación se vuelve un elemento toral en esta tarea. Discursos, entrevistas, presentaciones, etc. deben ser parte de una estrategia con un enfoque profesional hacia la comunicación. El objetivo debe ser el de elevar el perfil público y la visibilidad de la OIC.

IV.2.3 Fortalecer el Funcionamiento Administrativo y de Gestión

a) Reingeniería Financiera en Materia Presupuestal

La Organización enfrenta un serio desafío en términos presupuestales. Si bien el balance entre el total de ingresos y egresos (3'215,000 Libras) arroja un equilibrio presupuestal, la renta de los espacios medido como porcentaje del total de egresos, es del orden de 27.4%. El Fondo Neto de Reservas por 1'625,949 de Libras, es suficiente para enfrentar el eventual costo que representaría la liquidación de la Organización.

En vista de lo anteriormente expuesto, se propone alcanzar la meta de hacer disponible para el cumplimiento del presente Proyecto Plan de Trabajo una cantidad de 300,000 Libras para lo cual se sugiere tomar las siguientes medidas:

- Previo análisis costo/beneficio dejar los espacios del 1er. ó 2º nivel con el objetivo de tener un ahorro de 300,000 Libras.
- Los costos inherentes a la remodelación de un nivel y dejar el otro deberán ser financiados transitoriamente por el Fondo Neto de Reservas.
- Reposición del Fondo Neto de Reservas en un plazo de cinco años.

Candidato México OIC

- Los recursos disponibles se re direccionan hacia las actividades sustantivas de la Organización.
- Hacer todos los esfuerzos posibles para incrementar los ingresos extraordinarios, especialmente los que se refieren a la renta de la Sala del Consejo. La meta consiste en llegar a un punto de equilibrio que se estima del orden de las 225,000 Libras. Al día de hoy los ingresos en este rubro ascienden a un aproximado de 125,000 Libras.

b) Fortalecer Comités

El Acuerdo Internacional del Café 2007 dispone la conformación de cuatro Comités (Comité de Proyectos, Comité de Promoción y Desarrollo de Mercado, Comité de Finanzas y Administración, Comité de Estadística) y de dos Órganos Consultivos (Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero, Junta Consultiva del Sector Privado) que representan, junto con la estructura propia de la Organización, la esencia misma de los esfuerzos para responder eficientemente a las legítimas aspiraciones de los Países miembros. Se proponen las siguientes medidas:

- Generar, con una parte de los recursos disponibles descritos en el inciso anterior, incentivos para el adecuado funcionamiento de estos cuerpos colegiados.
- Tanto los Comités como los Órganos Consultivos favorecerán la participación de expertos, facilitadores, consultores y destacados integrantes de la cadena de valor durante sus sesiones de trabajo.
- La Dirección Ejecutiva de la OIC fomentará la idea de un trabajo horizontal entre estos cuerpos colegiados a fin de evitar duplicidades e incrementar la productividad de la Organización. Este enfoque será fundamental para el diseño y recomendaciones que sobre políticas públicas se harán en el futuro.

c) La Estructura de Personal

El personal representa el activo más valioso de la Organización Internacional del Café. A la luz de un re direccionamiento del trabajo sustantivo, descrito en el apartado IV.2.1, se presenta la necesidad de evaluar la estructura organizacional en términos de descripción de puestos, funciones y responsabilidades.

IV.3 Gestión de Resultados por Indicadores

Si bien las acciones de la OIC persiguen el cumplimiento de los Objetivos del Acuerdo Internacional del Café, hoy en día es indispensable que todos los países miembros tengan mayores elementos para medir y evaluar el trabajo, dando soporte a ese sentido de relevancia del que se busca dotar a la Organización.

Uno de los principales retos en la gestión administrativa de la OIC consiste en trasladar al terreno de los Indicadores las tareas sustantivas que realizan las diferentes áreas operativas de la Organización versus los Objetivos del Acuerdo. Queda claro en este ámbito, que no se trata de evaluar la gestión de la OIC desde la óptica de rentabilidad, productividad o participación en el mercado; sino de instrumentar herramientas de apoyo útiles para entender y clarificar los requerimientos de los países miembros.

Para ello, se propone trabajar en el desarrollo y adaptación de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) como guía metodológica para la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización a partir de los objetivos y expectativas particulares, tanto de los miembros, como del personal que labora en la OIC. Esto, en el marco de los siguientes procesos:

- Elaboración de matriz de relaciones entre las acciones específicas y las agendas estratégicas (diagnóstico de actividades relevantes).
- Conformación del mapa estratégico de la Organización.

- Establecimiento de indicadores clave de desempeño.
- Adopción del sistema de monitoreo de indicadores.

V. CONCLUSIONES

El aniversario de la OIC coincide con la imperiosa necesidad de fortalecer y profundizar en la cooperación internacional. La fecha en si misma ofrece la oportunidad de comunicar el valor agregado, que para el café, tiene la Organización. La propuesta contenida en este proyecto de Plan de Trabajo, refuerza esa idea de pertenencia y cercanía que una organización de este tipo debe ofrecer a sus miembros.

Un alto en el camino y un proceso de reflexión sobre la construcción de una arquitectura de cooperación internacional más vigorosa a la luz de nuevos retos y paradigmas es imperioso, dada la incidencia de factores como el cambio climático, desregulación de los mercados, cambios en los patrones de consumo, y nuevas tecnologías, entre otros.

La OIC puede jugar un papel decisivo en el desarrollo y adopción de instrumentos, así como de políticas públicas que, al propiciar una revalorización de la cadena productiva global, le conferirán un renovado sentido de relevancia institucional.