



1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas

Eco. Luciano Abelardo Ponce Vaca, PhD; Ing. Kleber Dionicio Orellana Suarez, Mg;  
Ing. Richard Palma Ponce, Mg; Ing. Tomas Fuentes Figueroa, Mg;  
M.vet. Paul Pionce Muñiz, Mg



1<sup>ra</sup> Edición

# *Modelo de gestión pública cantonal*

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

*Bases Agroecológicas*

Eco. Luciano Abelardo Ponce Vaca, PhD.

Ing. Kleber Dionicio Orellana Suarez, Mg.

Ing. Richard Plama Ponce, Mg.

Ing. Tomas Fuentes Figueroa, Mg.

M.vet. Paul Pionce Muñiz, Mg.

EDICIONES **MAWIL**

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas

## Autores Investigadores

### **Eco. Luciano Abelardo Ponce Vaca, PhD.**

Magíster en Gerencia Educativa;  
Doctor en Ciencias Económicas;  
Magíster en Administración de Empresas mención  
Dirección Financiera; Licenciado en Ciencias Sociales Políticas y  
Económicas; Abogado; Economista;  
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;  
Jipijapa, Ecuador;  
lpv1353@hotmail.com;  
<https://orcid.org/0000-0003-0512-745X>

### **Kleber Dionicio Orellana Suarez**

Magíster en Contabilidad y Auditoría;  
Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias;  
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;  
Jipijapa, Ecuador;  
kleber.orellana@unesum.edu.ec;  
<https://orcid.org/0000-0002-4202-0435>

**Ing. Richard Palma Ponce, Mg.**

Magíster en Manejo y Aprovechamiento Forestal;  
Ingeniero Agrónomo;  
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;  
Jipijapa, Ecuador;  
richard.palma@unesum.edu.ec;  
<https://orcid.org/0000-0002-6790-8377>

**Ing. Tomas Fuentes Figueroa, Mg.**

Magíster en Gerencia Educativa;  
Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;  
Profesor de Segunda Enseñanza;  
Ingeniero Agropecuario;  
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;  
Jipijapa, Ecuador;  
tomas.fuentes@unesum.edu.ec;  
<https://orcid.org/0000-0003-3266-2204>

**M.vet. Paul Pionce Muñiz, Mg.**

Médico Veterinario Zootecnista;  
Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador;  
paul.pionce@unesum.edu.ec;  
<https://orcid.org/0000-0002-3903-6567>

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal


para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

*Bases Agroecológicas*

*Revisores Académicos*


## **Franklin Javier González Soriano**

Especialista en Gestión de Procesos Educativos;  
Magíster en Gerencia Educativa;  
Doctor en Administración Estratégica de Empresas;  
Ingeniero en Sistemas Computacionales;  
Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador;  
franklin.gonzalezs@ug.edu.ec;

 <https://orcid.org/0000-0003-3563-724X>

## **Franklin Javier González Soriano**

Magíster en Economía y Dirección de Empresas;  
Economista con Mención en Gestión Empresarial;  
Universidad de Guayaquil; Guayaquil, Ecuador;  
gustavo.ortizc@ug.edu.ec;

 <https://orcid.org/0000-0001-9810-9343>

# Catalogación Bibliográfica

**AUTORES:** Eco. Luciano Abelardo Ponce Vaca, PhD.  
Ing. Kleber Dionicio Orellana Suarez, Mg.  
Ing. Richard Plama Ponce, Mg.  
Ing. Tomas Fuentes Figueroa, Mg.  
M.vet. Paul Pionce Muñiz, Mg.

**Título:** Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas

**Descriptor:** Agricultura: Cultivos de campo: Cultivos alcaloideos: Desarrollo económico

**Código UNESCO:** 5304 Actividad Económica

**Clasificación Decimal Dewey/Cutter:** 633.73/P773

**Área:** Ciencias Administrativas

**Edición:** 1<sup>era</sup>

**ISBN:** 978-9942-602-28-2

**Editorial:** Mawil Publicaciones de Ecuador, 2022

**Ciudad, País:** Quito, Ecuador

**Formato:** 148 x 210 mm.

**Páginas:** 122

**DOI:** <https://doi.org/10.26820/978-9942-602-28-2>



Texto para docentes y estudiantes universitarios

El proyecto didáctico **Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas**, es una obra colectiva escrita por varios autores y publicada por MAWIL; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de MAWIL de New Jersey.

© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones eStablacidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.

**Director Académico:** PhD. Jose María Lalama Aguirre

**Dirección Central MAWIL:** Office 18 Center Avenue Caldwell: New Jersey # 07006

**Gerencia Editorial MAWIL-Ecuador:** Mg. Vanessa Pamela Quishpe Morocho

**Editor de Arte y Diseño:** Lic. Eduardo Flores, Arq. Alfredo Díaz

**Corrector de estilo:** Lic. Marcelo Acuña Cifuentes

1<sup>ra</sup> Edición

*Modelo de gestión pública cantonal*  
para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre  
*Bases Agroecológicas*

ÍNDICE







**PRÓLOGO** ..... 9

**CAPÍTULO I** ..... 12

**Unidad 1**

**Fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión pública de la caficultura** ..... 13

1.1.- Principales antecedentes del pensamiento económico acerca de la gestión desde la administración ..... 13

1.2.- Conceptualización de la gestión pública..... 16

**Unidad 2**

**Modelos de gestión pública** ..... 23

2.1.- Modelos institucionales de atención al sector cafetalero de varios países ..... 27

2.1.1.- Modelo institucional de la caficultura de Brasil ..... 27

2.2.- Modelo institucional de la caficultura de Ecuador ..... 32

**Unidad 3**

**Fundamentos de la gestión agroecológica de los sistemas agroforestales cafetaleros** ..... 33

3.1.- Particularidades de la producción cafetalera..... 35

**CAPÍTULO II** ..... 39

**Unidad 4**

**Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas** ..... 40

4.1.- Metodología utilizada para el diagnóstico del proceso de gestión pública de la caficultura en los cantones del sur de Manabí..... 40

4.2.- Diagnóstico del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana ..... 45





Unidad 8.

<b>Medición de impactos de los programas y proyectos agroecológicos cafetaleros y retroalimentación</b> .....	101
8.1.- Indicadores de resultados por dimensiones de sostenibilidad. ....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	107

1<sup>ra</sup> Edición

*Modelo de gestión pública cantonal*  
para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre  
*Bases Agroecológicas*

PRÓLOGO  
PRÓLOGO



La gestión pública en Ecuador adquiere cada vez más relevancia, en términos de mejorar la calidad de la producción y los servicios en los distintos sectores socioeconómicos del país, en ese contexto es necesario potenciar la gestión pública desde los gobiernos autónomos descentralizados en función de reactivar la caficultura ecuatoriana. En esta obra se fundamentan los componentes y relaciones esenciales del modelo, así como el procedimiento para su implementación lo que permite articular acciones concretas para dar cumplimiento a la política cafetalera, potenciando a nivel cantonal, un proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas. La aplicación del modelo de gestión pública constituye, desde la práctica social, la validación parcial del mismo, proceso en el cual, juegan un rol fundamental el gobierno autónomo descentralizado, los caficultores, las organizaciones de productores y los actores locales claves, vinculados a la actividad cafetalera, con lo cual, queda demostrado la viabilidad y factibilidad del modelo propuesto.

**Los autores**

1<sup>ra</sup> Edición

# *Modelo de gestión pública cantonal*

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre  
*Bases Agroecológicas*

## **CAPÍTULO I**



---

## **UNIDAD 1.- Fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión pública de la caficultura**

El objetivo primordial del presente capítulo, se orienta a determinar los fundamentos teóricos de la gestión pública, a partir de los antecedentes del pensamiento económico acerca de la gestión desde la administración; la diversidad de modelos de gestión pública; modelos institucionales de atención al sector cafetalero de varios países productores de café, así como los fundamentos de la gestión agroecológica de los sistemas agroforestales cafetaleros.

### **1.1.- Principales antecedentes del pensamiento económico acerca de la gestión desde la administración**

La evolución histórica de la administración como ciencia tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en oriente y occidente, contribuyendo al desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha pasado, ya que ha evolucionado la toma de decisiones en las cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel organizacional, como son: planificar, organizar, dirigir y controlar, y por consiguiente la dinámica en el mundo empresarial, en el desenvolvimiento de entornos productivos y mercados competitivos a escala mundial. (Fernández, 2005), referido por (Hernández, 2011).

En ese orden el concepto de gestión ha experimentado una evolución dialéctica en la medida que el hombre ha logrado avances vertiginosos en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y con ello, la transformación de sus fuerzas productivas en la perspectiva de perfeccionar nuevos productos y servicios para la satisfacción de un mercado cada vez más complejo y competitivo.

Las bases teóricas de la gestión en un mundo cada vez más globalizado condiciona ineludiblemente el surgimiento de un nuevo paradigma filosófico orientado al viable desarrollo de amplios sectores sociales afectados por el desigual sistema de producción capitalista, entre és-

tos, el sector productor cafetalero ecuatoriano que carece de un modelo de gestión pública para impulsar su reactivación, proceso que permitirá implementar un nuevo enfoque de gestión y con ello, enriquecer las funciones básicas de la administración; esto es, la planificación, organización, dirección y control.

El estudio de las diferentes fuentes, evidencia la existencia de diversidad teórica, enfoques y pensamientos acerca del tema sobre el cual se observan consensos y diferencias, por ello, a continuación, se describen algunos antecedentes del pensamiento económico acerca de la gestión desde la administración, a fin de articular estos pensamientos en la intención de contribuir con nuevos aportes al proceso de gestión pública:

Taylor (1911), padre de la administración científica, *The principles of scientific management*, cambió la “iniciativa de la parte obrera”, por la “iniciativa del administrador”. Sustentó que el principal objetivo de la administración es el logro de la máxima prosperidad, tanto para el directivo o administrador, como para cada empleado, (Canós, *et al.*, 2001).

Fayol (1916), observó e identificó las actividades que realizaba cualquier empresa: a) técnicas de producción. b) comerciales; c) financieras; d) de seguridad; e) contables; y, f) administrativas. Como las cinco primeras ya habían sido suficientemente estudiadas, se centró en la administración. Sostenía que: administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; (Canós, *et al.*, 2001).

Lenin (1921); parte de la necesidad de organizar el estudio y enseñanza del sistema Taylor, su experimentación y adaptación sistemática y combinar el poder con los últimos progresos del capitalismo. Sostenía que había que aprender de los especialistas burgueses, pero aprender de ellos en forma distinta. Los resultados de la “enseñanza” se comprobaban únicamente con la experiencia práctica.



Elton Mayo (Austria 1880 -1949), considerado padre de las relaciones humanas marcó una nueva era en el desarrollo de la administración, aplicó las ciencias del comportamiento a los conceptos de administración de grupos humanos. Las ideas básicas de esta corriente del pensamiento tienen su origen en los trabajos realizados en los años 30 del siglo XX por Mayo y otros colaboradores en la Western Electric Company, escribió su primer libro en 1933 llamado “Los problemas humanos de una civilización industrial”. El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo, encontró que los trabajadores actuaban según los sentimientos y emociones. (Mayo, 1933).

Koontz & Weihrich (1998) abordan, en su obra, al proceso administrativo tradicional a las cinco funciones de la administración: Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar; un proceso cíclico que se evalúa hasta el final, es decir, que se retroalimenta hasta que se obtienen los resultados finales.

Fernández (1998) sostiene: es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Para Drucker (2000), la empresa es una institución concebida para generar cambios, se caracteriza por hacer gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración, la reafirmación relativa de los principios clásicos.

Caldas, *et al.*, (2009) refieren que la empresa es la unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico.

Campiña, & Fernández (2010), ven a la administración como un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio.

Lo plasmado hasta aquí se enriquece con otras corrientes del pensamiento, entre ellas: escuela de las relaciones humanas, escuela neoclásica, escuela estructuralista o teoría de la burocracia, escuela de los sistemas sociales, escuela matemática, lo que se resume en el Anexo

La revisión bibliográfica realizada permite inferir que el pensamiento económico acerca de la gestión desde la administración ha estado caracterizado por gran diversidad de ideas, según haya sido el fin y las preferencias de los autores, así como las condiciones históricas concretas en que fueron formuladas y el ámbito de conocimiento de éstas; no obstante, los diversos enfoques, coinciden en que la gestión es el resultado de integrar los procesos de planificación, organización, dirección y control, en función de alcanzar altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

En este contexto, el autor coincide con el pensamiento de Yusimi, (2011), al asumir que la gestión es como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización y está referida al desarrollo y cumplimiento de las funciones básicas de la administración.

## **1.2.- Conceptualización de la gestión pública**

Los cambios experimentados por la humanidad en el curso de su historia, son el resultado del desarrollo de sus fuerzas productivas y la transformación de las relaciones sociales de producción, todo lo cual, ha conducido a la sociedad a observar cambios de paradigmas en el proceso de administración, y en la búsqueda de nuevas alternativas para satisfacer las demandas de la sociedad, donde el Estado ha jugado y juega un rol fundamental en el ejercicio de la gestión pública.

El origen de la gestión pública se manifiesta entre los criterios de Bozeman y Cabrero (1998) cuando refieren que son turbios y contrasta con la administración pública y la teoría burocrática, estos autores en su obra “la gestión pública su situación actual”, refieren que sí son válidas las evaluaciones recientes (Kraemer y Perry, 1989) de la investigación

.....

y la teoría de la gestión pública, entonces esta disciplina aún no está capacitada para ocupar un lugar junto a las ciencias sociales más maduras y teóricamente ricas.

Sostiene Bozeman (1998), que, como campo de estudio, la gestión pública se ha descrito de modo diverso; se dice que está del lado “blando” (el análisis de políticas está del lado “duro”) y se le considera más como un oficio que como una disciplina (Liebman, 1963). Habitualmente, la investigación y la teoría de la gestión pública han recibido mejores calificaciones por su aspecto práctico y su utilidad (Graziano y Rehfuß, 1974); pero desde los años formativos de la época de la administración científica no se han hecho afirmaciones muy convincentes acerca de su potencial científico.

En otro orden de pensamiento, Mueller (1993), defensor de la teoría de la elección pública o “*public choice*”, la define como el estudio económico de las decisiones que se acogen al margen del mercado o como la aplicación de la Economía a la Ciencia Política. Sus propuestas giran alrededor de los problemas de la burocracia administrativa, plantea la eficiencia en la actuación pública y critica tenazmente el monopolio estatal en el cual actúan.

Lapsley & Oldfield (2001), refieren que, frente a la teoría de la elección racional, donde se sostiene que las decisiones colectivas son solos arreglos de los intereses individuales, el nuevo institucionalismo considera que las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, toda vez que, están dotadas de una lógica propia que condicionan las preferencias individuales.

Para Carreño, *et al.* (2012) la gestión pública constituye el proceso, forma, evaluación, ejercicio del poder gubernamental para la gestión política, económica, social, ambiental y otros; en diferentes niveles administrativos, con el fin de generar crecimiento económico y desarrollo

humano sostenibles, sobre la base de elementos como la rendición de cuentas, la transparencia, el marco jurídico, la participación, la eficacia y la eficiencia.

Cortez (2015), al referirse al origen de la gestión pública, señala que se la puede considerar en dos niveles: En el nivel teórico, la gestión pública representa una “orientación” o “campo de interés” que bajo un mismo objeto incluye una diversidad de investigaciones empíricas y en el nivel práctico, la gestión pública corresponde al conjunto de políticas públicas para modernizar, reformar y transformar la administración pública en un organismo más flexible, apto, ágil y capaz para dar atención a los requerimientos ciudadanos en un contexto de globalización, interdependencia mundial y rápido avance tecnológico.

Galinelli & Migliore (2015), al hablar de administración y gestión pública, citan a Chiara & Di Virgilio (2009) y refieren que estos autores proponen una definición que si bien la aplican al campo particular de la política social, se la puede considerar útil para pensar la totalidad de las políticas públicas, a partir de lo cual, definen la gestión pública como un espacio privilegiado de reproducción y/ o transformación de la política social a través de los actores que juegan allí sus apuestas estratégicas. Concebida así, la gestión pública opera como espacio de mediación entre los procesos macro y la vida cotidiana.

En efecto, los avances dialécticos de las diversas concepciones sobre gestión pública, han constituido materia de estudio de connotados investigadores y organismos de acreditada solvencia que el autor ha considerado relevante incorporar en el presente estudio: Lynn, (1981); Gunn, (1987); Metcalfe, & Richards, (1989); Banco Mundial, (1992); Moore, (1995); Banco Asiático de Desarrollo, (1995); Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (1997); Metcalfe, (1999); Echevarría & Mendoza, (1999); Ypanaqué, & Calle, (2011); Pagani, *et al.* (2015); Marín de León, (2016). (Ver Anexo 2).

Del análisis realizado se infiere que el origen de la gestión pública se remonta a la década de los años 70 del siglo XX como lo sostiene Felcman, (2015). Ciertamente, las explicaciones en que éstas se sustentan parten de que la gestión pública es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población.

En efecto, la gestión pública se consolida a partir de la experiencia de la administración moderna y de los aportes de diferentes autores que sustentan la denominada Nueva Gestión Pública (NGP).

### **La Nueva Gestión Pública (NGP)**

Friedmann (2003), menciona que la Nueva Gestión Pública (NGP) presenta cuatro diferentes visiones: a) La NGP que considera el Estado como una “gran empresa política” propiciando la incorporación de los principios y técnicas empresariales al campo de lo público; b) La NGP (New Scientific Management) que intenta aplicar los principios de la nueva ciencia al ámbito de la gestión pública; c) La gestión pública postmoderna, que se basa en el paradigma construccionista considerando la empresa y su identidad como una “realidad conversacional” y “construcción lingüística”; y d) La gestión pública pensada desde el arte y la estética.

La nueva gestión pública es un término utilizado en las últimas décadas, primero en países anglosajones y luego en el mundo entero, para denotar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa. (Cejudo, 2013).

Un hecho histórico que destaca Cejudo (2013), es que en año 1991 Christopher Hood publicó el artículo “A New Public Management for All Seasons”, reconocido como el texto fundador del debate académico sobre la NGP. Hood no promueve nuevas prácticas, sino que identifica

un fenómeno novedoso que estaba ocurriendo en países anglosajones y que rompía, por lo menos en teoría, con lo que parecían ser los cánones de la administración burocrática y cuestionaba gran parte de los supuestos y premisas del estudio y la práctica de la administración pública.

Durante los años ochenta, la NGP fue impulsada como una solución a los problemas de la vieja burocracia, pretendiendo dar respuesta a los dilemas de un gobierno en crisis fiscal que los estados desarrollados vivieron en los años setenta (inflación, desempleo, crisis energética, decepción con los servicios públicos provistos directamente por el Estado, etc.) y como la conjugación de los mejores instrumentos de gestión del sector privado con la vocación pública del gobierno. (Cejudo, 2013).

Existen diversas definiciones teóricas de la NGP sustentadas por notables investigadores contemporáneos los cuales desde diferentes enfoques generan relevantes aportes que enriquecen su estudio, tales como: Osborne y Gaebler, (1992); Barzelay, (2003); García, (2007); Araya, (2008); Chica, (2011); Marín de León, (2016).

En términos objetivos la nueva gestión pública incluye en su agenda política, la reforma del Estado, para dar respuesta a la crisis del capitalismo experimentada, con mayor fuerza, en los años setenta del siglo XX predominando el modelo neoliberal en términos de restablecer el equilibrio fiscal.

En la práctica, la receta siempre fue reducir el tamaño del Estado a favor de la primacía total del capital. En esas condiciones la actuación del Estado debía orientarse esencialmente hacia el área social, pero al mismo tiempo al impulso de la privatización y a garantizar la inversión privada; por tanto, el Estado debía actuar de forma estratégica junto al sector privado y a la academia, a efecto de mejorar los niveles de la competitividad. Así se desprende del documento preparado por el

Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), aprobado en el 1998.

El propio Christopher Hood en su escrito de 1991, a propósito de las reformas del Estado y modernización de su administración, planteó como estrategia: La disminución del gasto público o reducción de tamaño del Estado; el cambio hacia la privatización; desarrollo de las tecnologías de la información, y distribución de servicios públicos, entre los principales aspectos, quiere decir, que el pensamiento económico y la filosofía de la gestión pública y de la nueva gestión pública han respondido y responden a los intereses monopólicos de la economía de mercado.

Se hace evidente que los propulsores de la nueva gestión pública siempre han estado preocupados por el fortalecimiento del sector privado de la economía en detrimento de las funciones del Estado a favor de las grandes masas empobrecidas que pugnan por un nuevo orden económico, donde prime la justicia, la equidad, la convivencia armónica con la naturaleza y la potestad del Estado de ejercer el control de la economía.

En Ecuador, la gestión pública, no es diferente, se evidencian esfuerzos expresados en el Plan Nacional de Desarrollo y a través de la promulgación de políticas públicas con el propósito de mejorar los servicios públicos a la colectividad, en correspondencia con el mandato constitucional al determinar que el sistema económico es social y solidario; al mismo tiempo, promueve una relación dinámica y equilibrada entre “sociedad, Estado y mercado” (Art. 283), es decir, la lógica del modelo económico responde a los intereses del mercado y ciertamente los servicios públicos son deficientes al no satisfacer las demandas de la población, especialmente las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de los más pobres que son, en cierto modo, los que llevan la peor parte en la distribución del ingreso y de la riqueza nacional.



