



**Revisión estratégica de la OIC  
Informe de avance**

**Antecedentes**

1. En su 115º período de sesiones de septiembre de 2015 celebrado en Milán (Italia), el Consejo Internacional del Café aprobó la Resolución Número 457 en virtud de la cual deberá llevarse a cabo una revisión estratégica de las actividades emprendidas por la Organización Internacional del Café.
2. El propósito de la revisión estratégica fue el de evaluar, en detenida consulta con los Miembros del Grupo de Trabajo, otros Miembros de la OIC y la Secretaría, el foco estratégico y las prioridades de la Organización y su puesta en práctica, con miras a proponer esferas de mejora.
3. En el año cafetero 2015/16 la Secretaría llevó a cabo la primera fase de la revisión estratégica. El proceso fue facilitado por la firma de consultoría SustainAbility y comprendió un estudio teórico general, un proceso de consulta exhaustivo con múltiples interesados y una comparación con otros organismos internacionales de productos básicos con sede en Londres. Los resultados de la primera fase figuran en el informe de la revisión estratégica (se adjunta como anexo el documento [ICC-117-15](#)), que incluye recomendaciones acerca de los objetivos estratégicos y acciones prioritarias que pondrá en práctica la OIC para la consecución de su misión tal como se establece en el Acuerdo Internacional del Café.
4. En el período de sesiones de septiembre de 2016 el Consejo aprobó las recomendaciones de la revisión estratégica, incluidos objetivos estratégicos específicos. De acuerdo con las recomendaciones, la OIC deberá centrarse en:
  - a) Producir datos, análisis e información de talla mundial para informar a los elaboradores de políticas y al sector;

- b) Usar su poder de convocatoria para proporcionar un foro de diálogo entre el sector público y el privado y dentro de cada uno de ellos; y
- c) Facilitar proyectos y programas de desarrollo mediante asociaciones del sector público y el privado y otros medios.

### **Avances efectuados en el año cafetero 2016/17**

5. Con la aprobación de las recomendaciones por el Consejo concluyó la primera fase (conceptual) y comenzó la segunda (puesta en práctica). El objetivo de esta fase será identificar y reseñar los pasos necesarios para que la Organización pueda cumplir los objetivos que se definen a tenor de la revisión estratégica. El resultado del primer año de la fase de puesta en práctica será un plan quinquenal de acción revisado. En ese documento figurarán actividades concretas, calendarios y un cálculo estimativo de requisitos presupuestarios. El plan quinquenal de acción revisado se presentará para aprobación del Consejo en su 120º período de sesiones.

6. En vista de la complejidad y el alcance de las tareas relacionadas con la puesta en práctica de las recomendaciones en el año cafetero 2016/17, la Secretaría decidió llevar a cabo la labor dividiéndola en tres subestrategias:

#### ***i. Estrategia de datos y análisis***

7. El propósito de esta estrategia es el de identificar maneras de mejorar la capacidad de la OIC en la recopilación y análisis de datos y la difusión de los resultados. La Secretaría está en la actualidad examinando procesos de recopilación de datos para aumentar la calidad de los datos sin procesar que recibe. Para ello, el 10 de noviembre se celebró en los locales de la OIC una reunión de trabajo con una firma de consultoría especializada. Los próximos pasos serán establecer qué recursos (técnicas, software, hardware) se precisarán para aumentar la eficiencia del manejo de datos y ampliar el alcance del análisis económico.

#### ***ii. Estrategia de involucrar a los Miembros y terceras partes***

8. El objetivo de esta estrategia es el de identificar medidas concretas que la Secretaría precisará llevar a cabo para conseguir que los Miembros y las terceras partes se involucren más, con miras a fortalecer la OIC como foro de debate de asuntos cafeteros entre los Miembros y con el sector privado. Una de las actividades básicas que se está llevando a cabo en estos momentos es la evaluación comparativa de otras organizaciones para identificar prácticas óptimas que puedan ser útiles para la OIC.

**iii. Estrategia de asociación para proyectos de desarrollo y promoción**

9. El objetivo de esta estrategia es el de establecer una hoja de ruta que permita a la OIC asociarse de forma eficaz con otras organizaciones y donantes para facilitar proyectos y programas de desarrollo y promoción. Acciones concretas que se están llevando a cabo en la actualidad son definir la función de la OIC en la esfera de proyectos (por ejemplo, elevar el perfil del sector cafetero con relación a donantes y ayudar a los países a redactar propuestas) y promoción del consumo, y una evaluación de necesidades para establecer los recursos que se requerirán.

10. Las tres estrategias abarcan un horizonte de planificación de cinco años. Se muestra a continuación un marco temporal general para la labor que se llevará a cabo formando parte de la revisión estratégica en el año cafetero 2016/17. Las tres subestrategias se consideran en la Actividad 1. Los resultados de las subestrategias (conjunto de actividades, presupuesto y calendario e indicadores clave de desempeño) proporcionarán los cimientos del plan de acción quinquenal.

11. El próximo paso será la definición de actividades que lleven a resultados y condiciones pertinentes al logro de cada uno de los tres objetivos estratégicos.

12. Se prevé que la labor en torno a las subestrategias esté finalizada en mayo de 2017. Eso hará posible que el Grupo de Trabajo debata los principales resultados durante el 120º período de sesiones del Consejo y ofrezca orientación para la labor futura de la Secretaría.

13. Se sugiere que se presente al Grupo de Trabajo un esbozo del plan de acción quinquenal en una reunión en junio de 2017. Tras haberse incorporado los comentarios de los Miembros, se presentará al Grupo de Trabajo un documento final para que reciba endoso antes del 120º período de sesiones del Consejo, en el que se prevé que obtenga la aprobación definitiva.

