

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Asuntos Públicos

Convocatoria 2021-2022 (Modalidad virtual)

Tesina para obtener el título de Especialización en Gestión de Proyectos de Desarrollo

La Mesa Provincial del Café de Loja, una estrategia para el desarrollo  
local

Micaela Natalie Chávez Malgiaritta

Asesora: María Victoria Cisneros Campaña

Lector: Freddy Hernández Bazán

Quito, junio 2022

## Índice de contenidos

Resumen.....	V
Agradecimientos .....	VI
Introducción .....	1
Capítulo 1. Estado del Arte .....	5
1.1 El concepto del desarrollo .....	5
1.2 Estrategias de desarrollo local .....	10
1.3 El mundo del café y la provincia de Loja.....	13
Capítulo 2. Metodología.....	18
Capítulo 3. Análisis .....	21
3.1 La Estructura de la Mesa del Café .....	21
3.2 La Mesa Provincial del Café como estrategia de desarrollo.....	26
3.3 Resumen de resultados .....	38
Conclusiones y Recomendaciones.....	41
Lista de Referencias .....	43
Anexos .....	46

## **Lista de ilustraciones**

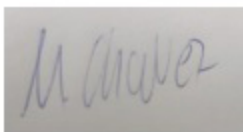
Imagen 1.1. Porcentaje de participación en la producción nacional.....	15
Imagen 1.2 Producción y rendimiento del sector cafetalero en la provincia de Loja.....	16
Tabla 2.1. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo local según Albuquerque (2004).....	20

## **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, Micaela Chávez Malgiaritta, autora de la tesina titulada “La Mesa provincial el Café, una estrategia de desarrollo local”, declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a la FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC-ND 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, junio de 2022



---

Micaela Chavez Malgiaritta

## **Resumen**

Este trabajo analiza el rol de la Mesa Provincial del Café como una estrategia de desarrollo local en la provincia de Loja. Para el análisis se establecen cuatro aspectos de una buena estrategia que son: el desarrollo de capital social, la cooperación, el desarrollo de visión territorial y la institucionalidad. El levantamiento de información se hace mediante entrevistas a profundidad con diversos actores clave de la Mesa Provincial del Café y el sector cafetalero lojano. Como resultados se obtiene que la Mesa ha sido una exitosa estrategia de desarrollo local, gracias a su modelo de gestión y su enfoque de beneficio común.

## **Agradecimientos**

Agradezco sinceramente a Mauricio y Regula de Swisscontact por toda la información compartida y a todos los actores locales entrevistados por haberse tomado el tiempo, por las tazas de café compartidas y por su apertura en el intercambio de sus experiencias y reflexiones conmigo.

## **Introducción**

La Provincia de Loja es reconocida por su tradición cafetalera y por su fama de producir un café de calidad, asentada en la vocación y cultura de las familias productoras. Pero la producción de café es mucho más que un atributo de la provincia de Loja. El proceso de cosecha y venta en los cantones, en sus parroquias y barrios, constituye un acontecimiento lleno de regocijo y esperanzas que tiene implicaciones significativas sobre la calidad de vida de los productores y sus comunidades, puesto que, los ingresos que genera la venta del grano implican una mayor capacidad para cubrir las necesidades básicas de las familias productoras. En este sentido, la producción de café tiene un impacto significativo en el ámbito económico y social de la provincia, sobre todo a nivel rural (Swisscontact 2019).

Desde el punto de vista comercial, el café lojano ha logrado posicionarse en diferentes latitudes, y es reconocido por su calidad en Estados Unidos, Canadá, Países europeos y asiáticos, entre otros. Desafortunadamente, la buena fama y reputación ha sido utilizada para vender café externo, con niveles de calidad por debajo del verdadero café lojano y a precios muy inferiores en comparación con los precios reales del mercado de cafés de calidad en la provincia. Esto perjudica al mercado cafetalero, al disminuir la calidad esperada por los consumidores, pero, sobre todo, generando perjuicios económicos a las familias productoras que se esfuerzan por producir café con atributos y tipicidad (Swisscontact 2019).

En este contexto nace la Mesa Provincial del Café (en adelante la Mesa) como una estrategia para proteger y potencializar el sector cafetalero y así aportar al desarrollo local. Es un espacio dentro del cual se logra consolidar una articulación entre actores públicos y privados de la Provincia, para sumar esfuerzos y coordinar acciones con el fin de impulsar el desarrollo y bienestar del territorio mediante un desarrollo productivo integral que permita un mejor y mayor posicionamiento del café de origen lojano.

La Mesa constituye, en este sentido, un espacio de cooperación entre actores territoriales clave – productores, actores de la economía privada (comercializadores, distribuidores, procesadores, proveedores de insumos, baristas y la corporación de Ferias), entidades públicas (GAD provincial, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la

Producción, Ministerio de Turismo y BanEcuador), organismos de cooperación (Swisscontact) y Entidades Educativas (Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL, Universidad Nacional de Loja, Instituto Superior de Loja) (Swisscontact 2019), a través del cual se ha podido diseñar estrategias de desarrollo conjuntas para la provincia, articuladas al mercado internacional, de manera sostenible y de importante trascendencia.

Esta estrategia de trabajo ha tenido un fuerte impacto en el sector cafetalero lojano que es reconocido por diversos actores. El evento “Loja Sabor a Café<sup>1</sup>”, que este 27 de septiembre de 2021 realizó su novena edición es seguramente uno de los espacios donde más se visibilizan los logros de la Mesa (El Universo 2021). En este espacio se realiza la subasta<sup>2</sup> de café lojano con Denominación de Origen (DO) “Lojano Café de Origen<sup>3</sup>” constituye una de las principales atracciones, tanto para productores como para compradores de todo el mundo. Atado a ello, y como un actor importante, también participa la Sociedad de Hecho, la cual se conformó para hacer realidad la obtención de la DO y de la cual forman parte delegados de productores, transformadores y comerciantes de los diferentes corredores productores de café de la Provincia.

Tanto ha sido el impacto de esta Mesa Provincial del Café en la provincia, que se ha buscado replicar su modelo de gestión para otros sectores, creándose la Mesa del Emprendimiento, la Mesa del Turismo y la Mesa de Lácteos en Loja. Como lo pone uno de los entrevistados “el trabajo de la Mesa ha llamado mucho la atención, ha sido el eje central o la experiencia primordial para que este tipo de trabajo se vaya dando en otros sectores” (Sector público 1). Esto llama la atención ya que, a pesar de que en el Ecuador la implementación de mesas técnicas de trabajo es una estrategia recurrente<sup>4</sup>, su incidencia en el desarrollo del sector en el que se asientan ha sido limitada. Muchas de estas mesas se centran alrededor de un problema específico, dándoles una temporalidad finita o un marco de acción muy reducido, y las pocas que nacen con un fin más amplio

---

<sup>2</sup> para más detalla se puede consultar la siguiente página: <https://www.bestofloja.com/en/>

<sup>3</sup> <https://prefectura.loja.gob.ec/caficultores-reciben-denominacion-lojano-cafe-de-origen/>

<sup>4</sup> Para ver un ejemplo consultar el siguiente link.: <https://www.planificacion.gob.ec/en-cuatro-mesas-tecnicas-se-revisaron-los-avances-de-las-intervenciones-emblematicas/> o <https://www.agricultura.gob.ec/mesa-tecnica-articulara-acciones-para-prevenir-ingreso-de-foc-r4t-a-ecuador/>



para el sector, tienen dificultades para generar aportes significativos en sus ámbitos temáticos.

En este sentido, entender el cómo la Mesa, trabajando desde las necesidades y en beneficio de los productores, logró articular y consolidar como una estrategia real y sostenible de desarrollo local para el espacio del café, resulta de particular interés. No sólo para entender el proceso, sino y más que nada, para identificar lecciones aprendidas y posibles buenas prácticas que sirvan como insumo para futuras iniciativas de este tipo. Y, sobre todo, porque no existe mayor documentación e información accesible sobre esta importante y fructífera experiencia. En este sentido, este trabajo no solo permite revisar y entender mejor el trabajo de la Mesa, sino que, además, constituye un documento memoria que permita sostener la experiencia y aprender de ella.

Es por ello que se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que han permitido que la Mesa Provincial del Café de Loja se establezca como un actor relevante para el sector cafetalero de la provincia y qué aprendizajes se han generado que puedan ser de utilidad para futuras constituciones de Mesas de trabajo y cadenas productivas?

Por tanto, el objetivo general de este trabajo es analizar el proceso de creación, articulación y consolidación de la Mesa Provincial del Café de Loja con el fin de contar con conocimiento teórico-práctico de una estrategia exitosa a favor del desarrollo local del sector cafetalero.

De manera específica, los objetivos son el describir y entender el proceso de constitución y trabajo de la Mesa del Café, así como, analizar cómo se llevó a la práctica la generación, articulación y trabajo cooperativo entre actores privados y qué resultados se han obtenido a través de este trabajo con la finalidad de presentar y discutir las lecciones aprendidas del proceso.

En la primera parte de esta tesina se presenta una revisión de literatura existente sobre el desarrollo, el desarrollo local y su relación con el desarrollo endógeno, así como una breve presentación de aspectos relevantes del sector cafetalero ecuatoriano y en la provincia de Loja. En el segundo capítulo se presenta brevemente el marco metodológico del trabajo. En el tercer capítulo se realiza el análisis del estudio de caso.

Aquí se presenta a la Mesa, su estructura y forma de trabajo con el fin de cumplir con el primer objetivo específico. A continuación, apuntando a cumplir con el segundo objetivo específico del trabajo, proceder con el análisis de las entrevistas y la información adicional revisada acorde a los aspectos establecidos en el marco conceptual. Finalmente, en la tercera parte de este penúltimo capítulo, se presentan los principales hallazgos con el fin de generar lecciones aprendidas para el futuro, y dar cumplimiento al tercer objetivo específico de este trabajo. Por último, en el cuarto y último capítulo se presentan las conclusiones y sugerencias pertinentes.

## **Capítulo 1. Estado del Arte**

### **1.1 El concepto del desarrollo**

El concepto de desarrollo es un concepto que hoy en día cuenta con múltiples definiciones, dependiendo del enfoque dado y que a lo largo del tiempo han ido evolucionado y adaptándose a los paradigmas vigentes.

Después de la segunda guerra mundial, el desarrollo fue concebido en términos de crecimiento, es decir mayor productividad lleva a mayor desarrollo. Dentro de este contexto, la búsqueda estaba en el mayor rendimiento de los factores productivos, de los cuales las personas forman parte (Vázquez 2007). Es decir, aquí el ser humano fue concebido como objeto y su valor estaba atado a su rendimiento.

A finales del siglo XX se cuestiona la eficacia de este modelo para el desarrollo y en respuesta surge la visión del asistencialismo mediante programas e instituciones de ayuda internacional (Vázquez 2007). En América Latina, por ejemplo, los paquetes de ayuda por parte del Banco Mundial y el FMI cobran fuerza. Sin embargo, estos paquetes están atados a fuertes condicionamientos que en su mayoría buscan reducir el costo del Estado mediante la privatización de las empresas públicas, el recorte de la inversión estatal, así como la limitación del control y marco de acción del Estado (Bapp 2012). En consecuencia, la implementación de estas estrategias no alivia los problemas de desarrollo; los niveles de pobreza se incrementan en lugar de disminuir y las desigualdades se hacen más marcadas.

Las evidentes falencias de los modelos de desarrollo hegemónicos hasta entonces, impulsan el surgimiento de nuevas visiones de lo que es y requiere el desarrollo. Sen (2000) por ejemplo, es uno de los autores más importantes al respecto. El define al desarrollo como “un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutan los individuos”, libertades que dependen de factores económicos pero que además requieren de garantías sociales, como la educación y la salud, así como de derechos humanos y políticos.

