



ICAC 77th Plenary Meeting

Abidjan, Côte d'Ivoire 2 - 6 December 2018

Documento de Trabajo 3

Revisión Estratégica del ICAC





Documento de Trabajo 3

Revisión Estratégica del ICAC

Recomendación del Comité Permanente a la 77ª Reunión Plenaria del

Comité Consultivo Internacional del Algodón

Abiyán, Costa de Marfil

Diciembre de 2018

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El Comité Consultivo Internacional del Algodón (CCIA) llevó a cabo la última revisión de su misión y sus funciones en 2007. En su reunión celebrada el 7 de septiembre de 2017, el Comité Permanente aprobó la realización de una revisión ulterior y su recomendación se presentó ante el Comité Directivo en la Reunión Plenaria que se celebró en Taskent, Uzbekistán, el 27 de octubre de 2017.
- 1.2 Además, se aprobó la designación de un Subcomité de Estrategia del Comité Permanente para que supervisara el proceso e informara al Comité Permanente sobre los avances en cada una de sus reuniones. El Comité Permanente luego acordaría la dirección estratégica del CCIA e informaría esa decisión formalmente en la Reunión Plenaria en Costa de Marfil. Dicho informe se adjunta como Anexo A para su aprobación final.

2. PROCESO DE GOBERNANZA

- 2.1 En su primera reunión de 2018, el Comité Permanente estuvo de acuerdo en que el proceso de Revisión Estratégica se beneficiaría con la participación de un consultor independiente con experiencia en el desarrollo de estrategias dentro de organismos gubernamentales/sin fines de lucro. Este consultor trabajaría en estrecha colaboración con el Director Ejecutivo para garantizar que la Revisión se pudiera completar dentro de un plazo muy ajustado. Siguiendo una recomendación del Sr. James Johnson, EE.UU., se solicitó a la Sra. Patricia (Trish) Kyle que asistiera al Subcomité.
- 2.2 La Sra. Kyle es una especialista en desarrollo organizacional estratégico, consultora de gestión y asesora experta en liderazgo con más de 20 años de experiencia dirigiendo a organizaciones y personas a través de los procesos de transformación y crecimiento. Ha proporcionado conocimiento estratégico, así como orientación, planificación y asesoramiento a organizaciones que se encuentran en la planificación de una transformación, o están en medio de ese proceso. La Institución Smithsonian es su experiencia más reciente. Ha ocupado diversas posiciones de liderazgo en Recursos Humanos y como consultora en capital humano, y ha trabajado así mismo en consultoría gerencial en diversas organizaciones, en las cuales se incluyen el gobierno federal y organizaciones sin fines de lucro.

- 2.3 El Plan Estratégico resultante abarcaría tres años (2019-2021) y se revisaría anualmente para monitorear el progreso y desarrollar el siguiente Plan Estratégico para los próximos tres años. Por lo tanto, el proceso del Plan Estratégico constituiría una parte intrínseca del Ciclo de Gobernanza del CCIA.
- 2.4 Se estableció un Subcomité de Estrategia con voluntarios entre los delegados del Comité Permanente. El Subcomité estaba conformado por los siguientes delegados:

Sra. Agnes Capony (Unión Europea)
Sr. Colin Hunter (Australia)
Sr. James Johnson (Estados Unidos)
Sra. Maha Zakaria (Egipto)
Sra. Mariam Coulibaly (Costa de Marfil)
Sr. Rado Wang (Taiwán)
Sr. Selman Kurt (Turquía)

Se eligió al Sr. Rado Wang, Taiwán, como presidente, y a la Sra. Maha Zakaria, Egipto, como vicepresidente.

- 2.5 La primera función del Subcomité de Estrategia recién formado fue convenir en el cronograma asociado con el proceso que se explica a continuación y se detalla en el Anexo B. Las minutas de cada reunión del Subcomité de Estrategia se adjuntan como Anexo C.

3. PROCESO

- 3.1 El enfoque adoptado en esta Revisión Estratégica fue "de abajo hacia arriba", garantizando así que todos en la organización y las partes interesadas asociadas participaran en el proceso, expresaran sus opiniones y se recopilara la información. Esa información se presentaría luego a los miembros del Comité Permanente y a las partes interesadas clave en una jornada de trabajo denominada *Away Day Estratégico*, en la cual se identificarían los temas y se decidirían los facilitadores.
- 3.2 El procedimiento aplicado adoptó un enfoque "de abajo hacia arriba" en el cual la Secretaría se ocupó de gran parte del debate y de la recopilación de información internamente que luego presentó a las partes interesadas en el *Away Day Estratégico* donde se identificaron los temas y las prioridades con los facilitadores correspondientes.
- 3.3 Tras la Reunión Plenaria en Taskent, la Secretaría organizó una sesión de "tormenta de ideas" para realizar el análisis FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (SWOT, por sus siglas en inglés). Este contribuyó a organizar y priorizar las ideas alrededor de la organización y constituiría la base de los compromisos con las partes interesadas clave. El análisis FODA se muestra en el Anexo D.
- 3.4 Al mismo tiempo, la Secretaría realizó un ejercicio práctico de recopilación de datos sobre otros organismos internacionales de productos básicos. Dichos datos se pusieron a disposición de los delegados del Comité Permanente y se presentaron en una tabla comparativa, tal y como se indica en el Anexo E.

