


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

### Cantonal Public Management Model for the Reactivation of Ecuadorian Coffee Farming on Agro-Ecological Bases


#### Dr.C. Luciano Abelardo Ponce Vaca

Director. Programa de I&D Cafetalero-UNESUM  
Profesor Titular, Universidad Estatal del Sur de Manabí Ecuador

 0000-0003-0512-745X  
[lpv1353@hotmail.com](mailto:lpv1353@hotmail.com)


#### Ing. Kléber Dionicio Orellana Suarez

Coordinador. Área de Investigación-UNESUM  
Profesor, Universidad Estatal del Sur de Manabí Ecuador

 0000-0002-4202-0435  
[kleber.orellana@unesum.edu.ec](mailto:kleber.orellana@unesum.edu.ec)


#### Dr.C. Isidro Rolando Acuña Velázquez

Profesor Titular, Universidad de Pinar del Río  
Cuba

 0000-0003-2311-250X  
[irolando@upr.edu.cu](mailto:irolando@upr.edu.cu)


#### Ing.Tomas Fuentes Figueroa

Profesor, Universidad Estatal del Sur de Manabí  
Ecuador

 0000-0003-3266-2204  
[tomasrobert@yahoo.es](mailto:tomasrobert@yahoo.es)

#### Lic. Bárbara Enríquez Obregón

Coordinadora, Área de Postgrado, Universidad de Pinar del Río  
Cuba

 0000-0003-4201-8949  
[barbyenriquez68@gmail.com](mailto:barbyenriquez68@gmail.com)

**Fecha de envío:** 12/12/2019

**Fecha de aprobado:** 09/03/2020

**RESUMEN:** El trabajo plantea establecer un modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, se definen sus componentes y el procedimiento para su implementación. Se fundamenta el problema de la investigación científica a partir del diagnóstico de los factores que influyen en el proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura en los cantones del sur de la provincia de Manabí, Ecuador. Se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria. En la construcción del modelo se emplearon los métodos de modelación y sistémico, expresándose en el diseño, el enfoque integral y articulador de sus componentes. El modelo tiene como elementos de partida a las unidades de producción cafetalera, las organizaciones de productores y los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, entre los que se establecen las relaciones socio-económicas y organizativas esenciales, en estrecha interacción con otros actores locales vinculados a la actividad cafetalera.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de la caficultura, agroecología, Ecuador.

**ABSTRACT:** The present work outlines the establishment of a model of cantonal public administration for the reactivation of the Ecuadorian coffee-culture on agroecologicals bases, it is defined its components and the procedure for its implementation. The problem of the scientific investigation is based starting from the diagnosis of the factors that have influence in the process of public administration for the reactivation of the coffee culture in the cantons of the south of the county of Manabí, Ecuador, for that which was appealed to primary and secondary sources of information. In the construction of the model were used modelation and systemic methods, being expressed in the design, the integral and articulated focus of their components. The model has as departure elements to the units of coffee production, the organizations of producers and the cantonal decentralized autonomous governments, among those that the essential socio-economic and organizational relationships settle down, in narrow interaction with other local actors linked to the administration of the coffee activity.

**KEYWORDS:** coffee-culture management, agro ecology, Ecuador.

Para las condiciones del Ecuador, en particular en los últimos años, se viene evidenciando que la gestión pública dirigida al sector cafetalero es deficiente y carente de factores esenciales como la articulación e integración de los actores locales claves vinculados a la actividad. Adolece, además, de un enfoque agroecológico, en términos de rescatar el cultivo de café que en los ambientes de Ecuador se desarrolla en sistemas agroforestales, que son formas de uso y manejo de los suelos y de los recursos forestales, basado en el cultivo de café asociado con sombra, árboles maderables, frutales, viandas, plantas medicinales y otros (Cañarte, 2016).

En la práctica, la débil gestión que caracteriza a las instituciones del sector público ecuatoriano y al propio Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) que ejerce la rectoría de la caficultura ecuatoriana, está asociada a la baja producción y exiguos rendimientos del café (Duicela, 2016), situación agravada por la presencia de plagas (broca del fruto y minador de las hojas) y enfermedades (mal de hilachas, roya, ojo de gallo y mancha de hierro) (Ponce, 2016); por tanto, es imprescindible responder a los objetivos del gobierno nacional de contribuir al proceso de reactivación de la caficultura, mediante la articulación e integración de todos los actores locales claves vinculados al sector cafetalero, para impulsar su reactivación desde los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), que son, en definitiva, los responsables de la planificación y desarrollo del territorio.

