INDOCAFÉ
INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFÉ

INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFÉ
INDOCAFÉ

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025

SANTO DOMINGO, DN
25 DE JUNIO 2020

INDOCAFÉ
INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFÉ

Instituto Dominicano del Café
(INDOCAFÉ)

Plan Estratégico
2020-2025

Consultoría realizada por:

Consultora CIMAECA

Santo Domingo, DN
25 de junio, 2020

Equipo Directivo del INDOCAFE y sus Colaboradores

Osmar C. Benítez	Presidente Consejo Directivo
Ing. Marino Suárez Jorán	Director Ejecutivo
Héctor Ant. Jiménez M.	Subdirector Técnico
María Josefina Camilo	Subdirectora Administrativa
Ramón Ramírez Garabito	Enc. Depto. Planificación
Daniela Vargas	Enc. Depto. Recursos Humanos
Omar Peña de Coo	Mercadeo y Certificación
Alfonso Acosta	Enc. Depto. Jurídico (Interino)
Néstor Alberto Peguero	Enc. Depto. Tecnología

Colaboradores

Ing. Marino Suárez Jorán	Director Ejecutivo
Héctor Ant. Jiménez M.	Subdirector Técnico
María Josefina Camilo	Subdirectora Administrativa
Freddy Ant. Cruz Uceta	Asesor Dirección Ejecutiva
Lucia Feliz Alcántara	Analista de Revisión y Control
Francisco Luciano Alcántara	Coordinador OPCS Regional Sur
Nicolás Cáceres Cruz	Asesor Financiero Dirección Ejecutiva
Felino de Jesús Bueno Valerio	Coordinador de Comunicaciones

Directores Regionales

Ramón Emilio Núñez Estévez	Director Regional Noroeste
José Alfredo Ovalle	Director Regional Nordeste
Marco Luis Pérez	Director Regional Norcentral
José Manuel Candelario	Director Regional Norte
André Gómez Pérez	Director Regional Sur
Modesto de León Galván	Director Regional Suroeste
Luis José Sánchez	Director Regional Central
Ricardo A. Rivera	Director Regional Sureste

Contenido

I. Resumen Ejecutivo 5
II. Marco conceptual Planificación Estratégica 6
2.1. Concepto de Planificación Estratégica 7
2.2. Importancia de la Planificación Estratégica 7
III. Marco Legal Institucional 8
3.1. Funciones del INDOCAFÉ 8
3.2. Consejo Directivo del INDOCAFÉ 8
IV. Antecedentes Planificación Estratégica del INDOCAFÉ 9
V. Marco Guía del Plan Estratégico 12
5.1. Ámbito Global del Cultivo del Café 12
5.1.1. Situación Actual Cultivo de Café a Nivel Global 12
5.1.2. El Comercio Mundial de Café. 14
5.2. Ámbito Nacional del Cultivo del Café 15
5.2.1. Cultivo del Café en la República Dominicana 15
5.2.2. El comercio del Café en República Dominicana. 17
VI. FODA del Subsector Cafetero Dominicano 18
6.1. Fortalezas Identificadas: 18
6.1.1. Recursos Humanos Especializados 18
6.1.2. Ubicación Geográfica de las Plantaciones de Café. 18
6.1.3. Reconocimiento Internacional Calidad del Café Dominicano 19
6.1.4. Disponer de Laboratorio de Calidad Acreditado 19
6.1.5. Denominación de Origen "Valdesia". 20
6.1.6. Presencia del INDOCAFE a Nivel Nacional. 20
6.2. Oportunidades Identificadas: 21
6.2.1. Acceso a Mercados de Cafés Especiales. 21
6.2.2. Existencia de Fondos Verdes: 22
6.2.3. Convenios Internacionales para Aplicar Nuevas Tecnologías. 22
6.2.4. Las Mejora Realizadas en la Infraestructura Vial. 24
6.2.5. Existencia Programas Internacionales de Cooperación para el Desarrollo del Subsector Cafetalero. 24
6.2.6. Aumento de la Demanda Interna y Externa del Café. 25
6.3.1. Minifundio: 25
6.3.2. Edad Avanzada Técnicos: 25
6.3.4. Falta Locales Adecuados para Oficinas Regionales: 26

6.3.5. Presupuesto Deficiente: 26
6.3.6. Deficiente Coordinación de Servicios Técnicos: 26
6.3.7. Falta de Inversión en el Subsector Café: 26
6.4. Amenazas Identificadas 27
6.4.1. Falta Relevo Generacional: 27
6.4.2. Migración de Caficultores: 27
6.4.3. Incidencia de Nuevas Plagas y Enfermedades: 28
6.4.4. Cambio Climático y sus Efectos: 28
6.4.5. Aumento de las Importaciones de Café: 30
6.4.6. Deforestación: 30
6.4.7. Riesgos de Sostenibilidad de los Precios del Café en el Mercado Internacional: 30
VII. Fundamentos Institucionales Estratégico 30
7.1. Declaración de Visión: 31
7.2. Declaración de Misión: 31
7.3. Valores Institucional: 31
7.3.1. Honestidad: 31
7.3.2. Compromiso: 31
7.3.3. Diligencia: 31
7.3.4. Justicia: 31
7.3.5. Ética: 32
7.3.6. Transparencia: 32
7.3.7. Vocación de servicios: 32
7.3.8. Equidad: 32
VIII. Ejes de Intervención y Objetivos Estratégicos 32
IX. Integración Ejes de Intervención; Objetivos Estratégico, Líneas de Actuación 34
ANEXOS 41
ANEXOS 1 42
Programa de talleres 42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS 57

Presentación

El Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE), es un organismo estatal creado mediante la Ley 246-17, con el objetivo de establecer políticas tendentes a regular, eficientizar y desarrollar la producción cafetalera en la República Dominicana, opera como un ente público descentralizado, con autonomía administrativa, técnica, económica y financiera, con personalidad jurídica propia y con plena capacidad para cumplir sus obligaciones.

El Plan estratégico constituye un instrumento de alto valor para que las instituciones se conduzcan apegadas a los fundamentos filosóficos institucionales que trazan las rutas de su actuación. El instituto Dominicano del Café (INDOCAFÉ), tiene a bien presentar su Plan Estratégico 2020-2025, como un instrumento de gestión alineado a los objetivos de desarrollo sostenible del sector agropecuario dominicano, contemplados en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 y orientado a garantizar el desarrollo sostenible del subsector cafetalero, mediante el aprovechamiento de un conjunto de recursos comunes, cuyo manejo demanda iniciativas público-privada que favorezca el fortalecimiento de la cadena productiva del café.

Este plan contempla la intervención en 6 ejes estratégicos como guía para alcanzar los objetivos trazados, constituyéndose en un instrumento de trabajo que con el esfuerzo y dedicación de todo su personal y partes interesadas harán del INDOCAFE una institución de referencia en el sector agrícola.

Marino Suarez Jorán
Director Ejecutivo

INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFE
INDOCAFE
DIRECCION EJECUTIVA
Santo Domingo, R.D.

I. Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico es considerado un instrumento de valor incalculable para que las organizaciones se conduzcan apegadas a los fundamentos filosóficos institucionales que trazan las rutas de su actuación. En la gestión pública el planeamiento estratégico proporciona cooperación y dirección coordinada entre el sector público y privado en la formulación de estrategias nacionales, regionales y sectoriales de actuaciones.

El INDOCAFÉ para aprovechar las oportunidades potenciales para revertir la situación del subsector cafetero y garantizar el desarrollo de una actividad sostenible, ve la conveniencia de disponer de una herramienta que coadyuve con tal propósito. Y en el marco del desarrollo sostenible de la caficultura que define al ambiente dentro de un conjunto de recursos comunes, cuyo manejo demanda modificación y distintas formas de organización social (estructuras de precios mercados, esquemas regulatorios, políticas públicas, entre otros); consciente esta institución del rol del bosque cafetero en la materialización del desarrollo sostenible, toma la iniciativa de contratar una consultoría que le permita disponer de un "**Plan Estratégico**" o instrumento de gestión alineado a los objetivos de desarrollo sostenible del sector agropecuario contemplados en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030.

El proceso para elaboración del **Plan Estratégico** se inicia definiendo una metodología para la obtención de información que permitiera hacer el análisis situacional relacionados con los factores internos y externo en la dinámica del cultivo del café y su comercialización. En ese orden se hizo exhaustiva revisión de diversas fuentes de información secundaria (documentos oficiales, estudios de organismos relacionados con el subsector, resultados y recomendaciones en la celebración de eventos internacionales (simposio, conferencias, congresos, entre otros). Las informaciones primarias fueron obtenidas con el empleo de técnicas cualitativas de investigación (grupo de enfoque y entrevistas a profundidad). En ese tenor, con la participación activa del personal técnicos y administrativo del INDOCAFÉ, se realizaron dos (2) talleres FODAS y entrevistas personales a ejecutivos de mayor nivel jerárquico; y poner al descubierto la realidad del subsector cafetero dominicano.

A partir del análisis y posterior diagnóstico se identificaron las fortalezas que permean al subsector; las oportunidades de mejoras que se podrían implementar; las debilidades que hay que superar convirtiéndolas en oportunidades; y las amenazas que hay que prevenirlas y enfrentarlas.

Una vez precisada la realidad que permea al subsector, a continuación se indican los ejes estratégicos de intervención, y a partir de ellos, los objetivos estratégicos que darán dirección a la actuación del INDOCAFÉ.

Ejes Estratégicos de Intervención

1. Fortalecimiento Institucional
2. Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Cafetalera
3. Producción y Exportación de Café
4. Fomento de Programas y Proyectos de Cooperación Internacional
5. Formalización Tenencia de la Tierra
6. Desarrollo comunitario en Zonas Cafetaleras

Objetivos Estratégicos

1. Fortalecimiento capacidades institucionales para robustecer el subsector cafetero, procurando una mayor rentabilidad y competitividad en el desarrollo de la actividad, con efectos positivos en los niveles de ingresos y calidad de vida en las zonas rurales cafeteras.

2. Consolidación de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión sustentados en enfoques que contribuyan a eficientizar el manejo de la actividad cafetera desde la perspectiva de la preservación del medio ambiente, biodiversidad y mitigación del impacto del cambio climático.

3. Incentivar la producción del café a nivel nacional en función a los requerimientos de la demanda interna y externa, así como el impulso de las exportaciones en mercados existentes y potenciales nichos de mercados de cafés especiales.

4. Reactivación de programas y proyectos de desarrollo con el apoyo técnico y financiero de organismos de cooperación internacional.

5. Gestión institucional para la seguridad jurídica y física de la tenencia de la tierra mediante un proceso de ordenación, uso y consolidación de los derechos a la propiedad como una forma de posibilitar el acceso a créditos formales de financiamiento.

6. Fortalecimiento interinstitucional para coordinación y consecución de obras de infraestructura y servicios básicos en general a las zonas cafetaleras de alta vulnerabilidad, tales como, servicio de educación y formación técnica profesional, servicios de salud, agua potable, energía eléctrica, eliminación de residuos sólidos, recreación y esparcimiento, entre otros.

II. Marco conceptual Planificación Estratégica

En este apartado se reseña el concepto de planificación estratégica y su implicación como instrumento de gestión en las organizaciones.

2.1. Concepto de Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en un proceso de análisis, definiciones y de orientación de la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de trabajo, dando como resultado el **"Plan Estratégico"** que va a indicar el rumbo de la organización, constituye un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas en un período de tiempo que oscila entre 3 y 5 años.

La planificación estratégica se sistematiza en tres niveles. **El nivel táctico**, es el responsable de crear metas y condiciones para que las acciones establecidas en la planificación estratégica sean alcanzadas. Es una planificación más específica, las decisiones pueden ser tomadas por la alta dirección y personal operativo gerencial. Es decir, a nivel táctico los planes son más detallados. Es la descomposición de la planificación estratégica, que traduce e interpreta el plan estratégico para convertirlo en planes concretos. En el **nivel operacional** se establecen las acciones y metas trazadas por **el nivel táctico** para alcanzar los objetivos de las decisiones estratégicas. En la planifican operacional intervienen todos los niveles de la estructura organizacional; debe garantizarse que todas las tareas y operaciones se ejecuten de acuerdo con los procedimientos establecidos para alcanzar resultados específicos.

2.2. Importancia de la Planificación Estratégica

En un mundo donde las grandes transformaciones políticas/económicas se producen con gran intensidad, y la organización actúa en un escenario turbulento, la única constante es el cambio, la planificación estratégica facilita una mayor conexión y comprensión de la realidad cambiante en los entornos, tanto interno, como externo, permitiendo a la organización funcionar con mayor eficiencia y eficacia.

Aunque algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son el resultado de esfuerzos creativos propios de la organización, como es el caso del desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros aspectos; el proceso de planeación estratégico ayuda a dar respuestas tanto a los cambios inevitables, como a los cambios creativos, por ser un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones para la supervivencia de la organización ante las circunstancia cambiantes.

En síntesis, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que proporciona un marco de referencia para orientar las acciones con una visión clara de lo que quiere la organización para dar respuestas oportunas y creativas a los desafíos del entorno con eficiencia y eficacia.

III. Marco Legal Institucional

El Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE), fue creado el 5 de diciembre de 2017, mediante la Ley No. 246-17 adscrito al Ministerio de Agricultura, dicha Ley deroga la anterior (Ley No. 79-00) del 2000, que había creado el Consejo Dominicano del Café.

La ley 246-17, establece que el Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE) es un ente público descentralizado, con autonomía administrativa, técnica, económica y financiera, con personalidad jurídica propia y con plena capacidad para cumplir sus obligaciones, adscrito al Ministerio de Agricultura (Artículo 4). Siendo el objeto de esta ley es establecer políticas tendentes a regular, eficientizar y desarrollar la producción cafetalera en la República Dominicana (art.1). Teniendo alcance en todo el territorio nacional.