- 3.5 Para comprometerse con los diversos grupos de partes interesadas y solicitar sus opiniones e ideas para la dirección futura de la organización, el Subcomité de Estrategia y el Comité Permanente elaboraron y aprobaron un cuestionario que se envió a más de 3.000 contactos en la base de datos del CCIA. Esos contactos han tenido algún tipo de relación con el CCIA en algún momento durante los últimos años, como gobiernos miembros a través de las Agencias Coordinadoras y el Comité Permanente, o miembros de un subcomité del CCIA, tales como SEEP, CSITC, PSAP e IFCP, asistentes a las reuniones plenarias, miembros de la Asociación Internacional de Investigadores del Algodón (ICRA, por sus siglas en inglés), compradores de las publicaciones del CCIA y organizaciones de observadores. Se recibieron 205 respuestas al cuestionario cuyo resumen se encuentra en el Anexo F.
- 3.6 Toda la información antes mencionada se presentó posteriormente en el *Away Day Estratégico* que se celebró el 12 de julio de 2018 y al cual asistieron los miembros del Comité Permanente, el personal del CCIA y el presidente del Panel Consultivo del Sector Privado (PSAP, por sus siglas en inglés) – se invitó a todos los presidentes de los principales comités. La consultora externa, Trish Kyle, y el Director Ejecutivo dirigieron el *Away Day Estratégico* y los comentarios de esa reunión se encuentran en el Anexo G. Esos comentarios luego se trasladaron a un proyecto de Plan Estratégico y se presentaron al Subcomité de Estrategia y el Comité Permanente para incorporar los comentarios y las prioridades. Se anexa la versión final del Plan Estratégico en el Anexo A.
- 3.7 Es importante que los gobiernos miembros tengan en cuenta que cada una de esas etapas ha pasado por tres filtros y, por ende, tres oportunidades para que los gobiernos contribuyan al desarrollo del Plan Estratégico. El Subcomité de Estrategia, el Comité Permanente y, por defecto las Agencias Coordinadoras, han revisado cada una de las etapas.

4. IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 4.1 Es necesario que el proceso de revisión estratégica y el Plan Estratégico resultante aborden las cuatro interrogantes fundamentales indicadas a continuación:
- ¿Dónde nos encontramos ahora?
 - ¿Qué queremos lograr?
 - ¿Dónde queremos estar?
 - ¿Qué recursos se requieren para llegar allí?
- 4.2 Esta última pregunta es la que se debe abordar en este contexto, ya que tiene el potencial de afectar las obligaciones de las contribuciones financieras futuras de los países miembros. Si se necesitan recursos adicionales para lograr un objetivo, esta información aparecerá en la última columna del Plan Estratégico. No se ha colocado un valor monetario sobre esos recursos ya que los detalles, en esta etapa, no se han desarrollado plenamente y existen muchas opciones diferentes en los casos donde se requiera contratar personal adicional - tiempo completo, medio tiempo, empleado en el

extranjero, etc. Esto deberá ser objeto de otro documento y deliberaciones ulteriores en el Comité Permanente.

- 4.3 **Sin embargo, el objetivo es que la implementación del Plan Estratégico no resulte en un aumento de las contribuciones financieras actuales.** Se debe contar primero con los ingresos adicionales obtenidos por el incremento de la membresía, **así como** con aquellos provenientes de los proyectos, para compensar cualquier costo adicional asociado con los nuevos recursos requeridos.

5. ACCIONES FUTURAS

- 5.1 Tal y como se indicó anteriormente, el Comité Permanente revisará anualmente el avance de la organización respecto al Plan Estratégico en un *Away Day Estratégico* y el progreso se informará al Comité Directivo en su Reunión Plenaria.
- 5.2 Los detalles y el avance del Plan Estratégico se informarán ampliamente a las partes interesadas a través de un Informe Anual que se preparará en el primer trimestre de cada año y estará disponible en la página web.
- 5.3 Ahora que se han establecido los fundamentos del Plan Estratégico, la meta será revisar y mejorar el plan cada año. En 2019, el objetivo será, por lo tanto, revisar en particular la Misión, la Visión y los Valores de la organización.

6. RECOMENDACIÓN

- 6.1 Que se apruebe el Plan Estratégico adjunto y que el Comité Permanente continúe monitoreando el progreso en relación con el plan hasta la próxima revisión en 2021, cuando se designará a un nuevo Subcomité de Estrategia. El progreso también se informará cada año a la Reunión Plenaria y a todas las partes interesadas a través de un Informe Anual.

Kai Hughes
Director Ejecutivo

27 de octubre de 2018



**Comité Consultivo
Internacional del Algodón**

Plan Estratégico del ICAC 2019 -2021



1629 K Street NW, Suite 702, Washington DC 20006, EE.UU
Telef: 202-463-6660 • Email: secretariat@icac.org



Plan Estratégico del ICAC 2019 -2021

Antecedentes

En la última reunión del Comité Directivo celebrada el 27 de octubre de 2017 durante la 76a Reunión Plenaria en Taskent, Uzbekistán, se acordó el establecimiento de un Comité de Estrategia para que supervisara el proceso de la Revisión Estratégica y garantizara el cumplimiento con el cronograma y los objetivos clave. El objetivo de la Revisión Estratégica es mejorar la exhaustividad de los flujos de trabajo actuales en materia estadística, técnica, comercial y de políticas del ICAC. El Comité de Estrategia llevó a cabo la Revisión Estratégica del ICAC que dio lugar a la creación de este Plan Estratégico.

Misión

La misión del ICAC es ayudar a los miembros a fomentar una economía mundial algodonera próspera. El Comité lleva a cabo su misión proporcionando transparencia al mercado mundial de algodón, sirviendo como un centro de recopilación y distribución de información técnica sobre la producción de algodón y como un foro para la deliberación de temas relacionados con el algodón de importancia internacional. La función del ICAC es aumentar el conocimiento sobre los asuntos emergentes, proveer información pertinente para la solución de problemas y estimular la cooperación para lograr objetivos comunes. Al actuar como un observador estadístico objetivo y reunir a los países productores, consumidores y comerciantes con todos los segmentos de la industria algodonera, el ICAC desempeña una función única como catalizador de un cambio constructivo.