Desde estas perspectivas, el problema científico de investigación responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuir desde la gestión pública a la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas a nivel cantonal?, constituyendo el objeto de estudio: El

proceso de gestión pública y el campo de acción: El proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

La investigación dio respuesta al objetivo general de: Establecer un modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas, para lo cual se hizo necesario, diagnosticar el proceso de gestión pública cantonal de la caficultura ecuatoriana y definir los componentes principales del modelo de gestión pública propuesto y el procedimiento para su implementación.

### **La caficultura ecuatoriana en el contexto actual**

La humanidad vive un mundo caracterizado por una economía globalizada marcada por el modelo neoliberal, donde predominan los privilegios de las grandes empresas transnacionales, circunstancias, en las cuales, el bien material café representa, uno de los productos de mayor importancia económica a nivel mundial, tan solo superado por el petróleo, cuyos precios están determinados por la bolsa de Nueva York para el *Coffea arábica* L (arábigo) y por la bolsa de Londres para el *Coffea canephora Pierre ex Froehner* (Robusta) (Vera, 2015).

En el mercado mundial, el café se caracteriza por precios volátiles y cambios en los niveles de producción, los cuales impactan en forma directa los ingresos y la subsistencia de los agricultores que lo cultivan. El Banco Mundial, estima que de los 140 países 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; el café es un claro ejemplo de ello, al desempeñar un rol importante en los ingresos por exportaciones

**Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas pp. 96-110**

Luciano A. Ponce, Kléber D. Orellana, Isidro R. Acuña, Tomas Fuentes, Bárbara Enríquez

para los países productores que para el año cafetero 2014/2015 representaron USD 21.069.000.000 (Veintiún mil sesenta y nueve millones de dólares), es decir, USD 185 promedio por saco de 60 kilos de 113.894.000 de sacos de 60 kilos exportados (Instituto del Café de Costa Rica, 2015).

En estas circunstancias, la caficultura ecuatoriana se ha visto afectada por una serie de factores exógenos como la inestabilidad de los precios y fenómenos climáticos como *El Niño* y por factores endógenos como el deficiente proceso de gestión pública; desarticulación y débil integración de los productores cafetaleros y demás actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera.

En tal sentido, los esfuerzos del gobierno desde la gestión pública por reactivar la caficultura no han logrado los resultados esperados, toda vez que la producción y las exportaciones del grano han bajado significativamente mientras que las importaciones de café robusta se han puesto de manifiesto para cubrir la demanda de la industria cafetalera ecuatoriana que ha logrado un posicionamiento importante en el mercado internacional. La Tabla 1, muestra el comportamiento de la producción nacional, las exportaciones totales de café en todas sus formas y las importaciones de café robusta, durante el período: 2012-2018.

**Tabla 1.** Producción Nacional - Importaciones de café Robusta y Exportaciones Totales de café en todas sus formas. Sacos de 60 kilos. Período: 2012-2018.

Años	Producción Nacional (sacos de 60 kilos)	Importaciones de café robusta, en grano (sacos de 60 kilos)	Exportaciones Totales de café en todas sus formas (sacos de 60 kilos)
2012	825.000,00	1.320.948,00	1.570.944,00
2013	828.000,00	1.400.203,00	1.261.691,00
2014	666.000,00	1.228.200,00	1.131.638,00
2015	644.000,00	488.176,00	869.970,00
2016	700.000,00	751.237,00	921.174,00
2017	645.000,00	524.344,00	695.144,00
2018	624.000,00	- 0 -	482.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.113.000,00</b>	<b>5.713.108,00</b>	<b>6.932.561,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ANECAFE, (2018).