Estas nuevas ideas ya no se centran sólo en el crecimiento económico sino también relievan cada vez más la importancia de las personas, no como recurso, sino como

sujetos participantes de los procesos de desarrollo. Adicionalmente, se comienza a entender al desarrollo como algo multifacético, marcado por las relaciones e interacciones.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) por ejemplo especifica diferentes tipos de desarrollo; económico, social y sostenible. Entendiendo bajo desarrollo social, la promoción de derechos e igualdad, trabajado desde el fortalecimiento de la institucionalidad estatal. El desarrollo económico en cambio es visto, como “la promoción de un crecimiento económico equitativo de largo plazo y la generación y asignación eficiente de recursos financieros para apoyar el desarrollo y la igualdad...”. Y el desarrollo sostenible lo centra en “promover una actividad económica más inclusiva y de menor huella ambiental”. La necesidad de abarcar el desarrollo desde diferentes perspectivas muestra lo complejo y multifacético que es, mientras que las definiciones presentadas demuestran al mismo tiempo que, aunque abarcados de manera independiente, están interconectados. (CEPAL 2021)

Como parte de las corrientes que plantean al desarrollo desde esta perspectiva de complejidad<sup>6</sup> surgen los conceptos y discusiones sobre el desarrollo local y el desarrollo endógeno<sup>7</sup> (Rojas 2018).

El desarrollo local, como bien lo sostiene Rojas (2016) no es parte de una sola línea de pensamiento, sino que ha sido alimentado por diversos autores. Alburquerque (2004) un referente en este tema sostiene que el desarrollo local “viene a destacar los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad que han existido en las formas de producción [...] basadas en las características generales y locales de un territorio determinado”. Es un enfoque sistémico, que permite tomar en cuenta la diversidad y heterogeneidad económica y social del territorio. Entendiendo por territorio el conjunto de sus integrantes individuales y colectivos, su sistema de organización político y social, así como las características físicas del espacio (Alburquerque y Pérez 2013).

---

<sup>6</sup> Romero Pérez, C. (2003). Paradigma de la complejidad, modelos científicos y conocimiento educativo.

<sup>7</sup> En estas discusiones, autores como Alburquerque 2004 o Rojas 2018 centran sus enfoques en el desarrollo económico, pero incluyendo en la discusión temas que sobrepasan netamente lo económico. En este sentido se opta por hablar de desarrollo local y desarrollo endógeno sin la inclusión del término “económico”.

En otras palabras, el contexto es determinante para los procesos de desarrollo, ya que este puede potenciar o limitar los esfuerzos individuales o asociativos de las localidades (Vásquez 2007). Los espacios locales son sistemas económicos y sociales complejos, a los que pertenecen y en los que interactúan diversos actores y dentro de los cuales no pueden existir de manera independiente (Guerrero Burgos 2020). Esto implica que las redes de relaciones y dinámicas de poder existentes influyen directamente en los procesos de desarrollo local y en consecuencia las personas de los territorios son los principales actores y gestores.

En este punto convergen el desarrollo local y el desarrollo endógeno. Como dice Boisier (2004) el desarrollo es endógeno por pura definición, ya que todo proceso de desarrollo se da en interacción con su entorno. Vásquez Barquero (2007), uno de los promotores de este concepto, define al desarrollo endógeno como un proceso donde las comunidades utilizan su propio potencial y capacidades para dar respuesta a los problemas existentes, desde una lógica solidaria y de autonomía local, pero en consideración del contexto macro. En esta comprensión de desarrollo, como lo dice el autor, el ser humano es el actor central, que de manera organizada puede generar cambios en la economía local, a favor de un bienestar comunitario, donde los recursos materiales son medio y no el fin, sin perder de vista la relación de la localidad en el panorama nacional e internacional (Vásquez 2007).

Pérez y Palma (2016) también comparten la definición presentada por Vásquez, pero con un especial énfasis en la importancia de la cultura, el capital social, el capital humano y las instituciones propias de la localidad como factores determinantes de los procesos de desarrollo endógeno. Es decir, el contexto de actores en el cual se da este uso y articulación de capacidades individuales y locales.

Algo parecido argumenta Palop (2015), quien resalta la importancia del capital en combinación con procesos de participación democrática, armonía con el medio ambiente y la cohesión social como lo determinante para el proceso endógeno de desarrollo local.

El desarrollo local endógeno, es entonces una visión alternativa, dentro de la cual los actores sociales son los protagonistas del progreso que se ve condicionado por las potencialidades existentes en el territorio (Sivira 2006).

Es importante resaltar, que el desarrollo endógeno no debe ser entendido como un resultado de procesos aislados, netamente locales y cerrados. En el contexto globalizado en el que se dan los procesos económicos, tanto los territorios como los actores en ellos, no pueden ignorar el ámbito internacional ni intentar sobrevivir solos en él. Como lo dice Boisier (2004) “lo que puede complicar la existencia y dificultar el éxito en la globalización no es el tamaño sino la soledad”. Convirtiendo la cooperación y asociación entre actores locales, pero con una perspectiva global, es un paso fundamental para generar un desarrollo real y sostenible en sus espacios de acción.

Se trata entonces de aprovechar los recursos externos para el proceso de desarrollo endógeno del territorio (Rojas 2018). O en las palabras de Gallicchio (2017) se trata de “gestionar las relaciones locales-globales con el territorio como eje”.

Como lo dice Rojas (2018) la capacidad de generar economía de escala mediante redes de cooperación, la formación de clústeres, el crecimiento a través de la innovación y los procesos de valor agregado, son determinantes para que los procesos de desarrollo endógeno sean fructíferos. En otras palabras, aunque ni el sector privado ni el sector público puedan como tal, crear el desarrollo de las personas, sí pueden generar las condiciones para ello (Boisier 2004). Se trata de la formación de redes flexibles, que permitan la interacción y la generación de alianzas estratégicas entre los diversos actores económicos locales (Fernández y Nina 2013).

Por consecuencia, para generar un desarrollo endógeno con un enfoque integral, se requiere de una interrelación e interacción entre las organizaciones e instituciones públicas y privadas, que trabajen de manera articulada, promoviendo alianzas estratégicas que permitan la transformación estructural del sistema productivo (Guerrero Burgos 2020, Pachi et al 2017). Para lo que, resulta necesario identificar los sistemas productivos territoriales y sus estructuras locales e institucionales, dado que, en ellos, se expresan una diversidad de actores de distintas forma e intereses que favorecen o no al desarrollo territorial (Alburquerque y Pérez 2013).

En este sentido, para generar economías de escala que permitan y favorezcan procesos de desarrollo desde lo local, se requiere de redes y sistemas flexibles para lograr una óptima interacción de los actores de la economía privada – empresas, bancos, centros

educativos – con los actores locales (Vázquez 2007) en un contexto de políticas y normativa pública favorable.

Es así, que podemos entender al desarrollo endógeno local como un proceso que parte desde el ser humano y sus capacidades, pero que requiere de la acción conjunta y organizada que permita el intercambio de información, la cooperación y la creación de redes horizontales (Brunet y Baltar 2010), donde los recursos económicos, productivos y demás, sirven como insumos para su materialización.

Desde esta lógica, la inclusión de actores de la Economía Popular y Solidaria en estas redes de interacción e intercambio es de trascendental importancia, puesto que su misma lógica de funcionamiento representa esta lógica de cooperación.

La Economía Popular y Solidaria aporta a estos procesos de desarrollo mediante la generación de un equilibrio entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección de la naturaleza, a partir de una fuerte vinculación al territorio y sus necesidades a través de sus integrantes (Giménez y Serrano 2007, Duque 2013, Vázquez 2007). Generando espacios que incluyen a los actores que tradicionalmente han sido excluidos de los procesos económicos y formativos, promoviendo procesos organizativos, la revalorización de las prácticas solidarias y generando involucramiento social a través de mecanismos de participación democrática (Cuenca et al 2014).

Tomando en cuenta el debate de la literatura existente, donde se resalta la importancia de la creación de redes de cooperación que permita la interacción y conformación de vínculos favorables entre diversos actores y, la especial estructura de la Mesa provincial del café de Loja, se formula la siguiente **hipótesis**:

La Mesa técnica Provincial del Café de Loja es una estrategia que aporta al desarrollo local gracias a que su estructura y forma de traba permite el constante intercambio y generación de conocimiento, así como la articulación del trabajo conjunto desde una perspectiva de intereses y responsabilidades compartidas en búsqueda de beneficio común.

## **1.2 Estrategias de desarrollo local**

Sin embargo, queda pendiente el cómo se dan estos procesos endógenos. Según Alburquerque (2004) se pueden identificar dos tipos de tensiones que impulsan este tipo de procesos. Primero, por la presión que ejercen los ciudadanos a sus representantes para que estos aseguren ciertas necesidades básicas como empleo y seguridad mediante los procesos democráticos. Segundo, las tensiones que generan las situaciones de crisis y reestructuración que fuerzan procesos de adaptación y modernización por parte del sector privado. Ambas formas de impulso se basan unirse alrededor de un fin y un interés común y consensuado.

Sin embargo, es importante resaltar que ninguna estrategia de desarrollo o suma de ellas, puede sustituir el requerimiento de una adecuada institucionalidad territorial para lograr un verdadero proceso de desarrollo, si pueden ser parte integral de él.

Para ello Alburquerque (2004) establece nueve objetivos y ocho elementos básicos de las iniciativas o estrategias de desarrollo local.

Los nueve objetivos son los siguientes:

1. Valorización de los recursos endógenos desde el impulso de actividades de diversificación productiva y promoción de nuevas empresas locales
2. Organización de redes entre actores públicos y privados para promover la innovación productiva
3. Establecimiento de consorcios intermunicipales
4. Búsqueda de nuevas fuentes de empleo e ingresos a nivel local
5. Promoción de actividades de desarrollo científico y tecnológico a nivel territorial
6. Creación de instrumentos de financiamiento acorde a las necesidades locales
7. Superación de las limitaciones de enfoque asistencialista en la asistencia social
8. Incorporación de políticas de comercialización
9. Búsqueda de acuerdos estratégicos para el desarrollo sustentable

En cuanto a los ocho elementos básicos de las estrategias de desarrollo, no se trata de aspectos aislados o que deban cumplirse en un orden concreto. Por el contrario, son elementos clave que están interconectados, donde uno posibilita al otro y viceversa. En este sentido, trabajamos a partir de los elementos enumerados por Alburquerque (2004)



pero agrupándolos en cuatro aspectos: capital social, cooperación, visión territorial e institucionalidad.

Bajo el primer aspecto, el de creación de capital social, entendemos lo que Albuquerque (2004) establece como la importancia de la movilización y la participación de los actores locales. Acorde a Putnam (1994) el capital social hace referencia al conjunto de redes, normas y sobre todo la confianza que son la base para que los participantes actúen de manera cooperativa a fin de conseguir objetivos comunes. Es así que el capital social permite gestionar la acción colectiva y favorece el trabajo colaborativo.

Para Albuquerque (2004) el capital social no es un factor preexistente, sino un activo intangible que se construye mediante la interacción. Aquí los elementos clave son los espacios de intercambio, de conversación y de participación, que permiten la creación de redes y el desarrollo de confianza entre los actores locales. Estos espacios son la cuna para que surjan los procesos endógenos, sea porque las personas encuentran el camino para enfrentar la crisis o porque se da una comunión de intereses que permite generar presión social sobre la institución estatal.

Dentro del aspecto de la cooperación, englobamos tres de los elementos sugeridos por el autor, en concreto, la actitud proactiva del gobierno, la existencia de equipos de liderazgo y la cooperación público-privada. Aquí, la capacidad del sector público de asumir un rol de suministrador de servicios, donde se empeñe por generar espacios y condiciones que permitan un desarrollo productivo y generación de empleo es un eslabón clave. No solo pueden ellos convocar a los diversos actores, sino que también, a largo plazo el involucramiento del sector público es fundamental para darle legitimidad y sostenibilidad a estas iniciativas (Albuquerque 2004).