3.1. Funciones del INDOCAFÉ.

- Fomentar y facilitar la siembra del café en toda la RD, de acuerdo con las exigencias del cultivo y las condiciones agroclimáticas.
- Asesorar en materia de créditos agrícolas a los pequeños, medianos y grandes productores de café.
- Promover cursos de capacitación y asesoramiento técnico para eficientizar y desarrollar la producción cafetalera nacional.
- Velar por que la producción y exportación del café clasificado como orgánico, responda a los registros y estándares correspondientes.
- Promover estudios científicos en el país y realizar intercambios con instituciones de otros países vinculadas al café.

- Velar por el cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y disposiciones relativas a la actividad cafetalera, en estrecha colaboración con los organismos del Estado.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de buenas prácticas agrícolas referentes al desarrollo del cultivo, centro de empaque, condiciones sanitarias y de inocuidad y otras establecidas por organismos internacionales para garantizar la calidad del café en el mercado nacional e internacional.

3.2. Consejo Directivo del INDOCAFÉ.

Es el Organismo superior donde se aprueban las decisiones. Lo conforman:

- Ministro de Agricultura, quien la preside. presidida
- Titular del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales,
- Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones (MOCP),
- Titular del Banco Agrícola de la República Dominicana (BAGRICOLA),

- Titular del Instituto Agrario Dominicano (IAD)
- Director Centro de Exportaciones e Inversiones de la República Dominicana (BANDEX)
- Director Ejecutivo Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA),
- Director Ejecutivo Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF),
- Dos (2) representantes de los productores de café, uno de la región Norte y otro de la Noroeste, dos (2) representantes de los productores de café, uno de la Región Sur y otro Suroeste, un (1) representante de los productores de café, de la Región Noroeste un (1) representante de los productores de café de la Región Este,
- Dos (2) representantes de los exportadores de café,
- Un (1) representante de la industria cafetalera nacional; y,
- Director/a Ejecutivo del INDOCAFE.

En síntesis, el INDOCAFE, es la Institución responsable de establecer y aplicar políticas públicas tendentes al fortalecimiento y desarrollo del cultivo del café en la República Dominicana. A los fines de responder a ese desafío y lograr que la caficultura del país sea una actividad socio/económica rentable, competitiva y sostenible es necesario que el **INDOCAFÉ cuente con un plan estratégico, que además, contribuye a que sea una** Institución proactiva y responda exitosamente a los desafíos nacionales e internacionales que exige una economía globalizada.

Este Plan estratégico busca contribuir a que el INDOCAFE pueda cumplir con el mandato de la Ley 246-17 que lo crea, a la vez, coadyuve a gestionar de manera eficiente procesos que viabilicen y contribuyan con el desarrollo de la caficultura nacional en el aprovechamiento de los recursos de que disponen la Institución, sus fortalezas; así como las oportunidades que ofrece el medio externo en aras de valorizarlos y transformarlos y fomentar la capacidad innovadora de los actores involucrados.

IV. Antecedentes Planificación Estratégica del INDOCAFÉ

En el año 2017, el INDOCAFE contrato los servicios de consultoría del INTEC para la realización de un estudio sobre el Fortalecimiento de las Capacidades para la Gestión de Políticas Públicas y Organizaciones de Productores de Café a nivel local. El estudio tenía como objetivo: conocer la situación de los caficultores, a fin de reforzar las capacidades de sus organizaciones para enfrentar el cambio climático, y que se conozcan las iniciativas de políticas públicas que se han aplicado al subsector para impulsar el desarrollo de los territorios cafetaleros. Fue un estudio cualitativo con la realización grupos focales, entrevistas a profundidad y diálogos de enfoques.

Entre los hallazgos más importantes se destacan: 1) Bajos incentivos para contrarrestar las pérdidas del café; 2) Baja capacidad de los/as pequeños/as para competir en los mercados; 3) poca agregación de valor a la producción; 4) Limitado acceso al financiamiento; 5) Frágil estructura organizacional; 6)

Poco acceso a la tierra; 7) Falta de titulación de terrenos y tierras en usufructo; 8) Limitada participación de las mujeres en los liderazgos comunitarios; 9) Debilidades de las organizaciones campesinas y limitaciones para superar vulnerabilidades entorno a mercados, créditos, rendimiento productivo y condiciones de vida.

Otros aspectos que destaca el estudio es: la existencia de barreras de género que pueden ser superadas dentro de las organizaciones cafetaleras para promover equidad de género y el reconocimiento del papel de las mujeres en la creación de riqueza, su activación de la producción cafetalera en términos del territorio y de la sostenibilidad ambiental, para el mejoramiento de los ingresos de las familias, romper las barreras de pobrezas y reducir la vulnerabilidad de las familias cafetaleras; muchas plantaciones fueron abandonadas o sustituidas por producción de ciclo corto como el frijol.

En el 2018 como parte del proyecto "**Café Quisqueya**, que fue un Proyecto Binacional para la difusión de Buenas Prácticas Agrícolas y el soporte a la implementación de Programas Nacionales de café con mecanismo de adaptación al cambio climático, el INDOCAFE con el apoyo de Oxfam y fondos de la Fundación LAVAZZA contrata una consultoría para el diseño y preparación de materiales divulgativos de diferentes naturalezas para apoyar la construcción agenda nacional de influencia del Movimiento Cafetalero (Confederación de Caficultores Dominicanos).

En dicha agenda, se incluyó: 1) Fechas claves; 2) impulsar la participación de organizaciones cafetaleras en la estructura de INDOCAFÉ; 3) Desarrollar plan para el fortalecimiento de las capacidades de incidencia para el movimiento cafetalero y aliados en la implementación del plan; y 4) Soportar la CONCAFÉ en la reactivación de la Mesa de Café como espacio de discusión y diálogo de la estrategia nacional cafetera dominicana. Con esta intervención se beneficiarían 20 mil productores de café, pequeños y medianos, miembros de la Confederación de Caficultores Dominicanos, **CONCAFED;**
En 2019, en el marco de la iniciativa "La economía del cambio climático en Centroamérica y República Dominicana" (ECC-CARD), INDOCAFE realizo un análisis y discusión técnica sobre los impactos potenciales del cambio climático en el cultivo del café. El mismo conto con fondos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL**), el proyecto RG-X1107 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Fondo Nórdico de Desarrollo (NDF).

Otras instituciones públicas que participaron fueron: el CNCCMDL y el Ministerio de Agricultura de la República Dominicana con la colaboración de Servicios Meteorológicos Nacionales, Oficina Nacional de Meteorología (ONAMET), Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI) y Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Como resultado de este trabajo se concluyó, que en el cultivo del café y las poblaciones asociadas a su producción inciden múltiples factores resultado del impacto del cambio Climático: alza de temperatura, cambios en los patrones de lluvias, y nivel de aridez en los ecosistemas que contribuyen con servicios a la producción, y cambios en las enfermedades que afectan la producción, caso roya.

Otras iniciativas realizadas en el 2018 fue el establecimiento de la ***Mesa de Expertos*** con el objetivo de tratar y analizar el tema del monitoreo y control de plagas en el café. Esta Mesa de Experto la conforma siete (7) organismos relacionados con el subsector.

A partir de los debates y análisis se han identificado y puesto en práctica algunas acciones, como: la concreción de un modelo de pronóstico para determinar la incidencia de la roya en las plantaciones cafetaleras; diseño y ejecución de un programa de especialización para técnicos de la institución y grupos de caficultores asociados; realizándose tres (3) talleres internacionales y locales respectivamente. En la actividad participaron más de 60 técnicos y productores.

También en 2017/2019 el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, **IICA,** en el marco del "Programa Centroamericana de Gestión Integral de la Roya del Café", realiza dos consultorías con las empresas AGRODERSA Y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, **INTEC.**

La consultoría con AGRODERSA tenía como objetivo la revisión y actualización del "Plan Estratégico del CODOCAFÉ, ahora INDOCAFÉ. El producto de la consultoría fue la elaboración del "Plan Estratégico Institucional para el INDOCAFÉ". En el mismo se determinaron cinco (5) ejes estratégico de intervención para el fortalecimiento del INDOCAFÉ: 1) Fortalecimiento de la dimensión Institucional (política y legal); 2) Fortalecimiento de la dimensión financiera; 3) Fortalecimiento dimensión tecnológica y asistencia al productor para el mejoramiento de la caficultura y su contribución al desarrollo rural; 4) Fortalecimiento dimensión estructural y procedimientos para mejorar las relaciones entre el Consejo de Directores y el equipo ejecutivo del INDOCAFÉ; y 5) Fortalecimiento de la dimensión insumos (recursos financieros, humanos y físicos);

En 2019 el INDOCAFE elaboro su **Plan Operativo Anual** (POA), como una herramienta para estructurar las actividades y lograr las metas correspondientes a ese año.

Finalmente, se elabora el "Plan Maestro para el Desarrollo de la Caficultura de la República Dominicana 2020/2050", con la participación del INDOCAFÉ, IICA, EU (Unión Europea), y el Ministerio de Agricultura; con el objetivo de encausar el subsector café para responder a la demanda con un desarrollo sostenible, que genere riqueza y contribuya al bienestar de los caficultores del país. Para

realizar el objetivo se definieron seis (6) líneas maestra de intervención: Fortalecimiento institucionalidad del subsector café; producción; productividad y diversificación en la caficultura; comercialización y competitividad; desarrollo de infraestructura; medio ambiente; equidad social y desarrollo territorial en zonas cafetaleras. El plan todavía se encuentra en la fase de borrador.

En definitiva, el subsector cafetalero dominicano atraviesa por una situación difícil, pero se dispone de valiosos insumos para manejar la situación y que la caficultura vuelva a ser una actividad dinámica sostenible. Esos insumos es necesario canalizarlos, aprovecharlos y optimizarlos al máximo; traduciéndolo en líneas específicas de trabajo. En este contexto, el INDOCAFÉ toma la iniciativa de contratar la presente consultoría para la elaboración de un **"Plan Estratégico 2020/2025"**, de manera participativa, que servirá de base para una actuación integrada de largo alcance, que oriente la toma de decisiones de los ejecutivos y el Consejo Directivo.

V. Marco Guía del Plan Estratégico

Este acápite se estructura con una descripción panorámica de la situación actual del cultivo en el ámbito interno y externo; y panorama descriptivo del comercio del café verde en los ámbitos interno y externo. Es decir, una representación de las externalidades que permean a la actividad cafetalera; como las características del cultivo, producción y comercialización en cada caso (general y particular).

5.1. Ámbito Global del Cultivo del Café

El cultivo del café es una actividad agrícola con gran peso económico y social para los países productores y consumidores. Las literaturas consultadas dan cuenta de que la actividad cafetera en el mundo es el sustento de más de 100 millones de personas. Según la "Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (**FAO**), la superficie sembrada de café es de alrededor de unos 11 mil millones de hectáreas en cuatro (4) continentes.

5.1.1. Situación Actual Cultivo de Café a Nivel Global.

Las estadísticas mundiales resaltan que alrededor de 25 millones de personas se benefician en forma directa (productores y familias) del cultivo. En forma indirecta (actores de la cadena: consumidores, procesadores, empresas de torrefacción, cooperativas y asociaciones, entre otros). Se cultivan con preferencia dos especies: Arábigas y Robusta. Según informe del "Programa de Investigación en Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria, **CCAFS**, y el Centro Internacional de Agricultura Tropical, **CIAT**, el 70% del área cultivada es de la especie arábiga, y el 30% de la especie robusta. El sistema de

cultivo se caracteriza por ser minifundista y pequeñas fincas. El minifundio (1-5 hectáreas); fincas de mediana extensión (7-20 hectáreas). Mayoría de fincas cafeteras de países como Ecuador, Perú, Colombia, México, Jamaica, Centro América y de los países africanos son minifundios.

Las estadísticas globales del área cultivada y el número de personas que directa e indirectamente dependen del cultivo, justifican su importancia social, económica y ambiental. En lo social por la cantidad de empleos que genera a lo largo de la cadena de valor; en lo económico, los ingresos monetarios aumentan la capacidad de compra de los agentes que intervienen, lo que se traduce en una mejor calidad de vida y mayor inversión para la estabilidad y sostenibilidad de la actividad. En lo que respecta a su valor ambiental los beneficios son múltiples: contribuye con la reducción de la erosión de los suelos; sirve como conductor de carbono en el caso de las plantaciones de café bajo sobra; favorece el manejo adecuado de cuencas hidrográficas; contribuye con la protección de la biodiversidad, esencial para la vida en los sistemas agrícola mixtos de las pequeñas fincas familiares; y al ser el bosque cafetero un aliado de la naturaleza, se convierte en un excelente hábitat para muchas especies de aves migratorias y endémicas.

Sin embargo, es una actividad con una vulnerabilidad muy alta ante la ocurrencia de fenómenos de naturaleza **endógena y exógena.** Estos fenómenos están relacionados con el desarrollo científico/tecnológico, acontecimientos políticos, demográfica, económico, climático, aparición de enfermedades y plagas, entre otros. En el presente una de las mayores preocupaciones son los efectos del cambio climático en la sostenibilidad del cultivo al margen de la especie cultivada. Conforme el Foro Humanitario Mundial cada año unas 325 millones de personas sufren en forma directa los efectos **sociales y económicos** provocados por el cambio climático. La industria cafetera como la mayoría de industrias dependientes de productos agrícolas ha comenzado a sentir estos efectos.