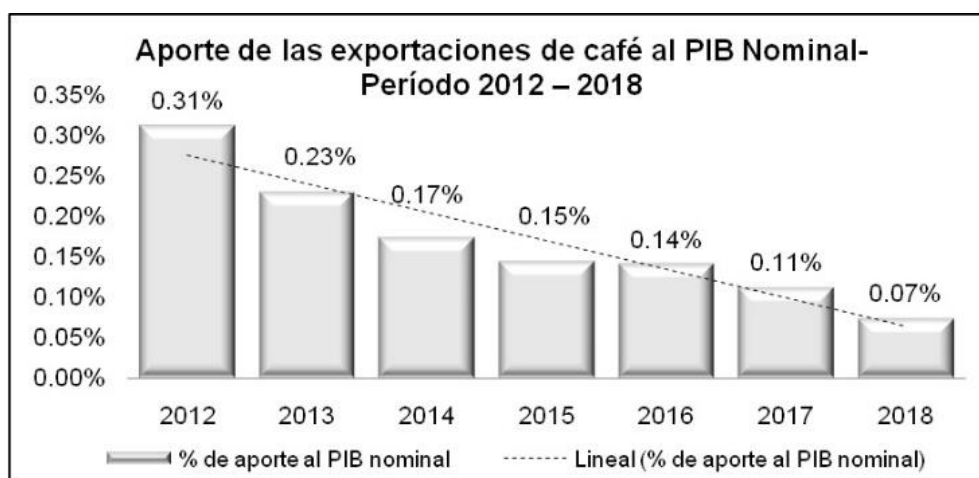
En este escenario los aportes de la caficultura al crecimiento económico del país son desalentadores, reportes de PROECUADOR (2016), muestran que, de las exportaciones no petroleras de los principales productos, el rubro: café y elaborados, representa apenas el 1,13 por

cientos. Fuentes oficiales del Banco Central del Ecuador (2018) y de organismos ligados a la actividad cafetalera revelan que la contribución de las exportaciones de café al PIB durante el período 2012-2018 se redujeron drásticamente como se observa en la tabla 2.

**Tabla 2.** Contribución de las exportaciones de café al PIB –Período 2012 -2018.

AÑOS	PIB nominal (millones de dólares)	Exportaciones café (millones de dólares)	% de aporte al PIB nominal
2012	87.925	273,9	0,31%
2013	95.130	218,0	0,23%
2014	102.292	178,5	0,17%
2015	100.117	145,3	0,15%
2016	97.802	138,0	0,14%
2017	104.300	117,0	0,11%
2018	108.400	80,0	0,07%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018), y ANECAFE (2018).



**Figura 1.** Aporte de las exportaciones de café al PIB Nominal- Período 2012–2018

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil (2017), Banco Central del Ecuador (2018), y ANECAFE (2018).

### Diagnóstico del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana

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,

quiere 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, la débil participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, facultad prevista en el artículo 95

de la Constitución ecuatoriana (Constitución, 2008).

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.

Los municipios o GAD 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; 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 dilapidan 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 de los autores, 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.

En criterio de los autores, las expectativas del gobierno ecuatoriano por reactivar la caficultura no se han cumplido, debido entre otros factores, a las deficiencias del modelo de gestión pública aplicado al sector cafetalero por el MAG, a la

débil organización de los productores, deficiente capacitación, escaso acceso a créditos, 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. Quiere decir que el modelo actual no responde a las necesidades del cambio y de una gestión eficiente; por tanto, hace falta incorporar nuevos elementos, vías y métodos que desde la gestión pública contribuya a la reactivación de la caficultura ecuatoriana. En efecto, los resultados obtenidos del diagnóstico del proceso de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana, determinan los siguientes resultados:

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

Se entrevistaron a 40 actores locales claves de los cantones Jipijapa, Paján y 24 de Mayo. 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). La Tabla 3, muestra los resultados estadísticos de las entrevistas realizadas a los actores locales claves de los cantones del sur de la provincia de Manabí, la Figura 2 muestra el análisis de frecuencias y la Tabla 4, describe las preguntas realizadas a los actores locales claves vinculados al sector cafetalero.

**Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas pp. 96-110**

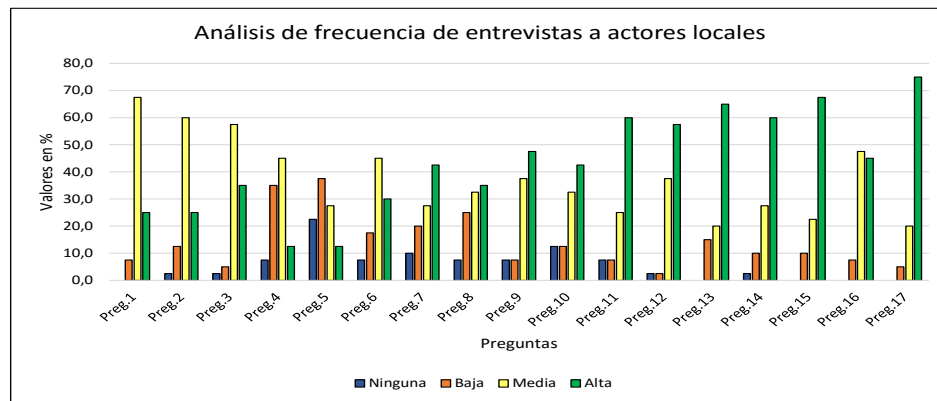
Luciano A. Ponce, Kléber D. Orellana, Isidro R. Acuña, Tomas Fuentes, Bárbara Enríquez

**Tabla 3.** Resultados estadísticos de las entrevistas.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,805	17

Indicadores	Preguntas																
	Prg1	Prg2	Prg3	Prg4	Prg5	Prg6	Prg7	Prg8	Prg9	Prg 10	Prg 11	Prg 12	Prg 13	Prg 14	Prg 15	Prg 16	Prg. 17
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Ninguna	0,0	2,5	2,5	7,5	22,5	7,5	10,0	7,5	7,5	12,5	7,5	2,5	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0
Baja	7,5	12,5	5,0	35,0	37,5	17,5	20,0	25,0	7,5	12,5	7,5	2,5	15,0	10,0	10,0	7,5	5,0
Media	67,5	60,0	57,5	45,0	27,5	45,0	27,5	32,5	37,5	32,5	25,0	37,5	20,0	27,5	22,5	47,5	20,0
Alta	25	25	35	12,5	12,5	30	42,5	35	47,5	42,5	60	57,5	65	60	67,5	45	75
Totales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 2.** Análisis de frecuencia de entrevistas a actores locales.  
Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 4.** Preguntas realizadas a los actores locales claves vinculados al sector cafetalero de los cantones del Sur de la provincia de Manabí, Ecuador

1. En su criterio, en qué medida las autoridades cantonales del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) brindan apoyo político y administrativo en la elaboración y actualización del Plan Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PD y OT).
2. En su opinión, cómo las autoridades del GAD del cantón aprovechan las herramientas de la gestión pública en función de la reactivación de la caficultura.
3. Considera usted que la legislación vigente recoge totalmente los requisitos para la gestión pública cantonal en función de la reactivación de la caficultura.
4. Cómo considera usted la articulación e integración entre las instituciones públicas y los actores locales claves vinculados a la gestión de la actividad cafetalera.

9. En su opinión, en qué medida el perfeccionamiento del proceso de gestión pública que articule a los actores claves, vinculados a la actividad cafetalera contribuirá a la reactivación de la caficultura ecuatoriana, sobre bases agroecológicas.
10. En su criterio, existen condiciones organizativas y de producción para incrementar el valor agregado del café a nivel cantonal.
11. El desaprovechamiento del potencial productivo agrícola del cantón influye en los niveles de pobreza y migración campesina, especialmente en las áreas cafetaleras.
12. En su criterio, con el perfeccionamiento de la gestión en las unidades de producción cafetalera (UPC) y en las organizaciones de productores, en qué nivel mejorarán las condiciones de vida y los ingresos de las familias campesinas.
13. En qué medida la capacitación y formación de líderes cafetaleros contribuirá a transformar y a desarrollar una caficultura sostenible.