### Calendario de la revisión estratégica de la OIC (año cafetero 2016/17)

Actividad	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
1. Creación de tres subestrategias (“Datos y análisis”; “Involucrar a los Miembros y terceras partes”; “Asociación para proyectos de desarrollo y promoción”) que conformen la elaboración del plan de acción quinquenal (Resultado: propuesta de un conjunto de actividades, incluidos calendario, presupuesto e indicadores clave de desempeño).												
2. Redacción del plan de acción quinquenal (Resultado: documento provisional que incluirá actividades, calendario, presupuesto e indicadores clave)												
3. Se incorporarán comentarios y se terminará el plan de acción quinquenal. Resultado: documento que incluirá actividades, marco temporal, presupuesto e indicadores clave de desempeño).												
4. Se incorporarán comentarios y se presentará el plan de acción quinquenal para aprobación del Consejo en el 120º período de sesiones (Resultado: documento final).												
Durante las reuniones del Grupo de Trabajo se presentará un informe de avance (verbal).						X			X			X



ICC 117-15

5 octubre 2016  
Original: inglés

C

Consejo Internacional del Café  
117º período de sesiones  
19 – 23 septiembre 2016  
Londres, Reino Unido

**Informe sobre  
la revisión estratégica de la OIC**

#### **Antecedentes**

1. La revisión estratégica de la OIC se realizó con el telón de fondo de unos retos cada vez mayores en el sector cafetero, tales como el impacto del cambio climático en los productores de todo el mundo, y teniendo en cuenta el emergente programa político mundial que establecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En vista de todo ello, los Miembros reconocieron que, para mantener la relevancia de la OIC en el sector cafetero, era preciso elaborar una estrategia revisada que permitiese a la Organización ajustarse a un mercado del café en constante cambio y a condiciones políticas dinámicas.
2. El informe que figura en este documento fue elaborado por la Secretaría con el apoyo de SustainAbility, y aprobado por el Consejo en su 117º período de sesiones celebrado del 19 al 23 de septiembre de 2016. Las recomendaciones del informe serán incorporadas al nuevo plan de acción quinquenal para 2017-2021.

## REVISIÓN ESTRATÉGICA DE LA OIC

### SECCIÓN 1: OBJETIVO Y METODOLOGÍA

#### Objetivo

1. El propósito de la revisión estratégica fue el de evaluar, en detenida consulta con los Miembros del Grupo de Trabajo, otros Miembros de la OIC y la Secretaría, el foco estratégico y las prioridades de la Organización y su puesta en práctica, con miras a proponer esferas de mejora.
2. Las recomendaciones que provengan de la revisión estratégica serán el punto de inicio de la elaboración de una estrategia revisada que haga que la Organización pueda concentrarse en los recursos existentes, fortalecer las operaciones, establecer acuerdo en cuanto a los objetivos y resultados que se quieren obtener, y evaluar y reajustar la dirección de la Organización en respuesta a un ambiente que está cambiando.
3. En el contexto de este ejercicio, deberá entenderse que el término Organización se refiere al Consejo Internacional del Consejo, los órganos subordinados y la Secretaría.

#### Metodología

4. Según el documento [WP-Council 266/16 Rev. 2](#), la revisión estratégica debería incluir i) la evaluación del contexto mundial en el que funciona la OIC, ii) el examen de los avances logrados hasta la fecha y de los recursos utilizados para poner en práctica el Acuerdo Internacional del Café de 2007; y iii) un conjunto de recomendaciones que refinasen el foco estratégico de la OIC.
5. La Secretaría llevó a cabo la revisión estratégica en consulta detallada con el Grupo de Trabajo sobre la revisión estratégica y los Miembros. El proceso fue facilitado por SustainAbility, una firma de consultoría con larga experiencia en procesos de consulta con partes interesadas y gestión estratégica, así como pericia en el sector cafetero. El Grupo de Trabajo sobre la revisión estratégica participó en todas las etapas del proceso de revisión, incluida la selección de la firma de consultoría.
6. Con este fin la Secretaría elaboró una metodología para la revisión estratégica que comprendió un estudio teórico general, un proceso global de consulta con múltiples interesados y una comparación con otros organismos internacionales de productos básicos con sede en Londres.

### *Estudio teórico*

7. El estudio teórico estuvo encaminado a analizar el contexto mundial, esto es, los retos con los que se enfrentará el sector cafetero en los cinco años próximos. Con el fin de reflejar la situación actual de investigación, el análisis se realizó examinando los debates en curso en el sector cafetero.

8. El punto de que se partió para el estudio fue el plan de acción de la OIC que figura en el documento [ICC-105-19 Rev. 3](#). Se revisó y actualizó el análisis del contexto mundial que se llevó a cabo en la preparación de ese documento para reflejar los cambios en el ambiente operativo.

9. Además, se evaluaron los logros de la OIC a tenor del Acuerdo Internacional del Café de 2007 basándose en el Anuario que publica la OIC y los informes anuales de avance en el programa de actividades de los años cafeteros 2013/14, 2014/15 y 2015/16 (se presentará al Consejo en su 117<sup>o</sup> período de sesiones un informe provisional). Se efectuó un análisis presupuestario para cuantificar el nivel y la distribución de recursos con respecto a los objetivos estratégicos y las actividades propuestas que se incluyeron en el plan de acción de la OIC. Por último, un análisis SWOT (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y retos) aplicado a la Organización, que incluyó aspectos de la Secretaría.

### *Proceso de consulta*

10. Guiada por las conclusiones del estudio, la Secretaría entabló consultas con los Miembros, algunas terceras partes y personal de la OIC (las “partes interesadas”). El proceso de consulta comprendió: i) una encuesta en línea de los Miembros y terceras partes, ii) entrevistas individuales con Miembros y terceras partes, iii) una encuesta y una reunión de trabajo con el personal de la OIC, y iv) la reunión de trabajo de las partes interesadas en la que se debatieron los resultados de las tres primeras etapas.

#### i) Encuesta en línea

- La encuesta en línea se inició el 27 de mayo y se clausuró en la semana del 10 de junio. La encuesta fue facilitada a los Miembros y a las terceras partes en los cuatro idiomas oficiales de la OIC.
- El propósito de la encuesta en línea fue el de evaluar a) la impresión que se tenía de los beneficios generales de la afiliación, de la relevancia de la OIC y de la calidad de los servicios prestados; y b) la relevancia que se atribuía a los actuales objetivos estratégicos de la OIC en vista de los retos que surgían en el sector.