Para este aspecto es clave entender que la generación de capital social es la base para que se dé la cooperación. Sin confianza, sin el interés y la capacidad de llegar a consenso es imposible que se de cooperación. Al mismo tiempo la cooperación exitosa permite solidificar la confianza que es la base del capital social y por consecuente para la cooperación.

En otras palabras, para que las iniciativas de desarrollo local sean relevantes y sostenibles, deben estar fundadas en la cooperación público-privada, de manera que las redes resultantes permitan el intercambio y gestión de conocimientos a favor de una mejora continua de la productividad territorial, así como la generación de economías de escala internas y externas (Fernández y Nina 2013).

El tercer aspecto, el de la visión territorial también reúne tres de los elementos propuestos por Albuquerque (2004); la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo, el fomento de microempresas y pymes y capacitación de recursos humanos, así como la coordinación de programas e instrumentos de fomento. Aquí el principal objetivo debe ser “la mejor utilización de los recursos endógenos y la diversificación de la base productiva local” a la par de saber aprovechar para y en el territorio las oportunidades que surgen del contexto externo (Albuquerque 2004).

Para ello, se requiere de innovación basada en calidad y diferenciación, adaptación institucional, fomento de micro y pequeñas empresas y la capacitación de recursos humanos.

Por último, el aspecto de la institucionalidad refleja exactamente este punto por parte de Albuquerque (2004). La necesidad de que existan pactos, procesos, normativas que cuenten con una amplia aprobación y que por consecuencia no estén condicionadas por el partido de turno. Esto reduce la incertidumbre y permite que los diversos actores del territorio tengan mayor interés en generar alianzas, intercambios, inversiones, y en generar iniciativas que aporten al desarrollo local. Esto, a su vez, requiere de la denominada visión territorial y de la cooperación para ser conseguida.

### **1.3 El mundo del café y la provincia de Loja**

El café constituye uno de los productos más importantes de la economía mundial y está cotizado en las bolsas de valores de Londres (café robusta) y nueva York (café arábica). En el Ecuador se producen ambas variedades con una diversidad de aromas y sabores gracias a la calidad de país megadiverso.

Para el Ecuador, el cultivo del café tiene una importancia económica, social y ecológica. En el ámbito económico y social, el cultivo de este producto genera ingresos económicos a las familias que lo producen, divisas a la economía del país y empleos para las personas que están relacionadas de manera directa o indirecta a la cadena de valor del café; producción, acopio, procesamiento, transformación secundaria, comercialización y consumo. Desde el ámbito ecológico, los arbustos de los cafetales contribuyen a la conservación de los suelos, muchos están cultivados bajo árboles de alto valor ecológico y económico, que constituyen un hábitat apropiado para especies de fauna y flora nativas, regulan el balance hídrico de los ecosistemas y su manejo no requiere de una alta dependencia de agroquímicos (MAGAP 2015).

No obstante, como sostiene documentos del MAG, en la caficultura ecuatoriana prevalece el sistema de manejo tradicional con bajos niveles de productividad y que está regida por una cadena de intermediación que abarca desde la recolección del café en finca hasta la exportación. Del café producido, el 76% pasa a un intermediario y un 12.5% a un centro de acopio (MAG 2019a).

Adicionalmente, según la información obtenida de documentos del Ministerio de Agricultura, el perfil de los caficultores nacionales, tanto en tema de edad como en temas de formación, implica limitantes para romper estas dinámicas. Existe muy poco relevo generacional en la caficultura, actualmente teniendo un promedio de edad de 53 años para los productores. Así mismo, el nivel de educación es bajo; apenas el 18% de los caficultores terminó la secundaria y el 51% terminó únicamente la primaria (MAG 2019b). Los niveles educativos bajos y el promedio de edad alta también afectan la capacidad organizativa de los productores, ya que no se dan tampoco aquí cambios generacionales y los dirigentes muchas veces tienen dificultades para cumplir los requisitos puestos por el órgano regulador (Entrevista: Academia, 2,03).

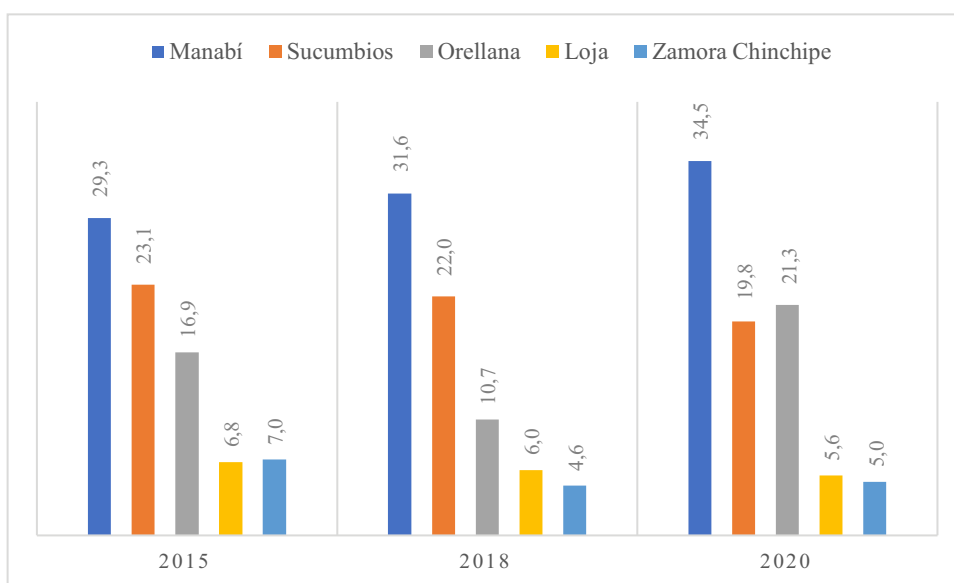
Esto genera un círculo vicioso. Las fuertes fluctuaciones de precio a nivel mundial, la falta de líneas financieras adaptadas al sector productivo, la baja capacidad organizativa y deficientes políticas agro-productivas de fomento, vuelven a los productores dependientes de los intermediarios, viéndose obligados a vender su producción por adelantado y a precios muy bajos. Esto a su vez, ocasiona que el productor no se interese por mejorar la calidad de su café, pues conlleva a un costo adicional que no se traduce en más ganancias. Resultando en una deficiente tecnología de producción, reducción del área cultivada por cambios de uso de suelo, edad avanzada de los cafetales y productores del cultivo e insuficiente investigación. Y todo esto se da en un contexto de exposición a fenómenos naturales como “El Niño” o “La Niña” y plagas y enfermedades como la roya (MAGAP 2015).

Todo lo mencionado no solo afecta los ingresos de los productores, sino que la baja producción y deficiente calidad impiden que la caficultura se convierta en un proceso generador de valor agregado, de empleo y de divisas provenientes de exportación pues existe una reducción de las exportaciones de café en grano y un déficit de materia prima local para la industria nacional (MAGAP 2015).

Con la finalidad de trabajar desde las dificultades mencionadas, en 2015 se deroga la Ley Especial del Sector Cafetalero del año 1995, que da paso a una nueva institucionalidad. Uno de los aspectos resultantes es que, según el Acuerdo Ministerial Nro. 075 del 7 de abril de 2015, se delega a la Gerencia del Proyecto de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, para que a nombre y representación del titular del MAGAP ejecute actos administrativos (MAGAP).

Las zonas cafetaleras del Ecuador se localizan desde alturas cercanas al nivel del mar hasta, aproximadamente los 2,000 metros sobre el nivel del mar (BCE 2015). Las principales provincias caficulturas son Manabí, Loja, Orellana, Sucumbíos y Zamora Chinchipe. En los últimos cinco años, solo Manabí y Sucumbíos han incrementado su participación como podemos apreciar en la imagen inferior.

**Imagen 1.1. Porcentaje de participación en la producción nacional**



**Fuente:** Sistema de Información pública Agropecuaria

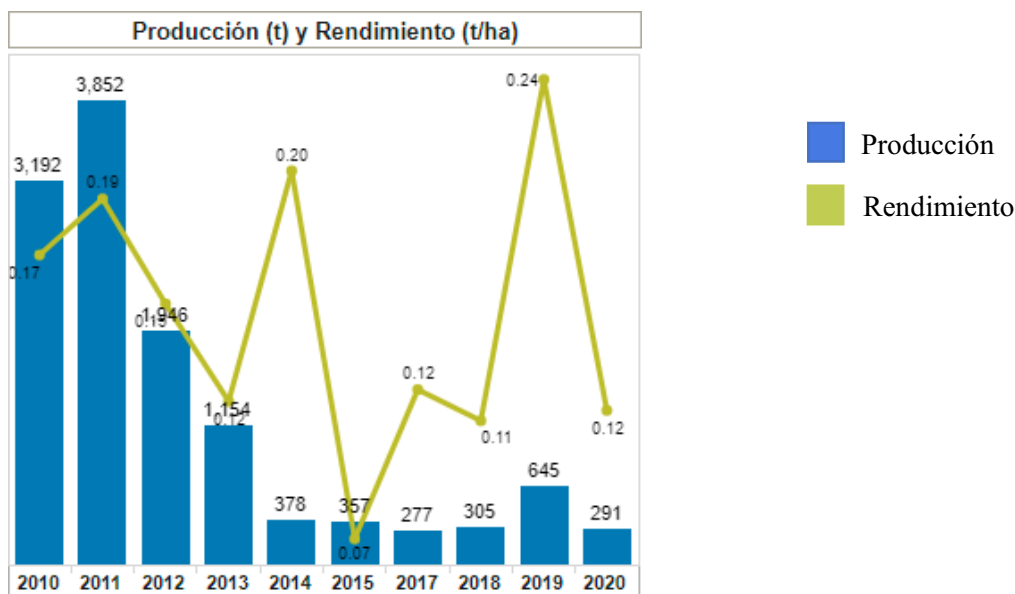
Vale recalcar que la ilustración 1.1 presenta la producción conglomerada de ambos tipos de café, sin embargo, la provincia de Loja sólo produce café arábigo y es junto con Manabí líder en la producción de este tipo de café. El café arábigo requiere de condiciones climáticas y de suelo más específicas que el café robusta, por lo que no se puede dar en cualquier región. Así también, es importante mencionar que, estos datos, aunque permiten tener un marco de referencia, deben considerarse con cierta relatividad, ya que no se ha realizado ningún censo oficial desde el año 2000 y los datos existentes son una estimación basada en un muestreo aleatorio.

En la provincia de Loja, en los años previos a 2015, la producción del café se vio marcada por una fuerte caída. Como podemos observar en la ilustración inferior, la producción provincial pasó de 3.852 toneladas a 357 toneladas y la productividad pasó de 0.19t/ha a 0.07t/ha. Aquí también se puede mencionar que las 357 toneladas producidas en 2015 resultan de la cosecha del 62% del total de hectáreas plantadas, 5.212 ha de 8.381 ha.

Sin embargo, como también observamos en la ilustración 1.2, los siguientes años presentan una mejora en el sector cafetalero lojano, sobre todo en temas de productividad. En 2019, no sólo la producción sobrepasa los niveles de los últimos 4

años, sino que también, de acuerdo con los datos del Sistema de Información Pública Agropecuaria, la cosecha equivale al 100% de las hectáreas plantadas.

**Imagen 1.2 Producción y rendimiento del sector cafetalero en la provincia de Loja**



**Fuente:** Sistema de Información Pública Agropecuaria

La capacidad de aumentar la productividad promedio de 7 toneladas por hectárea a 24 en el 2019 y mantener en 12 en el 2020 muestra grandes avances. Uno de los factores importantes para esta mejora de productividad es la renovación de cafetales y la asistencia técnica que se ha podido otorgar. De acuerdo con el MAG (2021) en Loja, entre el 2014 y 2021 se han renovado 7.490 hectáreas de cultivo de café y se ha podido atender a 3.938 familias cafetaleras.