<p><b>5.</b> En qué medida las condiciones políticas existentes garantizan que el GAD asuma el liderazgo en el proceso de gestión pública para la reactivación de la caficultura a nivel cantonal.</p> <p><b>6.</b> En su criterio las políticas agropecuarias existentes garantizan la integración entre el MAG, el GAD, las instituciones públicas y privadas con las unidades de producción cafetalera y organizaciones de productores para la reactivación de la caficultura.</p> <p><b>7.</b> A su juicio en qué medida la integración del MAG y el GAD en el fomento de estrategias cantonales para incrementar la producción y consumo interno del café contribuirá a la recuperación del sector.</p> <p><b>8.</b> Cómo calificaría usted el nivel de gestión de las unidades de producción cafetaleras y de las organizaciones de productores, a nivel cantonal.</p>	<p><b>14.</b> En su criterio, en qué medida la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas contribuirá a recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales para la realización del Buen Vivir (Sumak Kawsay).</p> <p><b>15.</b> En qué medida la degradación de los recursos naturales afecta el impulso de una caficultura ambientalmente sustentable.</p> <p><b>16.</b> En qué medida las condiciones edafo climáticas y características geomorfológicas contribuyen a impulsar una caficultura agroecológica.</p> <p><b>17.</b> En qué medida el desarrollo sostenible de la caficultura contribuirá con la transformación económica, socio cultural, ambiental e institucional del territorio.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

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

Se aplicó una ficha técnica a 371 Unidades de Producción Cafetalera (UPC).

**Análisis descriptivo:** se dedujeron 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 ( $p < 0,05$ ).

Se incorporan a continuación las variables que más tributan a la investigación. La Tabla 4 muestra el nivel de educación y de organización, mientras que la Tabla 5 describe los criterios de los productores respecto al proceso de gestión de la caficultura.

**Tabla 5.** Nivel de educación y organización.

Nivel de educación	
Primaria	44,00%
Media - Bachillerato	28,50%
Superior	3,20%
Ninguna	24,30%
Nivel de organización	
No pertenece a una organización	93,10%
Pertenece a una organización	6,90%

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico participativo (2015).

**Tabla 6.** Criterios de los productores respecto al proceso de gestión de la caficultura.

1. ¿En su opinión, en qué medida el MAG está contribuyendo a reactivar la caficultura?		2. ¿En su criterio en qué medida el GAD cantonal contribuye a la gestión para la reactivación de la caficultura?	
Ninguno	9,03%	Ninguno	11,83%
Baja	58,50%	Baja	25,62%
Media	27,60%	Media	46,68%
Alta	4,87%	Alta	6,84%
3. ¿Qué importancia le concede usted a la capacitación y formación de nuevos talentos en caficultura?		4. ¿En su criterio en qué medida la diversificación productiva de la finca contribuye a la reactivación de la caficultura?	
Ninguno	9,80%	Ninguno	5,95%
Baja	15,30%	Baja	13,45%
Media	62,30%	Media	17,10%
Alta	12,60%	Alta	63,50%

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico participativo (2015).

Se constató que no predominan los jóvenes entre los productores cafetaleros; mientras que 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 el modelo propuesto ofrece 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.

El débil nivel de organización (6,9 por ciento) se encuentra 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.

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

- La gestión pública a nivel cantonal es aún deficiente y desarticulada.
- Los GAD cantonales no logran la activa participación de la ciudadanía en el proceso de planificación
- El modelo de gestión pública aplicado al sector cafetalero por el MAG es deficiente
- Débil articulación e integración de instituciones públicas con los actores locales claves vinculados al sector.
- Organizaciones de productores cafetaleros debilitadas.
- Familias campesinas envejecidas con poco nivel de escolaridad
- La composición de la dirigencia en su mayoría está integrada por personas de la tercera edad.

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, proceso que implica dar un giro desde la producción convencional hacia la producción de cafés diferenciados, aspectos sobre los cuales ya se avizoran determinadas experiencias lideradas por el MAG y ANECAFE.

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).

### **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 se empleó para el diseño del modelo y construcción del procedimiento para su implementación y el método sistémico estructural permitió visualizar el enfoque sistémico del modelo y la estructura coherente y ordenada de sus componentes, los que precisan y articulan las relaciones esenciales que lo integran, todo lo cual constituye un aporte a la ciencia en el campo de la gestión pública.

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.