De forma que afecta los procesos fisiológicos de la planta, lo que repercute negativamente en la calidad y cantidad final de los volúmenes producidos. En el **"Fórum Mundial de Productores de Café"**, reunido en Brasil 2019, citando estudios científicos se indicó que los últimos 25 años reportan temperatura en zonas cafetaleras de América Latina superiores a 0,5 grados centígrados, "cinco veces más que en los 25 años anteriores. Otros estudios ponen de manifiesto cómo el cambio climático por alteración de la temperatura y precipitación, se convierte en un aliado para el hábitat favorable de **plagas y enfermedades** que afectan en forma significativa la calidad y cantidad de café producido; inclusive favorecerá su mudanza a otras zonas donde normalmente no se manifestaron antes.

Esta problemática sugiere que potenciales plagas y enfermedades además de la presencia de (barrenador de la cereza del café, minador de la hoja, nematodos, roya, broca, entre otros) aumentarán su impacto negativo en la medida que la

temperatura suba. La consiguiente necesidad de mayor control hará que la producción del café llegará a ser más complicada y más cara; y aquellas zonas rurales que ahora no requieren de irrigación van a necesitarlo en un plazo no muy largo, debido a la evaporación que reduce la humedad del suelo. Otras zonas experimentarán más lluvia y por ende más variabilidad.

5.1.2. El Comercio Mundial de Café.

Después del petróleo el café verde es uno de los grandes commodities (materia prima) en el comercio internacional, movilizando por su comercialización cuantiosos ingresos monetarios por las ventas en mercados internacionales de más del 80% del café producido en el mundo.

La "Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, indica (datos 2019) cuatro (4) son los continentes responsable de la producción mundial de café: América el 45 %, África 33%, y Asia 22%. Y el mercado consumidor: América (41.7 %), Europa occidental (29.7%), Asia y Pacífico (18.3%), África y medio oriente (10.3%). Cifras de consumo mundial apuntan que en las últimas dos décadas el consumo se ha duplicado. En la dinámica del mercado, las proyecciones hechas por la Organización Internacional del Café (OIC) arrojan incrementos por el lado de la oferta (excluyendo algunos países) al unísono con la demanda. Pero estas proyecciones pueden variar en forma significativa por efectos del cambio climático, plagas y enfermedades y COVID-19.

La variable precio responsable de los ingresos en la comercialización global del café, luego de la ruptura en 1989 de las cláusulas del convenio(vía para sustentar la estabilidad del precios y administrar mejor la oferta) conferido por la Organización Internacional del café (IOC), éste queda sujeto a la dinámica del mercado (oferta y demanda) aunque otros factores como: calidad del producto, factores climáticos, cotización de la moneda, especulación de las bolsas de valores de New York y Europa puede influir en su comportamiento. Ahora el precio tiene un comportamiento muy volátil, y las proyecciones de organismos internacionales reflejan una tendencia hacia la baja.

La cadena de distribución en la comercialización del producto se estructura en la forma siguiente:

A. Comercializadoras internacionales de café verde:
Empresas que adquieren el producto (materia prima) de operadores logísticos nacionales para ser procesado por el mercado importador.

B. Operador logístico internacional:
Empresas que compran el producto para almacenarlo y luego distribuirlo a los productores internacionales. En ocasiones compran el producto procesado a las comercializadoras (nacionales e internacionales), lo venden al mercado internacional o a operadores logísticos nacionales.

C. La industria torrefactora internacional:
Empresas que transforman y procesan el producto en sus diferentes formas. Estas empresas multinacionales son: **KRAFT** (Estados Unidos), **Procter and Gamble** (Estados Unidos), **Nestlé** (Suiza), y **Sara Lee** (Estados Unidos).

C. Comercializadoras internacionales de café procesado:
Grandes cadenas en el exterior (agentes mayoristas y minoristas), venden el producto al consumidor final en diferentes presentaciones o tamaños para el consumo interno o para la exportación. Empresas que entran en esta categoría: **Neuman Kaffe** (Alemania), **Volcafe** (Suiza), **Cargill** (Estados Unidos), **Esteve** (Brasil-Suiza), **Aron** (Estados Unidos), **Ed&Man** (Reino Unido), **Dreyffus** (Francia), **Mitsubishi** (Japón), **Nestlé** (Suiza) y **Sara Lee** (Estados Unidos).

5.2. Ámbito Nacional del Cultivo del Café

Apunta el Dr. Richard Peralta Decamps (s.f.), en su Ensayo "Contribuciones para una Historia del Café" que al Santo Domingo español el cafeto llegó presumiblemente en 1735, fecha en la que fue sembrado en la loma de Panzo, en la Sierra de Bahoruco". Más adelante la Corona Española emite una **Orden Real** requiriendo información que indicara si las plantaciones cafetaleras afectaban las de tabaco, y así también constatar la calidad de los frutos producidos de este lado de la isla; y el cultivo del café se convierte en una actividad económica importante en continua evolución; incluso en el período de la dominación haitiana (1822-1844) junto a otros rubros agrícolas. Con la declaración de la Independencia Nacional los gobiernos que se instalaron y alternaron en el poder hasta 1864, siguen con el estímulo a la economía agrícola; y el café, la caña de azúcar, el tabaco, y el cacao (1869-1915), se constituyen en los principales rubros agrícolas de exportación.

5.2.1. Cultivo del Café en la República Dominicana

El cafeto es un arbusto perenne cuyo ciclo de vida productiva cubre un período entre 20 y 25 años; dependiendo de la variedad, condiciones climáticas y los sistemas de cultivo. En crecimiento libre la planta comienza a producir frutos cuando tiene un año y alcanza su desarrollo y productividad máxima entre 6 y 8 años. Posteriormente empieza a deteriorarse paulatinamente y su productividad disminuye dependiendo de la región, la densidad de siembra, la intensidad de la producción, disponibilidad de nutrientes, presencia de plagas y enfermedades y el estrés ambiental, entre otros factores.

5.2.1.1. Característica del Sistema de Producción

En el país el sistema de producción del café se caracteriza por su pluralidad. Según el área de la finca, predomina el minifundio (plantaciones con un tamaño promedio de 3.4 hectáreas), es decir, 54. 5 tareas. En países como Ecuador, Perú, Colombia, México, Brasil, Jamaica, Centroamérica y África, también es el sistema preponderante. Este sistema tiene su base en los repartimientos de tierra que tuvieron origen en el siglo XIX. Ejemplo: México tras la independencia que terminó con la explotaron de indígenas y esclavos; y Brasil con la abolición de la esclavitud grandes haciendas cafetaleras fueron divididas y entregadas a los aparceros y esclavos. A que también en el 1962 se dio el proceso de Reforma Agraria.

En el país las plantaciones son cultivada con la especie arábica (100%) con las variedades caturra, catimore y típica, completamente bajo sombra. En este sistema tradicional de cultivo los cafetales se siembran en paisaje de montaña. Y todas las labores se hacen a mano porque en topografía inclinada no es posible hacer agricultura mecanizada. Los tipos de café cultivados son: Barahona, Azua, Baní, Ocoa, Cibao y Cibao Altura. La clasificación hace referencia a las zonas de producción asumiendo una relación directa entre origen y calidad, fundada en la reputación productora de las zonas (Escarramán y otros, 2007).

Mayoría de plantaciones tienen una edad muy avanzada. 74% tiene más de 60 años y 26% menos de 25 años. La cantidad de cultivadores también ha bajado de forma muy significativa. Muchos caficultores han abandonado el trabajo. El INDOCAFÉ, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, **CEPAL**; Consejo Nacional para el Cambio Climático y Mecanismo de Desarrollo Limpio, **CNCCMDL** (2019), en el "Estudio Diagnóstico de la Cadena de Café en República Dominicana, señalan que la superficie sembrada de café ha experimentado una disminución en término relativo de un 29% en un período de 17 años. Del área cultivada con café de 29% en un período de 17 años (2001-2018). En el 2003 el área sembrada de café era de 2.5 millones, al 2020 el área es de 1.2 millones de tareas.

5.2.1.2. Ubicación Geográfica del Cultivo

En la República Dominicana en la actualidad, las plantaciones cafetaleras se encuentran localizadas en ocho (8) regionales agropecuarias: estas regiones son: Norte, Suroeste, Central, Norcentral y Sur. Mayorías de regiones se localizan en las principales zonas montañosas de las cordilleras Septentrional, como la regional Central, y Sur (Sierra de Neyba y la Sierra de Bahoruco (Jiménez y otros, 2007). Igualmente, las regional Central y la Sur son las más grandes en términos de superficie y cantidad de plantaciones o fincas. Cubren el 44% (51,635 ha.) de la superficie global; y el 37% (7,400) fincas localizadas en las Provincias: San Cristóbal, Peravia, Ocoa, Azua, San Juan de la Maguana, y Elías Piña.

5.2.2. El comercio del Café en República Dominicana.

Las dos décadas pasadas (1970/1990), el Estudio Global de Políticas Agrícolas:

Diagnóstico Republica Dominicana (1986) caracteriza la actividad comercial del café como muy dinámica, a través de la cual, se generaron cuantiosos ingresos en divisas en los intercambios con Estados Unidos, principal socio comercial. Finalizando la década de los 90"., se debilita la participación del sector agropecuario en el mercado internacional, afectando especialmente, en forma negativa la participación del Café, Cacao, Azúcar y Tabaco; en ese entonces la economía dominicana da un giro y las políticas públicas favorecen al sector terciario de la economía, acentuándose las actividades de zonas francas y turismo.

En el mismo escenario se toman decisiones de políticas públicas erráticas en el subsector cafetero, al unísono con la globalización de los mercados, que conllevó en 1989 a la ruptura de las cláusulas económicas del convenio de la Organización Internacional del Café, OIC; que impactó de forma negativa el precio, al quedar su determinación en función de la oferta y la demanda, agravándose la situación con el cambio en la estructura de la oferta de café en el mercado mundial (entrada al mercado de nuevos productores). Según Jiménez Héctor (2018), más de una década se mantiene la inestabilidad del precio; hasta 1994/95 que se estabiliza. Sin embargo, aparece la plaga de la broca y su consecuente efecto en la merma del volumen de producción y calidad del café, neutralizando el efecto positivo que esto tendría en los ingresos obtenidos con la comercialización del producto.

El país a pesar de su imagen positiva a nivel internacional por la calidad del café, en las últimas décadas, la producción del grano ha experimentado disminuciones sustanciales de los volúmenes producidos, y en consecuencia en la participación de las exportaciones en el mercado internacional e incapacidad para suplir la demanda interna. En los últimos 7 años (2012/2018) la producción pasó de 595,000 quintales en el 2012, a 406,000 quintales en 2018, lo que significa disminución de un 26%. Según la Dirección General de Impuestos (DGII), en los últimos 6 años (2014/2019) el valor en US$ de las importaciones de café realizadas por el país ascendió a la suma de US$233.6 millones, mientras que el valor de las exportaciones para el mismo período, fue de US$ 60.9 millones. Es decir, 26.09% de la divisa que debió gastar para adquirir el producto en el exterior.

El panorama que presenta el subsector cafetero nacional luce muy sombrío. Se observa que en la crisis del subsector intervienen causas coyunturales y causas estructurales, por lo que revertir esta situación es un desafío importante para el país, él cuál habrá que enfrentar con intervenciones de políticas públicas integrales y coordinadas, bien direccionadas y creativas, con extremada precaución y racionalidad con el uso de los recursos ambientales.

VI. FODA del Subsector Cafetero Dominicano.

A los fines de elaborar el diagnóstico de la situación del subsector café se procedió a una revisión exhaustiva y posterior análisis de fuentes secundarias de información; entre ellas documentos oficiales institucionales, investigaciones de instituciones cooperantes con el subsector, eventos cafetaleros internacionales (simposio, conferencias, congresos, entre otros). También se obtuvo información primaria relevante mediante el desarrollo de dos (2) talleres FODAS con la participación del personal del INDOCAFÉ, en su sede central y a nivel regional, entrevistas personales con la participación de ejecutivos de alto nivel. A partir del diagnóstico se obtuvo una aproximación al conocimiento de la realidad del subsector cafetero, identificándose, sus **fortalezas,** potenciales **oportunidades, debilidades y** potenciales **amenazas**.

6.1. Fortalezas Identificadas:

6.1.1. Recursos Humanos Especializados.

Se estableció que la Institución se dispone de un personal especializado con experiencias en y cumplimiento de funciones. No se precisó si el personal es suficiente (cantidad); y si los perfiles profesionales corresponde con los puestos de trabajo. Es fundamental que el recurso humano posea las habilidades necesarias para responder favorablemente, con voluntad y satisfacción, a los objetivos institucionales de desempeño y oportunidades.

6.1.2. Ubicación Geográfica de las Plantaciones de Café.

Según Davis y Méndez (2011), que "las fincas de café generalmente están ubicadas en ecosistemas montañosos que mantienen altos niveles de biodiversidad y juegan un papel importante en el mantenimiento de la capacidad hídrica de las cuencas que abastecen de agua a los centros urbanos".

En el caso de República Dominicana se dispone de una ubicación y orografía privilegiadas para el cultivo de un buen café. Las fincas cafetaleras se localizan en los cuatro (4) principales macizos montañosos del país: Cordillera Central, Cordillera Septentrional, Sierra de Neyba, y Sierra de Bahoruco. El 28% de las fincas están sembradas a una altura de más de 800 msnm, 54% entre 600 y 800 msnm, el restante 18% a una altura menor de 600 msnm. Según estudio diagnóstico del Sector Agropecuario, el área apta para el cultivo de café y cacao es tres (3) veces mayor que el área cubierta. A eso se suma la disminución del área en este último decenio. De 2,5 millones de tareas sembradas con café, hoy sólo se dispone de 1.2. Esto significa que en términos de áreas el país tiene potencial y

oportunidad para el fomento de nuevas áreas, diversificación del café con cultivos alternos, así como renovación de fincas de café con edades muy avanzadas. Por otro lado, el consumo interno de café lleva una tendencia de crecimiento exponencial.