En este contexto, el autor comparte la concepción ofrecida por Carreño, Font, y Parra. (2012), quienes contextualizan a la gestión pública como un proceso del poder gubernamental de carácter articulador en lo político, económico, social y ambiental, en los distintos niveles administrativos, en la perspectiva de generar crecimiento económico y desarrollo humano sostenibles al amparo de un adecuado marco jurídico.

La sistematización teórica y desde la práctica social, permite afirmar que la gestión pública debe tener un enfoque integrador y articulador de los distintos actores de la sociedad civil, a fin de asegurar el desarrollo del territorio y de la sociedad, desde el Estado, en armonía con la naturaleza, proceso que debe garantizar la participación ciudadana en la planificación y distribución del presupuesto, en términos de promover con ética y responsabilidad la satisfacción de las necesidades de la población en su conjunto.

## **UNIDAD 2.- Modelos de gestión pública**

En la actualidad el objeto esencial de los estados o naciones se centra en la implementación de modelos de gestión más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de necesidades e intereses de la ciudadanía, en medio de un mundo cada vez más globalizado caracterizado por una de las peores crisis de la historia económica contemporánea, de modo que, abordar el tema de la gestión pública implica el estudio de los diferentes modelos de gestión pública utilizados por las instituciones del sector público en la perspectiva de mejorar sus resultados, pero al mismo tiempo el estudio de estos modelos han permitido al autor orientar el diseño de un modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas, que contribuya a los esfuerzos del gobierno ecuatoriano de reactivar la caficultura.

En esas perspectivas a continuación se describen algunos modelos orientados a la gestión pública:

### **El modelo de organización funcional o clásico**

Este es un modelo muy propio de empresas tradicionales y de la administración pública, y también en pequeñas organizaciones en las que la ausencia de “masa crítica” hace difícil o inviable sistemas organizativos más sofisticados. Este modelo es muy empleado por los entes que adoptan fórmulas jurídicas más “administrativas” y tradicionales (Concejalía, Patronato). (Federación Española de Municipios y Provincias, 2008).

### **Modelo administrativista o clásico**

Es aquel en que predominan los procedimientos e instrumentos propios de un órgano de la administración pública tradicional. Es un modelo “por defecto”, es decir, puede definirse por lo que no tiene o no hace: no dispone de planes estratégicos a largo plazo, no elabora planes operativos a medio y corto plazo, no dispone de mecanismos de evaluación de sus acciones tanto de carácter interno o externo.

Sus instrumentos de gestión suelen ser un presupuesto anual, definido usualmente con criterios de disponibilidad presupuestaria, a partir del cual, se vincula un listado de acciones a realizar, y siempre desde una óptica muy cortoplacista. (Federación Española de Municipios y Provincias, 2008).

### **Modelo de gestión innovativo**

Este modelo de gestión toma como fundamento las creencias del campo paradigmático individualista. Estas creencias, aplicadas al desarrollo de modelos de gestión pública, tienen implicaciones en al menos dos sentidos: a) visión sobre el rol del Estado; b) visión sobre la eficiencia y eficacia de las organizaciones públicas. En cuanto al rol del Estado, se considera que éste debe generar las condiciones para el pleno desarrollo de las libertades individuales, asegurar las reglas de la sana competencia, desregular la actividad privada para garantizar la mayor potencialidad que las fuerzas empresariales del mercado pueden producir, aplicar la ley para que todo lo anterior pueda cumplirse. (Felcman, 2015)

### **Modelo de gestión participativo**

Al realizar un enfoque de este modelo, Felcman (2015) indica que primero se debe recurrir al concepto de governance y al citar a Mayntz, (1998), señala que la palabra inglesa governance estuvo por mucho tiempo equiparada con governing, el acto mismo de gobernar. Así entonces, governance se viene utilizando desde sus orígenes, más o menos como sinónimo de dirección política, entendido esto como un proceso jerárquico en donde el Gobierno/El Estado aplica la ley, garantizando de esta forma un orden social que toda la sociedad acepta y al que se somete. Según Felcman (2015), el término governance ha sido utilizado más recientemente para indicar un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo del control jerárquico y caracterizado por “un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado”.

## **Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE)**

PROEXCE (2015), sostiene que el Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE), es un instrumento que ayuda a las instituciones públicas a establecer un sistema de gestión, midiendo en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles debilidades y definiendo acciones de mejora; el MEE contempla criterios que debe tener toda institución: Liderazgo, Estrategias y Planificación, Talento Humano, Alianzas y Recursos, Procesos y Servicios, Resultados (en el Talento Humano, orientados a la ciudadanía/usuarios, en la responsabilidad social y claves de rendimiento). El modelo ecuatoriano de excelencia es una adaptación del modelo CAF (Marco Común de Evaluación. (**Common Assessment Framework**), presentado en el año 2000 como la primera herramienta europea de gestión de la calidad, diseñado para el sector público. (CAF, 2013).

Para impulsar este modelo el gobierno ecuatoriano expidió el Decreto Ejecutivo N°106, publicado en el Registro Oficial 91 de 30 de septiembre de 2013, el cual establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública, ejercerá la rectoría en materia de calidad de servicio y excelencia, denuncias y quejas en la prestación de los servicios públicos.

Este modelo recoge los conceptos fundamentales de excelencia definidos por el modelo EFQM (*European Foundation for quality management*) surgido en Europa en el año 1998 (Heras 2012) y los adapta al contexto del sector público; en este escenario el gobierno ecuatoriano intenta incrementar la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el logro de resultados y la efectividad en el cumplimiento de las entidades del Estado; sin embargo, el modelo no integra las cuatro dimensiones sustantivas de la sostenibilidad, tan solo traduce en sus ocho principios el de responsabilidad social, a través del cual recomienda a las organizaciones del sector público asumir el compromiso de responsabilidad social y respetar la sostenibilidad ecológica. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014).

En criterio del autor, los modelos de gestión pública, han sido diseñados para fortalecer los niveles de gobernanza en la perspectiva de mejorar la calidad de los productos y servicios para satisfacer las expectativas y requerimientos de la ciudadanía. Los modelos estudiados pueden servir de referencia, pero no aportan a las intenciones del autor de establecer un modelo de gestión pública, integrado por componentes encadenados entre sí en su estructura, que distingan las relaciones esenciales e interrelaciones entre éstos; es decir, los modelos descritos anteriormente, carecen de relaciones inter-actorales y en la praxis la dinámica de las dimensiones sustantivas de la sostenibilidad no es prioritaria.

Existen valiosos aportes de autores que han contribuido a desarrollar aspectos esenciales en el diseño de modelos de gestión, los cuales sirven de orientación para el diseño del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas propuesto en el presente trabajo. En el Anexo 4, se esbozan los razonamientos de: Vera, (2003); Felcman, & Blutman, (2008); Waissbluth, & Larraín, (2009); Cuesta, (2010); López, (2010); Yusimi, (2011); Reinoso, (2011); Trujillo, *et al.* (2011); Fundación Vasca para la Excelencia, (2011); Bigonha, & Girardi. (2011); Rojas, (2014); Felcman, (2015).

A partir de estos enfoques en los que se matizan aspectos no sólo de carácter económico, sociocultural y natural, es posible establecer un modelo de gestión pública que responda al contexto de la caficultura ecuatoriana para contribuir a su reactivación, sobre bases agroecológicas, atendiendo a las particularidades específicas de cada zona cafetalera, valorando las costumbres y tradiciones de las comunidades cafetaleras, en correspondencia con las políticas, estrategias y lineamientos establecidos en la Constitución, leyes, regulaciones, Plan Nacional para el Buen Vivir y en lo posible, recurriendo a lo previstos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, publicada en el R.O N°444 del 10 de mayo de 2011 y en su Reglamento General publicado en el Registro Oficial N° 648 del 27 de febrero de 2012.

Por tanto, el proceso de producción, distribución, cambio y consumo de los bienes generados por el sector cafetalero ecuatoriano debe responder a un nuevo enfoque de gestión pública, al amparo del modelo denominado el Buen Vivir o Sumak Kawsay (PNBV - 2013 - 2017), que plantea como objetivo defender y fortalecer la sociedad, el trabajo y la vida en todas sus formas.

El Buen Vivir constituye una idea movilizadora que ofrece alternativas a los problemas contemporáneos de la humanidad; propone, además, construir sociedades solidarias, corresponsables y recíprocas que viven en armonía con la naturaleza, a partir de un cambio en las relaciones de poder. (SENPLADES, 2013).

## **2.1.- Modelos institucionales de atención al sector cafetalero de varios países**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), (2016), revela algunos modelos institucionales de atención al sector cafetalero de varios países, analizados en el taller “Producción sostenible de café y biodiversidad en Mesoamérica; retos y perspectivas para reflexionar en México” realizado del 26 al 28 de octubre de 2016, en Oaxaca de Juárez – México, además, el aporte de varios autores sustenta la síntesis del presente trabajo. (Quirós, 2016, Pineda, 2016).

### **2.1.1.- Modelo institucional de la caficultura de Brasil**

Brasil, primer productor y exportador mundial de café y el segundo consumidor del mundo, cuenta con una superficie cultivada de 2,1 millones de hectáreas, distribuida entre 300.000 explotaciones, 2/3 están constituidas por pequeños productores, el café está esparcido en 11 Estado Federados y 1850 municipios. El café arábigo representa el 76,3% de la producción nacional y el café Robusta el 23,7 %.

Con la ruptura del Acuerdo Internacional del Café, se desnacionaliza la industria del café, dando lugar a la consolidación de 3 grandes tipos de empresas transnacionales procesadoras y exportadoras: Empresas

tostadoras, Trading e Industria de café soluble; por tanto, La política cafetalera de Brasil está controlada por el sector privado y empresas transnacionales, contexto en el cual, las opciones de una caficultura sostenible agroecológica están lejanas.

El carácter empresarial de la producción, combinado con un elevado patrón tecnológico hace que las áreas cafetaleras alcancen los más elevados rendimientos de la caficultura brasileña. (Sacco, *et al.* 2011).

### **2.1.2.- Modelo institucional de la caficultura de Vietnam**

Vietnam el mayor productor mundial de café robusta está situado en el este de la Península Indochina y al sudeste de Asia.

Más del 50% de la producción total del país proviene de la provincia de Dak Lak, y su capital Buon Ma Thuot es la capital cafetera del país. (Avellaneda, & González, 2003).

El marco institucional en Vietnam está a favor de las iniciativas de cambio climático y representantes de gobierno y las instituciones académicas están motivados a cooperar (Panhuysen & Pierrot, 2014).

Las fincas cafeteras en Vietnam tienen entre 1 y 2 hectáreas. El Estado es el rector de la política cafetalera y como tal brinda asistencia técnica y crédito para promover la producción y productividad.

### **2.1.3.- Modelo institucional de la caficultura de Colombia**

Datos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), (2014), señalan que en Colombia existen 686.585 fincas cafeteras, con un total de 948.533 hectáreas.

Quirós (2016), señala que el modelo del sector cafetalero está liderado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), creada en 1927, con la misión de procurar el bienestar de los caficultores de Colombia.



Existente el fondo nacional del café, cuenta parafiscal administrada por la FNC para beneficio de los cafetaleros, cuyos parámetros de utilización es armonizada con el gobierno.

El nuevo plan estratégico institucional (2015-2020), está enfocado en los cuatro elementos del desarrollo sostenible: económico, social, ambiental e institucional, lo que resulta coherente y consistente con el desarrollo y bienestar de la población (Muñoz, 2014).

#### **2.1.4.- Modelo institucional de la caficultura de Honduras**

Honduras, país con tradición cafetalera cuenta con 280.000 hectárea de café, se siembra en 15 de los 18 departamentos del país; existen 100.000 mil familias dedicadas a esa actividad económica de los cuales el 90% son pequeños agricultores.

El Consejo Nacional del Café (CONACAFE), creado mediante Decreto Ley No. 145-2000 (octubre 2000), opera como enlace con el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), además, es el órgano encargado de formular la política cafetalera y de asesorar al presidente de la República. El modelo institucional es de carácter público –privado.

La curva de producción ha crecido significativamente, pasando de 2.968 millones de sacos de 60 kilos en el año de cosecha 2003/2004 a 5.934 millones de sacos de 60 kg en el período 2016/2017. Según datos de la OIC (2017).

#### **2.1.5.- Modelo institucional de la caficultura de Guatemala**

Guatemala registra 125.000 productores; constituye el tercer rubro generador de ingresos de divisas por exportación, cuenta con 276.000 hectáreas.

La Asociación Nacional del Café (ANACAFE), es una entidad de derecho público, pero de acción privada, con personalidad jurídica propia y con patrimonio propio, es la entidad responsable de la ejecución de la política cafetalera guatemalteca (IICA, 2016).

ANACAFÉ, cuenta con capacidades técnicas y administrativas actualizadas y sistematizadas y con una imagen positiva del sector cafetalero en el ámbito nacional e internacional, como tal ejecuta la política cafetalera de Guatemala; por consiguiente, presenta un modelo institucional de derecho público, pero de acción privada (ANACAFE, 2013).

### **2.1.6.- Modelo institucional de la caficultura de Costa Rica**

Costa Rica cuenta con 90.000 hectáreas, distribuidas en 8 regiones cafetaleras del país; existen 46.766 productores (42% se encuentra afiliado a una cooperativa); registra 210 firmas beneficiadoras de café; 69 compañías exportadoras; 43 torrefactoras.

El Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) es un ente público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio.

Según el ICAFE, (2013), el sistema cafetalero costarricense tiene un modelo único en el mundo, regulado a través del ICAFE, que tiene su origen en una decisión tomada por el gobierno para atender la situación crítica que sufría la actividad cafetalera nacional. La comercialización de café se encuentra totalmente en manos del sector privado, pero el Estado mantiene la supervisión y el control de la misma a través del ICAFE (ICAFE, 2015).

Las posibilidades de desarrollar una caficultura sostenible agroecológica constituyen una expectativa no muy fácil de cumplir por el sistema de siembra intensiva y a exposición solar aún predominante.

### **2.1.7.- Modelo institucional de la caficultura de El Salvador**

El área cultivada de café de El Salvador alcanza las 132.890 hectáreas. El 100% de la producción de café es de la especie *arabica*.

La autoridad nacional en materia cafetera es el Consejo Salvadoreño del Café, creado en 1989 como una institución autónoma, con una junta directiva público - privada.

En el Salvador se realizan estudios de variedades que se adapten a las nuevas temperaturas, así como también nuevas cepas resultantes de los cambios del clima, programa de reforestación, establecimiento de sistemas de alerta temprana, entre otros. OIC, (2016).

### **2.1.8.- Modelo institucional de la caficultura de México**

En México, la caficultura se considera como una actividad estratégica fundamental, debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos, el modo de subsistencia de muchos pequeños productores y alrededor de 30 grupos indígenas (IICA, 2016).

En México más del 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, existen más de 400 mil productores, de los cuales el 90% son pequeños, con extensiones de tierra menores a las 5 hectáreas y un 30 % de ellos son mujeres. Es la base económica de 3.2 millones de personas. El nuevo “Arreglo Institucional” del sector caficultor en México es, aún, un proyecto en construcción que demanda la participación de todos los actores de la cadena productiva del sector. (IICA, 2016).

### **2.1.9.- Modelo de gestión de la caficultura de Cuba**

Cuba considerado el primer país libre de América, se caracteriza por impulsar una economía centralizada, que responde a los ideales de construcción del socialismo; desde esa perspectiva la actualización del modelo económico “reafirma que revolución, socialismo, soberanía e independencia nacional están estrechamente unidos” (Díaz, 2012).

El proceso de actualización del modelo cubano de desarrollo socialista, en la caficultura, se afianza el modelo estatal cooperativo y cooperativo – campesino, representado por las empresas estatales, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa Cafetalera, las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Cooperativas de Créditos y Servicios a las que se integran los usufructuarios que han recibido tierra al amparo

de la Resolución N° 259 y actualmente por la Resolución N°300 (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2008 y 2012).

## **2.2.- Modelo institucional de la caficultura de Ecuador**

Duicela (2016) refiere que, a diciembre del 2014, la situación de la caficultura ecuatoriana, se resumía en los siguientes datos: superficie cosechada 140.000 has. Productividad del café arábigo (***Coffea arabica L.***) 231,8 Kg/has. Productividad del café robusta (***Coffea canephora Pierre ex Froehner***) 250 kg/has.

Existen 105.000 unidades de producción cafetalera. Producción nacional 500. 000 sacos de 60 kilos. Consumo interno 200.000 sacos de 60 kilos. Requerimiento de la industria 1´200 000 sacos de 60 kilos.

El MAG, como entidad del Estado ecuatoriano ejerce la rectoría de la política cafetalera e impulsa desde el año 2012, el proyecto denominado “Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” el cual busca, entre otros objetivos, resolver el problema de la baja producción nacional, reducir las importaciones de café robusta y promover la productividad (MAGAP, 2016).

Actualmente Ecuador carece de una Ley que regule la producción y comercialización interna y externa del café. El déficit de materia prima ha inducido a la industria nacional a importar café robusta de otras latitudes del mundo, especialmente de Vietnam para cubrir la demanda del mercado nacional e internacional.

De la información sistematizada se observa que los modelos institucionales de atención al sector cafetalero de los países estudiados, presentan diferentes características y contradicciones, los países de economía capitalista priorizan la rentabilidad económica y los ingresos, en detrimento de los intereses de productores cafetaleros en términos de impulsar una caficultura sobre bases agroecológicas.

UNIDAD 3.- **Fundamentos de la gestión agroecológica de los sistemas agroforestales cafetaleros**

Según Hecht (1998), el uso contemporáneo del término “Agroecología” comienza a expandirse en los años 70 del siglo XX, pero la ciencia y práctica de la agroecología son tan antiguas como los orígenes de la propia agricultura.

Altieri (2010), sostiene que la agroecología tiene una base filosófica diferente a la de las ciencias agrícolas convencionales. La agroecología es holística mientras que las ciencias convencionales son atomistas.

Para Toledo (2012), la agroecología, en su triple significación como: ciencia, práctica social y movimiento socio-político constituye fundamento para el desarrollo agrario sostenible al lograr respuesta a 10 demandas sociales y ecológicas que sintetiza en: el mantenimiento de la biodiversidad; la conservación de las coberturas forestales; la conservación de suelos y agua; la captura de carbono; la supresión de agro-tóxicos y transgénicos; la equidad agraria; la soberanía alimentaria (a varias escalas) y los alimentos sanos; la autogestión y auto-suficiencia locales; los mercados justos y orgánicos; y el diálogo de saberes y la investigación participativa.

En la actualidad existe consenso en que la misma es una ciencia en la que se expresa la integración de las ciencias filosóficas, políticas, económicas, sociales y las ciencias agropecuarias, naturales, ecológicas y ambientales, orientadas a la transformación sobre bases sostenible de la agricultura y el medio rural. (Funes, 2015).

De la fundamentación expuesta se desprende que la agroecología es la base científica de la sostenibilidad en la agricultura. Esta ciencia obliga a realizar un análisis integrador, holístico y sistémico; por tanto, se trata de rescatar el cultivo de café que en las condiciones de Ecuador se desarrolla en un sistema agroforestal, donde prevalecen árboles maderables, frutales, aves, macro y micro organismos.

La agroecología prioriza la diversificación productiva y como ciencia y práctica que fomenta la soberanía alimentaria sobre la base de la inclusión social, la equidad, el uso de los recursos locales y la sabiduría campesina, brinda los fundamentos científico-prácticos para la gestión de los sistemas agroforestales cafetaleros, lo que debe estar respaldado con políticas públicas, proyectos y acciones concretas que incentiven una caficultura que combine elementos de viabilidad económica, sustentabilidad ecológica, bienestar y aceptación social.

En ese orden Cañarte (2016) refiere que los sistemas agroforestales (SAF), son formas de uso y manejo de los recursos forestales, en los cuales las especies leñosas (árboles, arbustos, palmas) son utilizadas en asociación deliberada con cultivos o con animales en el mismo terreno, de manera simultánea o en una secuencia temporal, (Álvarez, 2003; y Gutiérrez, et al. 2008).

La producción en sistemas agroforestales requiere de buenas prácticas agrícolas que conlleven a transformar las Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) en fundos integrales sostenibles, sin la influencia de agroquímicos.

En pos de ese objetivo en el contexto latinoamericano se plantea como opción la gestión de sistemas agroforestales basado en el cultivo de café con sombra, árboles maderables, frutales, viandas, hortalizas, plantas medicinales y otros.

Una experiencia importante en ésta dirección es el “Programa bosques y agua/ GIZ - TRIFINIO en prácticas para la adaptación al cambio climático basada en ecosistemas”, con el auspicio de la Cooperación Alemana, GIZ y Plan Trifinio, cuyo mandato establece el fomento de una gestión sostenible transfronteriza de los recursos naturales en la región del Trifinio, la que abarca a tres países: Guatemala, El Salvador y Honduras, con una extensión 7.541 km<sup>2</sup>, distribuida en 45 municipios y 700,000 habitantes. (Montufar, 2013).

Esta interesante propuesta de la gestión sostenible de recursos naturales en el Trifinio, contempla tres dimensiones básicas de sostenibilidad: a).- Social: Participación, organización; concertación; equidad de género; y pertinencia étnico-cultural; b).- Económica: Producción diversificada; incremento de ingresos y nuevo empleos; y c).- Ambiental: Manejo de los RRNN y recursos productivos (conservar + producir + comercializar); Producción limpia en zonas de recarga de micro-cuenclas; reducción de riesgo y adaptación al cambio climático.

En estas circunstancias, en Ecuador, se debe reafirmar la cultura de sembrar café en sistemas agroforestales, sobre bases agroecológicas, a efecto de garantizar la protección y conservación de la biodiversidad y del bosque cafetalero, mejorar los ingresos y condiciones de vida de los productores e institucionalizar el carácter de la estructura productiva que facilite la transformación de la materia prima (Ponce, *et al.*, 2017).