- En total, se invitó por correo electrónico a participar en la encuesta a 4.700 personas, entre Miembros, terceras partes y otras personas relacionadas con las actividades de la OIC. La Secretaría recibió 436 respuestas válidas que representaron un nivel de participación de cerca del 10%, lo que se considera satisfactorio en el marco de encuestas en línea.

ii) Entrevistas individuales

- El 1 de junio la Secretaría invitó a los 50 Miembros, a los 23 Miembros de la Junta Consultiva del Sector Privado y a 16 terceras partes seleccionadas a que indicasen si estaban interesados en reservar fecha y hora para una entrevista.
- El propósito de la entrevista fue el de obtener una comprensión a fondo de los puntos de vista de los Miembros acerca de la futura dirección estratégica de la Organización.
- Al 15 de agosto la Secretaría había realizado entrevistas a 24 Miembros (lo que representó el 85,1% de los afiliados), 3 miembros de la JCSP y 7 terceras partes seleccionadas. En el Anexo I puede encontrarse una lista completa de países y organizaciones participantes.

iii) Encuesta y reunión de trabajo del personal

- Se ideó una encuesta para conocer los puntos de vista del personal de la OIC en cuanto a retos y oportunidades relacionadas con la Organización y la función de la Secretaría en cuanto a aportar valor a los Miembros de la OIC. El nivel de participación fue del 70%.
- La encuesta fue complementada con una reunión de trabajo de medio día con el personal de la OIC, que fue facilitada por la firma de consultoría y tuvo lugar el 28 de junio (nivel de participación del 70%).
- El principal propósito de la reunión de trabajo fue debatir los resultados de la encuesta del personal, así como los resultados de otras fases del proceso de consulta. En consecuencia, el personal de la OIC ofreció sugerencias para mejorar los servicios de la Secretaría y analizó las repercusiones de una asignación de recursos potencial.

iv) Reunión de trabajo de partes interesadas

- La reunión de trabajo de partes interesadas tuvo lugar en los locales de la OIC el 7 de julio de 2016.
- El objetivo de la reunión de trabajo fue debatir las conclusiones de las consultas con partes interesadas y las recomendaciones preliminares para refinar el foco estratégico de la OIC que elaboraron los consultores basándose en los resultados de las encuestas y entrevistas.

- En total, asistieron a la reunión de trabajo 20 Miembros y 4 de las terceras partes seleccionadas. En el Anexo II puede encontrarse una lista completa de los países y las organizaciones participantes.

*Comparación con otros organismos internacionales de productos básicos*

11. Como fase final en el proceso de revisión se efectuó una comparación de otras organizaciones internacionales de productos básicos con sede en Londres, tales como la Organización Internacional del Azúcar (OIA), el Consejo Internacional de Cereales (CIC), y la Organización Internacional del Cacao (ICCO). El objetivo de ese análisis fue i) comparar organizaciones similares en cuanto a misión, personal, principales actividades y servicios prestados a los Miembros, y ii) obtener conclusiones pertinentes al fortalecimiento del foco estratégico de la OIC. Esa comparación se basó en entrevistas cualitativas que se hicieron a miembros de la administración superior de la OIA, el CIC y la ICCO. Los resultados fueron tomados en cuenta por el consultor al formular las recomendaciones.

## SECCIÓN 2: RESULTADOS

12. En esta sección figuran los principales resultados del proceso de revisión, que son: i) el análisis actualizado del contexto mundial en el que funciona la OIC; ii) el avance en el logro de los objetivos del Acuerdo Internacional del Café de 2007, iii) los recursos utilizados en la puesta en práctica del Acuerdo Internacional del Café de 2007, iv) los resultados del análisis SWOT de la OIC; y los principales resultados de la comparación de organismos internacionales de productos básicos con sede en Londres.

### Contexto mundial

13. El café sigue siendo el producto tropical que más se comercia en todo el mundo y se produce en más de 50 países en transición y desarrollo; ofrece un medio de vida a 25 millones de agricultores y sus familias y representa hasta el 50% de los ingresos de exportación de algunos países. Los resultados de la evaluación indican que muchos de los retos con que se enfrenta el sector cafetero mundial que fueron identificados en el documento [ICC-105-19 Rev. 3](#), siguen teniendo validez. No obstante, parece necesario dar un cambio en el orden de prioridades de los objetivos estratégicos, dado que no solo el sector evolucionó, sino que también se dispone ahora de más investigación sobre cuestiones específicas tales como el impacto del cambio climático en el sector cafetero.

14. Al mismo tiempo, el sector cafetero mundial aceptó más a fondo el concepto de sostenibilidad como un principio rector de todas las actividades realizadas en toda la cadena de valor, incluidas producción, comercio y procesamiento del café. Esto es evidente, visto que se fundaron nuevas iniciativas para todo el sector que están obteniendo apoyo de participantes clave del sector y organizaciones no gubernamentales (ONG) (por ejemplo, Reto de la Producción Sostenible de Café y la Plataforma Mundial del Café).

15. A nivel político, fueron pasos importantes la adopción de los Objetivos del Desarrollo Sostenible en 2015 y la 21ª Conferencia de las Partes (COP21) en París, que llevó a un nuevo acuerdo sobre el cambio climático. Esos hitos políticos definirán en grado importante el entorno en el que funcionará la OIC en los años venideros.

16. Para el sector en su totalidad, el reto clave a largo plazo será el de aumentar la producción de café de una manera sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental para satisfacer la creciente demanda en todo el mundo. Ese aumento de la producción tendrá que proceder principalmente de una productividad más alta en las fincas que ya existen para reducir al mínimo la necesidad de tierra adicional.

17. Los retos con que se enfrenta el sector cafetero mundial se agruparon en tres categorías, de acuerdo con los tres pilares de sostenibilidad, esto es, económico, social y ambiental:

#### *Retos económicos*

- La productividad a nivel de finca es baja en muchas regiones productoras, como resultado de un acceso limitado a técnicas, insumos y crédito.
- Los costos de producción, en especial de mano de obra e insumos tales como fertilizantes y plaguicidas, aumentan continuamente.
- Los precios del café siguen volátiles, con ciclos pronunciados de auge y depresión que desalientan la inversión, en especial por la falta de amplia disponibilidad de instrumentos de gestión del riesgo para los productores de café en pequeña y mediana escala.
- La cadena de valor del café puede ser larga y compleja, con una distribución de ganancias sesgada en favor de los elaboradores del producto.
- La persistencia de medidas que afectan al comercio internacional del café, tales como obstáculos arancelarios y no arancelarios, puede limitar las oportunidades en los países exportadores de conseguir crecimiento en el valor añadido, en especial de café procesado.