En el proceso de sustentación teórica del modelo se consultaron investigadores de reconocida solvencia entre los más relevantes, Centeno, Aguilar y Chávez (2007), Alfonso (2008), Barrero (2010) y Felcman (2015). En función de sus objetivos investigativos los autores de referencia realizan diferentes acercamientos al concepto de modelo, al considerarlo, una representación simplificada de algo, forma de caracterizar un sistema o parte de

un sistema, abstracción y simplificación de un proceso natural que permite su estudio y análisis, una herramienta de gestión, así como 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, 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 y retroalimentación.

Los autores asumen 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.

### **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 propuesto 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 conforman las relaciones esenciales del modelo.

La configuración de la estructura gráfica del modelo 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.

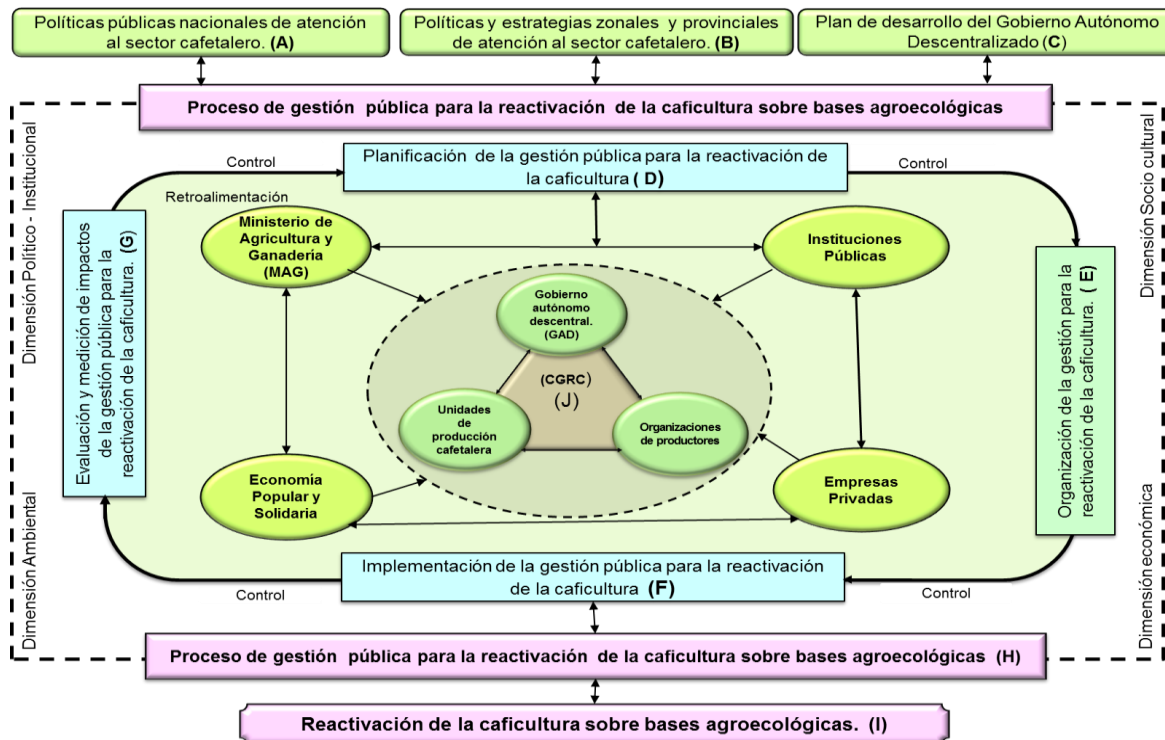
Las empresas privadas que apoyan la investigación y el desarrollo cafetalero; las entidades de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito y cajas de

**Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas pp. 96-110**

Luciano A. Ponce, Kléber D. Orellana, Isidro R. Acuña, Tomas Fuentes, Bárbara Enríquez

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 la figura 3, se presenta el modelo de gestión pública cantonal.



**Figura 3.** 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 gran objetivo se describen las premisas y principios que constituyen sustento del modelo de gestión pública:

Premisas: a). Condiciones políticas-institucionales; b). Autonomía de los GAD Cantonales y parroquiales, c). Cooperación interinstitucional entre los GAD Cantonales y parroquiales con el GAD Provincial; d).

**Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas pp. 96-110**

Luciano A. Ponce, Kléber D. Orellana, Isidro R. Acuña, Tomas Fuentes, Bárbara Enríquez

Condiciones favorables y disposición de los actores locales claves vinculados a la actividad cafetalera; e). Condiciones propicias para incorporar a jóvenes a la actividad directiva y de gestión de la caficultura.

Principios: a). Identidad y tradición cultural; b). Desarrollo de productos locales en sistemas agroecológicos; c). Comercialización directa de la producción

**Procedimiento para la implementación del modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana**

El procedimiento es la inducción del modelo hacia la práctica social y responde a una secuencia ordenada de 5 fases y 16 pasos, como se muestra en el Tabla 6.

**Tabla 7.** Procedimiento para la implementación del Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas

Fases	Pasos
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.

**Modelo de gestión pública cantonal para la reactivación de la caficultura ecuatoriana sobre bases agroecológicas pp. 96-110**

Luciano A. Ponce, Kléber D. Orellana, Isidro R. Acuña, Tomas Fuentes, Bárbara Enríquez

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.

### Conclusiones

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 5 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 ecuatoriana sobre bases agroecológicas.

### Referencias:

- Alfonso, J. (2008). *Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: Cooperativa de producción agropecuaria "Camilo Cienfuego"*. Tesis de Doctorado. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE) (2017). *Situación actual de la caficultura: Perspectivas en el Ecuador y el mundo*. Guayaquil, Ecuador: ANECAFE.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras Macroeconómicas*. Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://www.economiaapie.com/art%C3%ADculo/s/pib-nominal-y-pib-real-del-ecuador>
- 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 de Doctorado. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Cañarte, C. (2016). *Aprovechamiento de los árboles maderables en el sistema agroforestal cafetalero de la Unión Jipijapa*. Tesis de Doctorado. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Análisis de resultados del PIB*. Ecuador.
- Centeno, H & Aguilar, A, & Chávez, R (2007). *El modelo "UAAAN-HECHAG" como propuesta para la administración estratégica de agronegocios*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XI (20), enero-junio pp 315-325.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador.

- 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*. Portoviejo, Ecuador.
- 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.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013- 2017*. Quito, Ecuador: Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Instituto del café de Costa Rica (ICAFFE). (2015). *Informe sobre la actividad cafetalera - Análisis de mercado mundial*. San José, Costa Rica: ICAFFE.
- 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 de Doctorado. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Ponce, L., Orellana, K., & Acuña, I. (2016). Diagnóstico y propuesta de un sistema de innovación tecnológica cafetalera en Ecuador. *Revista Cubana de Ciencias Forestales*, 4 (2).pp 120-129. Recuperado de: <http://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/138>
- PROECUADOR. (2016). Exportaciones no petroleras - Principales grupos de productos. *Boletín Mensual de Comercio Exterior*. Quito. Recuperado en: [https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bce\\_diciembre](https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bce_diciembre)
- Torres, C. (2015). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal*. Tesis de Doctorado. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Vera, J. (2015). *Conferencia. Seminario Internacional del Café, junio, 17*. Guayaquil: Asociación de Zamoranos del Litoral.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución autoral**

Luciano Abelardo Ponce Vaca: Participó en la revisión bibliográfica, en la fundamentación teórica de la investigación, en la construcción de los instrumentos para la realización del diagnóstico, en la aplicación de los instrumentos del diagnóstico, recogida y procesamiento estadístico de la información, así como en la redacción y revisión del documento.

Kléber Dionicio Orellana Suarez: Participó en el desarrollo el marco teórico y revisión bibliográfica, en la construcción de los instrumentos del diagnóstico y su ejecución, así como en el análisis cuantitativo y cualitativo de la información.

Isidro Rolando Acuña Velázquez: Participó en la fundamentación teórica de la investigación, en la construcción de los instrumentos para la realización del diagnóstico, así como en la redacción y revisión intermedia y final del artículo.

Tomás Fuentes Figueroa: Participó en la construcción de los instrumentos para la realización del diagnóstico, en su implementación, así como en el análisis estadístico de la información.

Bárbara Enríquez Obregón: Participó en la revisión bibliográfica, en la construcción de los instrumentos para la realización del diagnóstico, así como en la redacción y revisión intermedia del artículo.