Sobre la base de estos elementos fundamentales, el autor considera que el desarrollo de la caficultura sobre bases agroecológicas, constituye la alternativa tecnológica válida para impulsar el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana, a fin de dar respuesta a los intereses socioeconómicos de los caficultores y rescatar sus costumbres y saberes ancestrales para vivir en un ambiente de equilibrio y armonía con la naturaleza.

### **3.1.- Particularidades de la producción cafetalera**

La producción cafetalera constituye una actividad de gran importancia en la economía globalizada marcada por el modelo neoliberal, donde predominan las exenciones de los grandes monopolios que controlan el mercado, cuyos precios están determinados por el comportamiento de la bolsa de Nueva York para el *Coffea arabica L* (arábiga) y la bolsa de Londres para el *Coffea Canephora* (Robusta).



La producción de café se circunscribe a tres continentes, pero su consumo es mundial, siendo el comportamiento de la referida variable junto a la de producción y precios, las que permiten tener una visión clara de esta particularidad.

El informe del Instituto del Café de Costa Rica, (2015), al referirse al Mercado Mundial de Café, revela que el Banco Mundial estima que de los 140 países que se encuentran en vías de desarrollo, en 95 de ellos el valor exportado por materias primas representa el 50 % o más del total de ingresos provenientes del comercio exterior, siendo el café un claro ejemplo de ello. En el caso de Centroamérica, el cultivo del café se convirtió en el producto más emblemático de la historia económica, ya que fue con este producto que la región se insertó al mercado mundial en la segunda mitad del siglo XIX.

Esta realidad pone en evidencia que el café sigue siendo una mercancía absorbida por los capitalistas dueños de empresas monopólicas que dominan el mercado, en detrimento de los intereses de los productores cafetaleros del mundo cuyo trabajo no es debidamente retribuido, situación que deja al descubierto la vigencia del pensamiento de Carlos Marx al señalar que “La mercancía es la célula económica de la sociedad burguesa”.

Al respecto Acuña, (2006) puntualiza lo siguiente: El sistema de relaciones de producción que abarca la producción, distribución, cambio y consumo del bien material café, producido en el entorno rural de un amplio número de países del tercer mundo, no escapa al influjo globalizador del sistema de relaciones de producción capitalistas y de sus fuerzas productivas

Siendo esta, una de las principales particularidades que identifican a la actividad cafetalera, negocio que está en manos de grupos económicos de poder y de las grandes trasnacionales que mantiene el monopolio del mercado.

.....

Otra particularidad importante de la caficultura se refiere a las relaciones de propiedad y tenencia de la tierra, que ha constituido el fundamento para el desarrollo de una caficultura familiar campesina caracterizada por el minifundio y una caficultura empresarial de grandes extensiones y altamente tecnificadas como es el caso de Brasil.

Un aspecto fundamental que identifica a la caficultura, está relacionado con los ecosistemas donde se desarrolla la producción: en sistemas de agricultura convencional y/o en sistemas agroforestales cafetaleros. En ambos casos hay separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo de producción.

En estas circunstancias, es preciso enfocar las características fundamentales de los dos sistemas de producción. El sistema convencional o agricultura convencional busca que las plantas “produzcan” y para lograrlo se utilizan altas cantidades de agroquímicos. Este proceso ha ocasionado que el productor o productora, deba gastar grandes cantidades de dinero en insumos y al recibir su liquidación, la ganancia es muy poca (MAG, Costa Rica, 2008).

El sistema convencional de producción genera elevados niveles de productividad, pero, al mismo tiempo provoca secuelas ambientales, tales como erosión de suelos, pérdida de fertilidad, contaminación de ríos, afectación de la flora y fauna, eliminación de insectos y microorganismos benéficos, entre otros. (MAG, Costa Rica, 2008).

En definitiva, el sistema convencional de producción constituye una amenaza para la naturaleza y la humanidad, lo que se expresa en fenómenos como el calentamiento global y comportamiento errático del clima, escenario que ha conducido a organismos internacionales como la ONU a adoptar medidas de alerta y prevención como lo refieren el Tratado de Kioto o La Cumbre de la Tierra. (ONU, 1992; el Acuerdo de París, 2015 y Muñoz, *et al.* 2016).

Mientras que los sistemas agroforestales cafetaleros, se sustentan en la diversificación de la producción y la agricultura sostenible, como lo refiere Caballero, (2014), al señalar que ésta sólo es posible desde un enfoque agroecológico, basada en manejos y empleo de recursos localmente accesibles, logrando en forma asociativa madera, frutas, viandas, plantas medicinales, forrajes y productos alimenticios limpios para el sustento humano, todo lo cual, garantiza la seguridad agroalimentaria y nutricional, favorece la protección del bosque cafetalero y conservación de la biodiversidad, mejora los ingresos y las condiciones de vida de los productores.

### **Consideraciones finales del capítulo**

La gestión pública concebida como el proceso, para la gestión económica, social, ambiental y política institucional, en los diferentes niveles del Estado, con el fin de generar crecimiento económico y desarrollo humano sostenible al amparo de normas jurídicas que rigen a un país, con la participación de los distintos actores sociales, constituyen fundamentos teóricos de la presente investigación en contra posición a las características de la gestión pública que defiende los intereses del capital, la privatización de la economía y la reducción del tamaño del Estado.

Los modelos de gestión pública analizados son expresión de la adecuación del sistema de relaciones de producción capitalista al nivel y carácter del desarrollo de las fuerzas productivas, diseñados para mejorar niveles de calidad de los servicios públicos, pero desarticulados de los distintos actores de la sociedad y sin enfoques de sostenibilidad en lo económico, social, natural y político institucional.

Los modelos institucionales de atención al sector cafetalero de ciertos países estudiados, como elemento distintivo, evidencian contradicciones, toda vez que, priorizan los intereses del mercado en termino de medir la rentabilidad y beneficio y no los intereses de los productores cafetaleros en función de impulsar una caficultura sostenible sobre bases agroecológicas.

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas

## CAPÍTULO II

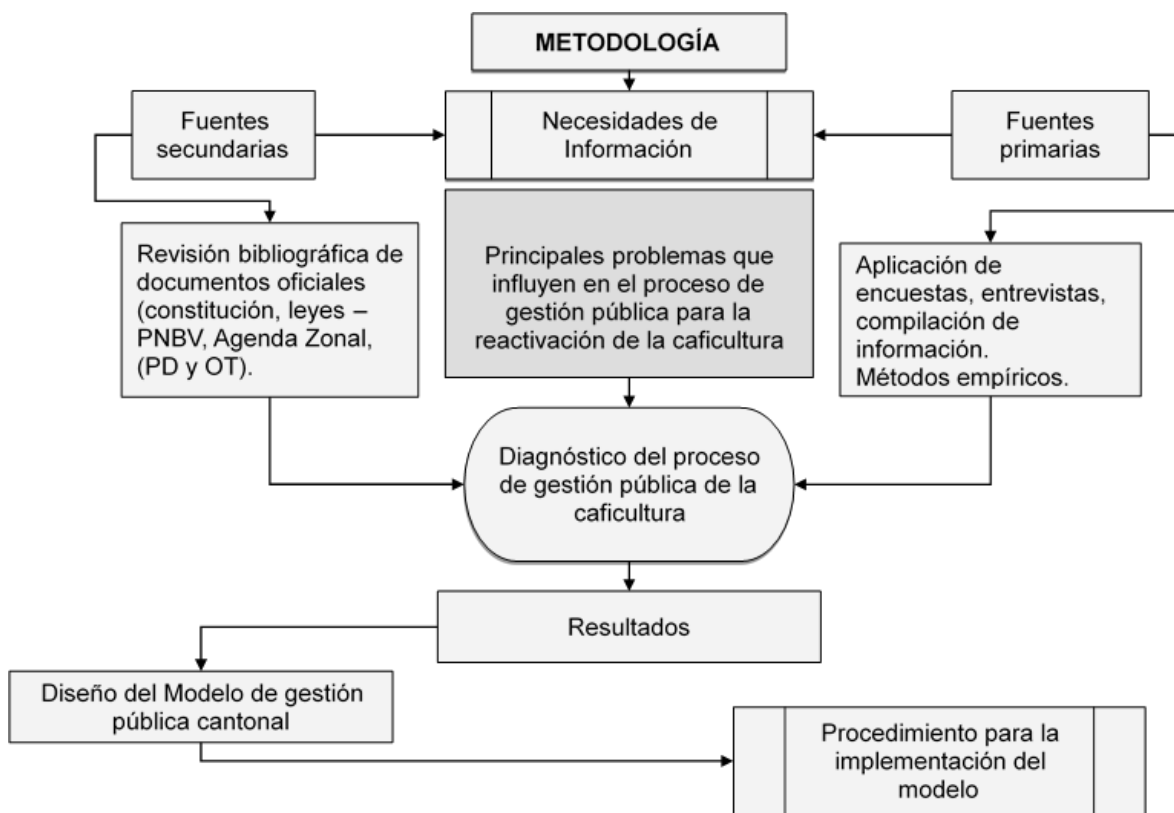


UNIDAD 4.- **Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas**

En esta unidad se establece el procedimiento para el diagnóstico del proceso de gestión pública cantonal de la caficultura ecuatoriana y definir los componentes principales del modelo y el procedimiento para su implementación.

**4.1.- Metodología utilizada para el diagnóstico del proceso de gestión pública de la caficultura en los cantones del sur de Manabí**

Para la realización del diagnóstico, se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria, complementadas con métodos y técnicas de la investigación científica, las cuales permitieron diagnosticar, en términos de valorar en todas sus dimensiones, el estado actual del proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura de los cantones del sur de la provincia de Manabí, Ecuador, lo que se muestra en la Figura 1.



**Figura 1.** Metodología para el diagnóstico del proceso de gestión pública de reactivación de la caficultura.

**Fuente:** Elaboración propia.

En este contexto y a fin de determinar la necesidad de información se cumplieron los siguientes pasos: a). - Revisión y análisis de la información secundaria; b). - Identificación de las zonas cafetaleras de estudio; c). - Aplicación de instrumentos del diagnóstico; d). - Procesamiento de la información.

**a). - Revisión y análisis de información secundaria**

La información del Censo Cafetalero - Programa Nacional del Café del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 1983), el sistema de producción de las zonas cafetaleras de Ecuador del Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC, 2002), así como la situación del sector cafetalero

ecuatoriano: Diagnóstico, COFENAC (2013), entre otros documentos sobre métodos y técnicas de diagnóstico, constituyen la base teórica del presente trabajo; pero, además, se realizó una revisión documental que permitió afianzar el estudio, que sirvió para la caracterización del proceso de gestión pública, como se aprecia en la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1.** Información secundaria.

Fuentes secundarias consultadas para el diagnóstico y caracterización del proceso de gestión pública de la caficultura de los cantones del sur de la provincia de Manabí, Ecuador.	
<b>1</b>	Ley Especial del Sector Cafetalero. Registro Oficial # 657 (1995).
<b>2</b>	Censo Nacional Cafetalero del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), (1983).
<b>3</b>	Tercer Censo Nacional Agropecuario MAG, (2002).
<b>4</b>	Informe de proyecto de Zonas Cafetaleras del Ecuador COFENAC (2002).
<b>6</b>	Constitución de la República de Ecuador (2008).
<b>7</b>	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010).

**Tabla 1.** Información secundaria (continua).

8	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario (2011).
9	Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012).
10	Proyecto “Reactivación de la caficultura ecuatoriana” (MAGAP) (2012).
11	Proyecto Reconversión de pequeñas fincas cafetaleras en unidades familiares agropecuarias auto sostenibles - COFENAC- OIC (2012).
12	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo- INEC (2010 - 2014).
13	Informe técnico del Consejo Cafetalero Nacional COFENAC (2013).
14	Agenda Zonal 4 - Pacífico. SENPLADES, (2013).
15	Análisis sectorial del café PROECUADOR (2013).
16	Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 - 2017).
17	Agenda provincial de desarrollo agropecuario de Manabí, (2015).
19	Programa de I&D Cafetalero - UNESUM. (2015). Actas y fotos de archivo - visitas a escenarios cafetaleros (UPC) de Jipijapa, Paján y 24 de Mayo.
20	Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los cantones caracterizados (PD y OT) (2015).
21	Artículo “Manejo integrado de la roya del cafeto ( <i>Hemileia vastatrix</i> Berk. & Br.) en la provincia de Manabí, Duicela, L & Ponce, L (2015)”.
22	Artículo “Calidad organoléptica del café ( <i>Coffea arabica</i> L) en las zonas centro y sur de la provincia de Manabí. Ecuador”. Duicela, L et al. (2016).
23	Conferencia “Situación actual de la caficultura: Perspectivas en el Ecuador y el mundo” ANECAFE (2016).
24	Artículo “Diagnóstico y propuesta de un sistema de innovación tecnológica cafetalera en Ecuador” Ponce, L. et al., (2016).
25	Artículo “Investigación y desarrollo cafetalero en el Ecuador: Situación Actual y perspectivas” Duicela, L (2016).
26	Proyecto “Reactivación de la caficultura ecuatoriana”. MAGAP (2016).
27	Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida. (2017- 2021).
28	Artículo: Situación de la caficultura ecuatoriana: Perspectivas” Ponce, L et al., (2018)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de varias fuentes de información secundaria.

### **b). - Identificación de las zonas cafetaleras de estudio**

La selección de las zonas cafetaleras de estudio se realizó tomando como referencia las áreas de producción de mayor importancia, siendo



los cantones Jipijapa, Paján y 24 de Mayo, del sur de la provincia de Manabí, los que demuestran la frontera más amplia del cultivo a nivel nacional.

### **c). - Aplicación de instrumentos del diagnóstico**

Como pasos previos al diagnóstico, se aplicaron los siguientes instrumentos:

Recorrido de campo; entrevistas no estructuradas; talleres participativos para el diagnóstico.

#### **Aplicación de fichas técnicas**

Una vez culminado el proceso de aplicación de instrumentos del diagnóstico, se aplicó la encuesta utilizando una ficha técnica, recurriendo a los métodos empíricos, lo que permitió compilar los datos requeridos para llevar adelante la investigación.

Para el estudio de campo se seleccionó una muestra representativa en base a la estimación de la superficie sembrada y del universo de las UPC de los tres cantones, mediante la utilización de una fórmula estadística en la que se explica el cálculo de la muestra con sus respectivos atributos. El Anexo 5, describe la fórmula y el procedimiento aplicado.

En ese orden se encuestaron 371 UPC y se entrevistaron a 40 actores locales claves, tomando en cuenta los distintos niveles de gobierno y representatividad. El trabajo de campo se realizó durante el período comprendido entre los meses de abril – noviembre / 2015.

El Anexo 6, muestra la ficha técnica utilizada en las encuestas y el Anexo 7, las entrevistas, que permiten diagnosticar los principales problemas y factores que influyen en el proceso de gestión pública de la caficultura, además, el Anexo 8, muestra la lista de los actores locales claves vinculados al sector cafetalero.

**d). - Procesamiento de la información.**

Se preparó una base de datos de las encuestas para obtener resultados, para lo cual se utilizó una herramienta de base de datos Access que ayudó a manejar los datos relacionales de mejor manera y obtener los reportes requeridos. Además, para las entrevistas, mediante el uso del método cuantitativo y cualitativo, se establecieron 4 criterios de valoración: 1= Ninguno, 2 = Baja, 3 = Media y 4 = Alta. Los resultados fueron procesados con ayuda de la estadística descriptiva, mediante el uso del software Statistical Package For Social Sciences (SPSS) versión 22.0.

**4.2.- Diagnóstico del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana**

El Ecuador continental se localiza dentro de la zona intertropical tórrida con la cordillera de los Andes que atraviesa de norte a sur, constituyéndose en un factor causal de los diversos climas (Barros y Troncoso, 2010). Según Martínez, Harris, Graber, (2006), el clima de la región costa del Ecuador, depende de las corrientes marinas Humboldt y El Niño, citados por Duicela, (2016).

El Gobierno nacional, en su afán de mejorar la vida de sus habitantes, desde el año 2007, inició un proceso de transformación del Estado a través del desarrollo de reformas que permitan incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión pública, considerando como clave el rol del Estado en proveer productos y servicios de calidad a la ciudadanía. Para ello, se definió una clara institucionalidad, las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno y el concepto de servicio público.

El Plan Nacional de Desarrollo, como máxima directriz de la planificación, se implementa en una articulación activa a través de las políticas y lineamientos establecidos en los objetivos nacionales de desarrollo, traducidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) o Plan toda una Vida.

En correspondencia con esta lógica, se consolidan las agendas zonales como instrumentos articuladores entre el Estado central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) a través de sus propios Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PD y OT). En ese ámbito los GAD planifican el desarrollo cantonal y formulan los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial. Según el artículo 242 de la Constitución de la República el Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.

Un GAD constituye una unidad territorial, en ese ámbito, Torres, (2016), sostiene que la noción de territorio, puede ser entendida como aquel espacio que posee características económicas, sociales, culturales y ambientales relativamente homogéneas, donde las relaciones sociales, de producción, comercialización y de identidad ciudadana se producen y reproducen. Puntualiza, además, referenciando a Ravenet (2002) y Sepúlveda *et al.* (2003), que esta concepción no tiene necesariamente que coincidir con el ámbito político administrativo, pues en ocasiones la gestión de estos procesos trasciende estos marcos institucionales.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establece la organización político-administrativa de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera, es decir que los GAD en Ecuador cuentan con las herramientas políticas y administrativas para la institucionalización del proceso de gestión pública; desafortunadamente las instituciones del sector público ecuatoriano en general y los GAD en particular, evidencian deficiencias en su cumplimiento, sumado a ello, factores como la débil participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, facultad prevista en el artículo 95 de la Constitución.



de alcanzar valores de USD 160 por quintal /oro, (100 libras) llegando a menos de USD 50 por quintal en el ciclo 2000-2001 el nivel de precios más bajo en los últimos 100 años, como lo refiere el MAG, Costa Rica, (2008).

Este cuadro desalentador, provocó la reducción de las exportaciones de café y el déficit de materia prima para cubrir la demanda de la industria nacional que se ha visto avocada a importar café robusta, proveniente de otras latitudes del mundo, especialmente, de Vietnam, bajo la figura de régimen especial o depósito industrial sin aranceles.

Para resolver el problema de la baja producción nacional, el MAG, desde junio del 2012, ejecuta el proyecto “Reactivación de la Caficultura”, cuya meta es sembrar 135.000 hectáreas de café, de las cuales 78 % corresponden a *Coffea arabica L.* (café arábigo) y 22 % a *Coffea canephora Pierre ex A. Froehner.* (Café Robusta) (MAGAP, 2012), en la perspectiva de incrementar la producción, sin embargo, los resultados aún no son visibles, toda vez que, la curva de producción en los últimos 5 años, ha bajado considerablemente (Pinargote, 2017).

En base a esta información y de acuerdo a la investigación realiza, el autor considera que las expectativas del MAG no se han cumplido, debido entre otros factores, a las deficiencias del modelo de gestión pública aplicado al sector cafetalero, a la débil organización de los productores, deficiente capacitación, escaso acceso a capitales, familias envejecidas con poco nivel de escolaridad, situación reflejada en la propia composición de la dirigencia campesina que en su mayoría está integrada por personas de la tercera edad, todo lo cual, afecta el proceso de gestión pública de la caficultura. Por tanto, el modelo actual no responde a las necesidades del cambio y de una gestión eficiente; consecuentemente, hace falta incorporar nuevos elementos, vías y métodos que desde la gestión pública contribuya a la reactivación de la caficultura ecuatoriana.

En estas condiciones la articulación e integración de las UPC, las organizaciones de productores y los GAD, con las instituciones del ramo, las empresas privadas y demás actores vinculados a esta actividad productiva, se vuelve un imperativo para garantizar el incremento de la producción y productividad, reducir las importaciones de café robusta e impulsar la transformación y diversificación productiva, para lo cual es indispensable la intervención de la academia a través de la Red Universitaria de Investigación y Desarrollo Cafetalero (REDUCAFE), creada al amparo de la Ley Orgánica de Educación Superior.

#### **4.3.- Caracterización de la gestión pública de la caficultura en los cantones del sur de Manabí**

La provincia de Manabí ubicada en la región costanera del Ecuador está limitada al norte con la provincia de Esmeraldas; al sur con la provincia del Guayas; al este con las provincias de Guayas y Pichincha y al oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con 24 cantones, formando parte de su territorio los cantones Jipijapa, Paján y 24 de Mayo, ubicados en el sur de la provincia.

##### **Cantón Paján**

Paján limita al norte con el cantón 24 de Mayo, al noroeste con el cantón Jipijapa y Olmedo, y al sur y sureste con la provincia del Guayas. Cuenta con una población total de 37.073 habitantes, de los cuales 30.096 corresponden al área rural (81 %) y 6.977 habitantes al área urbana, equivalente al 19 %. Su extensión territorial es de 1.086 km<sup>2</sup>. PD y OT Paján (2015).

Se destacan como principales actividades productivas del cantón Paján la agricultura y ganadería, siendo el café el principal rubro económico-productivo, afectado por la baja producción, problema que ha originado reducción del área cultivada, toda vez que Paján registraba 16.000 hectáreas de café, según datos del III Censo Nacional Agropecuario del MAGAP, (2002), reduciéndose a tan solo 9000 hectáreas cosechadas, con una producción estimada de 72.000 quintales, (8 qq/

has), lo que representa una productividad de 364 kg/ha, según el informe técnico del COFENAC (2013), además, la deficiente productividad y el deterioro de la calidad del grano por el exiguo beneficio húmedo, ha generado abandono de la actividad y mayor pobreza, afectando el proceso de gestión pública de la caficultura de ese cantón.