Funciones fundamentales del ICAC

- Proveer estadísticas sobre producción, consumo, comercio y existencias mundiales de algodón e identificar cambios emergentes en la estructura del mercado mundial de algodón;

- Servir como un centro de recopilación y distribución de información técnica sobre el algodón y los textiles de algodón;
- Servir como un foro objetivo para la deliberación de temas relacionados con el algodón de importancia internacional;
- Representar a la industria algodonera mundial ante las agencias de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales.

Valores organizacionales y de liderazgo

Establecido en 1939, el ICAC es el único órgano intergubernamental para los países productores, consumidores y comerciantes de algodón. El ICAC tiene una historia valiosa como el principal proveedor de información sobre la industria mundial del algodón y es una fuente respetada independiente, analítica y objetiva de datos estadísticos y técnicos sobre el algodón y los textiles de algodón. El ICAC tiene un alcance global y apoya las redes de investigadores del algodón en todo el mundo. El objetivo del ICAC es abarcar todos los aspectos de la cadena de valor del algodón y hacerlo de manera rentable con recursos limitados. El ICAC crea conciencia sobre los principales desafíos que enfrenta la industria algodonera, como la disminución de la participación en el mercado, la elevación de la demanda, la sostenibilidad de la producción de algodón, el desarrollo de tecnologías destinadas a aumentar la productividad y reducir los costos y la volatilidad de los precios, y se esfuerza en ofrecer soluciones prácticas para la resolución efectiva de esos desafíos.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se enfocarán en el fortalecimiento del ICAC como una organización viable y pertinente con una fuerte capacidad analítica con visión de futuro. El ICAC es la principal fuente de información objetiva y con



COMITÉ CONSULTIVO INTERNACIONAL DEL ALGODÓN

base científica sobre el algodón que ayuda a los gobiernos a fomentar una economía mundial algodонера próspera. La organización continuará proporcionando transparencia al mercado mundial del algodón en beneficio del sector privado y de los cientos de millones de personas que participan en la cadena de valor del algodón. El ICAC mantendrá una de las capacidades de información estadística y técnica más sólidas de la industria y continuará sirviendo como centro de recopilación y distribución de información de tecnologías para la producción sostenible de algodón. La organización continuará desarrollando una moderna base de datos de estadísticas e información, a la cual los gobiernos, el sector privado, los investigadores y las instalaciones educativas tendrán acceso instantáneo en línea.

El ICAC trabajará arduamente para retener la afiliación actual e incorporar nuevos miembros de las principales economías mundiales de algodón o textiles de algodón mediante el valor agregado a la membresía para toda la cadena de valor del algodón y los textiles. El ICAC se debe centrar en el desarrollo de asociaciones estratégicas con organizaciones internacionales y de la industria, y en la participación en colaboración con el sector privado. Para lograr objetivos desafiantes y proporcionar un valor claro a los miembros, se debe lograr la generación de ingresos y el crecimiento, y se debe analizar una nueva estructura para la afiliación y los comités. Las metas de divulgación y promoción se deben desarrollar a través de estrategias de comunicación integral, así como de tecnologías de la información.

La organización continuará sirviendo como el principal foro internacional sobre el algodón, reuniendo a los países productores y consumidores con todos los sectores de la industria algodонера para abordar los desafíos y lograr soluciones prácticas. Se incrementará la visibilidad del ICAC, así como su trabajo y perfil. La organización coordinará y participará en seminarios y conferencias internacionales, reuniones regionales

y redes de investigación para abordar los temas urgentes y de actualidad, tales como las tecnologías de producción, los cambios del mercado, la competencia de las fibras y la gestión del riesgo de los precios. El ICAC seguirá cooperando estrechamente con las asociaciones de la industria, las organizaciones gubernamentales y privadas, los centros de investigación, las universidades y los medios de comunicación.

El ICAC trabajará en la elevación de la demanda de algodón y continuará promoviendo el consumo de algodón con mensajes claros sobre la sostenibilidad de la producción algodонера. El ICAC abordará las críticas sobre el impacto ambiental de la producción de algodón y ayudará a educar a los consumidores sobre los beneficios ambientales, sociales y económicos de la producción algodонера. La organización trabajará con los gobiernos para promover la transparencia en las políticas y los programas de algodón y para eliminar las medidas gubernamentales directas que distorsionan la producción y el comercio de algodón. El ICAC promoverá la implementación de tecnologías modernas que mejoren la productividad y reduzcan los costos para que el algodón sea más competitivo con respecto al poliéster y otras fibras sintéticas.

El ICAC seguirá desempeñándose como el Organismo Internacional de Productos Básicos (OIPB) para el algodón, y patrocinará proyectos de algodón no solo con el Fondo Común para los Productos Básicos (CFC, por sus siglas en inglés), sino que también se enfocará en el desarrollo de proyectos con otros grupos nacionales e internacionales. El ICAC cooperará con organizaciones internacionales en el desarrollo de proyectos de algodón, como el Banco Mundial, la ONU, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ, por sus siglas en alemán), la Unión Europea y otras.



La organización empleará y mantendrá personal profesional, entusiasta, disciplinado, orientado a resultados, dedicado, creativo e innovador. El equipo estará bien remunerado y se le proporcionará estabilidad laboral. La organización mantendrá fuertes tradiciones de excelencia y eficiencia de servicio a sus miembros y a la industria, donde se alcancen las metas establecidas. Se cumplirá con los plazos establecidos y se acatará el presupuesto con la mayor disciplina. La experiencia acumulada se transmitirá de generación en generación, pero la organización siempre estará en la búsqueda de oportunidades de innovación.