6.1.3. Reconocimiento Internacional Calidad del Café Dominicano.

Ciertamente, el café dominicano goza de una buena imagen en el mercado internacional, en consecuencia, el país ha logrado contratos con record históricos de precios con diferenciales por encima del precio en la bolsa de valores de Nueva York. A pesar de esta ventaja competitiva se ha perdido la participación de mercado del producto por insuficiencia en los niveles de producción. Pero hay buenas noticias. El café especial o de especialidad es un gran potencial de mercado con precios prima. Son nichos de mercados pro-ambientales, muy pendiente de la calidad de la salud. Según los analistas este mercado está creciendo constantemente en forma vigorosa. Se presume que del 85 al 90% de la producción de café verde común, destinada al comercio internacional; con el correr del tiempo puede esperarse que vayan a insistir en ciertas garantías sobre la forma en que el café que ellos compran haya sido producido, lo que resultará en la exclusión gradual de los productores que no puedan o no quieran dar esas garantías.

El café no es un producto homogéneo por lo que el precio en el mercado internacional no es el mismo para todos. Me explico, el café por su origen y sistema de producción tiene un precio diferencial. La tierra donde se cosecha, es una tierra con un microclima muy particular que marca una diferencia muy importante por los peculiares sabores que se obtienen. Ese es el secreto de República Dominicana en el oficio de producir café de calidad. De manera que aquí tienen los pequeños productores un potencial para mantener los nichos de mercados actuales y llegar a nuevos nichos.

6.1.4. Disponer de Laboratorio de Calidad Acreditado.

La acreditación es unos requisitos para indispensable para determinar la competencia técnica de laboratorios de ensayo y calibración, así como organismos de certificación de productos y sistemas que garantizan su calidad. La decisión de acreditar Laboratorio Raúl H. Melo del INDOCAFÉ ha contribuido con la creación de una buena imagen del café en los mercados internacional, al tiempo que se ha logrado reconocimiento y confianza del mercado.

El nuevo esquema en el comercio mundial ha hecho que las certificaciones de productos se conviertan en un instrumento indispensable para comercialización de productos, de manera muy especialmente el mercado de materia prima.

Mediante los programas de certificación se garantiza que reglas específicas y regulaciones de normas voluntarias son observadas.

6.1.5. Denominación de Origen "Valdesia".

La denominación de origen (DO) es una estrategia de diferenciación que contribuye con la competitividad y la sostenibilidad del cultivo. Del producto en la comercialización. Es una realidad incuestionable que los hábitos en la ingesta de muchos productos alimenticios han cambiado; el café no es la excepción.

Los clientes hoy en día están más preocupados por su salud, por la práctica de acciones que tiendan a perjudicar el medio ambiente y la biodiversidad, entre otros factores. Este hecho ha implicado el surgimiento de nichos de mercados importantes para motivar la producción de café con signo de diferenciación. Buscan productos amigables con el medio geográfico donde se producen las materias primas, donde se transforma el producto, y cómo influye el factor humano en los procesos.

Hay una variedad de planteamientos teóricos sobre el significado de una DO, en este caso se asume el siguiente: nombre que identifica un producto originario en un lugar, región o país determinado, cuyas características son vinculantes exclusivamente con el medio geográfico particular, con factores naturales y humanos inherentes a él, y cuyas fases de producción se realicen en su totalidad en la zona "geográfica definida. En definitiva, una DO es un activo importante en las comunidades cafetaleras, porque permite mejorar las condiciones de vida al obtener mayores ingresos y contribuir con la protección del medio natural en que se lleva a cabo la actividad.

Se destaca que al ser los mercados más globales y competitivos, la DO se convierte en una necesidad para las pequeñas explotaciones en zonas de producción, ya que desde el punto de vista comercial un indicador de procedencia o calidad permite que el consumidor refuerce su creencia a través de asociaciones positivas inherentes al producto, lo que puede aumentar la demanda y una mayor motivación en el comercio.

El país tiene la experiencia con la DO "Valdesia" marca distintiva con la que el país ha promovido el fortalecimiento de su identidad, proyectando una imagen positiva del producto hacia el mercado exterior. Para contribuir con el desarrollo de una caficultura sostenible, las denominaciones de origen son un potencial que el INDOCAFÉ debería promover, favorecer y auspiciar.

6.1.6. Presencia del INDOCAFE a Nivel Nacional.

El **INDOCAFÉ** tiene un alcance a nivel nacional con una estructura conformada por ocho (8) regionales agropecuarias. Este aspecto es de suma relevancia, al posibilitar a la Institución por medio del servicio de Asistencia Técnica y

Extensión cafetalera brindar un acompañamiento en forma directa, ágil y oportuna a productores organizados e individuales. Sin embargo, al parecer el enfoque de la Asistencia Técnica y de la Extensión cafetalera no está articulado con el entorno y el acceso al conocimiento, tecnologías, productos y servicios de apoyo; indispensable en el mejoramiento de la productividad y competitividad en la actividad cafetera del país. La adecuación de estos servicios es un reto que el INDOCAFÉ tiene por delante.

El servicio de Extensión de acompañamiento a los productores estará orientado a promover cambios en los diferentes eslabones que constituyen la cadena productiva mediante asesorías relativas al acceso a créditos, formalización de la propiedad, certificaciones, entre otros. En cambio, con el servicio de asistencia técnica es unidireccional, se transmiten conocimientos técnicos en el manejo del cultivo.

6.2. Oportunidades Identificadas:

6.2.1. Acceso a Mercados de Cafés Especiales.

El concepto de los Cafés Especiales, fue empleado por primera vez por la noruega Erna Knutzen en el año 1978 durante la celebración de la Conferencia de Café en Montreul (Francia). Dicho término hacía alusión a la producción de granos de café con sabor único.

Luego la Asociación Americana de Café Especial (SCAA,) lo define como un café con "buena preparación, de un origen único y sabor distintivo". Este concepto nace como respuesta a la necesidad de cambio en la producción dada la gran cantidad de cafés de mezclas ofertadas relativamente homogéneas, de pobre calidad y poco diferenciadas. Por lo que se define los cafés especiales como "aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores. Por lo se convertido en una forma de diferencial el café de alta calidad de los demás cafés catalogados como corrientes. Un café especial es un café de alta calidad, pero un café de alta calidad no es un café especial.

Ahora bien, el mercado de café de alta calidad es considerado una oportunidad competitiva para la caficultura que sustenta la competencia en sus diferentes aspectos. Por el contrario, el mercado de cafés sostenibles se sustenta en aquellos "cafés cultivados por comunidades comprometidas con la protección del medio ambiente y ejecución de prácticas que minimicen los impactos ambientales negativos, que promuevan la biodiversidad y el desarrollo social de las familias.

Las zonas cafetaleras del país ofrecen condiciones y oportunidades para el desarrollo de estos nichos de mercados; lo que hay que hacer para desarrollarlos es necesario determinar el potencial de demanda, definir políticas de promoción y después comercializar el producto con precios diferenciales con prima,

permitiendo mejorar los ingresos de los productores innovadores y comprometidos con el desarrollo de la zona.

6.2.2. Existencia de Fondos Verdes:

El **Fondo Verde** para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés) se creó para apoyar los esfuerzos de los países en desarrollo por limitar o reducir sus emisiones y ayudarlos a adaptarse a los efectos del cambio climático. Diseñado para ser un

Mecanismo de financiación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), es una institución jurídicamente independiente, con una secretaría designada y una junta que fiscaliza las decisiones de entrega de financiación, que funciona bajo la orientación y supervisión de la Conferencia de las Partes (COP) de la CMNUCC.

Para el financiamiento se toma en cuenta las necesidades de grupos que son altamente vulnerables a los efectos del cambio climático. El Fondo presta especial atención a las necesidades de las sociedades que son altamente vulnerables a los efectos del cambio climático, en particular los países menos desarrollados. Las inversiones del Fondo son en forma de donaciones, préstamos, patrimonio o garantías. Para reinventar el subsector cafetalero dominicano y lograr anhelado desarrollo de una caficultura sostenible es necesario el apoyo financiero de este Fondo y otras instituciones. El INDOCAFÉ mediante el diseño y presentación proyectos y programas en el marco de los términos de referencia del Fondo, tiene la oportunidad de acceder al mismo.

6.2.3. Convenios Internacionales para Aplicar Nuevas Tecnologías.

La República Dominicana por mediación del INDOCAFÉ e Institución que lo antecedió (CODOCAFÉ) forma parte de organismos de apoyo internacionales.

A continuación se precisan:

1. Organización Internacional del Café, OIC

Creada en Londres en 1963, con el auspicio de Naciones Unidas debido a la importancia económica del café. Administra el Acuerdo Internacional del Café, instrumento importante por su cooperación al desarrollo; único organismo internacional de productos básicos que se interesa en el **café**; desempeña una importante función en cuanto a promover la cooperación internacional entre Gobiernos y a crear una economía mundial del **café** sostenible.

2. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Es un organismo especializado del Sistema Interamericano perteneciente a la Organización de los Estados Americanos, con sede en San Isidro de Vásquez de Coronado, San José. Costa Rica. Administra los siguientes Programas:

A. Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura (PROMECAFÉ).

Es una red de investigación y cooperación formada por las instituciones de café de: Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Jamaica; además, el IICA y el CATIE. Con 40 años de existencia, ha contribuido a mejorar y modernizar la caficultura de estos países, conjugando esfuerzos a nivel regional para un trabajo cooperativo, participativo, y realizando acciones coordinadas dentro de alianzas estratégicas.

B. Centro Agronómico Tropical de Investigaciones y Enseñanza, CATIE

Centro regional de investigación y enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, IICA y el Estado de Acre en Brasil.

C. El Programa Centroamericano para la Gestión Integral de la Roya del Café

Este programa recibe apoyo financiado de la Unión Europea; tiene como objetivo contribuir a abordar el cambio climático y sus efectos ambientales a través de la adopción y aplicación de medidas de adaptación, mitigación y reducción del riesgo de desastres.

D. Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD).

Los objetivos de la AFD están orientados al desarrollo urbano sostenible, preservación del medio ambiente, descentralización, economía social y solidaria, y desarrollo social. Este organismo tiene como misión el financiamiento, acompañamiento y aceleramiento de procesos de transición en desarrollo sostenible. Sus intervenciones se centran en las áreas: energética, salud, biodiversidad, agua, urbanismo, así como capacitaciones. Al momento están presentes en once países de América Latina y el Caribe, habiendo movilizado más de €8700 millones entre 2009 y 2018.

Sobre estos organismos de cooperación técnica y financiera para el desarrollo de una caficultura sostenible, es importante puntualizar que han sido de gran apoyo para el subsector café, pero sería conveniente que el INDOCAFÉ definiera de acuerdo con las caracterizas del cultivo nacional, líneas de acción con la

Cooperación técnica y financiera. Otro aspecto a considerar por el INDOCAFÉ en materia de café, sería su participación en conclaves yo espacios (foros, reuniones, mesa de trabajo, seminarios, conferencias, etc.), en otros escenarios internaciones donde se discuten y analizan temas diversos que inciden en el cultivo;

Otro aspecto de conveniencia es hacer acuerdos con instituciones naciones para elevar el nivel profesional del personal técnicos que labora en la Institución que lo ameritan. Esas instituciones son: Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD, Universidad ISA, entre escuelas agrícolas, entre otras. Se pueden diseñar programas de postgrado y actualización profesional, financiado por el gobierno a través de la instancia correspondiente; para el tema de la investigación, INDOCAFÉ tiene alianza con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF), también esa alianza puede incluir a la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Esas alianzas representan oportunidades que podrían aprovecharse promoviendo y apoyando nuevos proyectos con financiamiento y asesoramiento de las instituciones cooperantes.

6.2.4. Las Mejora Realizadas en la Infraestructura Vial.

La construcción, remodelación y mantenimiento de infraestructura vial de un país (caminos vecinales, carreteras, entre otras) proporcionan condiciones favorables para el transporte y la comercialización de los productos que se cultivan en las zonas rurales, vital para el proceso de desarrollo.

La inversión en esta dirección aumenta la eficiencia de los mercados, toda vez que posibilita no solo el desarrollo de determinados sectores productivos, sino también su integración, facilitando la comunicación con el comercio exterior por la cercanía. Asimismo, la inversión incide en la reducción de precios de mayoría de productos agrícolas, debido a que disponer de vías adecuadas para la dinámica productiva de esas zonas rurales, contribuye con la reducción de los costos y aumento del nivel del empleo, entre otros.

6.2.5. Existencia Programas Internacionales de Cooperación para el Desarrollo del Subsector Cafetalero.

Esta oportunidad se puede aprovechar mediante la formulación y presentación de programas y proyectos conforme a las necesidades del subsector cafetero y términos de referencias o lineamientos de la cooperación internacionales.

6.2.6. Aumento de la Demanda Interna y Externa del Café.

Este elemento constituye un potencial importante para aumentar la producción con el fomento de nuevas áreas de café y diversificación con otros cultivos alternos que contribuiría a mejorar los ingresos de la familia productora. Como el cultivo del café es un aliado de la biodiversidad y protector del medio ambiente se estaría contribuyendo con la sostenibilidad del cultivo.

6.3. Debilidades Identificadas:

6.3.1. Minifundio:

Las plantaciones minifundistas tienen una superficie que oscilan entre 1 y 5 hectáreas (16 y 80 ta.). En estos casos es la familia quien lleva a cabo todas las labores de cultivo y subsiste exclusivamente de la venta del café que produce. El sistema minifundista es predominante en la actividad cafetalera del mundo con un componente histórico/social muy antiguo.