### **Cantón 24 de Mayo**

El cantón 24 de Mayo se encuentra en el Sur de la provincia de Manabí y limita al Norte con el cantón Santa Ana, al Sur con el cantón Paján, al Este con el cantón Santa Ana y Olmedo, y al Oeste con el cantón Jipijapa. Cuenta con 28.846 habitantes, de los cuales 24.047 corresponden a población rural, equivalente al 83,36 % y 4.799 habitantes a la población urbana, es decir, el 16,64 %. Su extensión territorial alcanza los 529,79 Km<sup>2</sup>. Este cantón, basa su economía en las actividades agropecuarias, articuladas al comercio minorista y mayorista junto al transporte y almacenamiento, generando fuente de trabajo a la población económicamente activa urbana y agrícola del cantón. (PD y OT, 2015). El café constituye el principal producto agrícola, seguido del maíz, el arroz y el achiote en su orden, actividad agrícola que mueve la economía y el comercio del cantón. Fuentes del COFENAC (2013) revelan que en 24 de Mayo existe una superficie cosechada de café de 7.500 hectáreas con una producción estimada en 60.000 quintales (8qq/Ha), lo cual representa un rendimiento promedio de 365 Kg/ha.

El café es un producto agrícola de relevante importancia para la economía del cantón, sin embargo, la baja productividad y la deficiente calidad del grano, afecta la economía campesina, sumado a ello, el comportamiento de los exiguos precios del producto que reciben de manos de los intermediarios minoristas y mayoristas del lugar; todo lo cual, perturba el proceso de gestión pública de reactivación de la caficultura encabezado por el MAG con resultados desalentadores.

A continuación, se describen datos relevantes del INEC (2010), que revelan la situación de los cantones Paján y 24de Mayo: Población total



.....

(Urbana y Rural) necesidades básicas insatisfechas (NBI), condición de analfabetismo y años promedio de escolaridad.

### **Cantón Jipijapa**

La caracterización general del cantón Jipijapa y del proceso de gestión pública de la caficultura se analiza en el capítulo 3.

De la información descrita se infiere que los cantones cafetaleros del sur de la provincia de Manabí, analizados, presentan escenarios similares en todos los órdenes. En el Anexo 12, se describen los problemas del cantón Paján por dimensiones de la sostenibilidad y en el Anexo 13, los problemas del cantón 24 de Mayo.

### **Resultados del análisis de la revisión documental**

Se realizó la revisión y análisis documental de fuentes oficiales, información de organismos relacionados, así como observación de instrumentos jurídicos que norman el proceso de gestión pública en general, análisis que permitió tener una visión clara acerca de la débil gestión pública imperante en las distintas instancias de gobierno.

En efecto, la gestión pública cantonal es aún deficiente, en todos los órdenes, los municipios o GAD como el de Jipijapa por ejemplo, muestran limitaciones y desarticulación con la ciudadanía, por tanto, no se cumple satisfactoriamente con el mandato constitucional de participación ciudadana en los diferentes niveles de gobierno, que permita a la ciudadanía intervenir de forma transparente y ordenada en la elaboración de planes y estrategias locales; mejoramiento de la calidad de la inversión pública y definición de agenda de desarrollo; elaboración de presupuestos participativos, entre otras acciones.

Los gastos corrientes en los GAD rebasan el 60 %, significa que los recursos asignados por el Estado se dilatan en burocracia improductiva, consecuencia de ello, la gestión para la obra pública está restringida.



Esta situación no escapa ni es diferente en el proceso de gestión pública del MAG que no ha logrado hasta ahora, las metas trazadas en el marco de la política de reactivación de la caficultura, sin duda y a juicio del autor, debido a la implantación de un modelo de gestión pública verticalista y deficiente, producto de la débil y limitada articulación con los actores claves involucrados en la actividad cafetalera, lo cual se confirma con los deficientes índices de producción y productividad y las crecientes importaciones de café robusta.

### **Resultados de las entrevistas realizadas a los actores locales claves de los cantones del sur de la provincia de Manabí**

Los datos obtenidos se ingresaron utilizando el paquete estadístico SPSS versión 22, a partir del cual se analizó la fiabilidad de la información brindada por los actores locales claves. El coeficiente Alfa de cronbach alcanzó un valor de 0,805, de entre 17 elementos, lo cual demuestra que existe alta fiabilidad en la información.

Para el análisis de frecuencia se parte de la clasificación de las preguntas en atención a los criterios de valoración establecidos: (Ninguno = 1; Baja = 2; Media = 3 y Alta = 4).

Las preguntas 5, 8 y 11, registran una valoración Baja:

En el caso de los resultados de la pregunta 5, se debe, a que los actores locales claves, muestran escepticismo respecto a la situación política de los GAD, lo cual puede afectar la gestión pública de la caficultura; sin embargo, existen condiciones legales para el proceso de reactivación. Con relación a la pregunta 6, existen restricciones, propias de sus condiciones de campesinos, afectados por factores como el exiguo nivel de escolaridad, escasa capacitación, insuficientes incentivos por parte de las instituciones del ramo, entre los principales. Las organizaciones, por su parte, muestran debilidad en sus estructuras e insuficiente capacidad de gestión; mientras que la pregunta 11, aunque se ubica en la escala de baja y media, es el resultado de los factores señalados.

Las preguntas: 1, 2, 3, 4 y 6, registran una valoración Media:

Los resultados de estas preguntas expresan una valoración aceptable (Media), toda vez que, reúnen elementos básicos para impulsar desde los GAD el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, en el marco de la política cafetalera establecida por el MAG y las estrategias y lineamientos del PNBV, en esas perspectivas los actores locales claves valoran en nivel medio la capacidad de los GAD para impulsar el proceso de reactivación de la caficultura, ambiente en el cual, la integración de los actores locales claves del sector, es fundamental.

Las preguntas: 7, 9, 10, 12, 13 14, 15, 16 y 17, los entrevistados, coinciden en valorar con escala Alta estas 9 preguntas, todas ellas, relacionadas con el perfeccionamiento de la gestión pública para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas, reconocen la importancia de la articulación de los actores locales claves, la capacitación y formación de líderes cafetaleros, el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores; en esencia el enfoque de sostenibilidad del modelo de gestión pública propuesto ha merecido una calificación satisfactoria por parte de los entrevistados.

En el Anexo 14, se describen los resultados estadísticos del análisis Alfa cronbach y el análisis de frecuencia.

### **Resultados de las encuestas realizadas a las unidades de producción cafetalera**

**Análisis descriptivo:** se deducen las frecuencias y gráficos para las variables cuantitativas y cualitativas. Se calcularon medidas de tendencia central y dispersión para las mediciones cuantitativas. Además de la descripción de las pruebas aplicadas en el estudio, se especifica el nivel de significación para detectar diferencias significativas ( $p < 0,05$ ).

Para el presente análisis, el autor describe a continuación variables relevantes que tributan a la investigación; además, en el Anexo15, se detallan los resultados estadísticos con gráficos de las encuestas realizadas a los productores de los tres cantones seleccionados:

**Edad de los caficultores.-** La edad de los productores varía entre 18 hasta más de 65 años, en ese rango se evidencia que el grupo de 51 y 65 años registra el 34,77 %, seguido por el grupo de 36 a 50 años con un 31,00 %, el resto se distribuye entre los grupos de 25 a 35 años (14,29 %), más de 65 años (10,78 %), y en el 9,16 %, corresponde al grupo de 18 a 24 años. Los datos descritos revelan que **no** predominan los jóvenes entre los productores cafetaleros.

**Nivel de educación.-** El mayor porcentaje corresponde a la instrucción primaria con un 44,20 % y los porcentajes correspondientes a media - bachillerato y ninguna se distribuye de forma similar (28,57 y 23,99 % respectivamente), la educación superior está reflejada tan solo el 3,23 %. El nivel de educación es un fenómeno social que afecta al sector y al proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas; sin embargo, hay que señalar que el eje central de influencia en cuanto a lo organizativo está dado a través del rescate de la fuerza laboral juvenil.

Para solventar esa carencia existen herramientas de intervención, acción y participación donde la universidad juega un papel determinante toda vez que es la portadora de la fuerza de trabajo juvenil.

**Aspecto organizativo.-** Los resultados de las encuestas, revelan que el 93,26 % de los productores no pertenecen a ninguna organización, mientras que solo el 6,74%, pertenecen a diferentes tipos de organizaciones, (Asociaciones, Cooperativas, Uniones, Federaciones, Corporaciones), panorama agravado por la inercia y edad avanzada de los directivos y por la poca credibilidad de los productores en sus dirigentes, por tanto, es impostergable iniciar un proceso de formación de nuevos

líderes o talentos en caficultura, que conduzca con energía, a romper los paradigmas anquilosados predominantes en las organizaciones de productores, todo lo cual, contribuirá a fortalecer el proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura ecuatoriana, sobre bases agroecológicas.

Respecto a la intervención del MAG en el proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura, el 58,50% le asigna una calificación Baja, el 27,60% media, el 4,87% Alta y el 9,03% Ninguno. Respecto a la participación del GAD cantonal en la gestión para la reactivación de la caficultura señalaron lo siguiente: el 46,68% Media, 25,62% Baja, 11,83% Ninguno y el 6,84% Alta.

De los resultados obtenidos tanto de fuentes primarias y secundarias se observan las siguientes apreciaciones:

La gestión pública a nivel cantonal es aún deficiente y desarticulada; sin embargo, los entrevistados conceden una valoración medía, esto significa que existen condiciones favorables para avanzar en la consolidación del modelo de gestión pública cantonal que se propone en la presente investigación, toda vez que se cuenta con las herramientas legales para fortalecer al sector cafetalero.

Los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, (MAG, BANECUADOR, Universidad, entidades de la economía popular y solidaria, GAD cantonales y parroquiales, organizaciones de productores, líderes cafetaleros, comerciantes minoristas y mayoristas, representantes de la industria del café), consideran importante promover una caficultura sobre bases agroecológicas; impulsar el perfeccionamiento del proceso de gestión pública y señalan que existen condiciones organizativas y de producción para incrementar el valor agregado del café, proceso que debe estar acompañado de ordenanzas para rescatar y estimular el consumo interno de café.

El 78, 50 % de los actores locales claves, coinciden en la necesidad de articular e integrar a los actores involucrados en la cadena – café, para fomentar, desde la gestión pública, una caficultura sobre bases agroecológicas que contribuya a su reactivación, al incremento de la producción y productividad y por ende al mejoramiento de las condiciones de vida de los productores.

De igual forma el 81% de los actores locales claves, consideran que la capacitación y formación de nuevos líderes cafetaleros, contribuirá a mejorar las estructuras organizativas y por ende el relevo de los cuadros directivos envejecidos en la dirigencia, situación que permitirá recobrar la confianza en las organizaciones.

De esa información se deduce que el proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura ecuatoriana, requiere de la intervención articulada y el compromiso de todos los actores locales ligados al sector cafetalero, en la perspectiva de fortalecer y consolidar desde los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y desde los productores, el modelo de gestión pública cantonal para contribuir de manera efectiva al proceso de reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

Consecuentemente, se debe fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidaria, para incluirlas como agentes económicos de transformación, promoviendo la diversificación productiva, la agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria (SENPLADES, 2013).

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas

## CAPÍTULO III



## **UNIDAD 5.- Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas**

Se presenta una síntesis de los métodos utilizados en la construcción del modelo y su expresión gráfica, así como la descripción de sus componentes y las relaciones que se implantan para su funcionamiento.

El método de modelación, facilitó el proceso de construcción y diseño del modelo teórico y su procedimiento, otro método de vital importancia en el proceso de construcción de la propuesta fue el método sistémico el cual permite observar la forma integral y articulador de sus elementos, como un todo, lo que constituye un aporte a la ciencia en el campo de la gestión pública.

En esa lógica se concibe el modelo como una *concatenación* de las relaciones esenciales entre los diferentes componentes del proceso de gestión pública, valorándose en toda su estructura el carácter integral y coherente de la dimensión económica, sociocultural, natural y político-institucional.

Diversos Investigadores han realizado aportes notables acerca de los modelos de gestión: Centeno, *et al.* (2007). Refiere: Un modelo es la representación simplificada de algo; Alfonso, (2008), afirma: Un modelo constituye una herramienta para, planificar, organizar, controlar, evaluar e informar el ejercicio de la responsabilidad social en concordancia, no solo con la identidad cooperativa, sino con la situación social en general; Barrero, (2010) señala: Un modelo es una forma de caracterizar un sistema o parte de un sistema. Es una abstracción y simplificación de un proceso natural que permite su estudio y análisis; Felcman, (2015), sostiene: Modelo de gestión es una particular combinación de elementos que una organización utiliza para obtener resultados destinados al logro de objetivos.

Menoya, (2015) y Torres, (2015), al referirse a los modelos de y para la gestión citan a varios actores como (De Sousa, 2001, Chiavenato, 2006 y 2007, Martín 2006, Ferriol, 2011, Vargas, 2013), sostienen que un modelo de gestión constituye un esquema o marco referencial para la administración de un proceso; además, éste debe estar sustentado en determinadas relaciones esenciales que le dan soporte a su enunciación teórica, los cuales se fortalecen a partir de la identificación de: Objetivos, premisas, principios, procesos, enfoques, fronteras y retroalimentación. (En el Anexo 16, se describen estos conceptos).

El autor asume el modelo de gestión pública, como una abstracción teórica, expresión gráfica de sus componentes y las relaciones esenciales concatenadas entre éstos, que llevados a la práctica social contribuyen a resolver un problema de la sociedad y de la naturaleza.

### **5.1.- Componentes del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas**

El diseño teórico del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana, incorpora varios componentes concatenados entre sí en su estructura gráfica, lo cual permite distinguir el objeto de estudio y el campo de acción, así como las relaciones e interrelaciones entre los componentes del proceso de gestión pública.

En la definición de la estructura que sostiene al modelo teórico conceptual y procedimental, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos esenciales:

La identificación de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, los cuales constituyen un eslabón determinante en el diseño de la propuesta del modelo, particularmente las UPC, las organizaciones de productores y los GAD cantonales, que en criterio del autor conforman las relaciones esenciales del modelo, toda vez que, juegan un rol fundamental en el proceso de articulación e integración con los



demás componentes del modelo y en las orientaciones de las políticas y estrategias participativas para la reactivación de la caficultura sobre base agroecológicas.

Un factor determinante para el diseño del modelo constituyó el diagnóstico empírico (Visitas de campo, las encuestas y entrevistas), aplicadas a las UPC para conocer su situación y los principales problemas que han afectado el proceso de gestión pública de la caficultura; y las entrevistas realizadas a los actores locales claves, vinculados a la actividad cafetalera, en término de indagar acerca de los problemas de la gestión pública y su relación con la caficultura desde la óptica de las dimensiones sustantivas de la sostenibilidad. Esto facilitó la construcción de la propuesta teórica del modelo, en el marco de las normas legales y en los distintos niveles de gobierno, vigentes en Ecuador.

La revisión de otros modelos de gestión (contemplados en el capítulo 1) y particularmente el modelo de gestión pública de la caficultura aplicado en Ecuador por el MAG, condujeron a identificar las limitaciones, pero al mismo tiempo valorar los aspectos relevantes de los modelos estudiados; todo lo cual, suministró los elementos esenciales para el diseño del modelo propuesto para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, en correspondencia con su contexto.

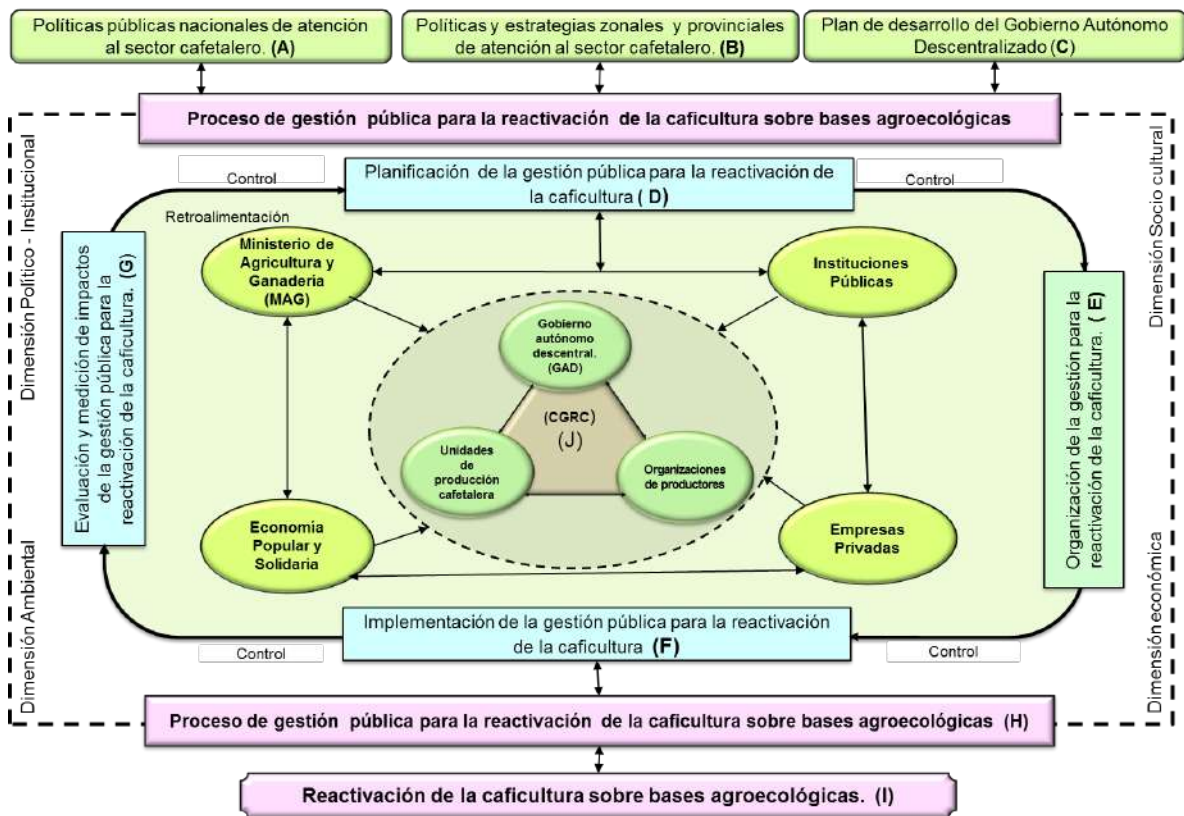
La configuración de la estructura gráfica del modelo (Ver figura 2), permite observar las relaciones esenciales que establecen sus componentes, en la lógica de interpretar objetivamente el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana. El carácter holístico del modelo propuesto favorece el proceso de implementación de las políticas del MAG en materia cafetalera y el diseño de estrategias participativas para la reactivación de la caficultura, sumado a ello, el diagnóstico participativo, todo lo cual, sirve de base para la formulación de programas de capacitación y proyectos agroecológicos cafetaleros, desde los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, hacia las UPC y las organizaciones de productores y viceversa.

Al papel preponderante de estos actores, especialmente los productores que representan el principal eslabón de la cadena, se unen: el MAG, entidad del Estado que ejerce la rectoría de la política cafetalera ecuatoriana, el GAD provincial que otorga las competencias concurrentes a los GAD cantonales, otras instituciones públicas como la Universidad institución responsable de gestionar el conocimiento y articulador clave para el desarrollo local; BANECUADOR, institución financiera estatal responsable de fomentar el crédito agroproductivo; el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) que promueve la investigación en café y otros productos agrícolas.

Las empresas privadas que apoyan la investigación y el desarrollo cafetalero; las entidades de la economía popular y solidaria (cooperativas de Ahorro y crédito y cajas de ahorro del sector rural ligadas a la producción agropecuaria), reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y las organizaciones representativas de primer y segundo grado de productores cafetaleros con presencia en el mercado, encargados de materializar la política cafetalera desde los niveles nacionales, zonales, provinciales, cantonales y parroquiales.

En el Anexo 17, se describe la naturaleza de las relaciones esenciales del modelo, lo cual permite interpretar con sentido lógico cada uno de sus componentes y sus relaciones e interrelaciones; mientras que en el Anexo 18, se detallan las relaciones entre los componentes del modelo, dinámica que permite entender todo el proceso de gestión pública que involucra el cumplimiento ordenado y secuencial de las funciones básicas de la administración en el que juegan un rol protagónico los actores locales claves ligados a la actividad cafetalera. En la figura: 2 se presenta el modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas.

## Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura



**Figura 2.** Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo del Modelo.-** Contribuir al perfeccionamiento del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, desde los GAD cantonales, las UPC y las organizaciones de productores y demás actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, en correspondencia con las políticas del MAG, las políticas y estrategias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, y en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los GAD provinciales y cantonales.

En función de éste objetivo se describen las premisas y principios que constituyen el sustento del modelo de gestión pública:

**Premisas:**

**Condiciones políticas-institucionales.** - El MAG en el ámbito de sus competencias ejecuta el proyecto “reactivación de la caficultura ecuatoriana”, por tanto, existen condiciones políticas favorables para impulsar el establecimiento del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas, desde los GAD cantonales.

**La reactivación de la caficultura como resultados de la integración y articulación de los actores locales claves** vinculados a la actividad cafetalera, constituye un factor determinante que avala el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas, en los cantones del sur de la provincia de Manabí.