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021

El Plan Estratégico marca la culminación de un proceso de revisión estratégica que comenzó a finales de 2017. Este proceso se inició con la recopilación de aportes de las partes interesadas mediante encuestas y reuniones con personas clave y los diversos Comités del ICAC, el análisis de las actividades de otros Organismos Internacionales de Productos Básicos y la realización de un análisis interno FODA entre los miembros del personal del ICAC. Esa información se presentó al Comité Permanente en una reunión que se denominó Away Day Estratégico celebrada el 12 de julio de 2018. Un consultor independiente se encargó de dirigir el Away Day que comenzó con la revisión de temas clave y el intercambio de comentarios que surgieron de las encuestas. A partir de ese momento, las deliberaciones se concentraron en cuatro áreas clave;

- Estructura de gobernanza
- Actividades para la generación de ingresos
- Asociaciones con gobiernos miembros/ organizaciones internacionales
- Estructura de afiliación al ICAC

Posteriormente, se procedió a la revisión del análisis organizacional FODA y al debate sobre

cómo desarrollar las fortalezas y oportunidades y garantizar valor y crecimiento sostenido a los miembros.

El Plan Estratégico anexo constituye la base de esas deliberaciones y refleja las prioridades que el Comité Permanente consideró importantes para que el ICAC lograra sus metas. Cabe señalar que, si bien muchas actividades necesariamente deben comenzar en el primer año para lograr su culminación al final del Plan Estratégico, aquellas que requieren la más alta prioridad se muestran en rojo y las de menor prioridad en verde.

El avance se supervisará anualmente con respecto al Plan, pero el éxito del Plan Estratégico solo se puede juzgar por el desempeño al final del período. Además, es importante reconsiderar el enunciado de la Misión de la organización, así como su Visión y sus Valores, lo cual constituirá el enfoque del Away Day del próximo año, y revisar el progreso del ICAC en el logro de sus objetivos.

Los siete objetivos clave del ICAC se resumen a continuación;

Afiliación

El ICAC desarrollará un enfoque específico para cada miembro potencial identificado entre los países productores y consumidores demostrando claramente el valor de la membresía, lo cual conducirá a una mayor afiliación de nuevos miembros durante el período del plan estratégico. El ICAC evaluará y mejorará los servicios provistos a los miembros actuales para lograr una tasa de retención del 100% de sus miembros. La organización analizará e implementará una nueva estructura de afiliación que incluya una membresía asociada para organismos nacionales e internacionales, así como para empresas del sector aliado y el sector privado, lo cual conducirá a mayores ingresos.



Propuesta de valor

El ICAC investigará y analizará las formas más prudentes para crear una propuesta de valor sostenible para los países consumidores de algodón. La cadena de valor del algodón será el enfoque y el objetivo para mejorar la propuesta de valor que el ICAC ofrecerá a sus miembros a lo largo del Plan Estratégico.

Investigación

El ICAC desarrollará una estrategia de información técnica para fortalecer su amplia red de investigación, aumentando la capacidad de producir datos y estadísticas aún más objetivos, en la cual se incluirá no solo la producción, sino también el procesamiento de textiles. El ICAC hará más accesible la calidad de sus datos para miembros, socios y la comunidad internacional. La organización se centrará en el desarrollo y el fortalecimiento de las redes de investigación, especialmente en África. El ICAC desarrollará un plan de educación integral y creará una conferencia mundial sobre innovación en el algodón.

Asociaciones

El ICAC identificará oportunidades de asociaciones clave en todo el mundo que resulten las más convenientes y mejoren estratégicamente al ICAC. Las asociaciones se identificarán dentro de las Naciones Unidas, otras organizaciones internacionales, los OIPB, las asociaciones de la industria nacional, las empresas del sector privado y otras.

Gobernanza

El ICAC revisará la estructura de sus comités y determinará la estructura más apropiada

para satisfacer las necesidades del ICAC y abordar los principales desafíos: el crecimiento y la sostenibilidad del ICAC. Se revisarán los reglamentos organizacionales en consonancia con las mejores prácticas de otros OIPB y organizaciones internacionales. Se llevará a cabo una revisión de la misión, visión y valores del ICAC..

Tecnología

El ICAC analizará formas en que se pueda utilizar la tecnología para aumentar su propuesta de valor y contribuir a la disseminación de información fundamental para el mercado mundial y la cadena de suministro de algodón. El ICAC creará un plan para disseminar su información y amplio conocimiento técnico para proveer datos e información oportunos y objetivos a los miembros y la comunidad algodónera mundial. El ICAC usará tecnología moderna para la capacitación y la distribución de publicaciones.

Finanzas

El ICAC aumentará y mantendrá las fuentes de ingresos de valor agregado que apoyarán el crecimiento de la organización y proporcionarán investigación y educación accesibles. El ICAC evaluará nuevas políticas para la aceptación de publicidad pagada en las publicaciones y la página web. Se evaluarán las oportunidades de crecimiento, incluida la membresía asociada del sector privado y las asociaciones comerciales en todos los sectores de la cadena de valor. Se analizará el incremento de los ingresos durante las reuniones plenarias y las conferencias de investigación para incluir patrocinios y ferias comerciales.