#### *Retos sociales*

- Hay una diferencia significativa de género en el acceso a tierras, crédito, plaguicidas y fertilizantes, así como a servicios de extensión.
- Los jóvenes están menos inclinados a hacerse productores de café debido a la baja rentabilidad y al acceso limitado a tierras.
- Las normas sociales que se aplican a los trabajadores agrícolas son bajas en algunas regiones productoras.

#### *Retos ambientales*

- El cambio climático tendrá un impacto negativo en la disponibilidad de tierras adecuadas para la producción de café.
- El predominio cada vez mayor de fenómenos meteorológicos extremos, y la amenaza de enfermedades y plagas hacen apremiante la necesidad de mejorar la investigación y distribución de variedades de café resistentes.
- La escasez de agua y la necesidad de administrar el agua en todas las etapas de la cadena de valor del café.

### **Avances conseguidos hasta la fecha a tenor del Acuerdo Internacional del Café de 2007**

18. Pueden establecerse los avances conseguidos a tenor del Acuerdo Internacional del Café de 2007, que entró en vigor en febrero de 2011, mediante el examen de los siguientes documentos de referencia:

- Plan de acción de la OIC ([ICC 105-19 Rev. 3](#)).
- Anuarios de los años cafeteros 2010/11 a 2014/15.
- Informes de avance del programa de actividades de los años cafeteros 2013/14 y 2014/15 ([ICC-114-4](#) e [ICC-116-7](#)).
- Informe provisional sobre el programa de actividades para el año cafetero 2015/16 (ICC-117-7) que será examinado por el Consejo en su 117<sup>o</sup> período de sesiones en septiembre de 2016.

19. El plan de acción expone la estrategia de la OIC para el fomento de los objetivos del Acuerdo Internacional del Café de 2007. El plan tiene un conjunto de cuatro objetivos generales y 29 actividades que se basan en los objetivos del Acuerdo.

20. El plan de acción fue aprobado primero por el Consejo en su 105<sup>o</sup> período de sesiones de septiembre de 2010 y revisado en el 109<sup>o</sup> período de sesiones en septiembre de 2012 y en el 112<sup>o</sup> período de sesiones en marzo de 2014.

21. El plan de acción proporciona el marco para la elaboración de un programa de actividades anual que establece un orden de prioridad y asigna recursos para partidas específicas. El primer programa de actividades que comprendió acciones específicas a tenor del Acuerdo Internacional del Café de 2007 fue aprobado por el Consejo en su 105<sup>o</sup> período de sesiones de septiembre de 2010 ([ICC-105-21](#)). Inicialmente el programa fue una continuación de las actividades existentes a tenor del Convenio Internacional del Café de 2001, pero también hizo provisión para actividades relacionadas con el Acuerdo Internacional del Café de 2007 que entró en vigor en febrero de 2011.

22. A raíz de lo solicitado por el Consejo en su 112<sup>o</sup> período de sesiones de marzo de 2014, la Secretaría empezó a informar cada año acerca de la puesta en práctica del programa de actividades. El primer informe sobre el programa de actividades del año cafetero 2013/14 fue preparado para examen por el Consejo en el 114<sup>o</sup> período de sesiones de marzo de 2015 ([ICC-114-4](#)).

23. Hasta la fecha, los principales logros de la Organización en cuanto a los cuatro objetivos estratégicos fueron:

*Servir de foro para el desarrollo de políticas y soluciones que fortalezcan el sector cafetero mundial:*

- La afiliación aumentó y pasó de 65 países en 2011 a 77. Los Miembros de la OIC representan el 98% de la producción mundial de café y el 83% del consumo mundial.
- Cooperación continua con el sector privado por medio de los 16 miembros de la Junta Consultiva del Sector Privado que asesoran con regularidad al Consejo Internacional del Café en relación con la inocuidad de los alimentos, sostenibilidad, promoción y consumo de café, y otros asuntos cafeteros.
- Desde 2011 se organizaron reuniones en todo el mundo para la comunidad cafetera tales como la Cuarta Conferencia Mundial del Café, que se celebró en Etiopía y contó con más de 1.000 participantes procedentes del sector público y del privado; el Foro Mundial del Café que se celebró en Milán, y cinco reuniones del Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero. El 6º Foro Consultivo tendrá lugar durante la semana del 117º período de sesiones del Consejo Internacional del Café en septiembre de 2016.

*Evaluación:* la OIC sirvió de foro mundial para debates sobre asuntos cafeteros, pero sería deseable que los Miembros se involucrasen más entre las reuniones ordinarias y que también hubiese mayor presencia en los países productores. Además, la OIC debería involucrarse con más fuerza con interesados entre los que figuren participantes del sector privado, con miras a ser más activa en cuanto a impulsar los puntos a discutir en los debates del sector cafetero.

*Aumentar la transparencia del mercado cafetero y posibilitar la toma de decisiones económicas basadas en datos exactos y oportunos:*

- Se recopilaron y difundieron estadísticas detalladas y fidedignas sobre el comercio de café (se procesaron alrededor de 20.000 registros cada año).
- Se publicaron con regularidad dos estudios a fondo de economía cafetera cada año cafetero.

*Evaluación:* la OIC siguió siendo una fuente fiable e imparcial de información sobre el mercado cafetero, pero podría aumentarse la exactitud de los datos. Hay todavía margen para que la OIC aumente su capacidad de analizar datos, dado que el potencial para establecer asociaciones de investigación en la preparación de más estudios económicos (por ejemplo evaluación de políticas cafeteras, análisis a fondo del mercado de café) no ha sido del todo examinado.

*Alentar el desarrollo de la comunicación, la divulgación pública y la difusión de conocimiento de la economía mundial:*

- La OIC consiguió US\$19 millones para la financiación de 3 proyectos y llevó a término 14 proyectos por un total de US\$39,7 millones desde febrero de 2011.
- Publicó con regularidad estudios a fondo sobre economía cafetera, informes mensuales del café y boletines trimestrales.