**Autonomía de los GAD cantonales y parroquiales.** - Existen condiciones legales establecidas en la Constitución y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), que consagran la autonomía de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), para impulsar desde los gobiernos locales estrategias participativas en función de las políticas públicas específicas para el sector cafetalero.

**Cooperación interinstitucional entre los GAD Cantonales y parroquiales con el GAD provincial.** - Las relaciones de cooperación entre los GAD cantonales y parroquiales con el GAD provincial son propicias para fomentar las actividades agropecuarias y por ende el impulso de la caficultura en correspondencia con los lineamientos del COOTAD, las políticas del MAG y los objetivos del PNBV.

**Condiciones favorables y disposición de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera.**- Existen condiciones favorables y disposición de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera de participar activamente en los procesos de capacitación

y formación de nuevos talentos en caficultura e interés de rescatar la tradición de los productores en el cultivo de café, todo lo cual fue demostrado en el diagnóstico realizado en esta investigación, así como también, se denota motivación para promover el consumo interno y de trabajar en el acceso a nichos de mercados de calidad, a partir del aprovechamiento de los factores edafoclimáticos favorables y las potencialidades agroecológicas de los sistemas agroforestales cafetaleros predominantes en el sur de Manabí.

### **Condiciones propicias para incorporar a jóvenes a la actividad directiva y de gestión de la caficultura**

La creación de la escuela de formación de líderes en caficultura, ha permitido la incorporación de jóvenes al proceso de formación de nuevos talentos en caficultura, en la perspectiva de formar nuevos cuadros directivos para promover con dinamismo, entusiasmo y perseverancia el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

### **El Modelo de gestión pública cantonal propuesto, se sostiene en los siguientes**

#### **Principios:**

**Identidad y tradición cultural.** - Uno de los cantones más antiguos de la provincia de Manabí, es Jipijapa, su extensión territorial abarcaba lo que hoy constituyen los cantones Paján y 24 de Mayo. El MAG (1987) refiere que a Ecuador se introdujo la variedad Típica, en 1830, iniciándose su cultivo en Jipijapa.

Quiere decir que los cantones seleccionados para la presente investigación poseen la cultura de sembrar café bajo sombra asociado con especies maderables y árboles frutales y otros productos para el sustento humano, lo cual fortalece el principio constitucional de soberanía alimentaria en términos de alcanzar la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente (Art. 281), por tanto, esta tradición debe ser rescatada y conservada, toda vez que la





## **UNIDAD 6.- Procedimiento para la implementación del modelo de gestión pública cantonal**

### **6.1.- Fases y pasos del procedimiento**

El procedimiento es la inducción del modelo hacia la práctica social en término de articular e integrar un comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC) que integre a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera en el diseño y formulación de estrategias participativas para la instrumentación del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

A su vez, el procedimiento responde a una secuencia ordenada de 5 fases, en cada una de las cuales se plantea el objetivo, los pasos (16), la descripción y responsables del cumplimiento de cada fase. El anexo 19, muestra los objetivos y las técnicas utilizadas en cada paso. En la Tabla 2 se describe el procedimiento para la implementación del modelo de gestión pública cantonal

**Tabla 2.** Fases y pasos del procedimiento.

Procedimiento para la implementación del Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura.	
<b>Fases</b>	<b>Pasos</b>
1.- Preparación previa.	1.- Identificación y selección de los actores locales claves que participarán en el proceso.
	2.- Análisis y adaptación de las premisas.
2.- Planificación de la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura.	3.- Sensibilización del proceso con los actores locales claves.
	4.- Creación del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC).
	5.- Diagnóstico participativo (Identificación de problemas).
	6.- Definición de políticas públicas específicas del sector cafetalero.

	7.- Formulación de estrategias participativas cantonales.
	8.- Diseño de programa de capacitación para los actores locales claves.
	9.- Diseño del programa “escuela de formación de líderes cafetaleros”.
	10.- Diseño de proyectos agroecológicos cafetaleros.
3.- Organización de la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura.	11.- Definición de funciones de los actores implicados en el proceso de gestión pública cantonal.
	12.- Preparación de los contenidos mínimos del programa de capacitación y del programa escuela de formación de líderes.
	13.- Selección de los profesores y participantes en el programa de capacitación y escuela de formación de líderes.
4.- Implementación de la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura.	14.- Ejecución de los programas de capacitación y “escuela de formación de líderes cafetaleros”.
	15.- Selección y financiamiento de proyectos agroecológicos cafetaleros.
5.- Evaluación y medición de impactos de la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura.	16.- Medición de impactos de los programas y proyectos agroecológicos cafetaleros y retroalimentación.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Fase: I Preparación previa del proceso**

**Objetivo.** - Preparar la identificación y selección de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera y observar el proceso de adaptación de las premisas establecidas en el modelo propuesto.

#### **Paso: 1.- Identificación y selección de actores locales claves vinculados al sector cafetalero**

**Descripción.** - Conforme al procedimiento establecido, los responsables de cumplir con los pasos de la fase I, identifican y seleccionan ponderadamente a los actores locales claves vinculados a la actividad



cafetalera. Para cumplir con el proceso de selección se elaborará una ficha de valoración que contenga los siguientes criterios: a). - Capacidad legal; b).- credibilidad; c).- Experticia en sistemas agroecológicos cafetaleros; d). - Experiencia en procesos de gestión; e). - Nivel de vinculación con el sector; esto con el fin de garantizar una adecuada articulación e integración entre los actores seleccionados, quienes impulsarán el proceso de gestión pública cantonal en una mesa de entendimiento y concertación.

### **Paso: 2.- Análisis y adaptación de las premisas**

**Descripción.** - Un elemento fundamental en la aplicación del procedimiento del modelo de gestión pública cantonal es el cumplimiento eficaz de las premisas establecidas con antelación, por tanto, es preciso el análisis continuo de cada premisa, a fin de crear las condiciones objetivas y subjetivas para la operatividad del procedimiento. En caso de no cumplirse alguna de las premisas se procede a su revisión y adaptación, de modo que, se ratifique el compromiso y se consolide el trabajo colectivo de los actores locales claves, de continuar fortaleciendo el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura, en este ambiente de trabajo participaran los miembros del CGRC y demás actores locales claves seleccionados conforme a lo establecido en el paso 1.

### **Responsables de la ejecución de la Fase: 1**

El GAD cantonal y la universidad responsable de gestionar el cocimiento y la vinculación con la sociedad.

### **Fase 2.- Planificación del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana**

**Objetivo.** - Conformar, en esta fase, el comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), organismo de nivel asesor responsable de promover y planificar de manera efectiva la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre Bases agroecológicas, en el marco de normas y políticas definidas para el sector cafetalero.

**Paso 3.- Sensibilización del proceso con los actores locales claves**

**Descripción.-** Para llevar a cabo el proceso de sensibilización se realiza un conjunto de acciones tendientes a lograr el empoderamiento de la propuesta, tales como: conversatorios, charlas de motivación, conferencias sobre experiencias exitosas en gestión de la caficultura, visitas de campo a centros de altos rendimientos de café, entre otros, dirigida a los actores locales claves en la perspectiva de interés y compromisos de actuación, resaltándose el papel protagónico que les tocará asumir en esta primera fase de aplicación del procedimiento del modelo de gestión pública cantonal propuesto.

**Paso 4.- Creación del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC)**

**Descripción. -** Para la implementación del modelo de gestión pública cantonal, será vital la creación de un comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), elegido de entre los actores locales claves identificados y seleccionados conforme a lo señalado en la fase 1 y en base a la matriz de valoración con los criterios señalados en el paso 1.

**Paso 5.- Diagnóstico participativo (Identificación de problemas)**

**Descripción.-** El diagnóstico participativo constituye una herramienta de trabajo eficaz para lograr no sólo la participación y empoderamiento, sino también porque favorece la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos, de modo que, para desarrollar el diagnóstico participativo e identificar los principales problemas y factores que influyen en el proceso de gestión pública de la caficultura, se recurrió a las experiencias del diagnóstico rural participativo (DRP), técnica impulsada por Chambers, (1997), del Institute of Development de la Universidad de Sussex, Inglaterra, por tanto, sirvieron como guía dos corrientes fundamentales de Robert Chambers: a) La investigación – acción participativa (IAP) propuesta por el pedagogo brasileño Freire,(1968) y b) El análisis de sistemas agroecológicos, desarrollado en la Universidad de Chiang Mai de Tailandia (1970).

Para identificar adecuadamente los problemas que afectan a los productores y a las organizaciones de caficultores se elabora un plan de trabajo que incluye, además de los objetivos, los recursos humanos que intervendrán, materiales e insumos, recursos financieros, fecha de inicio, fecha de culminación y responsables.

La aplicación correcta del plan de trabajo para el diagnóstico y la utilización de herramientas participativas permitirán identificar las necesidades más sentidas de los productores y acoplarse a sus costumbres y tradiciones. Un factor importante en este proceso es la designación de un equipo técnico multidisciplinario, para cada caso.

### **Paso 6.- Definición de las políticas públicas específicas de atención al sector cafetalero**

**Descripción.-** Para el cumplimiento del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas, se precisa la política cafetalera implementada por el MAG a partir de la cual, se implementaran las acciones pertinentes para impulsar desde el GAD el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, esto en correspondencia con las disposiciones establecidas en el COOTAD, PNBV y los PD y OT, provincial y cantonal, para lo cual se prepararan reuniones de trabajo con las autoridades y funcionarios del MAG, a fin de armonizar y dinamizar el proceso de gestión pública cantonal propuesto.

Es muy importante concertar y consensuar con todos los integrantes del CGRC la formulación de ordenanzas cantonales para promover la producción y el consumo de café tostado y molido del territorio y ponerlas a consideración del GAD para el correspondiente análisis y aprobación y promulgación en el registro oficial.

.....

**Paso 7.- Formulación de estrategias participativas cantonales para la reactivación de la caficultura**

**Descripción.** - Sobre la base de los resultados del diagnóstico participativo y el estudio y análisis de la política cafetalera implementada por el MAG que ejerce la rectoría de la política agropecuaria del Ecuador, el CGRC como ente asesor participará en la preparación, organización y formulación de estrategias participativas cantonales que contribuyan a la reactivación de la caficultura que impulsa el gobierno nacional.

El GAD cantonal con el acompañamiento del CGRC, en el marco de lo prescrito en el COOTAD promoverá convenios de cooperación con el GAD provincial, tendiente a asumir las competencias concurrentes para el fomento de actividades agropecuarias y particularmente las relacionadas con la reactivación de la caficultura en correspondencia con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” (2017 - 2021) (SENPLADE, 2017).

**Paso 8.- Diseño del programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera**

**Descripción.** - Se coordinará con la academia (Universidad) la tarea de diseñar el programa de capacitación, en término de aprovechar la infraestructura y el conocimiento del talento humano, para el efecto se incluirán temas relacionados con la situación actual de la caficultura, aspectos relativos a las políticas agropecuarias, conocimiento acerca de los objetivos pertinentes del PNBV. La propuesta será puesta a conocimiento del comité de gestión de reactivación de la caficultura (CGRC), para que, a su vez, lo eleve a conocimiento del GAD para el correspondiente análisis, aprobación e implementación.

**Paso 9.- Diseño del programa “escuela de formación de líderes cafetaleros**

**Descripción.-** Se coordinará igualmente con la academia, el diseño de la propuesta “escuela de formación de líderes cafetalero”, en cuyo proceso se involucrará a dirigentes y organizaciones representativas de

productores cafetaleros, igualmente a las empresas privadas relacionadas con el sector cafetalero, y la red universitaria de investigación y desarrollo cafetalero (REDUCAFE), constituidas por universidades con influencia en las principales zonas cafetaleras de Ecuador, esto con el propósito de optimizar el talento humano y experticia de técnicos especializados en café.

### **Paso 10.- Diseño de proyectos agroecológicos cafetaleros**

**Descripción.** - El diseño de los proyectos agroecológicos cafetaleros estará a cargo de la dirección de vinculación con la sociedad y del programa de I&D cafetalero de la UNESUM, los cuales serán formulados en base al diagnóstico participativo aplicado a las UPC, en coordinación con el comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC) y las organizaciones de productores más representativas, habilitadas legalmente y en funcionamiento.

### **Fase 3.- Organización de la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura**

**Objetivos.** - Determinar las funciones y responsabilidades del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), preparar los contenidos mínimos de los programas de capacitación y formación de líderes cafetaleros y seleccionar a los profesores y participantes para los eventos de capacitación y de formación.

### **Paso 11.- Definición de funciones de los actores implicados en el proceso de gestión pública cantonal**

**Descripción.-** El comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), es un cuerpo colegiado Ah – honorem de nivel asesor, que además de consensuar el diseño de estrategias participativas cantonales, se subordinará a las funciones y responsabilidades que determine el GAD cantonal, para lo cual formulará la propuesta y elevarlas a consideración del GAD para el respectivo análisis y aprobación, constituyéndose en un instrumento público de estricto cumplimiento por parte de los actores locales claves involucrados en el proceso de

gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

**Paso 12.- Preparación de los contenidos mínimos del programa de capacitación y del programa “escuela de formación de líderes cafetaleros**

**Descripción.** - La preparación de los contenidos mínimos tanto del programa capacitación dirigido a los actores claves locales vinculados a la actividad cafetalera y del programa escuela de formación de líderes cafetaleros, estarán a cargo de la UNESUM, en el marco de las relaciones de cooperación existentes con el GAD cantonal y como parte del CGRC.

**Paso 13.- Selección de los profesores y participantes para el programa de capacitación y la escuela de formación de líderes cafetaleros**

**Descripción.** - Concomitante con el paso precedente, corresponde a la UNESUM, colaborar en el proceso de selección de los profesores, tanto para el programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, como para el programa escuela de formación de líderes cafetaleros, en cuyo proceso se tomará en cuenta la capacidad y experticia de técnicos de las empresas privadas relacionadas.

**Responsables de la ejecución de la Fase: 3**

El GAD cantonal, el MAG, la universidad, el CGRC y el equipo técnico multidisciplinario (ETM).

**Fase 4.- Implementación del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura**

**Objetivo.** - Ejecutar el programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera y el programa “escuela de formación de líderes cafetaleros; así como también promover la ejecución de proyectos agroecológicos cafetaleros, que contribuyan

al proceso de reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

#### **Paso 14.- Ejecución de los programas de capacitación y “escuela de formación de líderes cafetaleros”**

**Descripción.-** Por la naturaleza del proceso de capacitación y formación y en base a la disponibilidad de talento humano e infraestructura física de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, previo consenso, de los miembros del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), la UNESUM asume la responsabilidad de ejecutar tanto el programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera como a los caficultores, estudiantes y docentes que se seleccionen para la escuela de formación de líderes cafetaleros, tomando en cuenta la participación de los jóvenes con enfoque y equidad de género.

#### **Paso 15.- Selección y financiamiento de los proyectos agroecológicos cafetaleros**

**Descripción.-** La selección y financiamiento de los proyectos agroecológicos cafetaleros estarán a cargo del GAD cantonal, tomando en cuenta las recomendaciones del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC) y su implementación será responsabilidad de las organizaciones de productores seleccionadas que asuman las obligaciones y compromisos establecidos en los convenios suscritos entre los intervinientes, para lo cual, se adoptarán todas las medidas de control pertinentes que establecen las leyes. Para el efecto, se creará, igualmente, un equipo técnico multidisciplinario, para cada caso.

#### **Responsables de la ejecución de la Fase: 3**

El GAD cantonal, el MAG, la universidad, el CGRC y el equipo técnico multidisciplinario (ETM).

#### **Fase 5.- Control y medición de impactos**

**Objetivo. -** Evaluar los impactos del proceso de gestión pública canto-



nal y los resultados de los programas y proyectos agroecológicos cafetaleros, aprobados, financiados y ejecutados y realizar una continua retroalimentación del proceso.

**Paso 16.- Medición de impactos de los programas y proyectos agroecológicos cafetaleros y retroalimentación**

**Descripción:** Para la evaluación de los programas y proyectos agroecológicos cafetaleros, se requerirá necesariamente de los informes de avances y cumplimiento de cada uno de los componentes y actividades previstas en los programas y en los componentes de la matriz del marco lógico de los proyectos. El CGRC podrá realizar visitas in situ para verificar el cumplimiento efectivo de las inversiones y las transformaciones experimentadas o detectar posibles dificultades que pudieran afectar los resultados esperados.

Para el proceso de evaluación se partirá del análisis de la situación (antes y después de la implementación del modelo). Se utilizarán diversas técnicas de seguimiento, evaluación y medición de impactos, todo lo cual, estará acompañado en una sistemática y continua retroalimentación.

**Responsables de la ejecución de la Fase: 1.** El GAD cantonal, el CGRC y el ETM.

**Consideraciones finales del capítulo**

El diagnóstico reveló las principales deficiencias del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura, entre las principales: Los GAD cantonales no logran la activa participación de la ciudadanía en el proceso de planificación. Se observa debilidad en la integración y articulación de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera y limitaciones de los productores para insertarse en el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas.



El modelo de gestión pública cantonal propuesto, tiene como elementos de partida a las UPC, las organizaciones de productores y los GAD, los que expresan las relaciones esenciales del modelo en estrecha relación con otros actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, entre los principales el MAG, las Universidades, BANECUADOR, empresas privadas dedicadas a la actividad agroindustrial del café.

El procedimiento para la implementación del modelo se concibe en cinco fases y 16 pasos fundamentales, que permiten articular sus componentes, en acciones concretas para dar cumplimiento al proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas.

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas

## CAPÍTULO IV



## **UNIDAD 7.- Validación del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, en el cantón Jipijapa**

Esta unidad presenta la valoración de los resultados de la implementación del modelo de gestión pública para la reactivación de la caficultura ecuatoriana, mediante la aplicación de su procedimiento en el cantón Jipijapa; por tanto, se parte de la caracterización de la gestión pública de la caficultura del cantón Jipijapa, territorio que representa la zona cafetalera de mayor frontera a nivel nacional.

### **7.1.- Elementos que justifican la selección del cantón Jipijapa para la implementación del modelo y aplicación del procedimiento**

Para la selección del cantón Jipijapa se consideraron varios factores sustentados en los siguientes criterios:

1. La historia del café se remonta, según fuentes del MAG, (1987), al año 1830 cuando se introdujo a Ecuador el café de la especie arábigo (*Coffea arabica L.*) de la variedad típica, iniciándose su cultivo en los recintos Las Maravillas y El Mamey, del cantón Jipijapa, que en aquel tiempo tenía como parroquias rurales a Paján y 24 de Mayo, por tanto, el cantón Jipijapa, posee la cultura ancestral de sembrar café con sombra asociado con especies maderables, árboles frutales y otros productos para el sustento humano, lo cual fortalece el mandato constitucional de soberanía alimentaria. (Art. 281), en términos de alcanzar la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente.
2. El escenario político - administrativo del cantón Jipijapa ofrece las mejores perspectivas de consolidar el modelo de gestión pública, toda vez que se cumplen las premisas planteadas en el modelo. Los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera muestran disposición de insertarse en el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura,



además, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) cuentan con facultades y competencias expresadas en el ordenamiento jurídico de la administración pública para actuar en función de la reactivación de la caficultura.

3. Jipijapa, registra las áreas de mayor cobertura sembrada de café a nivel nacional, convertido, además, en el mayor centro de comercialización de café del país, en cuyo lugar se concentra una infraestructura preponderante para el secado y procesamiento del grano para su comercialización externa.

El Anexo 20, muestra la superficie sembrada, superficie cosechada, producción de café en quintales y en sacos de 60 kilogramos, por provincias y cantones de mayor producción nacional, ocupando Jipijapa el primer lugar a nivel nacional, seguido del cantón Paján y 24 de Mayo.

4. Existe una relevante vinculación entre el GAD Jipijapa y la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), domiciliada en el cantón Jipijapa, coyuntura que facilita el proceso de gestión del conocimiento y de extensión (vinculación con la sociedad), máxime si la universidad cuenta con la infraestructura física necesaria y con el Centro de Capacitación y Desarrollo Local (CECADEL) para promover eventos científicos, técnicos y académicos, entre ellos, los programas de capacitación y formación de líderes cafetaleros que forman parte de la aplicación del procedimiento del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

## **7.2.- Caracterización de la gestión pública de la caficultura del cantón Jipijapa**

Jipijapa limita al Norte con los cantones Montecristi, Portoviejo y Santa Ana, al Sur con la provincia de Santa Elena y el cantón Puerto López, al Este con los cantones Paján y 24 de Mayo; y, al oeste por el Océano Pacífico. Cuenta con una población total de 71.083 habitantes, de los

cuales el 30.851 corresponde al área rural, equivalente al 43,40 % y 40.232 habitantes al área urbana, equivalente al 56,60 %. La superficie terrestre alcanza los 1.540 km<sup>2</sup> (PD y OT Jipijapa, 2015).

Históricamente la producción de café ha constituido el principal producto agrícola del cantón Jipijapa seguido del maíz, naranja, yuca, arroz, banano, plátano, maní, entre otros productos alimenticios. Según datos estadísticos del MAGAP, (2010) el café se siembra en la zona alta, cultivado en grandes extensiones montañosas expresadas en minifundios (de 1 a 5 hectáreas), predominando el monocultivo de café. De las 26.500 hectáreas registradas en el censo cafetalero de 1987, el área sembrada se ha reducido a 13,000 hectáreas.