Esta mejora de productividad significa también que el sector cafetero mejora su capacidad de ser una fuente generadora de ingresos; que se ve reflejado en datos. Según datos del SRI, condensados por la Universidad Técnica de Ambato, las empresas dedicadas al cultivo de café en la provincia de Loja generaron ingresos en una suma de 1.9 millones de dólares, que equivale al 21.4% de los 9.1 millones que generaron las empresas cafetaleras a nivel nacional. Siendo así, Loja es la provincia con el mayor ingreso generado, seguida por Los Ríos con una participación del 19,0% (Sánchez et al. 2020)

Con información levantada por la Sociedad de Hecho, quien constituye un actor importante de la Mesa, se estima que alrededor de 24% del café producido en Loja, actualmente es de mayor calidad que el café tradicional. De estos 24%, aproximadamente un 6% es café lavado, un 10% café lavado orgánico y un 8% café de especialidad. Anteriormente, aproximadamente el 95% del café producido en Loja era natural. La importante generación de ingresos de Loja gracias al café está fuertemente ligada a la obtención de un mejor precio que este cambio implica (Entrevista: Cooperación internacional 2).

Otro espacio donde se hace evidente la mejora en la producción del café lojano son los concursos. En el concurso “Taza Dorada” organizado por la Asociación Nacional de Exportadores de Café (Anecafé), Loja ha sido una provincia altamente representada y el puntaje de café ha ido incrementando de manera significativa. En 2014, un café lojano ganó el primer lugar con un puntaje de 89.20 y rompió el récord nacional y seis de los diez primeros puestos fueron ocupados por productores lojanos (MAG 2020). En 2020, igualmente un café lojano se llevó el primer lugar, pero esta vez con un puntaje de 90.59, y los productores lojanos ocuparon los seis primeros puestos (Taza Dorada 2020).

En el concurso “Taza de la Excelencia”, evento reconocido a nivel internacional y que se realizó por primera vez en el Ecuador este 2021, participaron 16 productores lojanos de los cuales siete quedaron entre los diez mejores, ocupando los primeros seis puestos. El café lojano ganador obtuvo un puntaje de 90.39, a un precio de \$97.10 la libra.

## Capítulo 2. Metodología

Se trata de un estudio de caso de la Mesa Provincial del Café de Loja, con el fin de reconstruir y entender su proceso de constitución y rol en el desarrollo local desde el fomento del sector cafetalero. El análisis abarca el proceso desde la constitución de la Mesa del Café en 2015 hasta la actualidad.

El proceso de la Mesa se puede estructurar en dos etapas. La primera hasta el 2019, que culmina con la obtención de la DO y la salida de la cooperación suiza – Swisscontact como instancia del Ecuador. La segunda etapa desde el 2020 hasta la actualidad, tomando en cuenta que la salida de la cooperación no fue abrupta, sino que se aseguró el financiamiento y la permanencia de una persona clave con el fin de permitir la consolidación de la Sociedad de Hecho y la continuidad del proceso, pero también que esto se dio en un contexto de pandemia.

Para describir y entender el proceso de constitución y trabajo de la Mesa del Café, y posteriormente analizar cómo se llevó a la práctica la generación, articulación y trabajo cooperativo entre actores privados y públicos desde las necesidades de los productores, se emplea métodos cualitativos de revisión de fuentes primarias y secundarias como informes y datos macroeconómicos, así como 13 entrevistas a profundidad<sup>10</sup>.

Referente al entendimiento del proceso de construcción y funcionamiento de la Mesa, que comprende el primer objetivo de este documento, se trabaja de manera más enfática mediante la revisión de las presentaciones e informes obtenidos, para después profundizar algunos aspectos identificados con la información recabada con las entrevistas. Mientras que el material que otorgan las entrevistas es de mayor utilidad para el segundo y tercer objetivo de este documento.

Como método de entrevista se decide usar, las entrevistas a profundidad puesto que estas permiten la recolección controlada de las percepciones, ideas, gustos, vivencias, etc. pasadas de una cierta persona o un cierto grupo de personas mediante la interacción,

---

<sup>10</sup> La guía metodología de preguntas usada en el proceso se puede encontrar en el anexo1 de este trabajo.



con la finalidad de comprender una realidad social a través de la reconstrucción del lenguaje (Vela Peón 2013). Y también, porque las entrevistas permiten recoger información sobre puntos específicos, así como adaptar las preguntas si surge información nueva y relevante.

Las entrevistas<sup>11</sup> se hicieron con diversos actores vinculados al proceso de la Mesa, como instancias públicas – la Prefectura, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG<sup>12</sup>), el Ministerio de Turismo (MINTUR), la Gobernación, el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (MPCEIP) – productores, exportadores, miembros de la Mesa y un actor de la UTPL. La gran parte de las entrevistas fueron desarrolladas entre el 23 y 25 de noviembre de manera presencial en la provincia de Loja.

La revisión y estructuración de la información obtenida, tanto por la exploración las entrevistas principalmente y algunos de los documentos se emplea como guía los cuatro elementos discutidos en el marco conceptual y presentados de manera esquemática en la tabla 1. Para cada uno de los aspectos se establecen componentes que las estrategias de desarrollo deben generar o permitir que se genere. Vale mencionar, aunque todos los aspectos estén interrelacionados, este marco permite darle una línea lógica y estructurar de mejor manera la información recolectada, con la finalidad de identificar posibles lecciones aprendidas. En el caso de las entrevistas concretamente, la estructura que nos otorga la tabla elaborada es empleada de la siguiente manera.

Primero, para el desarrollo de las entrevistas se genera una lista de preguntas posibles por cada uno de los temas a tratar<sup>13</sup>, de tal manera que se cuente con una herramienta para guiar la conversación a los temas relevantes sin interrumpir el flujo de la conversación. Adicionalmente este listado de preguntas, a diferencia de un cuestionario a seguir, permite adaptar la entrevista para profundizar diferentes elementos según el

---

<sup>11</sup> El listado de las instancias entrevistadas y su codificación correspondiente se encuentra en el anexo 2 de este documento

<sup>12</sup> Antes se llamaba Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca MAGAP, sin embargo, ahora es solo MAG- Ministerio de Agricultura y Ganadería y lo que antes era el Ministerio de la Producción ahora es el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca- MPCEIP.

<sup>13</sup> Mismo listado de aclaración 11

área de trabajo del actor. Por ejemplo, en el caso de los productores entrevistados se puede enfatizar más sobre el capital social y la cooperación, mientras que con el MAGse puede tratar con mayor énfasis elementos de visión territorial o institucionalidad.

Segundo, para la sistematización y el análisis de las entrevistas se opta por revisar las grabaciones y apuntes organizando su contenido según los cuatro elementos y sus parámetros. Para ello se elabora primero una tabla por entrevista, generando una transcripción estructurada que permita posteriormente unir los aportes según el sector de pertenencia de los entrevistados. Una vez generadas las cinco tablas resúmenes, se procede a agrupar afirmaciones similares y a seleccionar las que resumen de mejor manera las opiniones compartidas por los diferentes actores por cada uno de los elementos, para usar estas como ejemplificación y soporte durante la discusión.

En este sentido, la segunda parte del capítulo tres presenta una discusión de los cuatro elementos y su contenido desde las entrevistas, usando afirmaciones claves y compartidas por parte de los entrevistados como soporte y manera de ejemplificación.

**Tabla 2.1. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo local según Albuquerque (2004)**

<b>Elemento</b>	<b>Contenido</b>
<b>1. Capital Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espacios de intercambio</li> <li>▪ Generación de confianza</li> <li>▪ Creación de redes</li> <li>▪ Intercambio entre actores</li> <li>▪ Fomento de cultura proactiva emprendedora.</li> </ul>
<b>2. Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud proactiva del gobierno</li> <li>▪ Equipos de liderazgo</li> <li>▪ Cooperación pública-privada</li> <li>▪ Condiciones para el desarrollo productivo y generación de empleo</li> </ul>
<b>3. Visión territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia territorial consensuada</li> <li>▪ Fomento de microempresas y pymes</li> <li>▪ Capacitación de recursos humanos (direccionada)</li> <li>▪ Innovación basada en la calidad y diferenciación</li> <li>▪ Busca mejorar la utilización de los recursos endógenos y la diversificación de la base productiva local</li> </ul>
<b>4. Institucionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación de acuerdos amplios</li> <li>▪ Creación de pactos, proceso, normativa</li> <li>▪ Estabilidad a pesar de cambios políticos</li> </ul>

*Fuente:* Alburquerque (2014)

## **Capítulo 3. Análisis**

### **3.1 La Estructura de la Mesa del Café**

La idea de una Mesa Provincial del Café surge por primera vez dentro del marco del proyecto “reactivación de la caficultura ecuatoriana” en 2011 por parte del Ministerio de Agricultura (MAGAP) que tenía establecido dentro de su plan estratégico la finalidad de mejorar la calidad de vida de los productores mediante la asociatividad rentable y medioambientalmente sostenible en un contexto de articulación interinstitucional (MAGAP 2011).

Acorde a esta finalidad, el plan proponía los siguiente seis objetivos estratégicos (MAGAP 2011):

- Selección y multiplicación de material vegetal altamente productivo
- Fomento productivo
- Financiamiento productivo
- Fortalecimiento socio-organizativo y promoción de una cultura cafetalera generadora de esperanza y bienestar
- Postcosecha y comercialización
- Fortalecimiento de la institucionalidad cafetalera

De manera paralela, desde 2012 la prefectura generó su propuesta de articulación mediante el evento “Loja sabor a café”, con el fin de poder invitar a los productores de café de la provincia y actores relacionados. Identificando aquí, la necesidad de trabajar de manera conjunta para proteger el café lojano y abrirle puertas al mercado nacional e internacional (Entrevista: Sector público 2)

Estos espacios de intercambio funcionaban principalmente para que diversos actores del sector cafetalero lojano puedan informar sobre sus acciones, más no como espacio de interacción (Entrevistas: Actor indirecto 2, Cooperación internacional 2)

En 2013, la cooperación técnica suiza – Swisscontact se vincula al tema del café en la provincia, en el marco del Proyecto EMPRENDE que abarca la cadena de valor del café, donde uno de los principales actores era FAPECAFES (Federación Regional de

Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur del Ecuador) y sus Asociaciones.

A partir de este primer acercamiento y el aprendizaje que se da durante el trabajo en el sector cafetalero en esos años, Swisscontact desarrolla una propuesta para coordinar estas acciones y propone la estructuración y creación de la Mesa Provincial del Café, para que fungiera como un espacio desde el cual fuera posible coordinar y articular mejor los diversos esfuerzos, hasta entonces aislados que se estaban realizando en el sector cafetalero de Loja.

En 2015, Swisscontact conjuntamente con DEPROSUR (Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur de la Prefectura) y el MAGAP, hicieron un llamado a los diversos actores para participar de esta nueva versión de la Mesa técnica donde Swisscontact asumió el rol de facilitador/auspiciante, dando inicio a una etapa de la Mesa con un nuevo modelo de gestión.

En este contexto, la Mesa del Café se forma para sumar esfuerzos, complementar acciones, aprovechar experiencias y capacidades existentes, optimizar recursos y coordinar trabajos en campo para llegar a un mayor número de productores, generar más impacto, desarrollo y bienestar en la provincia, constituyendo un espacio de diálogo y concertación entre los diferentes actores que trabajan en la región para fortalecer la cadena del café (Swisscontact 2019).

En las primeras reuniones participaron alrededor de 20 personas, y en poco tiempo se pudo integrar a diversos productores, actores de la economía privada (comercializadores, distribuidores, procesadores, proveedores de insumos, baristas, entidades financieras como el banco de Loja, CoDesarrollo y la Corporación de Ferias), entidades públicas (GAD provincial y GAD municipal de Loja, Ministerio de Agricultura-MAGAP, Ministerio de la Producción- MPCEIP, Ministerio de Turismo-MINTUR y BanEcuador), y Entidades Educativas (Universidad Técnica Particular de Loja-UTPL, Universidad Nacional de Loja, Instituto Superior de Loja). La Cooperación Internacional Swisscontact fungió como facilitador a través del tiempo (Swisscontact 2019).