Plan Estratégico del ICAC 2019 - 2021

Objetivos clave	Enfoque/proceso	Metas exitosas 2021	2019	Prioridad	2020	2021	Propietario	Recursos
Afiliación								
Identificar miembros	Crear un enfoque específico para cada miembro potencial identificado. Elaborar una lista de todos los países productores y consumidores; separarlos en aquellos que han sido miembros y se han retirado/suspendido. Aquellos que nunca han sido miembros del ICAC. Priorizar en tres grupos bueno, posible, no	Logro de 5 miembros nuevos	1		2	2	Personal y miembros del Comité Permanente	
Retención	Retención; crear enfoque para retener a cada país; analizar qué beneficios adicionales del ICAC serían ventajosos, crear estrategia para comunicar, contactar, desarrollar relaciones y mantenerlas.	Retención 100%	Retención 100%		Retención 100%	Retención 100%	Personal y miembros del Comité Permanente	
Valor agregado para los miembros	Determinar la evaluación apropiada para identificar las necesidades de los miembros. Analizar varios métodos para utilizar asistencia/orientación externa para elaborar evaluación e investigar propuestas de valor.	6 auditorías de países terminadas 3 proyectos realizados en países miembros 3 talleres basados en producción desarrollados y realizados	2 1 1		2 1 1	2 1 1	Keshav Kranthi Keshav Kranthi Keshav Kranthi	
Nueva Estructura de afiliación	Revisar y proponer una serie de estructuras de afiliación y las ventajas para el sector privado, asociaciones, etc.	Cuestionario anual Nueva estructura de afiliación implementada resultando en un incremento de la membresía de organizaciones internacionales y nacionales y un aumento de las fuentes de ingresos	Elaborar cuestionario anual para finales de 2018-19 Crear un Subcomité para la Nueva Estructura de Afiliación. La propuesta de la nueva estructura de afiliación debe incluir organizaciones internacionales y nacionales.		Implementación de la nueva estructura		Personal y miembros del Comité Permanente DE y miembros del Comité Permanente	
Gobernanza	Revisar la estructura de los comités del ICAC; determinar qué está funcionando/por qué y qué no está funcionando. Determinar la mejor estructura de los comités para atender las necesidades del ICAC en los próximos tres años del PE.	Los comités cubren los principales desafíos en toda la cadena de valor.	Propuesta al Comité Directivo		Implementación de la nueva estructura		DE y miembros del Comité Permanente	
	Revisar el Reglamento del ICAC en concordancia con las mejores prácticas con otros OIPB y organizaciones int.	Reglamento del ICAC revisado en efecto			Propuesta al Comité Directivo	Implementación de nueva estructura	DE y miembros del Comité Permanente	

	Revisar el Reglamento del Personal en concordancia con las mejores prácticas actuales con otros OIPB y organizaciones internacionales, así como las mejores prácticas legales	Reglamento del Personal revisado en efecto		Propuesta al Comité Directivo	Implementación de nueva estructura	DE y miembros del Comité Permanente	
	Revisar estructura del personal	Nueva estructura del personal en efecto para reflejar los requisitos del Plan Estratégico		Propuesta al Comité Permanente. El presupuesto debe reflejar los cambios.		DE	Aumento del nivel salarial presupuestado
	Revisar Misión, Visión y Valores	PE revisado anualmente		Revisión anual del PE	Revisión anual del PE	Personal y miembros del Comité Permanente	
Propuesta de valor #40	Investigar y analizar formas para crear una propuesta de valor para la cadena de valor textil.	Incremento del valor indicado a los miembros	Contratar un consultor externo para elaborar e implementar el estudio de investigación	Recomendaciones e implementación de las propuestas			Honorarios del consultor
Asociaciones	Identificar o port unidades de asociaciones clave en todo el mundo que resulten las más convenientes y mejores estratégicamente al ICAC.						
	Identificar asociaciones clave dentro de los organismos de la ONU. Elaborar el plan para identificar las ventajas de la asociación para ambas partes de la relación. Identificar y priorizar lista objetivo de asociaciones. Comenzar el proceso de desarrollo de relaciones de asociación.	MDE con todos los socios clave identificados	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.	MDE con los socios identificados	MDE con los socios identificados	DE y miembros del Comité Permanente	Presupuesto para viajes que refleje los viajes para visitar a los socios identificados
Crear un plan de la investigación	Identificar asociaciones clave dentro de organizaciones internacionales, OIPB, sector privado y otros. Crear el plan para identificar las ventajas de la asociación para ambas partes de la relación. Identificar y priorizar lista objetivo de asociaciones. Comenzar el proceso de desarrollo de relaciones de asociación.	MDE con todos los socios clave identificados	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.	MDE con los socios identificados	MDE con los socios identificados	DE y miembros del Comité Permanente	Presupuesto para viajes que refleje los viajes para visitar a los socios identificados
	Identificar asociaciones clave dentro de organizaciones internacionales, OIPB, sector privado y otros. Crear el plan para identificar las ventajas de la asociación para ambas partes de la relación. Identificar y priorizar lista objetivo de asociaciones. Comenzar el proceso de desarrollo de relaciones de asociación.	MDE con todos los socios clave identificados	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.	MDE con los socios identificados	MDE con los socios identificados	DE y miembros del Comité Permanente	Presupuesto para viajes que refleje los viajes para visitar a los socios identificados
Alcance y promoción	Desarrollar una estrategia de comunicación integral. Vincular la estrategia con elementos críticos dentro de los objetivos del plan estratégico. Identificar mensajes clave anualmente vinculados a los objetivos del PE.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI) dentro de la Estrategia de Comunicación alcanzados	Estrategia de Comunicación que se aprobada a principios de 2019	Estrategia de Comunicación y mensajes clave revisados	Estrategia de Comunicación y mensajes clave revisados	Mike McCue	