*Evaluación:* el proceso de reestructuración efectuado por el Fondo Común para los Productos Básicos dejó a la OIC sin su fuente principal de financiación de proyectos. El Fondo Africano del Café que se está creando conjuntamente con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y la Organización Interafricana del Café (OIAC), además de otros asociados del sector público y del privado, constituye un paso en la dirección correcta para reactivar la función relativa a proyectos de la Organización.

*Promover un sector cafetero sostenible:*

- La OIC facilitó acción mundial en cuestiones de sostenibilidad mediante su participación en Visión 2020, la plataforma mundial de sostenibilidad creada con la Plataforma Mundial del Café (anteriormente la Asociación 4C y el Programa de Producción Sostenible de Café de la IDH). Además, aumentó la toma de conciencia del impacto del cambio climático en la producción de café con su representación del sector cafetero en la 21ª Conferencia de las Partes (COP21) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y su contribución al informe titulado “El impacto del cambio climático en el sector cafetero: se avecinan problemas” producido por el Earth Institute de la Universidad de Columbia para el Foro Mundial del Café, acontecimiento organizado conjuntamente con illycaffè y Lavazza.
- Alentó el consumo de café con iniciativas mundiales como el Día Internacional del Café, que fue puesto en marcha el 1 de octubre de 2015.

*Evaluación:* la participación de la OIC en el debate acerca de la sostenibilidad en el sector cafetero contribuyó a poner los cimientos de una asociación entre el sector público y el privado en el marco de Visión 2020, aunque todavía es pronto para evaluar el impacto concreto de esa actividad. El lanzamiento del Día Internacional del Café fue un hito en cuanto a conseguir una promoción eficaz y rentable del consumo de café.

## Recursos utilizados en la puesta en práctica del Acuerdo Internacional del Café de 2007

24. Esta sección ofrece un panorama general de los recursos que se utilizaron en la puesta en práctica del Acuerdo Internacional del Café de 2007 desde que entró en vigor en 2011.

25. En el cuadro que figura a continuación se muestran los ingresos y gastos de la OIC. A partir del año cafetero 2010/11 el presupuesto de la Organización permaneció relativamente estable, en 3 millones de libras esterlinas aproximadamente. La fuente principal de ingresos son las contribuciones de los Miembros, que representaron por término medio el 94,3% en los años cafeteros 2010/11 a 2014/15. Es más, las contribuciones de los Miembros como las determina el presupuesto no aumentaron en los cinco últimos años. Los ingresos procedentes de otras fuentes contribuyeron por término medio el 5,7% de los ingresos totales en el mismo período.

<b>INGRESOS Y GASTOS (EN MILES DE GBP)</b>						
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*
<b>Ingresos</b>						
<b>a) Contribuciones de los Miembros</b>	<b>2.814</b>	<b>2.907</b>	<b>2.943</b>	<b>2.942</b>	<b>2.996</b>	<b>2.988</b>
<b>b) Fuentes externas</b>						
Alquiler de instalaciones de conferencia	140	147	135	127	127	100
Intereses	35	28	11	9	8	6
Otros ingresos	20	17	19	23	35	18
<b>Total de fuentes externas</b>	<b>195</b>	<b>192</b>	<b>165</b>	<b>159</b>	<b>170</b>	<b>124</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>3.009</b>	<b>3.100</b>	<b>3.108</b>	<b>3.101</b>	<b>3.166</b>	<b>3.112</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>2.889</b>	<b>3.191</b>	<b>3.160</b>	<b>2.813</b>	<b>2.804</b>	<b>2.507</b>
<b>Suma de carácter excepcional reservada</b>	<b>-100</b>	<b>100</b>	<b>24</b>			
<b>Superávit/Déficit</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>-28</b>	<b>288</b>	<b>362</b>	<b>605</b>

\* Al 31 de julio de 2016 con base en las cuentas administrativas

26. En el cuadro a continuación figura el desglose de los gastos por capítulos. El gasto más elevado en el presupuesto es el correspondiente a personal, que supone el 61,4% del gasto total en los años cafeteros 2010/11 a 2014/15. El segundo más elevado es el correspondiente a los locales. No obstante, debido a ahorros en los locales con el arrendamiento de la segunda planta, el gasto correspondiente a los locales disminuyó y pasó del 28,1% en el año cafetero 2010/11 al 21,7% en el año cafetero 2014/15.

27. El capítulo 3: “Contratos especiales” comprende el gasto relacionado con la puesta en práctica del programa de actividades. En el período del Acuerdo Internacional del Café de 2007 el gasto varió entre £10.800 (en el año cafetero 2012/13) y £50.000 (gasto previsto en el año cafetero 2015/16). Por término medio el 1% del presupuesto de la Organización fue asignado a la puesta en práctica del programa de actividades.

**RESUMEN DEL GASTO POR CAPÍTULO (EN MILES DE GBP)**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*	Porcentaje medio en el gasto total (2010/11-2014/15)
1. Personal	1.687	1.959	1.925	1.747	1.804	1.634	61,4%
2. Servicios de idiomas con contrato	116	108	116	109	99	52	3,7%
3. Contratos especiales	77	54	62	140	81	73	2,8%
4. Viajes	51	49	61	47	60	65	1,8%
5. Comunicaciones	23	24	23	25	23	17	0,8%
6. Representación oficial	5	7	6	6	7	5	0,2%
7. Locales	810	893	874	650	609	568	25,8%
8. Otros gastos de funcionamiento	85	73	69	66	79	60	2,5%
9. Mobiliario y equipo	0	0	2	1	1	4	0,0%
10. Costos relacionados con informática	35	24	22	23	41	29	1,0%
<b>Total</b>	<b>2.889</b>	<b>3.191</b>	<b>3.160</b>	<b>2.814</b>	<b>2.804</b>	<b>2.507</b>	<b>100,0%</b>

\* Al 31 de julio de 2016 con base en las cuentas administrativas

**Análisis SWOT de la Organización**

28. La capacidad de la OIC de cumplir todos los aspectos del plan de acción depende de una serie de factores internos y externos. En el cuadro a continuación figuran los resultados del análisis SWOT que se realizó.