Tomando en cuenta la diversidad de actores y necesidades y con el fin de generar más participación, involucramiento, así como un mejor funcionamiento se crearon cinco sub-mesas, las cuales trabajaron sobre la base de diversas temáticas relevantes y con los actores ligados e interesados según cada una de las áreas, de la siguiente manera:

1. Producción y post cosecha.
2. Comercialización y denominación de origen.
3. Turismo y cultura de consumo.
4. Servicios financieros.
5. Fortalecimiento organizacional.

Las líneas de trabajo prioritarias de la Mesa fueron el Desarrollo Productivo, el Desarrollo Organizacional, el Financiamiento y la Certificación Denominación de Origen Café de Loja. Cada sub-mesa aportaba según los objetivos planificados desde su espacio, pero con un enfoque articulado. Aquí fue de especial importancia el identificar los beneficios que el trabajo articulado traía en comparación al trabajo individual (Entrevista: Cooperación internacional 1)

A partir de las diversas entrevistas y la revisión de las prestaciones y memorias de las diferentes reuniones, resaltan algunos aspectos diferenciadores del Modelo de gestión de la Mesa.

Desde 2015 hasta el 2019, la Mesa no tenía una instancia directiva fija y todos los actores compartían la responsabilidad. En este sentido, a excepción de las primeras cuatro reuniones que fueron convocadas y lideradas directamente por Swisscontact, las convocatorias y organización de las reuniones de trabajo rotaban entre los diferentes integrantes (Entrevista: Cooperación internacional 1).

En 2020, debido a la pandemia la dinámica de reuniones amplias se vio restringida por lo que, para no perder los espacios generados, se optó por conseguir un comité de coordinación y posteriormente, una secretaría técnica. El comité de coordinación está integrado por la Sociedad de Hecho, la Prefectura, el MAG, el MINTUR, el MPCEIP y la UTP, que son los líderes de las diferentes sub-mesas. Su rol es el de impulsar, promover y dinamizar el trabajo de la Mesa (Entrevista: Cooperación internacional 2).

En este sentido, y aunque la Mesa no tuvo ni tiene una personería jurídica, siempre se buscó promover su identidad. Se generó un logo propio y todas las convocatorias, invitaciones y documentos circularon a nombre de la Mesa (Entrevista: Sector público 4).

Una estrategia clave para crear esta identidad, fue el resaltar en todo momento la utilidad de la Mesa como un espacio de intercambio y aprendizaje a través del cual, los diversos actores colaboran para alcanzar metas en común y que su finalidad es el sumar esfuerzos, complementar acciones, coordinar en terreno y optimizar recursos. Algo que resalta y resume este aspecto es la siguiente cita que se puede apreciar en las diversas presentaciones de las reuniones de la Mesa, elaboradas por Swisscontact (Swisscontact 2015, Swisscontact 2017, Swisscontact 2019<sup>a</sup> entre otras):

“1+1=3 “Sinergia”

significa que el efecto total de las actividades efectuadas es mayor que la suma de las partes

Otro elemento relevante del modelo de gestión es que, la Mesa, aunque no contaba con protocolos o normativa específica que regule la interacción, sí estableció de manera conjunta los siguientes cinco principios básicos para ello:

- Cooperación desde una lógica de estructura horizontal,
- Coordinación de las acciones recursos y esfuerzos,
- Sostenibilidad, haciendo referencia a la participación y adhesión de los diversos actores a los planes de trabajo,
- Transparencia de información para generar confianza y credibilidad, y
- Enfoque café, que implica que los esfuerzos apuntan al desarrollo de la caficultura y a través de ello el mejoramiento de la calidad de vida de los cafetaleros.

Aquí resaltan sobre todo el tema de sostenibilidad y el enfoque café como principios novedosos y diferenciadores del proceso de trabajo dentro de la Mesa. Sobre todo, este último. El enfoque cafetalero no sólo le da un fin específico a todo el trabajo, sino que, establece este fin por encima de los intereses personales e institucionales. De acuerdo con uno de los actores entrevistados, este lineamiento permitía mantener las discusiones a nivel técnico y relacionado al café y era de especial ayuda para evitar o/y mediar

pugnas políticas y de protagonismo que afectaban las relaciones y la coordinación (Entrevista: Cooperación internacional 1)

El contar con una planificación operativa para la Mesa y sus sub-mesas también es uno de los elementos que forman parte integral del modelo de gestión y que permitieron su puesta en práctica. Entre 2015 y 2019 de manera participativa se realizaron dos planes estratégicos a partir de talleres de visión de futuro para estructurar la razón de ser, los objetivos y responsabilidades de los involucrados (Cooperación internacional 1). Tener un norte claro que oriente todas las acciones más a corto plazo de las sub-mesas fue una gran ayuda (Entrevista: Sector privado 1).

También, es importante resaltar, que la Mesa siempre se centró en lo colectivo por sobre el individuo. Aunque existan ciertos actores individuales que han tenido relevancia en su proceso de desarrollo, siempre se procuró el trabajo a nivel de instancias y el empoderamiento de todos por igual para asegurar su continuidad. Dos momentos claves que muestran que esto ha dado resultado, son la salida de la cooperación internacional (Swisscontact) a finales de 2019 y el cambio de personal que se dio en algunos organismos públicos, sobre todo a partir de las elecciones de 2019.

Por último, cabe resaltar la importancia del rol de facilitación que asumió la cooperación como parte del modelo de gestión. Gran parte de los entrevistados resaltan y reconocen este trabajo, argumentando que, si una instancia pública hubiera liderado este proceso, las demás instancias públicas no hubieran participado (Entrevista: Actor externo 2). Como lo pone uno de los entrevistados “El proceso con Swisscontact fue clave y hay que ser claros, no hubiéramos podido articularnos si no hubiéramos tenido la participación de un agente externo. El rol de Swisscontact fue el hacer el enganche entre las instituciones para que podamos conversar y ponernos de acuerdo” (Sector público 2).

En resumen, contar con una instancia neutral que facilite, que afirme la importancia de la Mesa como espacio de trabajo conjunto donde todos los actores son relevantes y que, a partir de ello, se logre promover una identidad conjunta con principios básicos, que sumados a una buena planificación macro que oriente y alinee las acciones fueron los elementos clave del modelo de gestión de la Mesa.

### **3.2 La Mesa Provincial del Café como estrategia de desarrollo**

Como se estableció en el marco conceptual presentado en el capítulo 1 de esta tesina, según Albuquerque (2004) las estrategias de desarrollo local deben abordar algunos aspectos que se organizaron en cuatro temas: la creación de capital social, la generación de redes de cooperación, el desarrollo de una visión territorial y una institucionalidad.

A continuación, se discutirán los insumos obtenidos a partir de las entrevistas desarrolladas para cada uno de estos cuatro aspectos de las estrategias de desarrollo local con el fin de analizar el trabajo de la Mesa y los resultados obtenidos.

#### **3.2.1 Capital Social y Cooperación**

Para construir capital social, las estrategias de desarrollo local deben generar espacios de intercambio, conversación y participación. La Mesa Provincial del Café de Loja, es justamente eso, un espacio de intercambio donde los diversos actores vinculados al café tienen la oportunidad de conversar, generar consensos y establecer líneas de trabajo conjuntas. Pero sobre todo también de plantearse objetivos que de manera individual no se podrían alcanzar.

No obstante, el llegar hasta ahí no ha sido trabajo fácil. Los entrevistados resaltan que requirió de mucho esfuerzo para que las diferentes instancias públicas puedan trabajar de manera conjunta y que el sector privado se quiera vincular. El tema político ha sido un factor contextual de importancia aquí, ya que al inicio de la Mesa las instituciones públicas de la provincia de Loja no tenían las mismas ideologías políticas y existían roces. Ha sido un proceso de aprendizaje que ha requerido de “ceder posiciones, negociar... Dejar de lado temas personales e institucionales y pensar en un solo objetivo conjunto llamado Loja. Tocó romper esquemas y aprender que juntos vamos a llegar, no solos” (Sector público 2).

El cumplimiento de objetivos y la visibilización de los mismos ha permitido que los involucrados se sientan confiados y tengan mayor adhesión a la Mesa y sus objetivos, al mismo tiempo que esto, llama la atención, de actores del sector que no están vinculados a la Mesa. “Los resultados van calando mucho, van atrayendo la atención de todos los que estamos enrolados en la cadena” (Actor indirecto 2).



Desde el lado de los productores, por ejemplo, el tema de las capacitaciones y los concursos ha sido altamente relevante, ya que es el espacio donde ellos pueden ver de manera real las ventajas económicas que pueden llegar a obtener. “Ya los cafetaleros se dan cuenta que el café puede pasar de ser un commodity a venderse como café de especialidad” (Academia 1)

Con el tiempo y con bastante esfuerzo se ha logrado que se hable “un mismo idioma” y el desarrollo de vínculos personales e institucionales entre los diferentes actores. Como lo resalta un entrevistado “el aspecto medular del buen funcionamiento de la Mesa es el aspecto de empatía, de confianza entre los diversos actores” (Sector público 1).

La creación de capital social, que permite un trabajo conjunto de calidad, es visto como uno de los mayores logros por parte de los entrevistados. Uno de los entrevistados por ejemplo resalta que “antes de la Mesa cada institución hacia temas sueltos no había esta dinámica de organizar las actividades, de ponerse de acuerdo con otras instituciones, para unir esfuerzo. Al estar coordinados, al conversar en la Mesa y presentar lo que se quiere hacer, se puede unir esfuerzo en vez de tal vez repetir trabajos”. (Sector público 4).

Este trabajo articulado implica no sólo que no se dupliquen esfuerzos, sino también que las acciones son más efectivas, eficientes económicamente y por consecuencia se puede alcanzar de mejor manera los objetivos, beneficiando al sector cafetalero en general. En las palabras de uno de los entrevistados “antes de esto no había una buena sinergia entre los diferentes aspectos como para motivar al sector cafetalero. Cada uno hacia las cosas por su lado. La Mesa logró sumar voluntades, para poder posicionar de mejor manera el café de Loja” (Sector privado 1).

Un ejemplo de este tipo de sinergias se dio en las capacitaciones. La instancia pública levantó los datos de los productores e identificó los requerimientos de capacitación. Esta información se pasó a la Academia, para que desarrolle un material específico de capacitación. Durante el proceso de capacitación, la instancia pública presta asesoría a la academia y realiza el seguimiento (Academia 1).

La creación de vínculos, de confianza entre los participantes también ha ido fomentando y al mismo tiempo ha permitido que la Mesa sea un espacio de aprendizaje y de

generación de conocimiento. Al inicio muchos de los actores tenían conocimientos limitados sobre la cadena del café y especializados al área en la que se desenvuelven. Sin embargo, la Mesa les permitió conocer cada parte del proceso y entender que, para generar beneficios a nivel territorial, cada eslabón debe funcionar – desde la planta a la taza – y que pueden hacer para lograrlo (Cooperación internacional 2).

El flujo de información es digno de resaltar, ya que existe una gran apertura para compartir información y conocimiento entre los actores. En las palabras de un involucrado “Lo bueno de la Mesa es la interacción, la facilidad que hay para comunicarse las cosas porque nadie se guarda nada. Sabemos que es un objetivo común” (Academia 1). En las conversaciones, entre diversos actores se puede apreciar que todos se mantienen informados sobre los diferentes trabajos y buscan el cómo apoyar proyectos del sector cafetalero desde sus áreas de acción.