	Revisar pertinencia y frecuencia de publicación de las publicaciones del ICAC. Elaborar y realizar una encuesta entre los destinatarios para determinar la validez de la publicación, el mejor método para recibir información.	Aumento en el número de descargas. Incremento de ingresos producto de las ventas de las publicaciones. Mayor número de citas para medir el impacto.	Desarrollar encuestas sobre las publicaciones para todos los suscriptores. Identificar 'Publicaciones Emblemáticas'	Encuesta anual	Personal (Mike McCue)	
	Analizar los resultados de la encuesta a fin de determinar la línea de acción para desarrollar un enfoque optimizado para el intercambio de conocimiento y las publicaciones.	Incremento en el número de destinatarios de las publicaciones y de participantes en los programas de intercambio de conocimiento.	Desarrollar webinars y hojas informativas	Realizar talleres y aumentar el número de programas de capacitación	DE y personal	Considerar el empleo de un funcionario para el Desarrollo de la Capacitación
Investigación	Desarrollar una estrategia integral de información técnica del ICAC. Desarrollar proyectos, programas de capacitación, auditorías de país y demostraciones de primera línea.	Mayor número de proyectos y programas dando lugar a un aumento en los rendimientos y la matriz de sostenibilidad.	Desarrollar la Estrategia de Información para su aprobación	Implementación de la estrategia. Programa de auditorías de país	Keshav Kranthi	Contratación de un miembro adicional del personal
	Establecer la red de investigación de África occidental	Primera reunión de la red de investigación a celebrarse en 2020	Consultar con los socios clave para establecer la red de investigación - ¿ICRAD?	Contratar equipo de administración. Celebrar reunión	Keshav Kranthi	
	Fortalecer las redes de investigación existentes. Asumir una mayor función de liderazgo en el diseño de una estrategia para combatir informaciones falsas y mitos, y mejorar a la vez la perspectiva positiva del algodón y del ICAC.	Mayor asistencia y patrocinios	Identificar temas regionales. Desarrollar estructuras comunes de gobernanza.	Desarrollar planes de 3 años para cada red regional en los cuales se incluyan talleres y capacitación.	Keshav Kranthi	
	Crear el plan para aprovechar el conocimiento y la amplia experiencia técnica para producir hechos creíbles y oportunos sobre el algodón.	Aumento continuo en el número de descargas.	Elaborar lista de mensajes clave	Elaborar hojas informativas regularmente	Mike McCue, Keshav Kranthi	
	Desarrollar conferencia sobre innovación en algodón. Identificar socios clave para acoger la conferencia.	Conferencia en 2020	Identificar posibles socios.	Celebrar conferencia sobre innovación.	DE	
	Revisar la relación y las funciones del ICAC & ICRA.	Aprobación de la nueva estructura y constitución en 2020.	Revisar la Constitución de la ICRA	Desarrollar Plan Estratégico de la ICRA	DE y Keshav Kranthi y la ICRA	
	Crear un plan de educación integral que respalde los objetivos de PE y aumente el valor para los miembros, las redes globales y más a través del uso del traspaso tecnológico de contenido educativo/informativo. Evaluar y analizar formas de proporcionar aprendizaje a través de cuotas y suscripciones.	La experiencia interna del ICAC abarca toda la cadena de valor.	Identificar brechas de conocimiento en la organización en comparación con las necesidades de la cadena de valor.	Contratar expertos según sea necesario	DE	Contratación de un nuevo miembro del personal
Finanzas	Desarrollar un mayor rendimiento del presupuesto con más transparencia	Rendimiento del presupuesto +/- 5%	Ejecución del presupuesto +/- 10%	Ejecución del presupuesto +/- 5%	DE	Ejecución del presupuesto +/- 5%

	Aumentar las fuentes de ingresos del Plan de Negocio a \$200K	\$200K en 2021	Total de ingresos \$100K	Total de ingresos \$150K	Total de ingresos \$200K	DE
		Aumento del número de delegados (y, por lo tanto, de los ingresos) que asisten a la Reunión Plenaria	\$100K			
	Desarrollar la política para aumentar los ingresos de la Reunión Plenaria a través de patrocinios, admisión de delegados y más. Revisar/enmendar contrato de 2018 según sea necesario. Revisar contrato de la Reunión Plenaria anualmente.		Desarrollar política de patrocinios e ingresos para las Reuniones Plenarias			Carmen Leon, Caroline Taco
Tecnología	Investigar sobre la viabilidad de crear aplicaciones que generen ingresos sostenidos para lo siguiente: salud del suelo, sostenibilidad ambiental y manejo de plagas. Monitorear y evaluar la efectividad de las aplicaciones, modificar e incorporar mejoras.	Todas las aplicaciones lanzadas en 2021	Aplicación de la Salud del Suelo aprobada y patrocinio obtenido	Aplicación de Sostenibilidad y Manejo de Plagas aprobada y patrocinio obtenido		Keshav Kranthi
	Revisar y analizar opciones de bases de datos. Determinar la viabilidad de crear acceso a estadísticas e información basado en portal. Formar grupo de trabajo interno.	Base de datos lanzada	Desarrollar especificación de la base de datos. Establecer grupo de trabajo. Depurar los datos	Desarrollar la base de datos	Lanzamiento de la nueva base de datos	Li Han Wei
Plan estratégico y anual de negocio	Elaborar el proceso interno de revisión anual y gestión de planes estratégicos y anuales.		Revisión anual	Revisión anual	Revisión anual	DE y Lorena Ruiz