Se considera que el tamaño de la explotación es importante, pero no es una limitante. Combinando los recursos de producción disponibles (tierra, mano obra) con otros recursos: actitud para el asociacionismo, actitud empresarial, mejor organización del trabajo, acceso a créditos, entre otros., sería posible ensanchar el tamaño económico de gran números de explotaciones. Otro elemento importante que podría reforzar ese ensanchamiento sería la tenencia de la tierra.

6.3.2. Edad Avanzada Técnicos:

Indican que con el paso del tiempo el personal técnico ha ido envejeciendo. Esto genera limitaciones, convirtiendo en una necesidad la renovación del personal, que pueda introducir innovaciones importantes a la institución. Sería de gran valor conservar el personal con muchos años de experiencia en calidad de asesores, con disfrute de unas pensiones dignas o especiales.

6.3.3. Falta de Equipos Tecnológicos:

La plataforma o infraestructura tecnológica en una organización se concibe como un sistemas (ordenadores, equipos de electrónica de red, equipos de almacenamiento, y demás elementos físicos) con la manera elegida para gestionarlos (procesos y herramientas de gestión de los equipos).

En una institución la infraestructura tecnológica (IT) es la herramienta de gestión que respalda a la organización, ya que ayuda a optimizar la productividad, el funcionamiento y la seguridad de la información al facilitar su gestión interna. Según el personal del INDOCAFÉ, se siente carencia de laptops, GPS, computadoras, internet, entre otros. En el corto plazo este inconveniente puede

resolverse implementando un programa de modernización y uso de la TIC, con fondos del presupuesto o donaciones internacionales.

6.3.4. Falta Locales Adecuados para Oficinas Regionales:

No disponer de espacios físicos para alojar las oficinas regionales del INDOCAFE es un inconveniente, siendo necesaria una solución rápida. Los servicios y las acciones derivadas de su actuación tienen un alcance regional; por lo que, la falta de este recurso limita su desenvolvimiento y desempeño. En la actualidad, las oficinas regionales están operando en locales prestado y no son adecuados.

6.3.5. Presupuesto Deficiente:

El presupuesto del sector público es una estimación financiera de los ingresos y autorización de los gastos para un año determinado conciliando los recursos financiero disponible con los objetivos y metas a lograr (Ley de Ingresos y Presupuesto de Gastos). Es un instrumento para apoyar las decisiones de políticas públicas para el bienestar de la sociedad. Cuando el presupuesto asignado resulta insuficiente para desempeñar las funciones correspondientes a determinadas institución, entonces mediante una buena justificación gestionar una mayor asignación presupuestaria por las vías establecidas. El INDOCAFÉ como es descentralizado y autónomo, esta condición lo facultad por ley a generar recursos financieros propios mediante el desarrollo de actividades en el marco de sus atribuciones.

6.3.6. Deficiente Coordinación de Servicios Técnicos:

Los servicios de **Asistencia Técnica** y **Extensión** rural son un instrumento para fortalecer a los productores, mejorando su desempeño productivo, sus ingresos y, en última instancia, su calidad de vida.

La coordinación armónica en el ofrecimiento de estos servicios es muy necesaria para elevar el nivel de conocimiento de los productores y habilitarlo para que tomen mejores decisiones en la gestión del predio cafetalero. En el INDOCAFÉE urge la necesidad de consolidar estos dos instrumentos. La asistencia técnica y la extensión son consideradas herramientas fundamentales para las intervenciones en el subsector cafetero.

6.3.7. Falta de Inversión en el Subsector Café:

Cualquier actividad económica que sea rentable puede atraer la inversión, tanto de parte de inversionistas privados, como de los gobiernos. El subsector cafetalero dominicano en el presente, no es muy atractivo desde el punto de vista

económico para la inversión, esto se debe a su baja rentabilidad. El precio del producto no compensa los costos de producción (muy alto); el productor de la materia prima (café) tiene una muy baja participación en la cadena de valor.

Sin embargo, es un asunto coyuntural que puede solucionarse a mediano plazo. El Subsector cafetero por los problemas ambientales, cambio climático, entre otros, se ha convertido en un subsector estratégico para los objetivos del desarrollo sostenible. Esto es favorable desde el punto de vista de las políticas públicas de intervención; en tal sentido hay que resolver esa problemática con medidas que reactiven y hagan más competitiva la actividad cafetera convirtiéndola en negocio atractivo y rentable.

6.4. Amenazas Identificadas

6.4.1. Falta Relevo Generacional:

La situación de la actividad cafetera no permite la motivación de los jóvenes (generaciones de relevo) que es una población estratégica para el sostenimiento de la actividad cafetera.

Es necesario aprovechar aquellos factores que pueden constituir un estímulo para los jóvenes caficultores tomar la decisión de quedarse en la actividad que por décadas ha sido el sustento de la familia, o adquirir una finca. Los factores (culturales, económicos, institucionales tecnológicos) vinculados con estas decisiones, es necesarios estudiarlos para diseñar acciones que coadyuven con su permanencia en el seno familiar.

Tomando en cuenta que el relevo generacional es estratégicamente fundamental para el subsector cafetero, representa un gran reto garantizar la sostenibilidad de las familias dedicadas a la producción del café y promover el desarrollo del subsector a futuro teniendo en cuenta el aporte económico y social que representa. Es necesario conocer cuáles son las perspectivas de los jóvenes con el fin de tomar decisiones, adoptar programas y/o proponer políticas encaminadas a fortalecer la producción y mejorar sus condiciones; solo trabajando sobre el esclarecimiento de la situación actual se podrán conocer los factores que permiten u obstaculizan el relevo generacional. En consecuencia, este flagelo (relevo generacional) en la producción agrícola necesita ser reconocido y abordado. Es un tema de preocupación para la comunidad y las instituciones; la ausencia de mano de obra en el campo compromete la continuidad de la producción y, por tanto, la base económica del lugar y la vida misma de quienes habitan en él.

6.4.2. Migración de Caficultores:

Las migraciones de caficultores es una situación latente en las zonas cafetaleras del país. Este elemento es una consecuencia de la falta de estímulo y de las condiciones de pobreza de las comunidades cafetalera.

Entre las cuales se citan: falta de mejora en la calidad de vida de los productores, falta de infraestructura de servicio físicos/sociales, ausencia programas de capacitación y educación, alto precio del dinero para las inversiones, alto costo de producción para el desarrollo de la actividad, fluctuaciones de los precios del producto en el mercado internacional, su papel desigual en la cadena de valor del café, obsolescencia de la infraestructura tecnológica. Todos estos detonantes son el origen del abandono de la actividad, que puede ser por la venta de la finca, irse a zonas urbanas buscando mejores condiciones de vida, o sustitución la finca de café por otro cultivo.

La situación debe abordarse de forma inmediata antes de que se convierta en una crisis de serias repercusiones en la sostenibilidad económica de los productores.

6.4.3. Incidencia de Nuevas Plagas y Enfermedades:

El cultivo de café es muy vulnerables al ataque de plagas y enfermedades. Fabienne Ribeyre, investigador en el centro de investigación agrícola de Francia CIRAD, afirma que "la mayoría de las enfermedades del café son causadas por hongos patógenos y bacterias y virus". Entre las plagas que amenazan y causan enfermedades del café, están: la Roya; la broca del fruto; el minador de la hoja; piojo harinoso del follaje y de la raíz; barrenador del tallo y araña roja; Corchosis de la Raíz del Cafeto; entre otras que pudieran hacer su aparición. La roya y la broca, son la enfermedad y la plaga que más han afectado la producción de café, en especial la calidad, rendimiento y productividad.

Se reconoce que factores como la genética, condiciones ambientales, gestión del cultivo cambio climático, condiciones económicas de los cultivadores, entre otros; acentúan la vulnerabilidad de los predios a infestaciones y epidemias. Cambios de temperaturas y precipitaciones crean un ambiente favorable para la propagación de plagas y enfermedades. En un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se alerta sobre la vulnerabilidad creciente del cultivo del café a enfermedades y plagas, que se incrementan con el aumento de la temperatura y eventos meteorológicos extremos y modificaciones inesperadas en los patrones de lluvia y sequía.

Para mitigar los efectos de plagas y enfermedades en el cultivo del café, es necesario tomar decisiones de políticas públicas que el INDOCAFÉ debe favorecer para apoyar a los pequeños productores con los servicios de asistencia técnicas y extensión cafetalera eficiente, ágil y oportuna.

6.4.4. Cambio Climático y sus Efectos:

La administración del cambio climático constituye un eje transversal en las decisiones de políticas públicas formalizado en el Decreto N° 269-15 que crea la Política Nacional de Cambio Climático (PNCC); donde se establecen lineamientos para enfrentar necesidades que exige cambios en los patrones de producción y consumo, con una visión de desarrollo a través de políticas, programas y acciones

de adaptación y de mitigación; y un conjunto de instrumentos de políticas nacionales. Así mismo, el País cuenta con el apoyo de instrumentos regionales e internacionales para generar un marco adecuado que permita coordinar una respuesta al reto del cambio climático en el sector cafetalero.

Los efectos del cambio climático en el cultivo del café tienen una trascendencia catastrófica para el desarrollo de esta actividad económica que trasciende todos los eslabones o procesos en la dinámica del cultivo, desde la producción hasta la comercialización.

Esta realidad plantea la necesidad de políticas pública de intervención que encaminen al subsector al desarrollo de una caficultura que contribuya a elevar la calidad de vida mediante la generación de más empleos. Para el Ministro del Ministerio de Agricultura, Omar Benítez, los principales desafíos para la producción nacional se enmarca en estrategias sobre la adaptabilidad del cultivo, cambio climático, sostenibilidad económica y el desarrollo de las zonas rurales; el Director General del IICA, en el Congreso Mundial del Café (15/30/2012) respaldó la iniciativa de una mayor inversiones en investigación, extensión agrícolas, uso eficiente de los recursos naturales, y el fomento del trabajo en redes.

Gabriele Regio, coordinador del Programa Binacional para Haití y República Dominicana, y Lead estrategia Café Caribe de OXFAM, son partidarios de que se preste una mayor atención a las recomendaciones de expertos, realizar investigaciones de variedades tolerantes a la roya, capacitación de técnicos y productores sobre modelos productivos adaptables a los fenómenos climáticos, e innovación tecnológica para aumentar la rentabilidad del cultivo;

El señor Milton Martínez González, integrante de la Comisión Ambiental de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), y la Academia de Ciencias, asumen que por los efectos del cambio climático, la clave es conservar la Cordillera Central, "la espina dorsal del sistema hidrológico," considerando que el establecimiento de nuevas plantaciones sea en el sistema bajo sombra.

En el ámbito internacional, las discusiones y conclusiones en todos los escenarios giran en torno al impacto del cambio climático en el cultivo. Al respecto se sugieren acciones que incidan en el desarrollo de una caficultura sostenible, que armonice viabilidad económica, social y ambiental; pero hacen hincapié en que para mitigar el impacto del cambio climático en la actividad cafetera se requiere de estudios y desarrollo de nuevas variedades de café más adaptables y que contribuyan con la sostenibilidad ambiental, económico y social.

La Organización Internacional del Café (OIC), las Naciones Unidas en la "Conferencia sobre Medio Ambiente y desarrollo, Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, se propugna por motivar a los actores para el desarrollo de un subsector sostenible en términos económicos , sociales y ambiental;

6.4.5. Aumento de las Importaciones de Café:

Este hecho está asociado a la insuficiente producción de café para cubrir una creciente demanda. El país está importando materia prima para suplir la demanda interna. Es necesario definir líneas de acciones para incrementar la producción.

6.4.6. Deforestación:

La deforestación es una práctica humana que al correr del tiempo ha hecho estragos y amenaza con la destrucción del planeta. Tiene un impacto directo en el calentamiento global y el cambio climático; destruye la calidad de los suelos al aumentar su erosión y desertificación. Uno de los tantos efectos de la deforestación lo constituye la pérdida del hábitat de millones de especies. Los animales y plantas que habitan los bosques no pueden sobrevivir a la deforestación que destruye su medio.

Esta realidad debe enfrentarse con acciones de políticas públicas exentas de manipulación partidarias y favores políticos. Detener la deforestación es un compromiso que debe asumirse con responsabilidad. El INDOCAFÉ podría contribuir a mitigar los efectos de la deforestación con la siembra de café (los ecosistemas forestales actúan como sumideros de carbono y desempeñan un papel crucial en la absorción de gases de efecto invernadero). Otra forma sería llevando a cabo acciones de concienciación a través de capacitaciones para el conocimiento y aplicación de las normativas vigentes en el País para la protección del medio ambiente y que deben asumirse en el manejo de las plantaciones.

6.4.7. Riesgos de Sostenibilidad de los Precios del Café en el Mercado Internacional:

El precio del café en el mercado internacional es una variable macro que en el sistema de libre mercado es difícil controlar. Depende de la dinámica de la oferta y la demanda. Existe una sobre oferta de café a nivel mundial, y el consumo interno también con una tendencia a incrementarse. El comportamiento de estos indicadores implica que el mejoramiento de la competitividad del producto debe buscarse mejorando su calidad y llegando a nuevos nichos de mercado dispuestos a pagar un precio con prima por la calidad y otras consideraciones.

VII. Fundamentos Institucionales Estratégico

Estos fundamentos constituyen el sostén de las actuaciones del INDOCAFÉ, toda vez que proveen un marco de referencia para orientar sus fines y funciones expresados en la declaración de su **Visión, Misión y Valores.**

7.1. Declaración de Visión:

Ser una Institución Pública reconocida socialmente por su contribución al desarrollo sostenible del país, cuyos objetivos y metas se sustentan en una gestión ambientalmente responsable, proactiva, innovadora, y articulada, habilitando el subsector cafetero para dar respuestas oportunas y efectivas a un entorno en constante cambios y transformaciones.