No obstante, a pesar de todo lo alcanzado existen debilidades también. Con respecto a la información, aunque exista gran apertura, no hay un sistema integrado que contenga los datos en torno al mundo cafetalero Lojano. Incluso los datos oficiales, debido a la no realización de un censo agropecuario, son estimaciones y no reflejan la realidad actual (actor externo 2). La importancia de esto también afecta el aspecto de la visión territorial que será discutido más abajo.

Otro aspecto que afecta el desarrollo de capital social es la rotación de personal, ya que “cuando llega gente nueva es difícil que se alineen y se retrocede, porque hay que volver a trabajar en el sentido de pertenencia con ellos” (Sector público 4). Estas rotaciones además sacan nuevamente a relucir las diferencias que pueden existir entre distintas instituciones públicas y/o privadas, ya que la lógica es de buscar sobresalir para evidenciar lo que se está trabajando.

Sin embargo, a pesar de las dificultades planteadas, la Mesa ha sido capaz de generar un capital social permitiendo que se coordinen esfuerzos de los diversos actores, sentando así, las bases para el desarrollo de redes de cooperación, que es el siguiente aspecto a tratar de las estrategias de desarrollo local.

### 3.2.2 Cooperación

Dentro del aspecto de crear redes de cooperación tenemos como ejes el requerimiento de una actitud proactiva del gobierno local, el desarrollo de equipos de liderazgo y la generación de cooperación público-privada.

Con respecto al primer eje, la capacidad de las instancias públicas para trabajar de manera conjunta ha sido clave y aunque este no ha sido fácil, se logró generar lazos de cooperación. A partir de las entrevistas se puede identificar que todas las instancias públicas reconocen al café como un sector relevante y que requiere de un esfuerzo conjunto por parte de ellos y a la Mesa como un espacio sumamente fructífero para lograrlo. “Lo que se decide en la Mesa, las autoridades no lo refutan sino más bien se suman, porque tiene legitimidad” (Sector público 2).

Que un actor exprese que esta estrategia tiene legitimidad es una declaración poderosa. Y es, sin duda, el resultado de la dinámica de la Mesa, que se basa en la participación e involucramiento de todos los actores. Como se mencionó en el primer capítulo de esta tesis, el proceso de desarrollo local requiere el empoderamiento de los actores locales, que son los principales gestores. Y la Mesa logra precisamente eso al dar un espacio equitativo a todos los actores y así se logra el contrapoder, donde los diversos actores construyen una agenda en conjunto y esto es lo que genera la legitimidad.

Sin embargo, el proceso de reestructuración de las entidades públicas, el cierre del proyecto del actual MAG y las limitantes presupuestarias presentan un reto para el trabajo de las entidades públicas a futuro, aunque de las conversaciones se puede identificar un verdadero interés por mantener la representación en la Mesa y continuar el trabajo en las respectivas sub-mesas. En otras palabras, las instancias públicas “tienen el interés, hay la apertura, hay la cooperación, hay la comunicación” (Academia)

El trabajo en las sub-mesas ha sido otro elemento relevante para el desarrollo de redes de cooperación. Por ejemplo, en torno al evento “Loja sabor a café” y los concursos y subastas relacionadas, se ha dado un arduo trabajo de gestión y coordinación por parte de las sub-mesas. Lo más reciente, en 2021, al estar en un contexto de pandemia, se decidió no desarrollar el proceso de subasta “lo mejor de Loja” pero sí aliarse con el concurso internacional con subasta denominado “Taza de excelencia”. Según una entrevista, se generó un trabajo articulado desde la Mesa para dar el acompañamiento

necesario a los productores en cada paso con el fin de promover la participación de productores lojanos. Cada sub-mesa aportó desde el área donde se desenvuelve (Sector público 4)

En este sentido para que las sub-mesas puedan potenciar su aporte deben también estar orientadas por un fin superior y aquí la articulación y pertenencia a la Mesa es central.

Espacios como los eventos de subasta, también ejemplifican la importante cooperación público—privada que ha logrado generar la Mesa. Como lo pone uno de los entrevistados “Normalmente las instituciones públicas hacen su planificación, por un lado, las empresas por otro, y las ONG intentando de enlazar ambos objetivos [...] y la Mesa ha logrado generar ese consenso para canalizar esos recursos públicos y que los actores privados se puedan beneficiar” (Sector privado 2).

Pero no sólo es un beneficio de los actores privados, sino que ellos puedan aprovechar las condiciones generadas para aportar al desarrollo económico. “Aquí los privados se anclan bonito. A veces se piensa que el desarrollo productivo es tarea sólo de lo público, pero aquí entendimos que no es así. La parte pública hace su parte, genera las condiciones y el sector privado invierte” (Sector público 2). La empresa privada ha sabido aprovechar el movimiento que se ha dado en el sector cafetalero, y se han desarrollado empresas a lo largo de la cadena del café.

En resumen, la Mesa ha logrado una potente articulación y cadenas de producción, en las palabras de uno de los entrevistados “no pensé jamás, no me imaginé nunca el impacto que iba a tener lo que iniciamos alguna vez frente a lo que estamos viendo ahorita. El tema de la Mesa realmente es un impacto brutal” (Sector público 2)

### 3.2.3 Visión Territorial

El aspecto de la visión territorial implica que se desarrolle un proyecto territorial del cual todos los actores participen, y a partir del cual se fomente el desarrollo de microempresas y pymes locales, así mismo la capacitación de recursos humanos, de tal manera que se pueda contar con las capacidades requeridas y los empleos necesarios para poner en práctica la visión territorial.

La Mesa del Café nace con la idea de posicionar al café lojano a nivel nacional e internacional con el fin de generar un contexto dentro del cual el sector cafetalero pueda convertirse en un área de desarrollo económico y social, primordialmente, para que los productores tengan una mejor calidad de vida. En las palabras de uno de los entrevistados “Lo que nos motivó fue darle al productor lojano un paraguas, una instancia que pueda regular, que pueda normar, que pueda motivar, darle un norte a la producción lojana” (Sector público 5).

En la actualidad, los actores entrevistados aseguran que se ha avanzado significativamente en este aspecto gracias al trabajo de la Mesa, y donde, la obtención de la DO y el desempeño de los cafés lojanos en los diversos concursos y sus subastas son los espacios más visibles de las mejoras en las capacidades productivas y el trabajo articulado de fondo. Para uno de los entrevistados, por ejemplo, el evento “lo mejor de Loja” en 2018 fue un punto de quiebre que sirvió como incentivo para que más productores se sumen, puesto que los precios alcanzados y el movimiento alrededor del evento mostraron de manera muy clara los beneficios de un buen proceso de producción (Sector privado 1).

Los actores también rescatan el hecho de que, a pesar de la pandemia, y el cambio de funcionamiento debido a ello, la Mesa sigue siendo un actor reconocido y relevante para el sector cafetalero lojano. En las palabras de uno de los actores “yo veo ahí un grupo base que sigue funcionando y (la Mesa) camina solita. La veo sólida. A todos nos pegó la pandemia, pero a pesar de eso la Mesa está ahí. Los resultados que se obtuvieron este año en las subastas son sin lugar a duda, resultados del trabajo de la Mesa” (Sector público 5).

Sin embargo, el mejor posicionamiento no sólo ha permitido que se mejoren los procesos productivos, sino también que se genere un movimiento económico con relación al café con negocios anclados de manera directa e indirecta a la cadena del café y donde los jóvenes juegan un rol importante, “ya que para hacer una verdadera reactivación productiva se debe contar con la participación de gente joven con ganas de sacar a su cantón, a su provincia adelante” (Sector público 1).

Por ejemplo, como nos comenta uno de los entrevistados “en el sector primario, comercialización y postcosecha, hay jóvenes de 20/25 que le están apostando

fuertemente a la cadena como una alternativa muy viable. Hay gente joven trabajando en ello con muy buenos resultados. Eso nos motiva aún más” (Sector público 1).

Cuando hablamos de los actores indirectos, en cambio, hablamos de prestadores de servicios turísticos, establecimientos de insumos agropecuarios, hoteles, restaurantes, etc. que están considerando al café como eje medular” (Sector público 1). Aquí los jóvenes están metidos en temas de barismo, de cata, de cafeterías y como consumidores más conscientes que buscan café de calidad.

El auge de cafeterías de especialidad es un buen ejemplo. Como nos cuenta uno de los entrevistados “antes, por el 2012, no había una cafetería, aquí había restaurantes donde vendían café. Pero tampoco era un café de calidad. Pero cuando llega el proceso y se comienzan a articular, sobre todo a los jóvenes. Ahora en Loja hay cafeterías de primer orden, que te ofrecen cosas distintas en base al café. Las marcas ya no compiten por presentación bonita sino por la calidad” (Sector público 2)

Otro ejemplo es todo el movimiento que se generó en el sector turístico. A partir de los eventos y concursos surgió el interés, sobre todo de los compradores extranjeros, de conocer dónde se produce el café, cómo son las condiciones, el paisaje, las fincas. Esto, por su parte desembocó en la necesidad de contar con ciertas capacidades de brindar una atención básica a los visitantes (Sector público 6).

Apoyados en información previamente levantada en una consultoría, el MINTUR liderando la sub-mesa de turismo, aprovechó la idea de una ruta del café. Dentro de ello se trabajó con los dueños de las fincas cafetaleras interesadas en desarrollar la parte turística, apoyándolos con capacitaciones y planes de negocio para que puedan aprovechar esto como una actividad complementaria para sus ingresos. Actualmente existen algunas fincas que han logrado desarrollar este aspecto, ofreciendo paquetes turísticos y vivenciales atados a la producción del café (Sector público 6)

Como vemos, existe un trabajo importante en torno a la visión territorial tanto en términos de estrategia compartida como en el fomento del sector empresarial. En las palabras de uno de los entrevistados, “se ha logrado pasar de ser una economía primaria de producción de café a una economía, que, aunque sea pequeña genera valor

agregado. Es pasar de una economía primaria a una economía de transformación e innovación ” (Sector público 2)

Esto se debe claramente también a todo el trabajo de capacitación y formación que se desarrolló.

Como mencionamos en el primer capítulo, el perfil del agricultor es una de las principales barreras para ir desarrollando el sector. Tanto en temas de cambio generacional como en el nivel educativo. A partir de la Mesa se desarrollaron algunos espacios de capacitación en temas tan diversos como riego, fertilización, tostado, contabilidad o gestión de organizaciones.

En 2015, por ejemplo, se trajo a través de Swisscontact, un experto en poda de café, Sr. Markus Weber. En 2016 en cambio, se realizaron 11 cursos y días de campo con la participación de 580 agricultores de toda la Provincia, que contó con la participación del MAGAP, de la PREFECTURA DE LOJA, SWISSCONTACT, MIPRO como actores centrales (subcomisión de fomento a la producción 2017). También se desarrollaron cursos para barismo. Por ejemplo, en 2018, la Prefectura, el Instituto Tecnológico Beatriz Cueva de Ayora (ITSBCA) y Swisscontact organizaron la realización de capacitación en barismo (Prefectura 2018).

Sin embargo, como podemos ver, todas estas capacitaciones son puntuales y responden a un requerimiento específico, más no a una visión territorial. Para ello sería importante contar con una instancia o proceso educativo general dedicado al sector cafetalero.

Como lo pone uno de los entrevistados “es importante crear el instituto nacional del café, que este instituto se pueda encargar de validar variedades, hacer investigaciones, todo para poder devolver al productor y que este se pueda propender el desarrollo.

Donde tienen sus Institutos de Investigación cafetalera y la ponen al servicio de los productores se genera desarrollo” (Sector privado 2).

Por parte de la UTPL se está trabajando en una propuesta más integral, la de crear una escuela del café. La propuesta apunta a “capacitar ya no sólo a los productores de café sino ya a toda la cadena de valor. Con la intención de que esta escuela del café sea quien lidere el tema de vinculación de la UTPL con los productores, con los sectores sociales, las instituciones, etc.” (Academia).