### ANÁLISIS SWOT

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización establecida y tenida en buen concepto, con más de 50 años de experiencia en ocuparse de asuntos cafeteros a nivel mundial.</li> <li>• Base excepcional de miembros del sector público y buena integración del sector privado.</li> <li>• La categoría del sector público confiere legitimidad y la capacidad de que la Organización se perciba como “mediadora fiable” para debatir asuntos cafeteros a nivel mundial y entre el sector público y el privado.</li> <li>• La Secretaría goza de personal experimentado con buena pericia técnica y amplio conocimiento del sector cafetero.</li> <li>• Base de datos excepcional sobre el mercado de café.</li> <li>• Las contribuciones de los Miembros proporcionan a la OIC un presupuesto estable y unos ingresos previsibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El foco estratégico de la OIC es demasiado amplio, dado el tamaño de la Organización y los recursos de que dispone.</li> <li>• Dificultad en llegar a un acuerdo sobre cuáles deberían ser las prioridades de la OIC, debido a la diferencia de puntos de vista y necesidades entre los países productores y los consumidores.</li> <li>• Elevada dependencia de una sola fuente de financiación para proyectos y capacidad limitada de la Secretaría para crear una cartera de donantes/financistas de proyectos de desarrollo en los países Miembros exportadores.</li> <li>• El presupuesto anual de la OIC dedicado a la puesta en práctica del programa de actividades es insuficiente para desempeñar sus funciones básicas y obtener los resultados que esperan los Miembros.</li> <li>• Poco compromiso por parte de los Miembros entre las reuniones que tienen lugar dos veces al año.</li> <li>• El marco de planeamiento estratégico que usa la Secretaría es limitado y no tiene indicadores clave de desempeño (KPI)</li> </ul>
Oportunidades	Retos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar con eficacia a los Miembros entre reuniones.</li> <li>• Aprovechar el prestigio de ser una “intermediaria fiable” y facilitar servicios excepcionales de datos y valor añadido a terceras partes, incluidas conferencias y reuniones de trabajo.</li> <li>• Involucrarse más con el sector privado.</li> <li>• Aumentar la colaboración con iniciativas de sostenibilidad del sector privado (por ejemplo Visión 2020).</li> <li>• Sacar provecho de los recursos de la Secretaría (por ejemplo para investigación) creando asociaciones (por ejemplo con centros de investigación, universidades, etc.) para realizar análisis económicos a fondo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos de la OIC dependen predominantemente de las contribuciones de los Miembros.</li> <li>• La relevancia de la OIC podría disminuir a medida que otras organizaciones /iniciativas del sector público y del privado adquieren más visibilidad en esferas como el cambio climático, sostenibilidad y, café y salud, entre otras.</li> <li>• Los anticuados sistemas de tecnología de la información de la Sección de Estadística podrían poner en peligro la capacidad de recopilar, almacenar y analizar estadísticas del mercado cafetero.</li> <li>• La Sección de Estadística está afectada por el riesgo de dependencia de una persona clave, es decir, la amenaza que representa para una empresa, entidad u organización depender demasiado de la destreza de una o unas cuantas personas.</li> <li>• Posibles consecuencias económicas negativas del “Brexit” (por ejemplo, debilidad de la libra esterlina, aumento de la inflación) en el entorno operativo de la Secretaría.</li> </ul>

### **Comparación de organismos internacionales de productos básicos con sede en Londres**

29. La comparación con las organizaciones pertenecientes al mismo grupo con sede en Londres, que se basó en entrevistas cualitativas realizadas con miembros de la administración superior de las respectivas organizaciones (OIA, CIC, ICCO), indicó una serie de similitudes, pero también considerables diferencias.

30. Resultados:

- Todas las organizaciones tienen objetivos generales similares (por ejemplo fomentar la cooperación internacional, promover el comercio, aumentar la transparencia en los respectivos mercados de productos básicos), pero la ICCO es la organización más similar a la OIC, en especial por lo que respecta al mandato (y el acuerdo de productos básicos subyacente).
- Las tres organizaciones son considerablemente más pequeñas que la OIC (en términos del presupuesto anual y de número de personal).
- En términos de actividades principales, las tres organizaciones tienen un foco menos amplio que la OIC. A semejanza de la OIC, la actividad principal de la OIA, el CIC y la ICCO es la provisión de información de mercado mediante la publicación de datos estadísticos y la preparación de conferencias que son valoradas. Además de esas actividades, la ISO realiza análisis económicos a fondo, y la ICCO se concentra en proyectos de desarrollo del cacao.

### SECCIÓN 3: RECOMENDACIONES

31. Basándose en la información recogida y los puntos de vista obtenidos en el proceso de encuestas/entrevistas, la Secretaría –con la colaboración de SustainAbility– elaboró un conjunto de recomendaciones encaminadas a ayudar a la OIC a refinar su foco y a mejorar su capacidad de obtener resultados y generar valor para las partes interesadas en el marco de un conjunto de objetivos estratégicos refinados.

32. Las recomendaciones que se presentan en esta sección están en conformidad con los objetivos estratégicos establecidos a tenor del Acuerdo Internacional del Café de 2007, y en consonancia con la Declaración de Belo Horizonte, en la que se reconoce que sigue siendo preciso que la OIC apoye medidas encaminadas a asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental del sector.

33. Formando parte de la creación de una estrategia revisada, la OIC debería establecer un entendimiento común de lo que constituye un “sector sostenible del café”. Ese entendimiento debería después ser visto como un principio rector con el que la OIC podría definir actividades clave que contribuyan al logro por parte de sus Miembros de los Objetivos de Desarrollo Sostenible identificados como pertinentes al sector cafetero.

#### Propuestas estratégicas

34. Con miras a alentar el desarrollo de un sector cafetero mundial sostenible e inclusivo y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la OIC debería concentrarse en:

- a) Proporcionar **datos de primera categoría**, análisis e información para los elaboradores de políticas y al sector
- b) Usar su **poder de convocatoria** para proporcionar un foro de diálogo entre el sector público y el privado y dentro de cada uno de esos sectores

35. Además, la OIC podría facilitar **proyectos y programas de desarrollo** mediante asociaciones del sector público y del privado y otros medios, siempre y cuando estén suficientemente financiados.