De acuerdo a datos del COFENAC, (2014), del total de hectáreas sembradas se registran tan solo 9.750 hectáreas cosechadas, con una producción estimada de 39.000 quintales, equivalentes a 4 qq/has, es decir, 182 kg/has, constituyéndose en uno de los rendimientos más deficientes a nivel nacional, situación atribuida a factores como la ruptura del convenio internacional del café acaecido en 1989, caída e inestabilidad de los precios, fenómenos naturales como El Niño, entre los principales; todo lo cual, ha incidido en el proceso de gestión pública de la caficultura.

En varios anexos se describen datos estadísticos del INEC (2010), que dan cuenta de la situación social de este cantón con vocación cafetalera: Población total de Jipijapa, por parroquias (Anexo 21); Población por grupo de edad (Anexo 22); Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) (Anexo 23); Condición de Analfabetismo (Anexo 24). De igual forma en el Anexo: 25, se detallan los problemas por dimensiones de la sostenibilidad, del cantón Jipijapa.

De la información descrita, se puede inferir, que los problemas asociados al deficiente proceso de gestión pública de la caficultura en Jipijapa son críticos, situación que debe alertar a los poderes públicos para

emprender con objetividad las acciones pertinentes en materia cafetalera que permitan en el corto y mediano plazo recuperar la tradición cafetalera de Jipijapa, otrora “Sultana del Café” y con ellos contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores y de las familias campesinas dedicadas a esta actividad productiva.

### **7.3.- Descripción de los resultados de la aplicación del procedimiento del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas**

#### **Resultados de la Fase 1**

##### **Paso: 1.- Identificación y selección de los actores que participarán en el proceso**

La universidad Estatal del Sur de Manabí, a través del programa de investigación y desarrollo cafetalero, con la intervención de un equipo técnico integrado por docentes – investigadores y estudiantes de las carreras afines, realizaron el levantamiento de información sobre los actores locales claves de mayor representatividad vinculados al sector cafetalero, base de datos que podrá ser revisada periódicamente para ir incorporando, en caso necesario, a otros actores que asuman el compromiso de impulsar la reactivación de la caficultura, proceso que contó con el acompañamiento de la Unidad de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular y Solidaria del GAD Jipijapa. El Anexo: 26, muestra la nómina de actores locales claves identificados.

A partir de la identificación de los actores locales claves, se procedió a elaborar una ficha técnica de valoración cualitativa, para la selección de los actores que integrarán la mesa de concertación a través del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC).

Para tal efecto se tomaron en cuenta 5 criterios o alternativas: a). - capacidad legal; b). - credibilidad; c). - experticia en sistemas agroecológicos cafetaleros; d).- experiencia en procesos de gestión; e). - nivel

de vinculación con el sector. El Anexo: 27 muestra la matriz de selección de actores locales claves.

El GAD cantonal en uso de sus facultades y competencias establecidas en la Ley, procede a la selección de los actores, observando los criterios de selección establecidos, a fin de garantizar una adecuada articulación e integración entre los actores seleccionados, quienes fueron convocados por las autoridades del GAD cantonal e inteligencia- dos acerca de la instrumentación de la política cafetalera del país y la formulación de estrategias participativas de apoyo al proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, actividad que la cumplen en la mesa de entendimiento y concertación a través del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC).

## **2.- Análisis y adaptación de las premisas**

Las premisas constituyen sustento del modelo de gestión pública cantonal propuesto, por tanto, es esencial apreciar su cumplimiento:

### **Premisa 1. - Condiciones políticas-institucionales**

Las condiciones para el cumplimiento satisfactorio de esta premisa están dadas; toda vez que, el MAG como rector de la política cafetalera ecuatoriana y ejecutor del proyecto “reactivación de la caficultura ecuatoriana” propicia las coyunturas políticas y objetivas para impulsar el modelo de gestión pública cantonal, más aún si en la práctica social, está dando muestra de colaboración al ser parte de los componentes del modelo como ente decisor; además, los resultados del proyecto “Implementación de fincas cafetalera integrales” que ejecuta la asociación de campesinos “juntos lucharemos” del cantón Jipijapa, en el marco del convenio tripartito suscrito entre el GAD Jipijapa, la UNESUM y la mencionada organización, contribuyen a los esfuerzos del gobierno nacional de mejorar la producción nacional; máxime si el proyecto de referencia se ejecuta en armonía con las políticas del MAG y en atención a las estrategias participativas implementadas por el GAD.

---

## **Premisa 2.- La reactivación de la caficultura como resultados de la integración y articulación**

Un factor clave de éxito del modelo, se manifiesta en el interés de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, de integrarse y articular acciones conjuntas en todos los aspectos del proceso de gestión pública cantonal, lo cual quedó demostrado en las diversas reuniones de trabajo provocadas por la UNESUM conjuntamente con el GAD cantonal de Jipijapa. La actitud, el empoderamiento y la entereza de los actores locales claves, coadyuvaron al GAD Jipijapa, a tomar la decisión de cofinanciar el proyecto “Implementación de fincas cafetaleras integrales”.

Los resultados materiales concretos están a la vista, los que en definitiva, ofrecen las mejores perspectivas de seguir afianzando y perfeccionando colectivamente un eficiente modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de una caficultura sobre bases agroecológicas, que garantice no solo la armonización y equilibrio de las dimensiones sustantivas de la sostenibilidad, sino que mejore las condiciones de vida de los 70 escenarios cafetaleros involucrados en el proceso.

## **Premisa 3.- Autonomía de los GAD Cantonales y parroquiales**

El Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización (COOTAD) establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, con el fin de garantizar la autonomía política, administrativa y financiera, de los GAD. En este marco jurídico el GAD cantonal ejerce las competencias concurrentes asignadas por el GAD provincial para el fomento de actividades productivas y agropecuarias las que se ejecutan de manera coordinada y compartida, observando las políticas emanadas de la entidad rectora en materia productiva y agropecuaria, y ajustadas a las características y vocaciones productivas territoriales; consecuentemente, existen condiciones legales y constitucionales para impulsar desde los gobiernos locales el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.



**Premisa 4.- Cooperación interinstitucional entre los GAD cantonales y parroquiales con el GAD provincial**

Por lo general los GAD cantonales mantienen relaciones de cooperación con las GAD provinciales para el pleno ejercicio de las competencias descentralizadas, así como el ejercicio concurrente de la gestión en la prestación de servicios públicos y los mecanismos de gestión contemplados en el COOTAD. En este marco legal el GAD de Jipijapa, suscribió un convenio de cooperación con el GAD provincial de Manabí para asumir las competencias concurrentes relativas a las actividades productivas y agropecuarias, con lo cual se consolidó el establecimiento del modelo de gestión pública cantonal propuesto en la presente investigación.

**Premisa 5.- Condiciones favorables y disposición de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera**

Un factor determinante en el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura, es el empoderamiento de los productores (UPC) y sus organizaciones, del modelo de gestión pública cantonal, a partir de las condiciones objetivas y subjetivas, en término de asimilar la necesidad de rescatar la producción y productividad tan venida a menos en el sur de Manabí y particularmente en Jipijapa, conocido otrora como la “Sultana del Café” por la particularidad de ser el cantón de mayor extensión territorial sembrada de café en condiciones de minifundio y en sistema forestales agroecológicos, posición compartida por el MAG que prevé reactivar 20.000 hectáreas en los cantones sur manabitas, circunstancia especial que afianza ésta premisa. MAGAP (2016).

**Premisa 6.- Condiciones propicias para incorporar a los jóvenes a la actividad directiva y de gestión de la caficultura**

La creación de la escuela de formación de líderes cafetaleros, ha permitido la incorporación de jóvenes al proceso de formación de nuevos talentos en caficultura, en la perspectiva de formar nuevos cuadros directivos para promover con dinamismo, entusiasmo y perseverancia

el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

## **Resultados de la Fase 2**

### **Paso: 3.- Sensibilización del proceso con los actores locales claves**

El proceso de sensibilización se cumplió mediante la realización de un conjunto de acciones que se resumen en las siguientes actividades:

Por iniciativa de la Universidad Estatal del Sur de Manabí se realizó una reunión de trabajo en la sala de sesiones del GAD Jipijapa, con la presencia del Alcalde de Jipijapa, los concejales rurales del cantón, funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, dirigentes de organizaciones de productores y caficultores de las parroquias rurales de los cantones: Paján, 24 Mayo y Jipijapa, en la que se explicó la esencia del modelo de gestión pública cantonal que busca contribuir a los esfuerzos del gobierno nacional de reactivar la caficultura ecuatoriana, con un enfoque diferenciado, esto es, sobre bases agroecológicas y a partir de los GAD cantonales, articulados con los caficultores, las organizaciones de productores y demás actores locales claves vinculados al sector.

Se desarrollaron dos talleres en atención a las recomendaciones de la reunión precedente, donde se abordaron temas relacionados con la situación actual y perspectivas de la caficultura ecuatoriana, y sobre el rol protagónico que deben jugar los productores y organizaciones cafetaleras, que en su mayoría muestran debilidad en sus estructuras administrativas y deficiente capacidad de gestión, realidad que debe ser cambiada. En estos talleres participaron funcionarios del MAG, ejecutivos de la Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), productores, dirigentes gremiales, profesores y estudiantes de la UNESUM.

Se realizó un taller denominado “uso de herramientas participativas”, a efecto de crear condiciones para trabajar en equipo y buscar soluciones colectivas que contribuyan a cambiar el proceso de gestión de la

caficultura que evidencia dificultades en la producción, productividad e incremento de la pobreza en las zonas cafetaleras.

**Paso: 4.- Creación del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC).**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jipijapa, resolvió estructurar el comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), conformado por 9 miembros y elegido de entre los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, seleccionados conforme a lo señalado en el paso 1, para lo cual, previamente se realizaron tres reuniones de trabajo para lograr consensos.

En estas circunstancias, el CGRC quedó conformado por: seis representantes de las entidades del sector público que obtuvieron el porcentaje de calificación más alto, en igual sentido se designó a dos representantes de las organizaciones de la sociedad civil y un representante de las empresas privadas vinculadas a la actividad agroindustrial del café, de entre los cuales se procedió a la designación del directorio, quedando establecido de la siguiente forma:

El CGRC, estará presidido por el Alcalde y en su ausencia por el director (a) de la Unidad de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, previa autorización expresa; la vicepresidencia la ejerce el MAG en su condición de rector de la política cafetalera del país, los siete miembros restantes se constituyen en vocales, ocupando la primera vocalía el GAD provincial, segunda vocalía la Universidad Estatal del Sur de Manabí, seguido de la empresa solubles instantáneos (SICA), el delegado de las juntas parroquiales rurales, un representante de BANECUADOR, la asociación de campesinos juntos lucharemos y la unión de organizaciones campesinas de Manabí (UPOCAM).

La secretaría está a cargo del servidor público municipal designado por el alcalde, quien es el responsable de llevar el control de: registros de asistencia, actas de sesiones del CGRC y archivos en general, de forma ordenada.

**Paso: 5.- Diagnóstico participativo (identificación Problemas)**

La identificación y solución de los diversos problemas de la sociedad en todos los contextos, demandan necesariamente de un diagnóstico participativo aplicando métodos y técnicas que faciliten el proceso de recolección y procesamiento de información.

En esas circunstancias, para conocer la situación problemática de la gestión pública de la caficultura desde la perspectiva de las UPC, se realizó un análisis previo para definir los escenarios a trabajar y el grupo multidisciplinario que lo atendería, para tal efecto, se realizaron visitas de campo a localidades pertenecientes a las parroquias rurales con vocación cafetalera, de los cantones del sur de Manabí, seleccionándose las comunidades y potenciales escenarios cafetaleros.

En efecto, el diagnóstico participativo constituye una herramienta de trabajo eficaz para lograr los resultados esperados, en tal sentido se realizaron 3 talleres de uso de herramientas participativas, a partir del cual los escenarios cafetaleros propietarios de la UPC, aprendieron, por ejemplo, elaborar el mapa presente y futuro de la finca, proceso que generó las condiciones para el éxito del diagnóstico; por consiguiente, no se puede saber ni conocer los problemas de las comunidades sino se parte de un diagnóstico participativo, menos aún elaborar programas y/o proyectos sin saber los resultados del diagnóstico. Las técnicas utilizadas fueron: lluvias de ideas, trabajo grupal y técnicas del Sistema de Marco Lógico, a partir del formato o guía metodológica para la formulación de proyectos sociales de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

La formulación del plan de trabajo para el diagnóstico participativo contempla los objetivos y un cronograma de ejecución, en el que se incluyeron todas las acciones a emprender. Igualmente se realizó la selección del personal de la UNESUM para la ejecución del diagnóstico, conformado por 4 profesores titulares, dos técnicos de campo del área de vinculación con la sociedad y 12 estudiantes de la carrera

Administración de Empresas Agropecuarias. El personal seleccionado se ajustó al cronograma establecido, sin interrupción.

En el presente caso, se realizaron 371 encuestas a las unidades de producción cafetalera y 40 entrevistas a los actores locales claves de los tres cantones en estudio (Jipijapa, Paján y 24 de mayo), a través del cual se pudo conocer los resultados plasmados en el capítulo II. En el Anexo 28, se muestra el plan de trabajo utilizado para la realización del diagnóstico ejecutado durante el período comprendido entre los meses de abril a noviembre del año 2015.

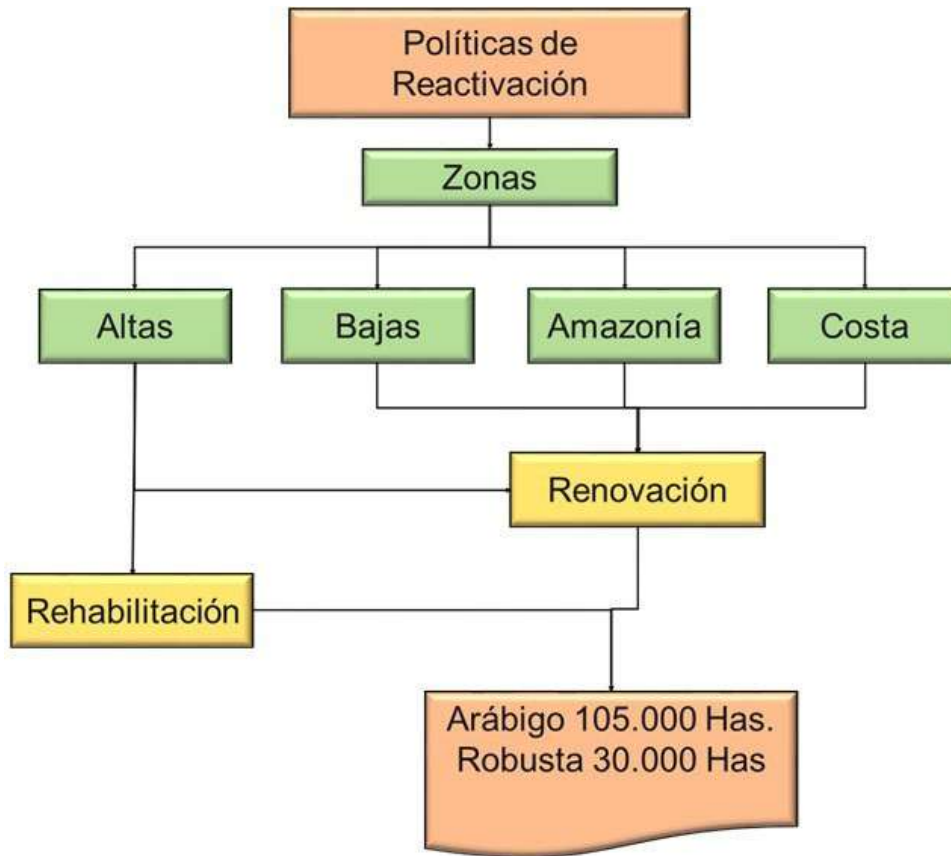
### **Paso: 6.- Definición de políticas públicas específicas del sector cafetalero**

El MAG como entidad estatal ejerce la rectoría de la caficultura y desde el año 2012, viene impulsando al sector a través de la ejecución del proyecto denominado “reactivación de la caficultura ecuatoriana”, basado en las siguientes funciones: a).- coordinar la política nacional del sector; b).- promover y apoyar programas y proyectos; c). - promover la asociatividad; d). - crear políticas de crédito y promover el desarrollo de la caficultura en zonas donde se realiza inversión e investigación, y e). - asegurar que el mercado se desarrolle en un marco de eficiencia y sustentabilidad.

Han sido diversos los eventos de esta naturaleza promovidos por esta entidad pública; en esas circunstancias en julio del año 2015, en el marco del primer simposio nacional “sobre caficultura y sostenibilidad” realizado en Jipijapa, el MAG reafirmó los aspectos esenciales en materia cafetalera sintetizada en la figura 3.

Al amparo de estos lineamientos de la política pública para la reactivación de la caficultura, el GAD Jipijapa, con la asesoría del CGRC, la gestiona, la instrumenta e implementa con un enfoque diferenciado que se expresa en el carácter agroecológico de los proyectos cafetaleros, en primera instancia, a través de 70 productores identificados

como escenarios cafetaleros, que cuentan, además, con el acompañamiento del área de vinculación con la sociedad (extensión universitaria) y la colaboración del programa de investigación y desarrollo cafetalero de la UNESUM, al tenor del convenio tripartito interinstitucional suscrito con la UNESUM y la Asociación de campesinos juntos lucharemos.



**Figura 3.** Políticas de reactivación de la caficultura ecuatoriana.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del informe del MAGAP (2015).

La política cafetalera promovida por el MAG contempla la entrega de Kits agropecuarios a favor de los productores que incluye la entrega de insumos (material vegetal, fertilizantes), Kits para el control de roya (MAGAP, 2015).

Complementariamente y en términos de gestionar la política cafetalera, la UNESUM en consenso con el CGRC, presentaron en el año 2016, un proyecto de ordenanza cantonal, para promover el consumo interno del café. La propuesta plantea establecer en todos los restaurantes, bares, comedores, sitios de venta de comida rápida, centros de convenciones, complejos deportivos, terminales aéreas, terrestres, marítimos, el expendio de café tostado y molido de los campos manabitas. Los medios de comunicación son parte del proceso a través de la difusión gratuita del contenido de la ordenanza cantonal.

En esas perspectivas, todas las instituciones públicas, privadas, gremios, asociaciones, bancos, cooperativas de ahorro y crédito, agencias de viaje, destinaran un espacio físico para el servicio de cafeterías a favor de sus servidores, funcionarios, empleados, trabajadores y demás personas relacionadas.

El GAD Jipijapa, se encuentra en fase de valoración la expedición de la referida ordenanza que contribuirá a cubrir la demanda de la industria para el mercado externo e incrementar el consumo interno estimado en 600 tazas/p/año, con un promedio de 1,6 tazas diarias, equivalente a de 2,95 kg por persona al año. Esta cifra comparada con el consumo per cápita de Ecuador es alta en Jipijapa, toda vez que, el promedio de consumo por persona a nivel nacional es de 135 tazas o 0.67 kg/año/persona (UNESUM, 2015).

A partir de esta iniciativa el GAD Jipijapa resolvió, establecer cafeterías en sitios estratégicos en el casco urbano y en las entradas y salidas de la ciudad, proceso que está en fase de análisis y consenso con el MAG, las organizaciones de productores y emprendedores por cuenta propia dedicados a la comercialización interna de café tostado y molido.



**Paso: 7.- Formulación de estrategias participativas cantonales**

La formulación de estrategias participativas cantonales para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, guarda correspondencia con la política cafetalera nacional establecida por el MAG y con los lineamientos, políticas y estrategias del PNVB, de afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

En este contexto, en el año 2015, el GAD Jipijapa, firmó un convenio de cooperación con el Gobierno Provincial de Manabí, a efecto de que esa instancia territorial le transfiera las competencias concurrentes de fomento de las actividades productivas y agropecuarias, a fin de definir las estrategias participativas de apoyo a la producción, el fortalecimiento de las cadenas productivas en los términos establecidos por el COOTAD.

En esas circunstancias, el GAD Jipijapa, atendiendo la proposición de la UNESUM a través del autor del presente trabajo, presentó la propuesta del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, antecedentes que sustentan la decisión de firmar el convenio tripartito de cooperación interinstitucional suscrito entre la universidad, el GAD Jipijapa y la asociación de campesinos “juntos lucharemos”, para el cofinanciamiento del proyecto denominado “Implementación de fincas integrales cafetaleras”, como estrategia para poner en marcha el modelo de gestión pública cantonal, en el principal centro de producción de café de Ecuador.

A partir de esta importante experiencia se logró elaborar, con la colaboración del comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC), un listado de estrategias cantonales que deben, de ser el caso, perfeccionadas en la medida que se consolide el modelo establecido y se afiance la participación de los caficultores y organizaciones de productores en el proceso de gestión pública, a través de



programas y proyectos agroecológicos cafetaleros. En el Anexo 29, se describen las estrategias participativas.

**Paso: 8.- Diseño del programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera**

La capacitación a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, constituye un favor determinante en el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura, lo cual responde a los resultados del diagnóstico descrito en el capítulo 2; por tanto, la implementación de un programa de capacitación en temas relacionados con el proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura, es fundamental, en la perspectiva de generar conciencia y una actitud de cambio que permita generar un ambiente sinérgico, de familiarización, de empoderamiento e interiorización acerca de los problemas que afectan a las familias campesinas cafetaleras y sus organizaciones y buscar alternativas de solución de forma colectiva.

Para el efecto, la Universidad Estatal del Sur de Manabí, formuló el programa y lo puso a consideración del CGRC y de las autoridades del GAD para su implementación, en esas circunstancias, de igual forma se delegó a la UNESUM liderar este proceso, por contar con la logística necesaria, como infraestructura física adecuada y con el claustro de docentes idóneos en las diferentes disciplinas y áreas del conocimiento. En el Anexo 30, se describe el programa de capacitación dirigido a los actores locales claves.