Como podemos ver, existe un convencimiento de que el trabajo de la Mesa es notable y que el sector cafetalero tiene relevancia para el desarrollo económico provincial. No obstante, la consolidación y puesta en práctica de este convencimiento es donde todavía existen limitaciones. Como lo pone uno de los entrevistados “nos falta articular las cosas, porque a veces las políticas no son de mediano y largo plazo sino son coyunturales por gobierno. Pero lo que se quiere es ubicar ya dentro de los ejes importantes de desarrollo económico de la provincia al café. Que ya cuando hables de Loja hables de café. Que sea equivalente al banano y la provincia de El Oro” (Sector público 2).

Existen algunos aspectos que los entrevistados resaltan cuando se les consulta cómo se podría llegar a consolidar esta visión territorial.

El primer tema mencionado, es el de seguir trabajando en agrandar el mercado para el café de especialidad. Se ha logrado anclar el tema de un mejor consumo a la cultura cafetalera lojana y generar un mejor conocimiento de lo que es un buen café, pero el alcance todavía es limitado. Aquí se habla específicamente de trabajar con las nuevas generaciones para que se conviertan en consumidores conscientes de lo que es un buen café. Dado que si existe una mayor cantidad de consumidores también los productores y demás actores de la cadena de café tendrán un mayor incentivo para seguir mejorando.

El segundo tema mencionado fuertemente es el de los datos. Como se menciona previamente en este trabajo, no existen datos oficiales exactos sobre el impacto del sector cafetalero en la economía de Loja. Como lo pone uno de los entrevistados “hay mucha información, pero no está todavía sistematizada en una base de datos, de donde se pueda sacar información como cuántos son los productores o cuántas hectáreas hay. Se tiene algunos datos, pero no son oficiales y esto dificulta la toma de decisión por parte del Estado” (Academia).

Atado a ello, está el tema de recursos. Y por recursos hablamos de inversiones monetarias en el sector y del dinero que es requerido para mantener personal. Este es otro aspecto mencionado como impedimento de la consolidación de la visión territorial. La asignación de recursos por parte del Estado central depende en gran parte de los análisis que se hagan con respecto a relevancia, impacto, importancia, entre otros. Al no contar con datos reales del sector cafetalero lojano, de acuerdo con los entrevistados se



está infravalorando su importancia y como resultado se limita una importante fuente de apoyo. La mayoría de las autoridades, sobre todo los técnicos concuerdan que el trabajo depende de la predisposición de los directores de las instancias y no se considera como un proceso estratégico principal, como menciona uno de los entrevistados "...porque depende de voluntades, no hay autonomía de decisión. Actualmente es sólo una suma de voluntades, de que se tenga disponible el personal. Pero para que se puedan hacer cambios estructurales y fuertes se requiere de institucionalidad. Que se pueda tomar decisiones desde la Mesa, donde todas las instancias participen pero que sea un espacio de decisión" (Sector privado 1)

En este contexto, muchos de los actores mencionan lo importante que es la efectiva operativización de la DO, que es un elemento central de la institucionalidad.

#### 3.2.4 Institucionalidad

El proceso de obtención de la DO tardó aproximadamente dos años y requirió de la constitución de una personería jurídica que represente a los actores cafetaleros y que pueda asumir la gestión para la obtención de la DO ante Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) y solicitar la autorización de uso, la misma que fue otorgada el 25 de abril de 2019 (Swisscontact 2019). Esta instancia es la Sociedad de Hecho (SdH), que está conformada por delegados de productores, transformadores y comerciantes de los diferentes corredores productores de café de la Provincia y constituye un interlocutor de los actores de la cadena del café de la Provincia.

La meta de la obtención de una DO, fue central para el desarrollo del trabajo articulado en la Mesa, o en otras palabras "la denominación de origen es un producto de la Mesa y sirvió para unir a todo el ecosistema caficultor local" (Sector público 5). Y justamente ahí yace la fuerza de esta DO, en las palabras de una de las entrevistadas "en el Ecuador, la DO de Loja fue la primera experiencia a nivel nacional que nace desde los actores directamente involucrados y que tiene base social" (Cooperación internacional 1). El proceso se encuentra documentado y marca de esta manera un antes y un después en temas de denominación de origen para el Ecuador.

No obstante, y como lo dice muy bien uno de los entrevistados “la DO es un medio para seguir caminando, pero no es el final” y resalta que está pendiente la puesta en práctica la operativización de la DO (Sector público 5). En las palabras de otro de los entrevistados “la DO es como el primer capítulo de la Mesa, ese fue el proyecto macro que unió a los diversos actores de la Mesa y que orientaba los diversos esfuerzos. Pero ahora toca el capítulo 2 (Academia).

Ahora el resto está en la puesta en práctica de esta DO, de tal manera que los actores que fueron parte del proceso de su obtención, también se beneficien del arduo trabajo. Actualmente se está trabajando una propuesta de un sistema de blockchain para la DO, con el cual se pueda al mismo tiempo, abarcar el tema de acceso a datos. Este proyecto permitiría tener una trazabilidad de toda la cadena, desde la finca hasta la taza, y así proteger a los cafés de especialidad lojanos a nivel nacional e internacional y asegurar el cumplimiento de los parámetros establecidos (Cooperación internacional 2). Este proceso también ayudaría a mantener el enfoque de trabajo orientado en las necesidades y capacidades de los productores que es clave para la sostenibilidad (Sector público 5).

La sostenibilidad de la Mesa como tal, también es un punto de interés para los entrevistados y que es visto como el próximo gran reto de la Mesa. Como lo expresa por ejemplo uno de los actores: “Creo que a futuro hay que definir roles, tener un plan caficultor de aquí a 2030, tener alianzas estratégicas puntuales y consolidar la denominación de origen para que funcione” (Sector público 5). O según otro entrevistado “Se requiere de un trabajo más consolidado, una gestión interinstitucional” (Sector público 1). En resumen, lo que se busca con el fin de lograr la sostenibilidad de la Mesa a largo plazo es “que sin importar quien venga realmente, que la calidad del café de Loja sea ya una política provincial, y eso tiene que ir no solo en los presupuestos, sino que tienen que trabajarse ya dentro de los planes de desarrollo de Loja” (Sector público 2)

Desde la teoría, Albuquerque (2004) argumenta que la institucionalidad y para ella el rol del Estado es de trascendental importancia para la sostenibilidad. Y en estas líneas se habla mucho de una institucionalidad formal. Sin embargo, desde los actores de la Mesa, la formalización de la Mesa es debatible.

Uno de los entrevistados por ejemplo sostiene “yo no le veo tan necesaria la personería jurídica, siempre que haya la voluntad, siempre que haya la decisión yo creo que el rol de la Mesa va a ser claro. No debería tener una personería jurídica para que se la adopte como una estrategia provincial” (Sector público 1). Otro actor comenta también que de darse una personería jurídica de la Mesa la participación del sector público se complicaría, ya que normativamente no podrían ser parte de dos organismos (Sector público 5).

En cambio, diversos actores proponen que la Mesa sea quien ayude a crear la institucionalidad requerida, convirtiéndose en un espacio de asesoría conformado por actores privados y públicos, “que defina hacia dónde vamos sobre la base de las políticas de desarrollo” (Sector público 2). Una especie de unidad técnica, que permita “generar propuesta de política pública para el café arábigo, liderada desde Loja” (Sector privado 1)

### **3.3 Resumen de resultados**

Una vez realizado el análisis de los aportes hechos por los entrevistados y la información revisada acorde a los cuatro aspectos identificados de las teorías de desarrollo se pueden resumir los siguientes hallazgos centrales.

Primero, el modelo de gestión de la Mesa es un aspecto clave de su éxito. A partir del análisis realizado en la primera parte de este capítulo podemos sostener que el haber contado con Swisscontact como facilitador neutral pero donde los diferentes actores asumían responsabilidad, así como el enfoque café donde los productores son el centro, son los elementos por resaltar.

Segundo, la Mesa ha permitido que se construya capital social a partir de la generación de confianza. El proceso de acercamiento y de intercambio, pero sobre todo el cumplimiento de objetivos permitió que los actores reconozcan que hay un poder en la unión de esfuerzos. El encontrar que existen primero objetivos compartidos y segundo, realizar que estos se pueden alcanzar de mejor manera trabajando juntos es clave. Los actores reconocen lo difícil que era antes el que se genere un trabajo conjunto entre diversas instancias públicas y/o con actores privados pero que ahora hay otra realidad, y esto también fue observable en los días de visita a Loja.

No obstante, respecto a este segundo punto es importante tener en cuenta que esta confianza base no es transferible y que no se cuenta con una estructura para trabajar hacia la integración de nuevos actores o cómo afrontar la salida de actores clave de las diferentes instancias.

Tercero, a partir de la Mesa se generan redes de cooperación. Gracias a la generación de confianza se sentaron las bases para el trabajo articulado. Las sub-mesas son los espacios donde esto se potencia y se solidifica y a partir de los cuales se pudo lograr que el involucramiento y compromiso del sector público con el trabajo de la Mesa sea cada vez mayor. Todo esto, aporta y ayuda a que el sector privado se interese y motive a involucrarse en el sector cafetalero más allá de la búsqueda de un beneficio personal.

En cuarto lugar, actualmente en Loja existe la convicción por parte de los organismos gubernamentales, la academia, así como de algunos actores privados importantes, de que el café es una línea estratégica para promover el desarrollo económico y social de la

provincia y que se deben seguir impulsando las iniciativas encaminadas en este sentido. Por otra parte, las nuevas generaciones están empezando a reconocer cada vez más el potencial y la diversidad de oportunidades que conlleva la cadena del café, lo cual es un factor clave para la sostenibilidad de cualquier estrategia de desarrollo.

Sin embargo, todavía quedan algunos aspectos pendientes para que esta visión compartida se sitúe como estrategia territorial en términos de capacidad de ejecución. Por un lado, hay una falta de recursos tanto en términos de dinero como de personal disponible, por otro lado, y tal vez una de las razones de la falta de recursos, hay una falta de datos actualizados sobre el impacto del sector del café, especialmente de la producción de café especial, en la economía provincial.

En quinto lugar, en cuanto a la institucionalidad existen diversos componentes que condicionan su importancia con respecto al éxito de la Mesa. Por ejemplo, la Mesa no tiene un estatus legal o una constitución legalizada, sin embargo, para varios de los entrevistados esto es exactamente lo que fue y es una de las principales razones del éxito de la Mesa. El hecho de no tener una estructura rígida, sino de contar con un espacio libre y amplio para debatir y crear propuestas, es lo que permitió que se generaran los vínculos que actualmente existen. El contar con una estructura jurídica implica el que la Mesa tenga “dueños” y por lo tanto un liderazgo definido, opacando cualquier esfuerzo conjunto y limitando el sentido de pertenencia, así como responsabilidad de otros actores.

Ahora bien, la Mesa como instancia debe impulsar la institucionalización y puesta en marcha de los procesos que ayuden a fortalecer el sector cafetero. Siendo el principal la DO en este momento. Para ello, los actores proponen que la Mesa se convierta en una instancia de asesoramiento y dirección de las acciones propias del sector cafetero arábigo, desde Loja hacia todo el Ecuador. Y en este sentido, el desarrollo de la caficultura y la Mesa como gestor central, debería ser puesto a nivel de estrategia de desarrollo territorial.

De manera general se puede sostener entonces que “el sector cafetalero (lojano) ha evolucionado y la Mesa fue uno de los actores para que esto pase” (Sector público 5), por lo que es válido establecer a la Mesa Provincial del Café como una estrategia exitosa de desarrollo local. Y que este éxito se debe, como bien se formula en la

hipótesis a su capacidad de generar capital social, cooperación, las bases para una visión territorial e institucionalidad a partir de una perspectiva de intereses y responsabilidades compartidas en búsqueda de beneficio común.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Como se postula en la introducción de este trabajo, la investigación prosigue la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores que han permitido que la Mesa Provincial del Café de Loja se establezca como un actor relevante para el sector cafetalero de la provincia y qué aprendizajes se han generado que puedan ser de utilidad para futuras constituciones de Mesas de trabajo y cadenas productivas?