36. Para lograr esos objetivos, la OIC debería:

- a) Fortalecer su **capacidad** de recopilar, analizar e interpretar datos, y proporcionar asesoramiento en cuanto a políticas.
- b) Tratar de **involucrar** a los Miembros y terceras partes de un modo más eficaz y sistemático.

- c) Tomar la oportunidad de **colaborar** con figuras clave del sector público y del privado para alinear objetivos y actividades, dirigir programas siempre que sea posible (que generen ingresos), y contribuir a programas de otras instituciones cuando sea práctico hacerlo.

37. Para que la Secretaría pueda poner en práctica esas acciones será de importancia crucial i) producir y proteger recursos, ii) abordar debilidades organizativas, y iii) fomentar que los Miembros se involucren.

38. Además, la Secretaría debería emprender una **revisión** para abordar las debilidades organizativas que se percibieron, como se detalla en el análisis SWOT. Eso incluye la creación de un marco de planificación estratégica completo. Ese marco permitirá a la Secretaría, con base en las recomendaciones estratégicas que figuran en este documento, i) formular una estrategia definiendo objetivos de alto nivel, ii) ejecutar la estrategia traduciendo los objetivos de alto nivel en acciones y actividades, y iii) seguir la pista de los avances realizados mediante la evaluación continua de los resultados. La Secretaría ya tiene el punto de partida para los temas i) y ii) en la forma del plan de acción que figura en el documento [ICC-105-19 Rev. 3](#) y los diversos programas de actividades aprobados por el Consejo. El tema iii), en cambio, está sin desarrollar.

39. Con este fin, los próximos pasos serán: i) la preparación de un nuevo plan de acción quinquenal, ejecutado mediante programas de actividades anuales; y ii) el uso del sistema métrico para evaluación e informes, incluida la elaboración de unos KPI. El nuevo plan de acción y el primer programa de actividades a tenor de la estrategia revisada serán creados en el año cafetero 2016/17.

40. Para cumplir las recomendaciones reseñadas en los párrafos 38 y 39, el número de objetivos estratégicos, tal como se definen en el plan de acción del documento [ICC-105-19 Rev. 3](#), podría ser reducido a tres usando el Objetivo 4 como la misión global que guiará todas las actividades de la Organización. Al mismo tiempo, se reducirá el número de acciones emprendidas a tenor de cada uno de los objetivos (actualmente 29 en total) para reflejar las principales prioridades resultantes del proceso de consulta. La sostenibilidad debería ser principio básico subyacente en todos los objetivos y acciones de la OIC.

41. El papel y la responsabilidad de los Miembros, juntamente con los deberes de la Secretaría relativos a involucrar a los Miembros, deberían ser revisados con miras a fortalecer su contribución a la eficacia de la OIC. Eso incluye estudiar maneras de incentivar la facilitación con regularidad y a su debido tiempo de datos, lograr que los Miembros se involucren de forma continua entre las reuniones ordinarias mediante una gestión más activa de los afiliados, y mejorar la asistencia a las reuniones (tanto a las formales como a las informales).

## **Recomendaciones concretas relativas a futuras funciones clave de la OIC**

### *Economía y estadística*

42. La aspiración sería i) convertirse en el líder mundial de facilitación de estadística y análisis del sector cafetero, y ii) maximizar el impacto de la OIC mediante la facilitación de datos exactos y ampliamente accesibles.

43. Para lograr este objetivo habría que elaborar un plan dentro de un tiempo fijado y presupuestado para modernizar las técnicas y los sistemas (hardware, software). No obstante, además de la necesaria infraestructura interna y conjunto de técnicas, será preciso mejorar la calidad de los datos recibidos por los Miembros. Para ello, la Secretaría debería estudiar incentivos para que los Miembros presenten datos exactos y a su debido tiempo. Los datos facilitados por los Miembros deberían ser complementados con información adicional recopilada con el apoyo de proveedores de ese servicio especializados. Deberían crearse asociaciones con universidades y empresas para mejorar el análisis de datos.

### *Foro para debate de asuntos cafeteros*

44. La aspiración debería ser fortalecer la posición de la OIC como autoridad mundial en asuntos relacionados con el café (por ejemplo, situación del mercado cafetero, temas socioeconómicos, políticas cafeteras, inocuidad de los alimentos y los LMR) mediante la facilitación de reuniones de alto nivel. Para ello será preciso asegurarse de que sean difundidos el resultado y los efectos de las reuniones y acontecimientos de alto nivel (por ejemplo, Conferencia Mundial del Café, Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero) y se definan y pongan en práctica acciones de seguimiento.

45. Para promover el papel de la OIC como foro mundial, deberían crearse diferentes formas de reunión, incluidas reuniones de trabajo y seminarios. La OIC debería pensar en mantener una presencia más fuerte en los países Miembros y en Londres. Una visibilidad más elevada entre los períodos de sesiones del Consejo ayudaría también a que los Miembros se involucrasen más, lo que es de importancia crucial para tener una Organización dinámica. Por último, se sugiere con insistencia que se despliegue personal de forma estratégica para hacer recomendaciones sobre asuntos cafeteros en foros de alto perfil (por ejemplo Naciones Unidas – NU, Organización Internacional del Trabajo – OIT, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO, Organización Mundial de la Salud – OMS y eventos del sector) y se invite a especialistas externos a los eventos de la OIC.

### *Proyectos de desarrollo cafetero*

46. La aspiración debería ser emprender un número relativamente pequeño de proyectos de elevado impacto y solo si puede obtenerse financiación adicional.

47. Para revigorizar la función de proyectos de la OIC, la Secretaría precisaría elaborar una estrategia relativa a proyectos que defina la función de la Organización en la formulación, financiación, ejecución y evaluación de proyectos. Las actividades emprendidas por la Secretaría a tenor de esa estrategia estarán determinadas por los recursos de que se disponga. Dependiendo de las expectativas de los Miembros, la Secretaría podría necesitar crear capacidad para involucrarse de forma eficaz con donantes, tratar de tener éxito en la consecución de financiación para los proyectos y comunicar mejor los resultados.