7.2. Declaración de Misión:

El **INDOCAFÉ**, es una institución pública comprometida con el desarrollo de una caficultura sostenible que propicie y garantice bienestar social, económico, y equitativo para todos los actores que intervienen en los procesos de la cadena de valor en el cultivo y comercialización del producto.

7.3. Valores Institucional:

7.3.1. Honestidad:

El personal que labora en el INDOCAFÉ al margen de la posición en la estructura organizacional debe actuar apegado a los principios de la verdad, transparencia, y rectitud en función del interés general.

7.3.2. Compromiso:

Desempeño del personal orientado al cumplimiento de objetivos y metas institucionales en marco de la continua superación personal y profesional; siempre con disposición de servir en forma proactiva y satisfactoria a los clientes.

7.3.3. Diligencia:

El personal que labora en el INDOCAFÉ está compelido a cumplir deberes, funciones y responsabilidades inherentes al puesto que ocupa. Estas atribuciones deben ser ejecutadas de la mejor forma posible dando un uso óptimo a los recursos a su disposición.

7.3.4. Justicia:

El personal del INDOCAFÉ, en el ejercicio de sus funciones debe conducirse de forma imparcial, sin discriminar, garantizando equidad, e igualdad en la prestación del servicio.

7.3.5. Ética:

El personal del INDOCAFÉ debe proceder con rectitud, honradez, idoneidad y efectividad, en base a principios éticos y morales para la mejor convivencia institucional y social, haciendo sus mayores esfuerzos para una buena convivencia institucional y social para cumplir con los objetivos y metas inconforme a la visión y misión institucional.

7.3.6. Transparencia:

El personal del INDOCAFE debe disponer de condiciones de acceso y receptividad al público en general, a las informaciones institucionales, poniendo a su disposición los medios para la entrega del servicio en forma pertinente.

7.3.7. Vocación de servicios:

El personal del INDOCAFE debe estar capacitado para llevar a cabo sus funciones en forma colaborativa y presto siempre a mostrar una actitud positiva antes las dificultades. Al dar el servicio debe ser Cortez, amable y empático.

7.3.8. Equidad:

El personal del INDOCAFÉ está llamado a establecer una relación con los clientes y colaboradores donde prime justicia, y la objetividad; preservando siempre la inclusión en el ofrecimiento del servicio.

VIII. Ejes de Intervención y Objetivos Estratégicos

A partir del diagnóstico que en forma exhaustiva, objetiva, oportuna, relevante y suficiente, del subsector cafetero dominicano fue posible comprender la realidad de como se ha venido desenvolviendo en los últimos años. Realmente la situación del subsector es crítica, lo que implica con carácter de urgencia a través de políticas públicas de intervención vigorizarlo reorientarlo y revitalizarlo.

Definido el contexto del subsector cafetero se definieron con claridad y precisión los ejes estratégicos (líneas generales de actuación) y los objetivos estratégicos. Los ejes de intervención y los objetivos estratégicos forman un núcleo armónico.

Tabla 1. Ejes y objetivos estratégicos

Ejes Estratégico de Intervención	Objetivos Estratégicos
1.Fortalecimiento Institucional	1. Fortalecimiento capacidades institucionales para robustecer el subsector cafetero, procurando una mayor rentabilidad y competitividad en el desarrollo de la actividad, con efectos positivos en los niveles de ingresos y calidad de vida en las zonas rurales cafeteras.
2. Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Cafetalera	2. Consolidación de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión sustentados en enfoques que contribuyan a eficientizar el manejo de la actividad cafetera desde la perspectiva de la preservación del medio ambiente, biodiversidad y mitigación del impacto del cambio climático.
3. Producción y Exportación de Café	3. Incremento de la producción en función a los requerimientos de la demanda interna y externa, así como el impulso de las exportaciones en mercados existentes y potenciales nichos de mercados de cafés especiales.
4. Fomento Programas y Proyectos de Cooperación Internacional	4. Reactivación programas y proyectos de desarrollo con el apoyo técnico y financiero de organismos de cooperación internacional.
5. Formalización de Propiedad de la Tierra.	5. Gestión institucional para la seguridad jurídica y física de la tenencia de la tierra mediante un proceso de ordenación, uso y consolidación de los derechos a la propiedad como una forma de posibilitar el acceso a créditos formales de financiamiento.
6. Desarrollo Comunitario en las Zonas Cafeteras	6. Fortalecimiento interinstitucional para coordinación, y consecución de obras de infraestructura en zonas cafetaleras de alta vulnerabilidad.

IX. Integración Ejes de Intervención; Objetivos Estratégico, Líneas de Actuación

En este apartado se presenta una tabla que muestra la integración de los ejes estratégicos con los objetivos estratégicos y los objetivos estratégicos con las líneas de actuación.

Tabla 2. Matriz sobre Líneas de Acción y Resultados esperados

Según Objetivos Estratégicos 1.

Eje estratégico 1. Fortalecimiento Institucional.	
Objetivo Estratégico 1: Fortalecimiento capacidades institucionales para robustecer el subsector cafetero, procurando una mayor rentabilidad y competitividad en el desarrollo de la actividad, con efectos positivos en los niveles de ingresos y calidad de vida en las zonas rurales cafeteras.	
Líneas de Acción	**Resultados Esperados**
1.Revisión y adecuación de la estructura organizacional	Estructura organizacional del INDOCAFE revisada y readecuada.
2.Actualización perfiles ocupacionales	Perfiles ocupacionales actualizados.
3. Fortalecimiento de las capacidades personal de dirección, departamental y divisiones.	Recursos humanos fortalecidos en sus capacidades para el desempeño de sus funciones.
4. Ejecución programas de capacitación y actualización para personal técnico y administrativo.	Programas de capacitación y actualización de técnicos del INDOCAFE ejecutados.
5. Identificación y adecuación del estado de la infraestructura física/tecnológica del INDOCAFÉ.	Obtención de información sobre el estado de la infraestructura física/ tecnológica y adecuación de la misma
6.Fortalecimiento interinstitucional de coordinación y alianzas público/privada	Coordinaciones y alianzas interinstitucionales fortalecidas
7. Revisión y readecuación del marco institucional del INDOCAFÉ.	Marco legal revisado conforme a las necesidades del contexto.

Tabla 3. Matriz sobre Líneas de Acción y Resultados esperados

Según Objetivos Estratégicos 2.

Eje estratégico 2. Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Cafetalera.	
Objetivo Estratégico 2: Consolidación de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión sustentados en enfoques que contribuyan a eficientizar el manejo de la actividad cafetera desde la perspectiva de la preservación del medio ambiente, biodiversidad y mitigación del impacto del cambio climático.	
Líneas de acciones estratégicas	**Resultados Esperados**
.1.Diseño y aplicación de sistema de evaluación a técnicos responsables del servicio de Asistencia Técnica y de la Extensión cafetalera.	Sistema de evaluación diseñado y aplicado.
2. Determinación de los requerimientos de servicios de extensión relativos al cambio climático y sus efectos.	Requerimientos determinados sobre conocimientos de los productores del cambio climático y sus efectos.
3. Instrumentación del servicio de asistencia técnica y de extensión (formularios, guías, esquemas, entre otros).	Instrumental (formularios, guías, entre otros) disponible para el registro de información.
4. Determinación de requerimientos del servicio de asistencia técnica y extensión, según características de la zona cafetalera de intervención.	Base de datos diseñada y disponible para el registro de las acciones de asistencia técnica y extensión
5.Desarrollo de programas de capacitación y de actualización para adecuación del servicio de asistencia técnica y de extensión cafetalera	Metodología definida para disponer de los requerimientos de servicios de asistencia técnica y de extensión cafetalera a clientes del INDOCAFÉ.
6. Desarrollo de programas de capacitación para organizaciones de productores/as que contribuyan a mejorar productividad y rentabilidad de las plantaciones.	Técnicos capacitados y sus conocimientos actualizados. Evaluaciones realizadas acorde con los objetivos del programa.

7. Coordinación y realización estudios sobre "Buenas Prácticas Agrícola", y acompañamiento a productores/a en su aplicación.	Organizaciones de productores intervenidas y capacitadas
8.Identificación y realización de estudios para determinar paquetes tecnológicos aplicable en los procesos productivos	Estudios realizados, resultados obtenidos, y productores que los asumen y los ponen en práctica en sus plantaciones.
9. Promover e impulsar el intercambio de conocimientos/experiencias entre las zonas cafetaleras.	Productores/a con conocimientos técnicos y experiencias compartidas entre ellos mismos.

Tabla 4. Matriz sobre Líneas de Acción y Resultados esperados, Según Objetivos Estratégicos 3.

Eje estratégico 3. Producción y exportación de café.	
Objetivo estratégico 3: Incentivar la producción del café en base a los requerimientos de la demanda interna y externa, así como el impulso de las exportaciones en mercados existentes y potenciales nichos de mercados de cafés especiales.	
Líneas de acción	**Resultados esperados**
1. Coordinar acciones con el Ministerio de agricultura para incentivar la ampliación de áreas cafetaleras, renovación de áreas existentes y diversificación de plantaciones de café con cultivos alternos y compactibles.	Coordinaciones para el desarrollo de Políticas públicas tendente a las renovaciones de áreas existentes, y diversificación consensuadas y aprobadas.

·3.Coordinación y realización estudios para identificar áreas óptimas para el fomento de nuevas áreas y renovación de áreas existentes, tomando en cuenta el impacto del cambio climático y las perspectivas de inversión en las zonas cafeteras.	Estudios realizados y resultados obtenidos. Áreas fomentadas, renovadas y diversificadas.
4. Diseño y gestión de políticas públicas de intervención en el subsector con incentivos de motivación para el incremento de la producción (pagos servicios ambientales, reconocimiento a la calidad, entre otros).	Necesidades identificadas, tipos de incentivos discutidos, consensuados, aprobados y gestionados.
5. Coordinación y realización estudios para determinar potencial de mercado de cafés especiales.	Estudio realizado, nichos de mercados identificados, y proyección de la demanda para cafés especiales
6.Fortalecimiento del asociativismo y promoción participación equitativa en la cadena de valor y el reconocimiento de la equidad de genero	Más grupos asociados, mujeres en la estructura organizacional ocupando puestos de dirección, capacidad empresarial evidenciada y más participación en la cadena de valor del café.
7. Coordinación y realización estudio para establecer causas y consecuencias de la falta de relevo generacional en la actividad cafetalera.	Estudio realizado, se conocen las causas y las consecuencias del fenómeno estudiado; se implementan acciones y se toman decisiones al respecto.
8.Promoción y gestión para creación de un fondo especial de contingencia para apoyar la producción y las exportación de café	Decisión de política pública para la creación del Fondo Especial de contingencia, discutida, consensuada y aprobada.

Tabla 5. Matriz sobre Líneas de Acción y Resultados esperados,

Según Objetivos Estratégicos 4

Eje estratégico 4. Fomento de programas y proyectos de cooperación internacional	
Objetivo estratégico 4: Reactivación de programas y proyectos de desarrollo con el apoyo técnico y financiero de organismos de cooperación internacional.	
Líneas de Acción	**Resultados Esperados**
1. Promoción y Coordinación para realización de estudios para la ejecución de programas y proyectos específicos en comunidades cafeteras de alta vulnerabilidad.	Investigaciones realizadas, resultados obtenidos y comunidades cafetaleras intervenidas.
2. Gestión para identificación de fuentes fidedignas de financiamiento para la ejecución de programas y proyectos en el subsector cafetero.	Fuentes de financiamientos identificadas y dispuestas a cooperar y apoyar esos programas y proyectos.

Tabla 6. Matriz sobre Líneas de Acción y Resultados esperados,

Según Objetivos Estratégicos 5

Eje estratégico 5. Formalización de la propiedad de la tierra	
Objetivo Estratégico 5: Gestión institucional para la seguridad jurídica y física de la tenencia de la tierra mediante un proceso de ordenación, uso y consolidación de los derechos a la propiedad como una forma de posibilitar el acceso al créditos en fuentes formales de financiamiento	
Líneas de Acción	**Resultados Esperados**
1.Disposición registro actualizado de las plantaciones cafeteras y sus características	Registro actualizado y disponible en el INDOCAFÉ.
2. Determinación status jurídico de propiedad de las plantaciones de café para gestionar su formalización.	Listado de las plantaciones cafetaleras sujetas a la formalización disponible en el INDOCAFÉ.
2. Gestión de financiamiento al productor/a con el acompañamiento del INDOCAFÉ a través del servicio de extensión.	Cantidad de productores/a de café en capacidad crediticia para acceder a financiamiento blandos en la banca pública/privada.

Tabla 7. Matriz sobre Líneas de Acción y Resultados esperados

Según, Objetivos Estratégicos 6.

Eje estratégico 6. Desarrollo comunitario	
Objetivo Estratégico 6: Fortalecimiento interinstitucional para concertación, coordinación, y consecución de obras de infraestructura en zonas cafetaleras de alta vulnerabilidad	
Línea de acción.	**Resultados Esperados**
1. Instituir convenios con las instituciones responsables (sectoriales), gobiernos locales y asociaciones de desarrollo, las mejoras de los servicios comunitarios (Agua potable, salud, caminos vecinales, energía eléctrica, educación,	Estudio para conocer la realidad y necesidades de las zonas rurales realizado. Políticas públicas de intervención coordinadas, consensuadas y ejecutadas.

formación técnica, recreación y esparcimiento, generación de empleo, entre otros).	
2.Creación de la mesa interinstitucional de desarrollo rural en coordinación con los gobiernos locales y gobierno central	Órganos de discusión y análisis creado. Informaciones pertinentes disponibles para la coordinación y ejecución de las acciones.
3. Promover el intercambio de buenas prácticas de desarrollo comunitario rural.	Equipo técnico creado y resultados del seguimiento de seminarios y talleres sobre buenas prácticas de desarrollo rural obtenidas.