Plan Estratégico del ICAC por Prioridades

Objetivos clave	Enfoque/proceso	Metas exitosas 2021	2019	Prioridad	2020	2021	Propietario	Recursos	Categoría
Identificar miembros	Crear un enfoque específico para cada miembro potencial identificado. Elaborar una lista de todos los países productores y consumidores; separarlos en aquellos que han sido miembros y se han retirado/suspendido. Aquellos que nunca han sido miembros del ICAC. Priorizar en tres grupos: bueno, posible, no.	Logro de 5 miembros nuevos	1		2	2	Personal y miembros del Comité Permanente		Afiliación
Retención	Retención: crear enfoque para retener a cada país; analizar qué beneficios adicionales del ICAC serían ventajosos, crear estrategia para comunicar, contratar, desarrollar relaciones y mantenerlas. Determinar la evaluación apropiada para identificar las necesidades de los miembros. Analizar varios métodos para utilizar asistencia/orientación externa para elaborar evaluación e investigar propuestas de valor.	Retención 100%	Retención 100%		Retención 100%	Retención 100%	Personal y miembros del Comité Permanente		Afiliación
Valor agregado para los miembros		3 proyectos realizados en países miembros	1		1	1	Keshav Kranthi		Afiliación
		3 talleres basados en producción desarrollados y realizados	1		1	1	Keshav Kranthi		Afiliación
		Cuestionario anual	Elaborar cuestionario anual para finales de 2018-19				Personal y miembros del Comité Permanente		Afiliación
Propuesta de valor	Investigar y analizar formas para crear una propuesta de valor para la cadena de valor textil.	Incremento del valor indicado a los miembros	Contratar un consultor externo para crear e implementar el estudio de investigación		Recomendaciones e implementación de las propuestas		Honorarios del consultor		Propuesta de Valor
Asociaciones	Identificar oportunidades de asociaciones clave en todo el mundo que resulten las más convenientes y mejores estratégicamente al ICAC. Identificar asociaciones clave dentro de los organismos de la ONU. Elaborar el plan para identificar las ventajas de la asociación para ambas partes de la relación. Identificar y priorizar lista objetivo de asociaciones. Comenzar el proceso de desarrollo de relaciones de asociación.	MDE con todos los socios clave identificados	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.		MDE con los socios identificados	MDE con los socios identificados	DE y miembros del Comité Permanente	Presupuesto para viajes que cubra los viajes para visitar a los socios identificados	Asociaciones
Divulgación y promoción	Desarrollar una estrategia de comunicación integral. Vincular la estrategia con elementos críticos dentro de los objetivos del plan estratégico. Identificar mensajes clave anualmente vinculados a los objetivos del PE.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI) dentro de la Estrategia de Comunicación alcanzados	Estrategia de Comunicación tiene que ser aprobada a principios de 2019		Estrategia de Comunicación y mensajes clave revisados	Estrategia de Comunicación y mensajes clave revisados	Mike McCue		Divulgación y Promoción
Investigación	Desarrollar una estrategia integral de información técnica del ICAC. Desarrollar proyectos, programas de capacitación, auditorías de país y demostraciones de primera línea.	Mayor número de proyectos y programas dando lugar a un aumento en los rendimientos y la matriz de sostenibilidad.	Desarrollar la Estrategia de Información Técnica para su aprobación		Implementación de la estrategia. Programa de auditorías de país	Implementación de la estrategia	Keshav Kranthi	Contratación de un miembro adicional del personal	Investigación
	Fortalecer las redes de investigación existentes. Asumir una mayor función de liderazgo en el diseño de una estrategia para combatir informaciones falsas y mitos, y mejorar a la vez la perspectiva positiva del algodón y del ICAC.	Mayor asistencia y patrocinios	Identificar temas regionales. Desarrollar estructuras comunes de gobernanza.		Desarrollar planes de 3 años para cada red regional en los cuales se incluyan talleres y capacitación.		Keshav Kranthi		Investigación
	Crear el plan para aprovechar el conocimiento y la amplia experiencia técnica para producir hechos creíbles y oportunos sobre el algodón.	Aumento continuo en el número de descargas.	Elaborar lista de mensajes clave		Elaborar hojas informativas regularmente		Mike McCue, Keshav Kranthi		Investigación
Finanzas	Transparencia	Rendimiento del presupuesto +/ - 5%	Ejecución del presupuesto +/ - 10%		Ejecución del presupuesto +/ - 5%		DE		Finanzas
Plan estratégico y anual de negocio	Elaborar el proceso interno de revisión anual y gestión de planes estratégicos y anuales.	Revisión del presupuesto +/ - 5%	Revisión Anual		Revisión Anual	Revisión Anual	DE y Lorena Ruiz		Plan Estratégico y Anual de Negocio
Valor agregado para los miembros	Determinar la evaluación apropiada para identificar las necesidades de los miembros. Analizar varios métodos para utilizar asistencia/orientación externa para elaborar evaluación e investigar propuestas de valor.	6 auditorías de países terminadas	2		2	2	Keshav Kranthi		Afiliación
Nueva estructura de afiliación	Revisar y proponer una serie de estructuras de afiliación y las ventajas para el sector privado, asociaciones, etc.	Nueva estructura de afiliación implementada resultando en un incremento de la membresía de organizaciones internacionales y un aumento de las fuentes de ingresos	Crear un Subcomité para la Nueva Estructura de Afiliación. La propuesta de nueva estructura de afiliación debe incluir organizaciones internacionales y nacionales.		Implementación de la nueva estructura		DE y miembros del Comité Permanente		Afiliación
Revisión de la estructura de los Comités del ICAC	Revisar la estructura de los comités del ICAC; determinar qué está funcionando /por qué y qué no está funcionando. Determinar la mejor estructura de los comités para atender las necesidades del ICAC en los próximos tres años del PE.	Los comités cubren los principales desafíos en toda la cadena de valor	Propuesta al Comité Directivo		Implementación de nueva estructura		DE y miembros del Comité Permanente		Gobernanza