### *Actividades de promoción*

48. Habría que concentrarse principalmente en el Día Internacional del Café y en convertirlo en el día de mayor impacto del calendario cafetero. La Organización debería examinar también maneras de entablar asociaciones con los gobiernos y el sector privado de los países Miembros para promover el consumo en los países productores. Por último, la OIC debería también fortalecer más el sitio en Internet y la presencia en los medios sociales.

49. Para lograr todo ello, la OIC debería destacar la actividad de promoción existente que está siendo impulsada por los Miembros. Deberían aprovecharse asociaciones existentes con el sector privado (por ejemplo con la SCAE) para establecer el Día Internacional del Café.

## ENTREVISTAS QUE SE REALIZARON FORMANDO PARTE DEL PROCESO DE CONSULTA

### **Miembros**

Angola  
Bolivia, Estado Plurinacional de  
Brasil  
Camerún  
Colombia  
Congo, República Democrática del  
Côte d'Ivoire  
El Salvador  
Estados Unidos de América  
Federación de Rusia  
Honduras  
Indonesia  
Japón  
México  
Nicaragua  
Panamá  
Papua Nueva Guinea  
Polonia  
Suiza  
Tanzanía  
Uganda  
Unión Europea  
Viet Nam  
Yemen

Porcentaje de votos: 85%

### **Junta Consultiva del Sector Privado**

Asociación de los Cafés Finos de África (AFCA), Sr. Samuel Kamau  
Asociación Estadounidense de Cafés de Calidad Especial (SCAA), Sr. Ric Rhinehart  
Asociación Nacional del Café de los EE UU, Sr. Bill Murray

### **Terceras partes**

Alianza Financiera para el Comercio Sostenible (FAST), Sra. Noemí Pérez  
Banco Mundial, Sr. Roy Parizat  
Instituto de Calidad del Café, Sra. Kimberly Easson  
Organización Interafricana del Café (OIAC), Sr. Fred Kawuma  
Plataforma Mundial del Café, Sra. Annette Pensel  
Programa de Producción Sostenible de Café de la IDH, Sr. Ted van der Put y Sra. Jenny Kwan  
Reto de la Producción Sostenible de Café, Sr. Niels Haak y Sra. Bambi Semroc

## ASISTENTES A LA REUNIÓN DE TRABAJO PARA INTERESADOS DEL 7 DE JULIO DE 2016

- Angola: **Sr. Diogo Cristiano**, Consejero, Embajada de Angola
- Bolivia, Estado Plurinacional de:
  - **Sr. Arturo Suárez Vargas**, Embajada de Bolivia
  - **Sra. Paula Asport**, Embajada de Bolivia
- Brasil:
  - **Sra. Ana Paula Silva**, Ministra Consejera, Embajada de Brasil
  - **Sr. Joaquim Penna**, Consejero, Embajada de Brasil
- Colombia: **Sr. Juan Esteban Orduz**, Presidente, Colombian Coffee Federation, Inc.
- Congo, República Democrática del: **Sr. Corneille Tabalo**, Representante Permanente ante la OIC, Embajada de la República Democrática del Congo
- Costa Rica: **Sr. Jorge Aguilar**, Ministro Consejero, Embajada de Costa Rica
- Côte d'Ivoire: **Sr. Aly Touré**, Representante Permanente ante las Organizaciones Internacionales de Productos Básicos en Londres, Embajada de Côte d'Ivoire
- El Salvador:
  - **Sra. Rosella Badía**, Ministra Consejera de Asuntos Económicos y Organizaciones Internacionales, Embajada de El Salvador
  - **Sra. Gilda Velásquez**, Agregada Comercial, Embajada de El Salvador
- Estados Unidos de América:
  - **Sra. Tanya Menchi**, Directora de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y Asuntos Multilaterales de Agricultura, Oficina del Representante de Comercio de los EE UU;
  - **Sra. Amy Diggs**, Oficial de Asuntos Exteriores, Agricultura, Biotecnología y Comercio de Textiles
- Federación de Rusia: **Sr. Kirill Matrenichev**, Asesor Principal de Economía, Delegación de Comercio de la Federación de Rusia en el Reino Unido
- Honduras: **Excmo. Sr. Iván Romero-Martínez**, Embajada de Honduras
- México: **Sra. Sofía Flota Cárdenas**, Asuntos Multilaterales, Embajada de México
- Nicaragua: **Excmo. Sra. Giuselle Morales**, Embajada de Nicaragua
- Papua Nueva Guinea: **Sr. Mick Wheeler**, Representante en el Exterior, Sector Cafetero de Papua Nueva Guinea
- Perú: **Sr. Eduardo Choroco**, Segundo Secretario, Embajada del Perú
- Suiza: **Sr. Conradin Rasi**, Primer Secretario, Embajada de Suiza
- Uganda: **Sr. Henry Ngabirano**, Director Gerente, Autoridad de Desarrollo Cafetero de Uganda (UCDA)
- Unión Europea: **Sr. Salvatore Sabatino**, Oficina de Economía y Comercio, Embajada de Italia

### Terceras Partes Seleccionadas

- Asociación Nacional del Café: **Sr. Bill Murray**, Presidente
- Organización Interafricana del Café (OIAC): **Sr. Fred Kawuma**, Secretario General
- Plataforma Mundial del Café: **Sra. Annette Pensel**, Director Ejecutivo en funciones
- Reto de la Producción de Café Sostenible: **Sr. Niels Haak**, Gerente de Política del Café Sostenible, Conservación Internacional, Europa

**Miembros del Personal de la OIC**

- **Sr. Robério Oliveira Silva**, Director Ejecutivo
- **Sra. Hamida Ebrahim**, Asistente Personal del Director Ejecutivo
- **Sra. Marcela Urueña Gómez**, Jefe de Operaciones
- **Sr. David Moorhouse**, Jefe de Finanzas y Administración
- **Sr. Denis Seudieu**, Economista Jefe
- **Sr. Sean Garden**, Oficial de Finanzas e Informática
- **Sr. Christoph Sänger**, Economista Principal
- **Sra. Mirella Glass**, Oficial de Documentos
- **Sr. Vicente Partida III**, Oficial de Comunicaciones
- **Sra. Claire Selden**, Oficial de Secretaría