ANEXOS

ANEXOS 1.

Programa de talleres

Taller 1. Dirigido a los ejecutivos de INDOCAFE

Horario	Actividades	Materiales	Responsable
9:15-9:30	Registro de participantes	Mesa de registro de asistencia	Ramón Garabito
9:30-9:45	Bienvenida Presentación del programa del taller	Papel	Ramón Garabito
9:45-10:00	Introducción (breve introducción resaltando los objetivos taller y metodología del taller)	Proyector y laptop	Josefina Camilo
10:00/10:15	Dinámica de presentación (auto presentación)		Todos los participantes
10:15/ 10:45	Tema 1: Marco institucional 1.1. Legislación 1.2. Función y servicios 1.3. Población meta		Corina Lucía montero
10:45 a 11:00	Receso	**Refrigerio**	
11:05/12:05	**Tema 2. Planificación estratégica**		
	2. Marco conceptual 2.1. ¿Qué es la planificación? 2.2. ¿Por qué y para que planificar? 2.3. Proceso de la planificación estratégica 2.3.1. **Fundamentos filosóficos** 2.3.1.1. Definición de la visión 2.3.1.2. Definición de la misión 2.3.1.3. Declaración de los valores 2.4. Análisis **"FODA"** 2.4. Definición de los objetivos estratégicos generales y específicos. 2.5. Identificación de los ejes estratégicos institucionales. 2.5. Selección de estrategias y cursos de acción 2.6. Implementación del plan y sistema de seguimiento y evaluación.	Diapositivas	Corina Lucía Montero
12:05/1:30	**Almuerzo**		
1:30/4:00	**Tema 4: Ejercicios prácticos.** 1. Identificación de la Visión, Misión y Valores institucionales 2. Identificación de las Fortalezas y Debilidades institucionales. 3. Oportunidades y Amenazas	Cartulinas/hojas	Trabajo en grupo

Programa

Taller 2. Dirigido a los Técnicos Regionales de INDOCAFE

Enero, 2020

Horario	Actividades	Responsable
9:15-9:30	Registro de participantes	Ramón Garabito
9:30-9:45	Bienvenida Presentación del programa del taller	Ramón Garabito
9:45-10:00	Introducción (breve introducción resaltando los objetivos taller y metodología del taller)	Josefina Camilo
10:00/10:15	Dinámica de presentación (auto presentación)	Todos los participantes
10:15/ 10:45	Tema 1: Marco institucional 1.4. Legislación 1.5. Función y servicios 1.6. Población meta	Corina Lucía montero
10:45 a 11:00	Receso	
11:05/12:30	**Tema 2. Planificación estratégica**	
	2. Marco conceptual 2.1. ¿Qué es la planificación? 2.2. ¿Por qué y para que planificar? 2.3. Proceso de la planificación estratégica 2.3.1. **Fundamentos filosóficos** 2.3.1.1. Definición de la visión 2.3.1.2. Definición de a misión 2.3.1.3. Declaración de los valores 2.4. Análisis "**FODA**" 2.4. Definición de los objetivos estratégicos generales y específicos. 2.5. Identificación de los ejes estratégicos institucionales. 2.5. Selección de estrategias y cursos de acción 2.6. Implementación del plan y sistema de seguimiento y evaluación.	Corina Lucía Montero
12:30 a 1:30	**Almuerzo**	
1:30/4:00	**Tema 4: Trabajo en grupo** 2. Identificación de la Visión, Misión y Valores institucionales 4. Identificación de las Fortalezas y Debilidades institucionales. 5. Oportunidades y Amenazas	Trabajo en grupo

ANEXO 2.
Producto 1. Plan de Trabajo

CONSULTORIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFÉ (INDOCAFE)

1.1. Marco institucional

El Instituto Dominicano del Café, **INDOCAFE**, creado mediante la Ley 246-17, es la institución responsable de establecer y aplicar políticas públicas tendentes al fortalecimiento y desarrollo del cultivo del café en la Republica Dominicana. De manera que la caficultura del país sea una actividad económica y social rentable y competitiva, asimismo proactiva en el marco de los desafíos nacionales e internacionales que amenazan a este subsector de la agropecuaria nacional.

1.2. Objetivos del plan de trabajo.

- Preparación de un instrumento que posibilite la formulación del Plan Estratégico del INDOCAFE.
- Determinación de las actividades, los productos o entregables, y cronograma de trabajo a seguir, así como los insumos necesarios.

1.3. Alcance de la consultoría.

a) Revisión y actualización de los fundamentos institucionales, expresados en la **visión, misión y valores institucionales.**

b) Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

C) Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos

d) Selección de las estrategias a corto, mediano y largo plazo

e) Realización de talleres participativos

1.4. Productos o entregables.

- Producto 1: Plan de trabajo
- Producto 2: Documento conteniendo la visión, misión y valores institucionales
- Producto 3: Documento conteniendo los resultados de los tallares FODA
- Producto 4: Documento conteniendo el Plan Estratégico del INDOCAFE

1.5 Actividades.

- Visitas al INDOCAFE
- Realización de consultas a directivos sobre sus expectativas del trabajo
- Elaboración del plan de trabajo y la metodología
- Recopilación de información documental de la institución
- Recopilación y revisión de bibliografía relativa a la actividad cafetalera, nivel nacional e internacional.
- Realización de talleres FODA, dirigido a los Directivos de la Oficina Central (Sede)
- Realización de taller FODA dirigido a los técnicos de las oficinas regionales
- Procesamiento y análisis de los resultados del taller
- Elaboración de informe de resultado del taller
- Determinación de la visión, misión y valores institucionales.
- Entrega de informe sobre los fundamentos filosóficos revisados y actualizado
- Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos
- Selección de las estrategias a corto, mediano y largo plazo
- Elaboración de matriz de planificación
- Redacción del informe final

1.7. Metodología.

Para la elaboración del Plan Estratégico, se emplearán para la obtención de información primaria, técnicas participativas activas que involucren a los directivos y técnicos de la institución. En este caso, se prevé la realización de dos (2) talleres y entrevistas. De igual forma, se hará un levantamiento de información secundaria proveniente de otros estudios referidos a los cultivadores, industrializadores y comercializadores involucrados en la actividad cafetera, además de la revisión de documentos institucionales y otras fuentes documentales relevantes disponibles.

1.7. Presupuesto.

El presupuesto más ITBIS (18%) asciende a la suma de RD$ 295, 000.00

1.8. Cronograma.

Esta consultoría tendrá una duración de tres meses. Se estima iniciar el 25 de enero de 2020 y finalizar el 25 de marzo de 2020.

\

Actividad	Enero				Febrero				Marzo			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Visitas al INDOCAFE												
2. Realización de consultas a directivos sobre sus expectativas del trabajo												
3. Recopilación de información documental de la institución												
4. Realización de entrevistas a directivos												
5. Recopilación y revisión de bibliografía relativa a la actividad cafetalera, nivel nacional e internacional.												
6. Coordinación y realización de taller FODA, dirigido a los Directivos de la Oficina Central (Sede).												
7. Coordinación y rrealización de taller FODA dirigido a los técnicos de las oficinas regionales												
8. Procesamiento y análisis de los resultados del taller												
9. Elaboración de informe de resultado del taller												
10. Determinación de la visión, misión y valores institucionales.												
11. Entrega de informe sobre los fundamentos filosóficos revisados y actualizado												
12. Determinación de los objetivos estratégicos												
13. Selección de las estrategias a corto, mediano y largo plazo												
14. Elaboración de matriz de planificación												
15. Redacción del informe final preliminar												
16. Entrega informe final												

ANEXO 3.

Producto 2 Fundamentos Filosóficos y Valores Institucionales

PROPUESTA PRESENTADA POR EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DE MERCADOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL, SRL, (CIMAECA)

Santo Domingo, DN
Mayo, 2020

1. Fundamentos filosóficos institucionales

1.1 Marco Conceptual.

Apunta Morín Edgar (2002), que los fundamentos filosóficos son las bases o cimientos de algo, que dan solidez y seguridad a lo que se pretende construir. De ahí que, apoyarse en estos cimientos, contribuye a mantener o cambiar razonablemente en el tiempo lo que se construye. La definición de estos fundamentos filosóficos, facilitan la comprensión de la actividad que a desarrollar por la organización con énfasis en los fines y propósitos.

De manera que, en el contexto organizacional estos fundamentos filosóficos se traducen en tres ejes fundamentales para direccionar el quehacer de las organizaciones o empresas. Estos ejes son, la **visión,** la **misión** y los **valores.** Una declaración efectiva de la filosofía de la organización, sirve de marco de referencia para la adopción de decisiones estratégicas. La **visión** y **misión** definen la base de la organización, representan por qué y para qué existe la misma, todas las líneas de acción se trazan en base a estas definiciones.

En síntesis, se asume que la declaración de la **visión, misión y valores** son claves en las organizaciones, al impregnarles identidad, dirección o rumbo. Una buena declaración de **misión y visión** puede tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los ejecutivos claves, gerentes, y personal de apoyo.

A continuación brevemente se da una pincelada a los conceptos de visión, misión y valores.

A) Visión. Proporciona un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar. Es decir, representación de lo que debe ser en el futuro en el ámbito de la temática que le compete. En el contenido de la

visión subyace el cómo alcanzar la misión o el objetivo central, y los valores que van a guiar el camino y la conducta a adoptar para llegar a la meta.

En la declaración de la visión hay que considerar tres (3) interrogantes claves:

A. ¿Cuál es la imagen deseada?

- Esto es, ¿cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cuál es la situación futura deseada para usuarios o beneficiarios del bien o servicio.

B. ¿Cómo será la organización en el futuro?

- Esto es, ¿cómo se visualiza la organización en el futuro? Es decir, cuál será su posición futura en relación a otras organizaciones.

C. ¿Qué hará la organización en el futuro?

- Esto es, ¿qué quiere hacer la organización en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que quiere hacer y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que quiere desarrollar.

B) Misión. Se considera la razón de ser y existencia de la empresa. Su contenido aporta estabilidad y coherencia en las actividades realizadas, también indica ámbito de actuación de la empresa, permitiendo a clientes y demás involucrados, conocer el área de intervención de la misma.

Según Derek F. Abell (s.f.), una organización debe definir su misión en términos de tres dimensiones:

- ¿A quién se satisface? Es decir, qué personas, usuarios o población objetivo.
- ¿Qué se satisface? Es decir, qué necesidades específicas.
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades? Es decir, las destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades de la población objetivo.

C) Valores. Principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o **de gran importancia por un grupo social.** Cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

Ahora bien, desde la perspectiva de la organización, los valores representan las convicciones de las personas encargadas de dirigirla la misma hacia el éxito. También los valores son identificados con los principios corporativos, considerados como el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Es decir, que los valores definen la personalidad de la organización.

Otro aspecto que hay que resaltar en la declaración de los valores asumido por una organizaciones, es el hecho de que éstos deben ser coherentes con la **visión** y **misión**, en consecuencia, la escogencia de estos valores no es arbitraria, responde al espíritu, creencias, y filosofía, que son la esencia y la identidad de una organización.

2. Declaración de los fundamentos filosóficos y valores institucionales.

2.1 VISIÓN

Ser una Institución Pública reconocida socialmente por su contribución al desarrollo de una caficultura ambientalmente sostenible, sustentada en una gestión social y económica proactiva, innovadora y articulada, que dé respuestas efectivas al contexto nacional e internacional.

2.2 MISIÓN

El **INDOCAFÉ**, es una institución pública comprometida con el quehacer cafetero dominicano. Direcciona sus esfuerzos hacia el bienestar equitativo de los involucrados, coordinando y facilitando los procesos que se llevan a cabo en toda la cadena de suministro del café, propiciando el desarrollo de una actividad socioeconómica rentable para todos los actores.

2.3 VALORES

Honestidad: actuación con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo el interés general.

Compromiso: desempeño del personal orientado al cabal cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de constante superación personal y profesional. Conciencia de la importancia del rol de servidor público en disposición permanente para comprender y satisfacer las necesidades de las personas y relacionados.

Diligencia: cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al puesto de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destrezas y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos públicos.

Justicia: actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Ética: proceder con rectitud, honradez, idoneidad y efectividad, en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social para brindar el mayor esfuerzo, cumpliendo así los objetivos y metas propuestas conforme a la misión y visión institucional.

Transparencia: abierta y accesible a las informaciones, a las instituciones y a los ciudadanos en general, poniendo a su disposición los medios institucionales para la entrega en forma pertinente del servicio demandado.

Vocación de servicios: beneficiarios y colaboradores son atendiendo de manera efectiva, manteniendo la cortesía y amabilidad en la prestación de los servicios.

Equidad: prestación de servicios a los beneficiarios y colaboradores ofrecido de manera justa y equitativa, con objetividad y según las necesidades, sin privilegios en función de su razón social, económica y política, preservando el carácter inclusivo de acceso a los servicios.

3. Referencias bibliográficas:

1. Revista Ciencia UNEMI Vol. 12, Nº 31, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 116 - 127
   ISSN 1390-4272. Impreso ISSN 2528-7737 Electrónico.

2. Abell, Dereck (s.f.) Defining the business: the starting poing of strategie Planning. Prentice Hall, Nueva York.

3. Medianero B., Daniel (s.f.), Metodología de planeamiento estratégico en el sector
   Público: conceptos esenciales.

4. Morin Edgar (2015), Introducción al Pensamiento Complejo. Universidad Industrial de Santander, Colombia.

ANEXO 4.