Analizando para ello el proceso de constitución, articulación y trabajo cooperativo de la Mesa mediante la revisión de fuentes primarias y la realización de entrevistas a profundidad.

A partir de la información revisada y discutida se puede concluir que la Mesa es, acorde a sus integrantes, una estrategia que no solo ha permitido generar sinergias entre los actores directamente vinculados a la cadena del café, sino también con y dentro de los actores indirectos de la cadena del café. En este sentido, la Mesa es vista por los entrevistados como un motor para el sector del café en Loja y que ha tenido un efecto *bola de nieve*, consiguiendo el interés y la involucración de más y más actores a lo largo del tiempo. Siendo esto el resultado de mucho esfuerzo y trabajo que ha abarcado cada una de las partes de la cadena, trabajando desde la mejora de la producción hasta la generación de conciencia en el consumidor; formando un círculo virtuoso.

Sin embargo, el futuro de la Mesa no está claro y el reto está en la consolidación de la visión territorial y definir cuál es el papel que puede y quiere desempeñar a futuro, así como la estructura con la que va a trabajar tomando en cuenta la nueva realidad post COVID.

Del análisis de las entrevistas se concluye que la Mesa está al final de su primer capítulo, ya que ha logrado los principales objetivos que se plantearon al inicio; la mejora de la calidad y un mejor posicionamiento del café lojano, así como la obtención de la DO. Ahora, requiere de nuevos objetivos a largo plazo que marquen el camino y orienten el trabajo de las sub-mesas. Para ello es importante analizar y reflexionar sobre el camino recorrido, dialogar con los actores centrales que son los productores, para identificar qué ha cambiado y qué no, y cuáles son sus necesidades actuales.

Dos líneas centrales por considerar para los procesos a futuro son la del levantamiento de datos y la de la formación y capacitación.

Con respecto a la formación, la Mesa podría asumir un rol central en generar las alianzas y los espacios necesarios para que los diversos actores de la cadena de café se puedan formar y capacitar. Este proceso educativo, debería, además, desde la lógica de economía social aportar a fortalecer la base de la Mesa que es la cooperación y así fortalecer y unificar el sector cafetalero en su totalidad.

Con respecto a la carencia de datos técnicos que reflejen la realidad, el proyecto de blockchain que se está proponiendo puede ser un hincapié en cubrir la brecha informativa. Sin embargo, también se podría, desde la Mesa conversar con el Estado central para desarrollar un levantamiento integral de datos en beneficio de todos.

Adicionalmente, y como insumo paralelo se podría conducir un estudio de esta misma naturaleza a la Mesa del Cacao de Esmeraldas, con el objetivo de ampliar la comprensión de estas estructuras y poder discernir que practicas pueden ser de utilidad de manera más general.



## Lista de Referencias

- Albuquerque Llorens, F. 2004. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Albuquerque, Francisco., y Pérez, Sergio. 2013. El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local–RIGL*.(4), 1-24.
- Babb, Sarah. 2013. The Washington Consensus as transnational policy paradigm: Its origins, trajectory and likely successor, *Review of International Political Economy*, 20(2), 268-297.
- BCE – Banco Central del Ecuador. 2016. Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario. 88(4).
- Boisier, Sergio. 2004. Desarrollo endógeno:¿ para qué?,¿ para quién. El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo. Recuperado de [www.ponencia-boisiercedetuar.pdf](http://www.ponencia-boisiercedetuar.pdf).
- Brunet Icart, Ignasi, y Baltar, Fabiola. 2010. Desarrollo endógeno, calidad institucional e innovación. Una revisión de la teoría y de algunos de sus límites. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, no. 48 (2010):115-148.
- CEPAL.2021. Areas de trabajo [<https://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo>]
- Cuenca, N. F., Cuenca, E. F., & Cevallos, M. O. 2014. Economía solidaria: un enfoque social hacia el desarrollo local. *ECA Sinergia*, 5(1), 6-6.
- Duque, Díaz José A. 2013. Las cooperativas y el desarrollo sostenible. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 1(1), 53-69.
- El Universo. 2021. Se alista la novena edición del evento Loja, sabor a café. [<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/se-alista-la-novena-edicion-del-evento-loja-sabor-a-cafe-nota/>].
- Fernández, Gabith Miriam. y Nina, Victor Dante. 2013. Políticas de desarrollo en los procesos de desarrollo endógeno. *Revista Líder*, 15(22), 151-187.
- Gallicchio, Enrique. 2017. Desarrollo local y cooperación al desarrollo:¿ Una nueva generación al plataformas de cooperación para el desarrollo local?. *Cuadernos del CLAEH*, 36(105), 63-73.
- Giménez, R. J. C., y Serrano, V. C. 2007. ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local?. Una visión desde los principios cooperativos. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 7(13), 8-29.
- Guerrero Burgos, Rafael. 2020. El sujeto: filial de las organizaciones de economías solidaria y del desarrollo territorial. *Ecuador Debate*, 111, 57-73.
- MAG – Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2020. aza Dorada alcanzó el record histórico de cafés especiales de Ecuador. [<https://www.agricultura.gob.ec/taza-dorada-alcanzo-el-record-historico-de-cafes-especiales-de-ecuador/>].

- MAG – Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2019a. Características de la producción de Café grano oro, año 2019.  
[[http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion\\_produccion\\_cafe\\_2019.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion_produccion_cafe_2019.pdf)]
- MAG– Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2019b. Caracterización social de Café grano oro, año 2019  
[[http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion\\_social\\_cafe\\_2019.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion_social_cafe_2019.pdf)]
- MAGAP – Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. 2011. Dirección Provincial Agropecuaria De Loja. Proyecto “Reactivación De La Caficultura. Plan estratégico para la institucionalidad de la mesa temática del Café.
- MAGAP - Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. 2015. ProyectoCafé y Cacao.
- Palop Esteban, Vicente R. 2015. La formación profesional y su incidencia en el desarrollo local. Tesis de doctorado, Universidad de Valencia.
- Panchi, E. P. T., Panchi, S. M. T., Córdova, J. L. M., & Román, H. D. O. 2017. Economía solidaria: estrategia alternativa para el desarrollo local. *Visión Gerencial*, (2),313-323.
- Pérez, González María del Carmen y Valiente, Palma Lidia: Desarrollo Local y Economía Social: La participación de la Comunidad local como factor clave para el desarrollo de los territorios. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa.
- Prefectura. 2018. Barismo: Formación de profesionales del café.  
[<https://prefecturaaloja.gob.ec/barismo-formacion-de-profesionales-del-cafe/>].
- Putnam, Robert, Robert Leonardi y Nanetti Raffaella. 1994. Para que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en Italia. Caracas: Galas.
- Rojas, Iván. 2018. Del desarrollo económico al desarrollo económico endógeno: una mirada desde el pensamiento complejo. *Revista Cintex*, 23(1), 12-23.
- Sánchez, Ana María, Vayas, Tatiana, Mayorga, Fernando y Freire, Carolina. 2020. Sector Cafetero Ecuatoriano, panorama general. Universidad Técnica de Ambato. Observatorio Económico y Social de Tungurahua.
- Sen, Amarty. 2000. “El desarrollo como libertad” en *Desarrollo y Libertad*.19-53. Barcelona, España: Editorial Planeta S.A.
- Sivira, Frank. 2006. Desarrollo local-endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios sociodeprimidos. *Laurus*, 12(22), 139-152.
- Swisscontact 2015. Taller Mesa de café junio 2015: ¿Como desarrollamos una caficultura sostenible en la provincia de Loja?

- Swisscontact 2017. Taller Mesa del Café diciembre 2017: Evaluación 2018 y Planificación 2018.
- Swisscontact. 2019a. Propuesta para la operación de la Mesa Provincial del Café
- Swisscontact. 2019b. Memoria Mesa provincial del Café de Loja.
- Subcomisión de fomento a la producción. 2017. Avances en la producción de café en la provincia de Loja.
- Taza Dorada .2020. XIV Taza Dorada 2020.  
[<https://auction.tazadoradaecuador.org/en/lots/auction/xiv-taza-dorada-2020>]
- Vásquez Barquero, A. 2007. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (11), 183-210.
- Vela Peón, Fortino. 2013. “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa” en *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. FLACSO-México.

## Anexos

### Anexo 1: Guía metodología de preguntas por elemento de análisis

Elemento	Preguntas
Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Al iniciar el proceso de la reconfiguración de la mesa como se contactó a los actores?</li> <li>• ¿Se dio un mapeo de actores previo?</li> <li>• ¿Se realizó un estudio de mercado?</li> <li>• ¿Cuál era la situación del sector cafetalero en Loja en el 2015?</li> <li>• ¿Cómo es ahora la situación del cafetalero en Loja, en comparación al 2015?</li> <li>• ¿Qué espacios existen para generar mayor comprensión sobre el mundo del café?</li> <li>• ¿Cómo categorizaría la incidencia del evento “Loja sabor a café”?</li> </ul>
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se toman decisiones dentro de la Mesa?</li> <li>• ¿Cuál es el rol y aporte de (área del entrevistado) para el proceso de la mesa?</li> <li>• ¿Cómo ve usted la dinámica de las submesas?</li> <li>• ¿Cómo cree usted que la mesa ha influido en las condiciones de valor del café lojano?</li> </ul>
Visión territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo han cambiado las necesidades y capacidades del sector cafetalero lojano desde el 2015?</li> <li>• ¿Cómo ha influido la DO en la cadena de valor del café lojano?</li> <li>• ¿Cómo ha influido la parte de formación, creación de cursos de barismo, de cata, etc. en la mejora del sector cafetalero lojano?</li> <li>• ¿Qué tanto se da un intercambio de conocimientos y tecnología entre los actores del sector cafetalero?</li> <li>• ¿En comparación al 2015, cree que el mercado en torno al café se ha diversificado?</li> </ul>
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han dado procesos de adaptación de normativa a favor de la economía cafetalera?</li> <li>• ¿Se han generado acuerdos entre diversos espacios del sector público?</li> <li>• ¿Qué tan estable han sido los acuerdos alcanzados?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

*Fuente:* Trabajo investigativo

## Anexo 2: Lista de entrevistas

#	Instancia	Rol en Mesa/Sector Café	Denominación en texto
1	Swisscontact (RC)	Facilitación/Moderación/Gestión	Cooperación Internacional 1
2	Swisscontact (MM)	Facilitación/Moderación/Gestión	Cooperación Internacional 2
3	UTPL	Sub-Mesa de Fortalecimiento Organización Sub-Mesa de Servicios Financieros	Academia
4	Prefectura (JR)	Desarrollo Productivo	Sector Público 1
5	MAG (JO)	Sub-Mesa de Producción y Postcosecha	Sector Público 2
6	MAG (PS)	Sub-Mesa de Producción y Postcosecha Asistencia Técnica DO	Sector Público 3
7	MIPRO (MB)	Sub-Mesa Comercialización y Denominación de Origen	Sector Público 4
8	Ex MIPRO (VT)	Sub-Mesa Comercialización y Denominación de Origen Trabajo con asociaciones en postcosecha	Sector Público 5
9	MINTUR (PG)	Sub-Mesa Turismo y Cultura de Consumo	Sector Público 6
11	INDERA (MR)	Producción, Procesamiento y Comercialización	Sector Privado 1
11	CAPAMACO (RJ)	Producción, Procesamiento y Exportación Primer Presidente sociedad de Hecho DO	Sector Privado 2
12	SG	producción y procesamiento	Sector Privado 3
13	MM	Inicio en la Prefectura, pero otra área Participación en los espacios de subasta	Actor indirecto 1
14	Prefectura	Área productiva	Actor indirecto 2