	Revisar estructura del personal	Nueva estructura del personal en efecto para reflejar los requisitos del Plan Estratégico	Revisado en la revisión anual del PE	Propuesta al Comité Permanente. El presupuesto debe reflejar los cambios.	DE	Aumento del nivel salarial presupuestado	Gobernanza
	Revisar Misión, Visión y Valores	PE revisado anualmente		Revisión anual del PE	Personal y miembros del Comité Permanente		Gobernanza
	Identificar asociaciones clave dentro de organismos internacionales, OIPB, sector privado y otros. Crear el plan para identificar las ventajas de la asociación para ambas partes de la relación. Identificar y priorizar lista objetivo de las asociaciones. Comenzar el proceso de desarrollo de relaciones de asociación.	MDE con todos los socios clave identificados	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.	MDE con los socios identificados	DE y miembros del Comité Permanente	Presupuesto de viaje que refleje los viajes para visitar a los socios identificados	Asociaciones
	Identificar asociaciones clave con asociaciones nacionales. Crear el plan para identificar las ventajas de la asociación para ambas partes de la relación. Identificar y priorizar lista objetivo de las asociaciones. Comenzar el proceso de desarrollo de relaciones de asociación.	MDE con todos los socios clave identificados	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.	MDE con los socios identificados	DE y miembros del Comité Permanente	Presupuesto de viaje que refleje los viajes para visitar a los socios identificados	Asociaciones
	Revisar pertinencia y frecuencia de publicación de las publicaciones del ICAC. Elaborar y realizar una encuesta entre los destinatarios para determinar la validez de la publicación, el mejor método para recibir información.	Aumentos en el número de descargas. Incremento de ingresos producto de las ventas de las publicaciones. Aumento en el número de citas para medir el impacto.	Documento al Comité Permanente para identificar los socios clave.	Encuesta anual	Personal (Mike McCue)		Divulgación y Promoción
	Analizar los resultados de la encuesta a fin de determinar la línea de acción para desarrollar un enfoque optimizado para el intercambio de conocimiento y las publicaciones.	Incremento en el número de destinatarios de las publicaciones y de participantes en los programas de intercambio de conocimiento.	Desarrollar encuestas sobre las publicaciones para todos los suscriptores. Identificar Publicaciones Emblemáticas	Desarrollar cursos de capacitación de Realidad Virtual	DE y Personal	Considerar el empleo de un Funcionario de Desarrollo de Capacitación	Divulgación y Promoción
	Revisar la relación y las funciones del ICAC & ICRA.	Aprobación de la nueva estructura y constitución en 2020.	Revisar la Constitución de la ICRA	Desarrollar criterios de afiliación académica para la ICRA	DE y Keshav Kranthi y la ICRA		Investigación
	Crear un plan de educación integral que respalde los objetivos de PE y aumente el valor para los miembros, las redes globales y más a través del uso del trasfondo tecnológico de contenido educativo/informativo. Evaluar y analizar formas de proporcionar aprendizaje a través de cuotas y suscripciones.	La experiencia interna de ICAC abarca toda la cadena de valor.	Identificar brechas de conocimiento en la organización en comparación con las necesidades de la cadena de valor.	Contratar expertos según sea necesario	DE	Contratación de un nuevo miembro del personal	Investigación
	Aumentar las fuentes de ingresos del Plan de Negocio a \$ 200K	\$200K en 2021	Total de ingresos \$100K	Total de ingresos \$150K	ED	Total de ingresos \$200K	Finanzas
	Revisar el Reglamento del ICAC en concordancia con las mejores prácticas con otros OIPB y organizaciones intl.	Reglamento del ICAC revisado en efecto		Propuesta al Comité Directivo	DE y miembros del Comité Permanente	Implementación de nueva estructura	Gobernanza
	Revisar el Reglamento del Personal en concordancia con las mejores prácticas actuales con otros OIPB y organismos internacionales, así como las mejores prácticas legales	Reglamento del Personal revisado en efecto		Propuesta al Comité Directivo	DE y miembros del Comité Permanente	Implementación de nueva estructura	Gobernanza
	Establecer la red de investigación de África occidental	Primera reunión de la red de investigación a celebrarse en 2020	Consultar con los socios clave para establecer la red de investigación -¿CIRAD?	Contratar equipo de administración. Celebrar reunión	Keshav Kranthi		Investigación
	Desarrollar conferencia sobre innovación en algodón. Identificar socios clave para acoger la conferencia.	Conferencia en 2020	Identificar posibles socios.	Celebrar conferencia sobre innovación.	DE		Investigación
	Desarrollar la política para aumentar los ingresos de la Reunión Plenaria a través de patrocinios, admisión de delegados y más. Revisar/enmendar contrato de 2018 según sea necesario. Revisar contrato de la Reunión Plenaria anualmente.	Aumento del número de delegados (y, por lo tanto, de los ingresos) que asistían a la Reunión Plenaria	Desarrollar política de patrocinios e ingresos para las Reuniones Plenarias		Carmen Leon, Caroline Taco		Finanzas
	Investigar sobre la viabilidad de crear una aplicación que genere ingresos sostenidos para lo siguiente: salud del suelo, sostenibilidad ambiental y manejo de plagas. Monitorar y evaluar la efectividad de las aplicaciones, modificar e incorporar mejoras.	Todas las aplicaciones lanzadas en 2021	Aplicación de la Salud del Suelo aprobada y patrocinio obtenido	Aplicación de Sostenibilidad y Manejo de Plagas aprobada y patrocinio obtenido	Keshav Kranthi	Autofinanciación	Tecnología
	Revisar y analizar opciones de bases de datos. Determinar la viabilidad de crear acceso a estadísticas e información basado en portal. Formar grupo de trabajo interno.	Base de datos lanzada	Desarrollar especificación de la base de datos. Establecer grupo de trabajo. Depurar los datos	Desarrollar la base de datos	Li Han Wei	Lanzamiento de la nueva base de datos	Tecnología