Producto 3. Resultados del taller sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

CENTRO DE INVESTIGACIONES DE MERCADOS Y ASESORÍA EMPRESARIAL, SRL, (CIMAECA)

CONSULTORIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFÉ (INDOCAFE)

Resultados del taller sobre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Santo Domingo, D.N . Mayo de 2020

Fortalezas	Frecuencia
1. Recursos humanos especializados	13 (20 %)
2. Escuelas de capacitación	1 (2 %)
3. Imagen internacional del café	3 (5 %)
4. Laboratorio de Calidad acreditado	3 (5 %)
5. Reconocimiento marca país	4 (6 %)
6. Denominación de origen "Valdesia"	3 (5 %)
7. Prima del café Dominicano en mercados internacionales	1 (2 %)
8. Acceso a mercados presenciales	2 (3 %)
9. Ubicación geográfica de la producción del café Dominicano	5 (8 %)
10. Presencia de INDOCAFE a nivel Nacional	3 (5 %)
11. Membresía en organismos internacionales	3 (5 %)
12. Vinculación con instituciones de Investigación	1 (2 %)
13. Importancia del Cultivo para el medio ambiente	2 (3 %)
14. Demanda mundial del Café Dominicano	2 (3 %)
15. Disponibilidad de suelos de calidad para el cultivo	1 (2 %)
16. Programa de Producción de Plantas	1 (2 %)
17. Conformación del Consejo Directivo del INDOCAFE	1 (2 %)
18. Condiciones Climáticas favorables	1 (2 %)
19. Uso de Tecnología	2 (3 %)
20. Establecimiento de un sistema de gestión	1 (2 %)
21. Gestión de calidad del laboratorio	1 (2 %)

22. Disponibilidad de herramientas de trabajo (equipos)	2 (3 %)
23. Disponibilidad de transporte	3 (5 %)
24. Precio competitivo del café	2 (3 %)
	100%

Oportunidades	**Frecuencia**
1. Existencia de programas internacionales de cooperación para el desarrollo del sector.	1 (4 %)
2. Existencia de Fondos Verdes	3 (13 %)
3. Posibilidad de acceso a financiamiento	1 (4 %)
4. Mejora de la infraestructura vial	2 (8 %)
5. Acceso a mercados especiales del café (diferenciados)	4 (18 %)
6. Cobertura y protección de riesgos dl cultivo.	1 (4 %)
7. Fondos especializados para el desarrollo del sector agropecuario	1 (4 %)
8. Aumento de la demanda interna y externa del café	1 (4 %)
9. Potencial de expansión del cultivo del café de otras especies	1 (4 %)
10. Potencial para desarrollar cultivos del mayor productividad	2 (8 %)
11. Convenios internacionales para aplicar nuevas tecnologías	3 (13 %)
12. Posibilidad de incorporar nuevas denominaciones de origen.	1 (4 %)
13. Visitas sorpresas	2 (8 %)
14. Interés internacional para conservación del Bosque	1 (4 %)
	100%

DEBILIDADES	FRECUENCIA
1. Edad avanzada técnicos extensionistas	6 (13 %)
2. Falta locales adecuados para oficinas regionales	4 (9 %)
3. Presupuesto deficiente	3 (6 %)
4. Deficiente coordinación servicios técnicos	2 (4 %)
5. Disgregación	1 (2 %)
6. Imagen negativa del pasado institucional	1 (2 %)
7. Minifundio (menos 2 tareas)	7 (15 %)
8. Falta generación de relevo	1 (2 %)
9. Baja redistribución de beneficios (producción).	2 (4 %)
10. Falta de titulación de tierra.	2 (4 %)
11. Falta de locales propios .	2 (4 %)
12. alta de equipos tecnológicos (laptops, GPS, Computadoras, Internet).	5 (12 %)
13. Personal técnico insuficiente	1 (2 %)
14. Bajos salarios	1 (2 %)
15. Falta de inversión en el subsector café	3 (6 %)
16. Costo unitario de producción elevado	1 (2 %)
17. Falta cumplimiento de metas y seguimiento	1 (2 %)
18. Bajo nivel profesional técnico	1 (2 %)
19. Bajo empoderamiento del personal	1 (2 %)
20. Planificación deficiente	1 (2 %)
21. Escasa planificación con visión de largo plazo	1 (2 %)
	100%

Amenazas	Frecuencia
1. Diversas instituciones actúan de manera paralela en el subsector	1 (3 %)
2. Incremento de la importación	2 (6 %)
3. Falta relevo generacional	4 (11 %)
4. Migración de caficultores	4 (11 %)
5. Nuevas plagas y enfermedades	3 (9 %)
6. Fuerte intervención de intermediarios	1 (3 %)
7. Fenómenos atmosférico	3 (9 %)
8. Plagas y enfermedades	4 (11 %)
9. Disminución de los precios internacionales	1 (3 %)
10.Riesgos de sostenibilidad de los precios del café en el mercado	2 (6 %)
11. Grandes consorcios empresariales en la RD	1 (3 %)
12. Grandes consorcios empresariales en el mundo 1	1 (3 %)
13. Expectativas de los jóvenes de vivir en la ciudad	1 (3 %)
14. Pobreza en la zona montañosa	1 (3 %)
15. Cambios climáticos y sus efectos	2 (6 %)
16. Deforestación	2 (6 %)
18. Cambios gubernamentales	1 (3 %)
19. Intereses particulares	1 (3 %)
Frecuencia relativa	**100%**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS

Banco Interamericano de desarrollo (BID), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (BID),), Consejo Nacional para el Cambio Climático y Mecanismo de Desarrollo Limpio (CNCCMDL), Nordic Development Fund (NDF), Instituto Dominicano del Café (INDOCAFÉ). (2018). Cambio Climático en la República Dominicana: Impactos Potenciales y Opciones de Respuesta. República Dominicana: Republica Dominicana.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2013). Componente de República Dominicana del "Programa Centroamericano de Gestión Integral de la Roya del Café".

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2010/2020) Plan Estratégico 2010-2020. San José Costa Rica.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2012). Análisis de la Cadena de Valor de Café con Enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Peter S., Beker; Gloria Lentijo J.; Jorge E., Botero E.; Néstor M., Riaño H.; Álvaro Jaramillo R.; Siavosh Sadeghian Kh.; Hernando Duque O. Café y el Medio Ambiente. (2007). Café y el Medio Ambiente. Colombia: Cenicafé.

Jiménez-Barbosa, W. G., De la Portilla, E., Zúñiga, L. A., Zambrano, D. F., Rojas, J. S., y Delgado, R. A. (enero-junio, 2019). Relevo generacional para la continuidad de producción cafetera familiar. Caso municipio de Albán, Nariño-Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 10*(1), pp. 67-92 DOI: https://doi.org/10.21501/22161201.3060.

Jiménez, Héctor; Galtier, Franck; del Rosario, Pedro; López, José; Valverde, Leonardo. 2007. Mercado interno del café en la República Dominicana. Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF). PROYECTO CARTF/UNACAFEN/IDIAF. Santo Domingo, DO. 122p.

Pacheco, V., Palacios, M.I., Cervantes, F., Ocampo, J. y Aguilar, J. (2019) La asociación cooperativa como factor de sostenibilidad del sistema cafetalero en comunidades marginadas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Segundo Cuatrimestre,* No 131, pp. 125-150. DOI: 10.5209/REVE.63563.

Quintero Rizzuto, María Liliana; Rosales Maritza. El Mercado Mundial del Café: tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad. Visión Gerencial, No.2, julio-diciembre, 2014, pp. 291-307. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

Héctor Jiménez. (2018). GENERALIDADES DEL CULTIVO DEL CAFÉ. Universidad ISA.: DIPLOMADO EN PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y EMPRESARIAL DE CAFÉ.

Dr. Antonino Vivanvo. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola. (Septiembre 28-noviembre 28, 1964.). Curso Internacional de Reforma Agraria. . En Reforma Agraria. (N.D). Argentina: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola.

Secretaría de Estado de Agricultura, SEA, Junta Agro empresarial Dominicana, INC., JAD, Instituto Interamericano para la Agricultura, IICA. República Dominicana, (1993). Diagnóstico y Estrategia del Sector Agropecuario. República Dominicana: Santo Domingo.

Wilson Giovanni Jiménez Barbosa, Eileen De La Portilla; Amelia Yohana Basante; Luis Alejandro Zúñiga. . (2019). Relevo Generacional para la continuidad de producción cafetalera Familiar. Caso: Municipio de Albán, Nariño-Colombia. Revista Colombiana de Ciencias Sociales., 10, 1.

Mery Esperanza Fernández. (2013). Efectos del Cambio Climático en la Producción y Rendimientos de Cultivos por Sectores. Evaluación del Riesgo Agroclimático por Sectores. Colombia: Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo-FONADE e Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales-IDEAM:

María del Pilar Esguerra Daniela McAllisteri. (2017). 1. En. El Mercado Internacional del Café Verde, su Evolución Reciente y sus Perspectivas 2013-2020(N/D). N/D: Esquerra McAllister.

Ángela d'Areny. (2016). El cambio climático podría acabar con el Café. N/D, de Forúm Café Sitio web: Infocafé.com.

Guillermo Canet Brenes - Carlos Soto Víquez Patricia Ocampo Thomason, Javier Rivera Ramírez Alejandra Navarro Hurtado, Guadalupe M. Guatemala Morales Socorro Villanueva Rodríguez. . (2016). La situación y Tendencias de la producción de Café en América Latina y el Caribe. Costa: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A .C. (CIATEJ).

Lourdes Contreras, Dr. José Contreras, Fátima Portorreal. (2018). Fortalecimiento de las Capacidades para la Gestión de Políticas Públicas a Organizaciones de Productores de Café a Nivel local. . 10 de marzo, 2020, de Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC, Centro de Estudios de Género (CEG), Consultora Adjunta. Sitio web: procagicard.com

Repositorio académico de la Universidad Tecnológica de Pereira. (2016). CAFICULTURA SOSTENIBLE, UN ESLABÓN MÁS PARA UNA GESTIÓN RURAL AMBIENTAL PERTINENTE. Corregimiento de Altagracia Municipio de Pereira, Risaralda. 10 de febrero, 2020, de UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administradoras Ambientales. Sitio web: repositorio.utp.edu.co

García Cáceres, Rafael Guillermo; Olaya Escobar, Érika Sofía. (Enero-junio 2006). CARACTERIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR Y ABASTECIMIENTO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL CAFÉ. redalyc, 19, 197-217.

Instituto Dominicano del Café. (2017). Ley No. 246. República Dominicana: G.O. No. 10899.

Dra. Marianela Armijo. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. República Dominicana: ILPES/CEPAL.

Héctor Jiménez, Franck Galtier, Pedro Juan del Rosario, José Horacio López, Leonardo Valverde. (2007). Mercado Interno del Café en la República Dominicana. República Dominicana: Colección de Estudios Socioeconómicos No. 3. IDIAF.

ADEL YULLIED MILAN VALOYES. (2017). Caracterización del servicio de asistencia técnica agropecuaria desde la ley 607 del 2000, estudio de caso en el corregimiento de san Cristóbal en Medellín, Colombia. 10 de marzo 2020, de Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Estudios Ambientales y Rurales Maestría en Desarrollo Rural Bogotá D.C Sitio web: repository.joveriana.edu.co

Frank Lam Samora. (2017). MODELOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL COMPONENTE DE REPÚBLICA DOMINICANA DEL PROGRAMA CENTROAMERICANO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA ROYA DEL CAFÉ. . 25 de marzo 2020, de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Sitio web: procagicard.com.

Liliana López Cardona. (2013). Generación de relevo y decisiones de inversión en fincas cafeteras en el departamento de Caldas – Colombia. 7 de marzo

2020, de Universidad Autónoma de Manizales, Manizales–Colombia Sitio web: www.scielo.org.co.

Susana Gómez Posada. (2019). Sistemas de Cultivo de Café. ¡Descubre cómo cultivar café. 20 de marzo 2020, de quecafe.info Sitio web: quecafe.info.

Miguel F. Monroig Inglés Profesor Ad Honorem. (2015). Situación Mundial del Café. 2 de abril, de docplayer.es Sitio web: docplayer.es.

Victoria Pacheco Almaraz, María Isabel Palacios Rangel, Fernando Cervantes Escoto, Jorge Ocampo Ledesma y Jorge Aguilar Ávila. (2019). La asociación cooperativa como factor de sostenibilidad del sistema cafetalero en comunidades marginadas. REVESCO., N/D, N/D.

OXFAM. . (2020). Contratación de servicio de ilustración y diseño de materiales gráficos para campaña del sector cafetalero. 16 de febrero 2020, de. "Café Quisqueya: Proyecto binacional para la difusión de Buenas Prácticas Agrícolas y el suporte a la implementación de Programas Nacionales de café con mecanismo de adaptación al cambio climático". Sitio web: docplayer.es.

Lady Ruíz Gamba (2010). Caracterización Estratégica sobre la Producción y la Comercialización de Café en el Municipio Barbeo Boyacá. Caracterización Estratégica sobre la Producción y la Comercialización de Café en el Municipio Barbeo Boyacá. 26 de marzo 2020, de Universidad de San Buena Aventura. Facultad de Ciencias Empresariales Administración de Negocios Sitio web: biblioteca.usbbog.edu.co.Roger D. Norton y Amy Angel. (2004). Ventajas Comparativas en la Agricultura

Salvadoreña. 14 de abril, de Departamento de Estudios Económicos y Sociales FUSADES Sitio web: amayangel.webs.com.

David Medianero Burga. (2017). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. 5 de marzo 2020, de Escuela de proyectos CEMPRO Sitio web: planificacionsocialunsj.files.wordpess.com.

Instituto Dominicano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Unión Europea (UE), Ministerio de Agricultura (MA) Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE), Instituto Interamericano de Desarrollo para la Agricultura. (2020). Plan Maestro para el Desarrollo de la Caficultura de la República Dominicana 2020/2050. República Dominicana: República Dominicana.