**Paso: 9.- Diseño del programa “escuela de formación de líderes cafetaleros**

Los resultados del diagnóstico participativo realizado en el año 2015, indican que sólo el 6,99 % de los productores cafetaleros pertenecen a una organización y el 93,01 % no pertenece a ninguna organización relacionada con la actividad cafetalera, esto, debido a la pérdida de credibilidad en la dirigencia, y por la inercia y edad avanzada de los directivos cuyos esfuerzos por fortalecer a las organizaciones es deficiente.

En estas condiciones, la creación de una escuela de formación de líderes cafetaleros, especialmente para jóvenes se presentó como una real alternativa, en términos de transformar no solo el proceso de gestión de la caficultura, sino también, las estructuras organizativas, mediante la renovación de los cuadros directivos envejecidos, acción que permitirá recobrar la confianza en las organizaciones y sobre todo, contribuir a fortalecer el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

En este horizonte, la UNESUM, a través del programa de I&D cafetalero en coordinación con el área de vinculación con la sociedad y el acompañamiento de REDUCAFE, formularon la propuesta, para esto, se tomaron en cuenta los resultados del diagnóstico participativo, así como también se realizaron visitas de campo, dialogo con productores y dirigentes gremiales, funcionarios del MAG y de los GAD parroquiales, todo lo cual, sirvió de sustento para la estructura de los contenidos mínimos del programa de formación de líderes. En el Anexo 31, se describe el programa escuela de formación de líderes cafetaleros.

### **Paso: 10.- Diseño de los proyectos agroecológicos cafetaleros**

Los proyectos agroecológicos cafetaleros nacen del diagnóstico participativo, y su inclusión está en función de las prioridades definidas por el MAG, la capacidad presupuestaria del GAD cantonal, la disponibilidad de crédito de BANECUADOR, recursos de la cooperación internacional, u otras fuentes de origen lícito. Para tal efecto se tomaron en cuenta los términos de referencia y la guía metodológica requerida por los organismos cooperantes y la estructura metodológica para la formulación y evaluación de proyectos sociales de la SENPLADES.

En este entorno, la UNESUM, a través de la dirección de vinculación y acompañamiento del programa de investigación y desarrollo, presentó 4 proyectos cafetaleros:

1. Transformación de fincas cafetaleras en unidades de producción diversificadas del cantón Jipijapa, con 100 beneficiarios.

2. Modelo de competitividad para las unidades de producción cafetaleras del sur de Manabí, con la participación de 240 productores.
3. Implementación de fincas cafetaleras integrales en el cantón Jipijapa, con un total de 70 caficultores beneficiarios.
4. Instalación de una planta de elaboración y comercialización de café tostado y molido “CAFESUM”, con 85 beneficiarios.

Los 4 proyectos fueron presentados a través del CGRC y elevados a conocimiento del GAD cantonal para el análisis y selección correspondiente.

### **Resultados de la Fase 3**

#### **Paso 11.- Definición de las funciones de los actores implicados en el proceso de gestión pública cantonal**

Los actores implicados en el proceso de gestión pública son aquellos que integran el comité de gestión para la reactivación de la caficultura (CGRC) y tienen como tarea principal además, de las determinadas en el Anexo 32, orientar el cumplimiento de las políticas emanadas de las entidades rectoras de las actividades productiva y agropecuaria, que en materia cafetalera corresponde al MAG; de igual forma debe asesorar al GAD cantonal para que de manera concurrente defina las estrategias participativas cantonales, de apoyo a la producción establecidas en el COOTAD, en los lineamientos de políticas y estrategias de desarrollo definidas en el PNBV, en la Agenda Zonal y en el Plan de Desarrollo Provincial, por tanto, como ente asesor debe ponerlas a consideración del GAD para la correspondiente aprobación.

Es importante señalar que para legitimar la estructura del CGRC, las instituciones públicas, empresas privadas, y las organizaciones de la sociedad civil, involucradas en el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, acreditarán por escrito su representación de origen.

---

## **Paso 12.- Preparación de los contenidos mínimos del programa de capacitación y del programa escuela de formación de líderes cafetaleros**

Los temas y contenidos mínimos tanto del programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, como los módulos para la formación de líderes cafetaleros, fueron elaborados por el equipo técnico de la dirección de vinculación y del programa de investigación y desarrollo cafetalero de la UNESUM, para lo cual fue necesario, contar con el acompañamiento de académicos con experticia en gestión pública, técnicos especialistas en sistemas agroforestales cafetaleros, de empresarios ligados a la agroindustria cafetalera, especialmente de la empresa solubles instantáneos (SICA) y de la empresa DUBLINSA, esto, en el marco de los convenios de cooperación interinstitucional suscritos con la UNESUM.

Adicionalmente se definió la metodología de trabajo sustentada en la ejecución de seminarios-talleres, presentaciones con data video y análisis participativo de los principales temas. Las exposiciones teóricas se refuerzan con un trabajo de campo, además, se entrega a los participantes, material impreso de todo el contenido temático de cada evento. Cada curso cuenta con 30 participantes con una duración mínima de 12 horas presenciales organizadas en 3 sesiones de 4 horas continuas, o en algunos casos de acuerdo al requerimiento y disponibilidad de tiempo de los participantes, finalmente se entrega certificados de participación y aprobación, según corresponda.

## **Paso 13.- Selección de los profesores y participantes en el programa de capacitación y escuela de formación de líderes**

La selección de profesores fue realizada por la UNESUM y el CGRC, en atención a la hoja de vida de 8 profesores provenientes de las carreras afines a las diferentes actividades a impartirse durante el desarrollo del proceso de capacitación y de formación (Ingeniería Agropecuaria, Ingeniería en Medio Ambiente, Ingeniería Forestal y Administración de Empresas); incluidos dos profesionales de las empresas privadas

(SICA y DUBLINSA), se valoró, además, las habilidades, competencias y dominio de los contenidos mínimos aprobados.

Respecto a la selección de participantes en los dos programas, se describen algunos criterios considerados relevantes a fin de garantizar el compromiso y la puntualidad:

- Tener la disponibilidad del tiempo para asistir a todos los temas que integran el programa de capacitación para los actores locales claves y el programa escuela de formación de líderes cafetaleros.
- Debido al contenido de los temas y la evaluación escrita el aspirante debe saber leer y escribir.
- Participar activamente con entusiasmo, responsabilidad, convicción y perseverancia.
- De ser necesario el aspirante debe presentar una solicitud escrita al programa de I&D cafetalero, con copia para el CGRC, pidiendo ser considerado como aspirante, del programa de capacitación dirigido a los actores locales claves o del programa de formación de líderes cafetaleros, para lo cual, acompañará el documento de auspicio de una empresa, de una institución pública o de una organización de productores que se encuentre legalmente habilitada y registrada en el inventario de organizaciones que mantiene la UNESUM y CGRC.

#### **Resultados de la Fase. 4**

##### **Paso 14.- Ejecución de los programas de capacitación y escuela de formación de líderes cafetaleros**

La ejecución del programa de capacitación y la formación de líderes cafetaleros está a cargo de la UNESUM, contándose con el acompañamiento de las empresas solubles instantáneos (SICA) y (DUBLINSA).

Los primeros resultados del proceso de capacitación dirigido a los actores locales claves iniciado el año 2016, señalan que de los 65 actores inscritos, completaron el ciclo de capacitación, 48 actores, es decir,

el 74 % de la meta prevista, se atribuye que el 26 % restante no logró concluir el ciclo de capacitación por la poca sensibilización de los actores o no fueron seleccionados adecuadamente, situación de orden subjetivo que debe ser analizada a la hora de inscribir a futuros actores locales claves.

Los reportes de la UNESUM señalan que, durante el año 2017, se capacitaron a 104 actores locales claves, incluidos líderes campesinos interesados en participar en el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura, cifra superior en el 116 % con respecto al año 2016.

Los informes de avances del programa escuela de formación de líderes cafetaleros que ejecuta la UNESUM registran la inscripción de 42 personas entre caficultores, profesionales de la rama agropecuaria (docentes) y estudiantes. En esta primera fase de formación asistieron puntualmente 36 participantes, esto es, el 86 %, y asisten de forma irregular el 14%, por tanto, corresponderá adoptar correctivos en la planificación y organización de las próximas fases de formación, particularmente la fase de selección de los futuros talentos en caficultura o líderes cafetaleros.

Un factor clave de éxito que se valora como relevante es que, de los 36 participantes, el 75 % (27), son jóvenes comprendidos entre 18 y 35 años y el 25 % restante están comprendidos entre los 36 y 45 años. La edad de los participantes constituye, en términos de resultados, un indicador importante en el proceso de formación de nuevos talentos en caficultura; por tanto, se expresa en un aporte notable al proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

### **Paso 15.- Selección y financiamiento de los proyectos agroecológicos cafetaleros**

Para la selección de los proyectos se utilizó una matriz con la siguiente escala de valoración: Alta, Media y baja, con tres criterios de selección:

- a. Carácter agroecológico del proyecto; b). - Aporte de los beneficiarios (+ 70%; c). Número de beneficiarios (- 100). El procedimiento aplicado determinó la selección del proyecto “Implementación de fincas cafetaleras integrales”. Los resultados estadísticos se describen en la siguiente tabla: 3.

**Tabla 3.** Proyectos agroecológicos cafetaleros.

<b>Proyectos cafetaleros</b>					
<b>N°</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Financiamiento</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Transformación de fincas cafetaleras en unidades de producción diversificadas del cantón Jipijapa.	100	104.000	156.000	260.000
2	Modelo de competitividad para las unidades de producción cafetaleras del sur de Manabí.	240	240.000	960.000	1.200.000
3	Implementación de fincas cafetaleras integrales en el cantón Jipijapa.	70	135.000	45.000	180.000
4	Instalación de una planta de elaboración y comercialización de café tostado y molido “CAFESUM”.	70	134.200,00	201.300,00	305.000,00

**Leyenda:** escala de valoración: Alta (10); Media (8); baja (6).

A = # de beneficiarios.

B = Aporte –Beneficiarios.

C = Cooperación Donante.

D = Costo Total.



**Tabla 3.** (continuación).

Criterio de valoración				
Parámetros de valoración	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Carácter agroecológico del proyecto	10	6	10	8
Aporte de los beneficiarios (+ 70%)	6	6	10	6
Número de beneficiarios (- 100)	8	6	10	10
Promedio de calificación	8,0	6,0	10,0	8,0
Cualitativa	Media	Baja	Alta	Media

**Fuente:** Elaboración Propia

### **7.5.- Selección de la organización de productores responsable de implementar el proyecto**

Para la selección de la organización que ejecuta el proyecto, “Implementación de fincas cafetaleras integrales” se utilizó una matriz de valoración con 5 criterios o alternativas: a). - número de socios; b). - años de vida organizativa; c). - número de proyectos ejecutados; d). - experiencia en procesos de gestión; y e). - capacidad legal. Se aplicó la siguiente escala de valoración: Muy Baja (1); Baja (2); Medio (3); Alta (4); Muy Alta (5).

En estas circunstancias se calificó a la asociación de campesinos “juntos lucharemos”, organización responsable de administrar los recursos y de ejecutar el proyecto, con un aporte de \$45.000,00 (cuarenta y cinco mil dólares de Norteamérica), asignados por el GAD Jipijapa.

Para el efecto se firmó un acta de compromiso de fiel cumplimiento de las obligaciones constantes en el convenio interinstitucional suscrito entre el GAD Jipijapa, la UNESUM y la referida organización, documento elevado a escritura pública a través de la Notaría Primera del cantón Jipijapa, quedando claro, además, el cumplimiento de todas las disposiciones legales y reglamentarias previstas para el uso de recursos provenientes de instituciones públicas sujetas al control por parte de la Contraloría General del Estado y subordinándose a las normas téc-

nicas de control interno emitidas por ese organismo de control y otras leyes relacionadas, como el Código Orgánico de Finanzas Publica.

La ejecución del proyecto se inició en el mes de febrero del 2016 dirigido a 70 escenarios cafetaleros (productores), domiciliados en las diferentes parroquias rurales y comunidades pertenecientes a la jurisdicción cantonal de Jipijapa.

El proyecto fue socializado mediante la realización de 4 talleres participativos en los que se explicó al detalle cada una de las actividades de los componentes del proyecto, presupuesto y el cronograma de ejecución.

Además, como medidas de prevención, la asociación condicionó el apoyo a los caficultores beneficiarios mediante la suscripción de un acta de compromiso, mediante la cual, asumieron la responsabilidad de cumplir con todas las actividades previstas en los componentes del marco lógico del proyecto, al mismo tiempo la declaración de devolver los bienes materiales que sea recuperables, en caso de abandono del proyecto y someterse a las sanciones disciplinarias que la organización imponga, por incumplimiento.

### **Equipo técnico multidisciplinario:**

Para el seguimiento y evaluación del proyecto se conformó un equipo técnico multidisciplinario (ETM), integrado por un representante del GAD, un delegado de la UNESUM (Técnico de campo del área de vinculación con la sociedad) y un representante de la asociación campesina (asesor técnico), quienes tienen como tarea fundamental, realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del proyecto agroecológico cafetalero y vigilar que las adquisiciones de los bienes y materiales se realicen en el marco de la Ley orgánica de contratación pública y leyes conexas. En el Anexo 34 se describen las funciones y responsabilidades del equipo técnico multidisciplinario.

UNIDAD 8.- **Medición de impactos de los programas y proyectos agroecológicos cafetaleros y retroalimentación**

**8.1.- Indicadores de resultados por dimensiones de sostenibilidad**

La ejecución del programa de capacitación y el programa de formación de líderes cafetaleros; así como la ejecución del proyecto agroecológico cafetalero “implementación de fincas cafetaleras integrales”, permitieron evaluar los primeros resultados obtenidos, proceso que contó con el acompañamiento de la UNESUM y la colaboración de la asociación de campesinos juntos lucharemos” a partir del cual se construyeron los indicadores establecidos en los componentes de la matriz del marco lógico del proyecto, en correspondencia con las dimensiones de la sostenibilidad que se presentan en la tabla: 4.

Todo el proceso va ligado a una sistemática y continua retroalimentación en término de medir los impactos generados, pero también con el propósito de prevenir y/o corregir posibles errores que pudieran presentarse; en todo caso, el proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas se irá perfeccionando en la medida que los actores locales claves, los caficultores, las organizaciones de productores y la comunidad cafetalera en general, tomen conciencia acerca de la necesidad de rescatar la tradición cafetalera.

**Tabla 4.** Indicadores de resultados por dimensiones de sostenibilidad.

Programas y proyectos cafetaleros agroecológicos, antes y después de la implementación del modelo de gestión pública							
Dimensión	Programas y Proyectos	Unidad de medida	Antes	Después	%	Tendencia	Valoración
Social	Programa de capacitación dirigido a los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera. (# de capacitados).	Programa	1	2	100%	Incremento	Altamente significativo
	Programa Escuela de Formación de Líderes Cafetaleros.	Programa	1	2	100%	Incremento	Altamente significativo
	Proyectos cafetaleros agroecológicos.	Proyecto	1	2	100%	Incremento	Altamente significativo
	Actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera capacitados.	Cantidad	45	80	78%	Incremento	Altamente significativo
	Caficultores capacitados en la Escuela de formación de líderes.	Cantidad	20	56	180%	Incremento	Altamente significativo
	Jóvenes entre 18 y 35 años, participantes en la escuela de formación de líderes cafetaleros, respecto al total inscritos.	Cantidad	12	36	200%	Incremento	Altamente significativo
	Caficultores capacitados en desarrollo sostenible y buenas prácticas de producción y pos-cosecha.	Cantidad	30	70	133%	Incremento	Altamente significativo

**Tabla 4.** Continuación.

Dimensión	Programas y Proyectos	Unidad de medida	Antes	Después	%	Tendencia	Valoración
<b>Económica</b>	Monto de la inversión para fomento por escenario cafetalero.	Dólares	250	1.436	474%	Incremento	Altamente significativo
	Número de huertos familiares.	Huertos	20	70	250%	Incremento	Altamente significativo
	Número de animales menores en las fincas de los escenarios cafetaleros.	Global	1.120	4.200	275%	Incremento	Altamente significativo
	Número de plantas de cítricos existentes.	Plantas	1.750	2.800	60%	Incremento	Significativo
	Nuevos establecimientos de colinos de plátano.	Racimos	2.100	7.000	233%	Incremento	Altamente significativo
	Estimado de nuevas plantas de cafeto en los escenarios cafetaleros.	Plantas	140.000	210.000	50%	Incremento	Significativo
	Semilleros y viveros establecidos.	Global	20	70	250%	Incremento	Altamente significativo

**Tabla 4.** Continuación.

Dimensión	Programas y Proyectos	Unidad de medida	Antes	Después	%	Tendencia	Valoración
Natural (Ambiental)	Fincas agroecológicas implementadas	Fincas	20	70	250%	Incremento	Altamente significativo
	Cantidad de especies forestales establecidas en las fincas de los productores cafetaleros.	Global	1500	3500	133%	Incremento	Altamente significativo
	Cantidad de litros de biol (abono líquido) preparado en las fincas de los caficultores.	Litros	20	70	250%	Incremento	Altamente significativo
	Número de hectáreas de café recuperadas.	Has	20	70	250%	Incremento	Altamente significativo
Político-institucional	Número de socios de la asociación San Eloy.	Cantidad	23	40	74%	Incremento	Significativo

**Fuente:** Elaboración propia.

**Leyenda:** Escala de Valoración (%): No significativo (0% y 25%); Medianamente significativo (25% y 50%); Significativo (50% y 75%); Altamente significativo (75% y ≤ 100%).

El cuadro de indicadores permite observar los resultados parciales exitosos del proyecto: “Implementación de fincas cafetaleras integrales”, resultados que están asociados a la gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, impulsada desde el GAD Jipijapa, pero sobre todo, al manejo pulcro y ordenado de los recursos económicos conferidos a la asociación de campesinos “juntos lucharemos”, quiere decir que el modelo es válido no solo para Jipijapa y la zona sur de Manabí sino para todos los cantones con vocación productiva cafetalera en Ecuador.

La aplicación del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas, desde los gobiernos autónomos descentralizados, constituye una alternativa válida para los caficultores ecuatorianos que han observado con escepticismo los limitados avances del proyecto “reactivación de la caficultura ecuatoriana” que ejecuta el MAG, toda vez que la producción de 250.000 sacos de café de 60 Kilos del presente del año 2017 ha sido una de las más baja de los últimos 5 años, según revela Pablo Pinargote, Gerente General de la Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE).

Esta realidad confirma que la gestión pública de reactivación de la caficultura ecuatoriana que ejecuta el MAG no es eficiente; por tanto, se justifica el establecimiento del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológica que ejecuta el GAD Jipijapa, proceso que ha permitido articular e integrar a los actores locales claves involucrados en la actividad cafetalera, todo lo cual, contribuye al fomento de nuevas áreas en zonas aptas para el cultivo de café, restauración de las áreas con vocación cafetalera, recuperación de la biodiversidad, protección del suelo y agua y mejoramiento de los ingresos de los productores cafetaleros.

### **Consideraciones finales del capítulo**

La caracterización del proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas en el cantón Jipijapa,



destaca aspectos relevantes en la que se manifiestan relaciones favorables entre los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera, proceso en el cual juegan un rol protagónico el GAD cantonal y la Universidad Estatal del Sur de Manabí, asentada en ese territorio con vocación cafetalera.

La valoración de los resultados parciales de la aplicación del procedimiento para la validación del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, demuestra la viabilidad del mismo, al lograrse resultados concretos como el programa de capacitación dirigido a los actores locales claves, el programa escuela de formación de líderes cafetaleros y la ejecución del proyecto: Implementación de fincas cafetaleras integrales.

1<sup>ra</sup> Edición

*Modelo de gestión pública cantonal*  
para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre  
*Bases Agroecológicas*

BIBLIOGRAFÍA  
BIBLIOGRAFÍA



- Acuña, I. (2006). Reorganización de la producción cafetalera Cubana: Una propuesta metodológica. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río, La Habana - Cuba.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2015). Agenda Zonal 4 - Pacífico, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas 2013 - 2017. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. Quito - Ecuador: © Senplades. Obtenido de [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec).
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2014).. Problemas por dimensiones de sostenibilidad del cantón Paján, Manabí, Ecuador.
- Álvarez, P. (2003). Introducción a la agrosilvicultura.:Editorial Felix Valera. La Habana
- Alfonso, J. (2008). Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: Cooperativa de producción agropecuaria "Camilo Cienfuego". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Pinar del Río - Cuba.
- Altieri, M. (2010). El estado del arte de la agroecología: Revisando avances y desafíos. En: T. E. León Sicard y M. A. Altieri, eds. Vertientes del pensamiento agroecológico: Fundamentos y aplicaciones. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Instituto de Investigaciones Ambientales-IDEA, SOCLA. p. 69-94.
- Anzueto, F. (2013). Distribución de la producción mundial de café de las especies: Coffea arabica L. (arábigo) y Coffea canephora (Robusta). Mapa producción mundial de café. Guatemala.
- Araya, E. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena, ISSN: 1645-9911. Revista de Estudios Politécnicos, Vol VII (nº 11), Chile. Obtenido de <http://www.actiweb.es/uvm-map/archivo6.pdf>
- Asamblea Nacional. (10 de mayo de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional - Función Legislativa - Ecuador. (2012). ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Quito.
- Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2010), Asamblea Nacional. Quito, Ecuador.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE) Ing. Pablo Pinargote (Gerente). (2016). Situación actual de la caficultura: Perspectivas en el Ecuador y el mundo. Guayaquil, Ecuador.

- Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE). (2016a). Exportaciones totales de café en dólares - período: 2012 - 2016. Manta – Ecuador.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE). (2016b). Informe sobre la situación actual de a caficultura ecuatoriana y del mundo, Manta, Ecuador.
- Asociación Nacional del Café (ANACAFÉ). (2013). El Cafetal la revista del caficultor. Guatemala: Edición N° 34.
- Avellaneda, R., & Pearson, G. (2003). Vietnam: Una introducción a su desarrollo y su caficultura. Revista Escuela de Administración de negocios(48), 110 - 131.
- Azueto , F. (2013). Estrategias de mejoramiento de café en función de la roya del café. Recuperado de <http://es.slideshare.net/tvmanejo/estrategias-de-mejoramiento-en-caf>
- Banco Asiático de Desarrollo. (1995). Informe del Banco Asiático de Desarrollo sobre los pueblos indígenas de Vietnam.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Cifras Macroeconómicas. Quito, Ecuador.
- Banco Mundial. (1992). Informe sobre el desarrollo mundial. Desarrollo y medio ambiente.
- Panhuisen, S. & Pierrot, J. (2014). Barómetro de café: El café y el Cambio Climático: Impactos y opciones para la adaptación en Brasil, Guatemala, Tanzania y Vietnam. Hivos IUCN Nederland Oxfam Novib Solidaridad WWF
- Barrero, H. (2010). Modelo integral de crecimiento, perfil del fuste, grosor de corteza y estudio de microdensidad de la naturaleza para Pinus caribaea morelet var - caribaea Garret y Gofari, estudio de caso Efi Macurije. Tesis doctoral en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Forestales, Cuba.
- Barros, J., & Troncoso, A. (2010). Atlas climatológico del Ecuador - Escuela Superior Politécnica Nacional. Tesis de pregrado - Ingeniería Civil, Quito - Ecuador.
- Barzelay, M (2002) La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita'. Gestión y Política Pública. 251. Volumen XII. Número.2 - II Semestre 2003. México.
- Bozeman, B., & Cabrero, E. (1998). La Gestión Pública. Su situación actual. México: Fondo de Cultura Económica, recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20GESTION%20PUBLICA%20SU%20SITUACION%20ACTUAL.pdf>
- Bigonha, V & Girardi, S (2011). Nuevos arreglos institucionales para la gestión pública democrática en Brasil. Revista del CLAD. Reforma y Democracia. N° 50. Caracas, Venezuela.



- COFENAC - PROMSA. (2002). El clima en las zonas de producción de café arábigo del Ecuador. Portoviejo, Ecuador.
- COFENAC (2014). Mapa cafetalero del Ecuador. Manta, Manabí, Ecuador.
- Common Assessment Framework (CAF). (2013). Agencia de Evaluación de la Calidad (AEVAL) - Red Europea de Administración Pública (EUPAN). Unión Europea.
- Congreso Nacional. (1995). Ley Especial del Sector Cafetalero. Creación del Consejo Nacional Cafetalero- (COFENAC), Quito - Ecuador.
- Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC). (2002). Sistema de Producción de las Zonas Cafetaleras del Ecuador. Manta, Ecuador.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2008). Decreto - Ley N° 259 “Sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo”. La Habana: Palacio de la Revolución.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2012.). Decreto - Ley N° 300 “Sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo”. Edición Ordinaria N° 43 del 9 de octubre de 2012, La Habana.
- Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC) - Organización Internacional del Café (OIC). (2012). Proyecto Reconversión de pequeñas fincas cafetaleras en unidades familiares agropecuarias auto sostenibles. Manta, Ecuador.
- Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC). (2002). Sistema de Producción de las zonas cafetaleras del Ecuador. Manta.
- Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC). (2013). Informe Técnico. Manta - Ecuador.
- Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC) (2013). Situación del Sector cafetalero ecuatoriano: Diagnóstico. Manta, Ecuador.
- Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC). (2014). Situación actual de a caficultura: Perspectivas. Informe técnico. Manta, Ecuador.
- Cortez, L (2015). Origen de la Gestión Pública. Consultado el 31 de enero/2018-17H45. <https://prezi.com/3lxa0vlfmld/origen-de-la-gestion-publica/>
- Cuesta, A (2010). Tecnología de Gestión de Recurso Humanos. Ed. “Félix Varela” y Academia. La Habana – Cuba.
- Constitución de la República de Ecuador. (2008). Asamblea Nacional Constituyente. Quito, Ecuador.
- Chambers, R. (1997). Diagnóstico Rural Participativo (DRP) - Institute of Development Studies- Universidad de Sussex. Inglaterra.

- Chiavenato, I. (1999). Escuela estructuralista - Teoría de la burocracia. Ed. McGraw Hill.
- Chica, S (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* 39 (53): 57-74.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Brasil: Ed. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill (8va. Ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- De Souza, J. (2001). La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. Publicado por ISNAR, Proyecto "Nuevo Paradigma". San José – Costa Rica.
- Díaz, J. (2012). Actualizar el modelo económico en Cuba. Patrón chino o vietnamita. Centro de Investigaciones de Economía Internacional, 19.
- Drucker, P. (2000). *Essential Writings on Management*. Publicado por MCB UP Ltd. Estados Unidos de Norteamérica.
- Duicela, L. (2016). Investigación y Desarrollo Cafetalero en el Ecuador: Situación Actual y Perspectivas. *Árbol de Problemas de la caficultura Ecuatoriana*. VII Congreso Latinoamericano de Agronomía. ISBN: 978 – 9942 – 21 – 969 -5. Portoviejo - Ecuador.
- Duicela, L., Farfan, D., & García, L. (2016). Calidad organoléptica del café (*Coffea arabica*. L) en las zonas centro y sur de la provincia de Manabí. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (244).
- Duicela, L (2016), Producción de café de Ecuador, período: 1990/1991 – 2015/2016. Informe Técnico presentado en la II Reunión de Reunión de la Red Universitaria de Investigación y Desarrollo (REDUCAFE) (2016), Manta, Ecuador.
- Duicela, L., & Ponce, L. (2015). Manejo integrado de la roya del cafeto. *La Técnica*, Manabí, Ecuador.
- Duicela, L (2016), Evolución de las exportaciones de café de Ecuador, período: 1998 – 2016, Informe Técnico III Reunión de la Red Universitaria de Investigación y Desarrollo (REDUCAFE) (2016), Pastaza, Ecuador.
- Echevarría, K., & Mendoza, X. (1999). La especificidad de la Gestión Pública: El concepto de Management Público. BID, Washington.
- Empresa de Manifiesto - Reportes internos. (2014). Importaciones de café período: 2008 - 2014. Manta - Ecuador.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Francia.



- Federación Española de Municipios y Provincias. (2008a). Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas. Madrid - España: Gráficas Tramacolor.
- Fernández, J. (1998). Propuesta de administración. Barcelona - España: UNAM. Obtenido de [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Auditoria\\_Administrativa/Pdf/Unidad\\_16.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Auditoria_Administrativa/Pdf/Unidad_16.pdf)
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2008b). Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas. Madrid - España: Gráficas Tramacolor.
- Federación Nacional de Cafeteros -FNC-. (2014). La Política Cafetera 2010-2014. Ensayo sobre economía cafetera (30), 128.
- Felcman, I & Blutman, G.(2008). Nuevos modelos de gestión: el cambio de paradigma y el rol de la cultura organizacional. Recuperado, 2017, de <http://www.vocesenelfenix.com/content/nuevos-modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-cultura-orga>.
- Felcman, I. (2015). Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del “Big Bang” paradigmático. Argentina: Biblioteca Central “Alfredo L Palacios” - Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas.
- Ferriol, F. (2011). Modelo de planificación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Pinar del Río. La Habana.
- Freire, P. (1968). Pedagogía de los oprimidos. La Investigación - acción participativa, Brasilia.
- Friedmann, R. (2003). La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen. Chile.
- Funes, F. (2015). Base científica de la agroecología. Sembrando en tierra viva. Manual de agroecología. La Habana.
- Fundación Vasca para la excelencia. (2011). Calidad Total: Principios y Modelos de Gestión. Certificado ISO.
- Giroto, L & Marin, G. (2015). Estudios sobre Gestión Pública. “Un análisis de las capacidades estatales para mejorar la Gestión Pública Provincial”. Buenos Aires, Argentina.
- Pagani M & Payo, M (2015). Estudios sobre Gestión Pública. “Definiciones, alcances y desafíos de la participación ciudadana y en la articulación de las políticas públicas. Algunas consideraciones en el ámbito de la provincia de Buenos Aires. Editorial: Subsecretaría para la Modernización del Estado; Gobierno de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PD y OT)(2015). Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), 24 de Mayo, Manabí, Ecuador.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT)(2015). Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), Jipijapa, Manabí, Ecuador.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PD y OT)(2015). Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), Paján, Manabí, Ecuador.

Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Provincial de Manabí. (2016). Datos geográficos de Manabí. Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Galinelli, B., & Migliore, A. (2015). Estudios sobre Gestión Pública - Aporte para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial. Buenos Aires - Argentina.

García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Universidad de Salamanca. ISSN 0210-5977. Dialnet Plus (Nº 47), págs. 37-64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2341565>

Gunn, L. (1987). Perspectives on Public Management. En J. Kooiman, & K. Eliassen, Managing Public Organizations. London: Sage Publications.

Gutiérrez, P., & Fierro, L. (2006). Diagnóstico y diseño participativo en sistemas agroforestales. Editorial: Bucaramanga : Corpoica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria).

Graziano, J. y J. Rehfuss, "Twenty-five Years of PAR Research: A Study of Professional Change", Public Administration Review, 1974, núm. 34, pp. 268-273. Greenwood, R. G., "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy", Academy of Management Review, 1981, núm. 6, pp. 225-230.

Heras I. (2012): Nuevos modelos de gestión: apuntes complementarios, E.U.E. Empresariales, Donostia-San Sebastián – Universidad del país Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea.

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Revista Escenarios, 9(1), 38 -51. Colombia.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons, Public Administration, Vol. 69, spring pp. 3-19.

Hecht, S (1998). Evolución del pensamiento agroecológico. CLADES. Programa de Educación a distancia Centro de Investigación y Desarrollo. CIED. Lima 33, Perú. pp 4-18.



Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) (202). III Censo Nacional Agropecuario. Quito, Ecuador.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) (2012). Proyecto de Reactivación de la Caficultura. Quito, Ecuador.

Martínez, V.; Graber, Y. y Harris, M. (2006). Estudios interdisciplinarios en la costa centro-sur de la provincia de Manabí (Ecuador): Nuevos enfoques. Bulletin de l'Institut Français d'Études Andines, 35 (3): p. 433-444.

Marín de León, I. (2016a). Modelo de gestión pública para el sector cooperativo a escala municipal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas., Pinar del Río - Cuba.

Marín de León, I. (2016b). Modelo de gestión pública para el sector cooperativo a escala municipal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas., Pinar del Río - Cuba.

Martinez, V., Graver, Y., & Harris, M. (2006). Estudios Interdisciplinarios en la costa centro sur de la provincia de Manabí (Ecuador): Nuevos enfoques.

Mayo, E. (1933). Los problemas humanos de una civilización industrial. Estados Unidos. Obtenido de [https://uami.wikispaces.com/file/view/ PROBLEMAS+HUMANOS+DE+UNA+CIVILIZACION+INDUSTRIAL.doc](https://uami.wikispaces.com/file/view/PROBLEMAS+HUMANOS+DE+UNA+CIVILIZACION+INDUSTRIAL.doc).

Menoya, S. (2015). Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Pinar del Río.

Metcalf, L. (1999). La Gestión Pública: De la imitación a la innovación. BID, Washington.

Metcalf, L., & Richards, S. (1987). La modernización de la gestión pública, Ministerio para la administraciones Públicas. Madrid - España.

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG). (2008). Agrocadena - Café. San José.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)( 1983). Censo Nacional Cafetalero - Programa Nacional del Café (PNC). Quito, Ecuador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)(1987b). Primer diagnóstico cafetalero - Programa Nacional del Café (PNC). Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (1987). Informe Técnico. Programa Nacional del Café. Quito, Ecuador.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP. (2002). Tercer Censo Nacional Agropecuario, Resultados nacionales y provinciales. Quito, Ecuador.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2012). Proyecto Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana. Quito - Ecuador.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2016). Informe Técnico. Proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca -MAGAP. (2015). Evolución de las exportaciones de café de Ecuador, período: 1998 – 2016, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2015). Informe técnico: Proyecto “Reactivación de la caficultura. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2016). Proyecto Informe técnico: “Reactivación de la caficultura ecuatoriana. Quito - Ecuador.
- Moore, Mark H., (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Montufar, J. (2013). Más de 25 años de Cooperación Transfronteriza - El Salvador - Guatemala - Honduras. SELA - BID - GIZ - , Comisión Trinacional PLAN TRI-FINIO, San Salvador.
- Mueller, D. (1993). Public Choice II. A Revision of Public Choice. Cambridge University, Estados Unidos.
- Muñoz, L. (2014). Ensayo sobre economía cafetera - caficultura sostenible, moderna y competitiva. Federación Nacional de Cafetero, Bogota - Colombia.
- Muñoz, M., & Erias, A. (2016). Los resultados de la cumbre climática de Marrakech. Antecedentes y perspectivas. Marruecos.
- Organización Internacional del Café (OIC), (2016). Producción de café en miles de sacos de 60 kilos - Período: 2006/2007 & 2015/2016. Londres.
- OIC. (2017). Cosecha de café de Honduras - Período 2003/2004 - 2016 - 2017. Londres.
- ONU. (2015). Acuerdo de París. Convención de las Naciones Unidas para el cambio climático, París.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), 1997. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD). Informe sobre Desarrollo Humano. Edición Mundi- Prensa. Recuperado de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_1997\\_es\\_completo\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1997_es_completo_nostats.pdf)
- Organización Internacional del café - OIC. (2016), Perfil Cafetero – El Salvador.

Organización Internacional del Café (OIC). (2017). Cosecha de café de Honduras - Período 2003/2004 - 2016 - 2017. Londres.

Osborne, D., & Ted, Gaebler. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City Hall to the Pentagon. Reading, MA: Addison-Wesley. Revista del CLAD Reforma y Democracia. ISSN: 1315-2378, 3. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a10v33n6.pdf>

Pagani, M. et al. (2015). Definiciones, alcances y desafíos de la participación ciudadana y en la articulación de las políticas públicas. Algunas consideraciones en el ámbito de la provincia de Buenos Aires” - Argentina. Palomares, J., González, J., & Mireles, S. (2012). Café orgánico en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir. Quito, Ecuador.

Pinargote, P. (2016). Situación actual de la caficultura: Perspectivas en el Ecuador y el mundo. Conferencia - VI reunión de la Red Universitaria de I&D Cafetalero (REDUCAFE). Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), Guayaquil.

Pineda, M. (2016). Programa Bosques y agua / GIT -TRIFINIO en prácticas para la adaptación al cambio climático basada en ecosistemas. Honduras - El Salvador - Guatemala.

Ponce, L., Orellana, K., & Acuña, I. (2016). Diagnóstico y propuesta de un sistema de innovación tecnológica cafetalera en Ecuador. Revista Cubana de Ciencias Forestales – CFORES (4 (2)).

Ponce, L et al. (2018). Situación de la caficultura ecuatoriana: Perspectivas” Revista Científica Estudios de Desarrollo Social: Cuba y América Latina- ISSN: 2308-0132. Volumen 6, Número 1, Enero – Abril/2018.

Ponce, L. & Acuña, I. & Proaño, W. & Orellana, K (2018). El sistema agroforestal cafetalero. Su importancia para la seguridad agroalimentaria y nutricional en Ecuador. Revista Cubana de Ciencias Forestales CFORES – ISSN: 1996 – 2452 RNPS: 2148- Vol. 6 (1): 116 – 129. <http://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/300/>

Presidencia de la República de Ecuador. (2013). Rectoría de la Calidad en el Servicio Público. Decreto Ejecutivo N° 106 - R.O. Suplemento 91 del 30 de septiembre de 2013, Quito.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012). Registro Oficial N° 648. Quito, Ecuador.

PROECUADOR (2013). Análisis Sectorial del Café. Quito, Ecuador.



- PROECUADOR. (2016). Exportaciones no petroleras - Principales grupos de productos. Boletín Mensual de Comercio Exterior. Quito.
- Programa de I&D Cafetalero - UNESUM. (2015). Fotos de archivo - visitas a esnenario cafetaleros (UPC). Jipjapa - Paján y 24 de Mayo.
- Programa Nacional del Café - MAG. (1983). Censo Cafetalero. Portoviejo - Manabí.
- PROEXCE, (2015). Programa Nacional de Excelencia Quito - Ecuador. Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2014). Programa Nacional de Excelencia (PROEXCE). Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE), Quito - Ecuador.
- Quirós, E. (2016). Modelos Institucionales de atención al sector cafetalero en otros países. Taller Producción Sostenible del Café y Biodiversidad en Mesoamérica: Retos y Perspectivas para Reflexionar en México, IICA, Oaxaca - México.
- Ravenet, M. (2002). Espacio y Territorio en los estudios sociológicos en Cuba. Centro de Estudios de Salud y Bienestar Humanos. Universidad de Pinar del Río.
- Red Universitaria de I & D Cafetalero (REDUCAFE), (2016). Archivos y Actas de sesiones de REDUCAFE . Guayaquil - Ecuador.
- Reinoso, M (2011). La Gestión Pública Institucional y el Gobiernos por Resultados – Instituto de Altos Estudios Nacionales. Gestión Pública del Siglo XXI. Ed. IAEN.
- Rojas, D. (2014). Modelo para la implementación de un sistema de gestión integral alineado a la estrategia empresarial de la organización. (U. M. Granada, Ed.) Bogotá.
- Sacco, F., Belik, W., & Velleda, N. (2011). La cafcultura en Brasil. Evolución, situación actual y nuevos retos de cara al futuro. Brasil: Mundo Agrario.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir. Quito, Ecuador.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2015). Estructura metodológica para la formulación y evaluación de proyectos sociales. Quito - Ecuador.
- Secretaria Nacional e Planificación y Desarrollo SENPLADES, (2017) Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021) Toda una Vida. Quito, Ecuador.
- Sepúlveda, et al. (2003). El enfoque Territorial del Desarrollo Rural. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA. San José - Costa Rica.
- Taylor, F. (1911). The principles of scientific management. Estados Unidos de norteamérica: Harper & Brothers.



- Torres, C. (2015a). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Pinar del Río.
- Toledo, V. (2012). La agroecología en Latinoamérica: tres revoluciones, una misma transformación. Agroecología 6. México.
- Torres, C. (2015b). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Pinar del Río.
- Trujillo, E. et al. (2011). Manual de Gestión Pública Responsable. Madrid – España.
- Universidad de Chiang Mai. (1970). El Análisis de Sistemas Agroecológicos. Tailandia.
- Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) (2015a), Resultados estadísticos del diagnóstico realizado a las Unidades de Producción Cafetalera de los cantones: Jipijapa, Paján y 24 de Mayo.
- Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) (2015b), Resultados estadísticos del diagnóstico realizado a los actores locales claves vinculados al sector cafetalero de los cantones: Jipijapa, Paján y 24 de Mayo.
- Universidad Estatal del Sur de Manabí. (2015). Primer Simposio Nacional sobre “Caficultura y Sostenibilidad”. ISBN:978 – 9942 -21 – 307 – 5. Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- Universidad Estatal del Sur de Manabí, (2016). Informe de rendición de cuentas del Programa de Investigación y Desarrollo Cafetalero UNESUM, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- Van Kesteren & Otero Kesteren, A., & Otero, M. (1998). Fenómeno climático El Niño. Memorias del Seminario Experimental para la prevención y daños y la reconstrucción de zonas afectadas en la agricultura. Comunidad Andina/ Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura (IICA). Bogotá - Colombia.
- Vargas, T. (2013). Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Uvalle, R (2002). Los fundamentos institucionales de la gestión pública. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Vera, J. (2003). Modelo Fuerza Motriz - Presión - Estado - Impacto - Respuesta (DP-SIR). Waissbluth, M., & Larrain, F. (2009). Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado.



Consortio para la reforma del Estado, Chile.

Vera, J. (2015). Conferencia. Seminario Internacional del Café, junio, 17/2015. Asociación de Zamoranos del Litoral. Guayaquil, Ecuador.

Yusimi, P. (2011). Modelo de Gestión Integral para las Jefaturas Municipales del MININT en Pinar del Río. Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río, Cuba

Ypanaqué, P., & Calle, M. (2011). La gerencia pública moderna en la reforma del sector salud. Escuela de PostGrado de la UPC. Perú: Cuaderno de Investigaciones EPG. N°16.

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas



Publicado en Ecuador  
Marzo del 2022

Edición realizada desde el mes de noviembre del 2021 hasta febrero del año 2022, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito

Quito – Ecuador

Tiraje 50, Ejemplares, A5, 4 colores; Offset MBO  
Tipografía: Helvetica LT Std; Bebas Neue; Times New Roman; en tipo fuente.

1<sup>ra</sup> Edición

# Modelo de gestión pública cantonal

para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre

## Bases Agroecológicas

### Autores Investigadores

Eco. Luciano Abelardo Ponce Vaca, PhD.  
Ing. Kleber Dionicio Orellana Suarez, Mg.  
Ing. Richard Palma Ponce, Mg.  
Ing. Tomas Fuentes Figueroa, Mg.  
M.vet. Paul Pionce Muñoz, Mg.

ISBN: 978-9942-602-28-2



© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.

CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.

