

**DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA PROMOCIÓN DE CAFÉS ESPECIALES
DE LA SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA¹**

Autor:

LUIS EDUARDO VIVES GONZALEZ

MAESTRÍA EN GOBIERNO DEL TERRITORIO Y GESTIÓN PÚBLICA

Tutor:

CESAR RAMÍREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

ENERO 2020

¹ El presente manuscrito es el resultado de una investigación aplicada, realizada en el departamento del Magdalena, entre julio y diciembre del 2020, a través de la tipología de planes, programas y proyectos para el diseño de un programa para la promoción de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta.

Agradecimientos

*Principalmente a Dios, a mi familia, a los amigos cafeteros
y al profesor Cesar por su apoyo.*

Tabla de contenido

1. RESUMEN.....	4
2. PALABRAS CLAVE	5
3. INTRODUCCIÓN	5
3.1. Contexto.....	8
3.1.1. Cafés especiales	12
3.2. Marco de referencia.....	16
4. METODOLOGÍA	21
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
5.1. Debilidad en la gestión y coordinación para promover los cafés especiales del Magdalena	26
5.2. Deficiente formación cafetera en los municipios productores	30
5.3. Inexistencia de campañas para posicionar los cafés de la sierra nevada de Santa Marta	31
5.4. Deficientes niveles de productividad y calidad	33
6. PROPUESTA Y CONCLUSIONES.....	38
6.1.1. Generalidades del Programa.....	40
6.2. Conclusiones	48
7. Bibliografía	51
Bibliografía	51
8. Anexos	53

1. RESUMEN.

En el Magdalena, los productores de cafés especiales se encuentran en una situación de poca innovación y se han quedado rezagados frente a los avances que se están dando en otras zonas cafeteras del país. Aunque en la zona se produce un café de excelente calidad, sus productores no están llegando a los mercados especializados; contrario a ello, siguen vendiendo sus cafés como un “*commodity*”. A lo anterior, se suman las debilidades en la relación entre actores gubernamentales y productores cafeteros tanto como la ausencia de liderazgo que impiden generar oportunidades para apoyar a los productores en la comercialización del café directamente al mercado internacional.

Desde el eje de territorio y gobernanza de la Maestría en gobierno del territorio y gestión pública, el tipo de investigación aplicada que se realizará es la formulación de un programa público, a partir de un marco analítico basado en la gestión de redes de políticas.

Con la formulación del programa, se busca que los caficultores tengan un modelo de gobernanza que permita una buena articulación, y por ende mejoras en el sector de los cafés especiales del Magdalena, lo que también genera un impacto positivo en el desarrollo económico local.

Abstract

In Colombia, specialty coffee producers are in a situation marked by the lack of innovation, and they have lagged behind the progress that actually has been made in other coffee-growing areas in the country. Even when the area produces a high-quality coffee, its producers are not reaching to specialized markets; instead of this, they are still selling their coffees like a “*commodity*”.

Plus, there is a lot of weakness around the relationship between the governmental part and coffee producers, like the lack of leadership that let generate opportunities

to support the producers in the commercialization of coffee directly to the international market.

From the axis of Territory and governance of the Master's Degree in territorial government and public management, from an analytical framework based on the management of policy networks.

With the formulation of the program, the aim is that coffee growers have a governance model that allows a good articulation, and therefore improvements in the Magdalena specialty coffee sector, which also generate a positive impact on the economic local development.

2. PALABRAS CLAVE

Palabras clave: Cafés Especiales, Desarrollo económico local, Gobernanza, Redes, Programa.

Key words: Specialty coffees, Local economic development, Governance, Networks, Program.

3. INTRODUCCIÓN

En el Magdalena, los productores de cafés especiales se encuentran en una situación de poca innovación y se han quedado rezagados frente a los avances que se están dando en otras zonas cafeteras del país. Aunque en la zona se produce un café de excelente calidad, sus productores no están llegando a los mercados especializados, sino que continúan vendiendo sus cafés como un *"commodity"*. A lo anterior, se suma el hecho de que no existe un modelo de relaciones entre organizaciones gubernamentales y sociales que permita construir oportunidades para los caficultores de la región por medio de un proyecto relacionado con la promoción y venta de los cafés especiales del Magdalena.

Para que los caficultores puedan lograr mejorar sus ingresos por medio de la venta de cafés especiales, es necesario lograr alianzas que permitan un trabajo en equipo y a partir de allí generar mejores oportunidades para todos los caficultores del Magdalena, así como también mejor calidad, reconocimiento y una mayor productividad por hectárea. En el Departamento no se evidencia una coordinación adecuada y persisten las falencias en el proceso de adaptación a las tendencias del mercado de los cafés especiales. Por ello, desde el eje de gobernanza y territorio de la maestría en gobierno del territorio y gestión pública, el tipo de investigación aplicada que realizaremos es la formulación de un programa público, a partir de un marco analítico basado en la gestión de redes de políticas. Se pretende, por medio de la investigación, diseñar un programa para el sector cafetero aplicado en el territorio de la zona cafetera del Departamento del Magdalena, por lo tanto, es importante tener en cuenta las condiciones del territorio, las relaciones al interior de la cadena de valor de la producción cafetera y sus interacciones con los actores de gobierno a través de la noción de gobernanza.

Con el programa, se busca en un primer momento caracterizar el territorio y por medio del eje de gobernanza, analizar el funcionamiento del sector y la relación que existe entre los actores públicos y privados. De esta manera, se proyecta un modelo que impacte no solo la vida de los caficultores, sino que también propenda al desarrollo local y contribuya al progreso del departamento del Magdalena; esto teniendo en cuenta los miles de familias que viven de la caficultura o del proceso de darle valor agregado al café, así como los recursos que llegan al territorio producto de la venta de los cafés de especialidad. Del mismo modo, con la formulación del programa, se puede elaborar un plan de acción para que las entidades establezcan espacios con instituciones como ProColombia, que permitan a los caficultores ofertar sus cafés de especialidad y diseñar estrategias de mercado para posicionar el origen Sierra Nevada en el mercado internacional.

El trabajo se desarrolla teniendo como punto central la siguiente pregunta: “¿Cómo promover y visibilizar los cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta para contribuir al desarrollo económico local del Departamento del Magdalena?”. Al desarrollarla, se tiene como objetivo central diseñar un programa para la promoción de los cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta con el que se pueda contribuir al fortalecimiento de la competitividad de los caficultores de la Sierra Nevada, así como la apertura de espacios que permitan dar a conocer los cafés de alta calidad.

Para lograr el objetivo, es importante analizar las relaciones entre los actores principales de la cadena del café en el Magdalena, así como los roles que juegan en la actualidad en la red. Para alcanzar el objetivo, también se avanza en la realización de un análisis de las oportunidades de los cafés especiales en el mercado internacional que permita establecer las estrategias que debe tener en cuenta el programa. De igual manera, es importante estructurar una red público-privada en la que se apoye el desarrollo del mismo.

También es de vital importancia la adopción del programa por parte de las autoridades departamentales para que se consolide el apoyo al mismo y que en un futuro se pueda establecer como una política pública del Departamento. De esta manera, habrá un compromiso de todas las partes involucradas puesto que, hasta la fecha, ha sido poco el interés mostrado y las tareas realizadas en lo que a esto concierne.

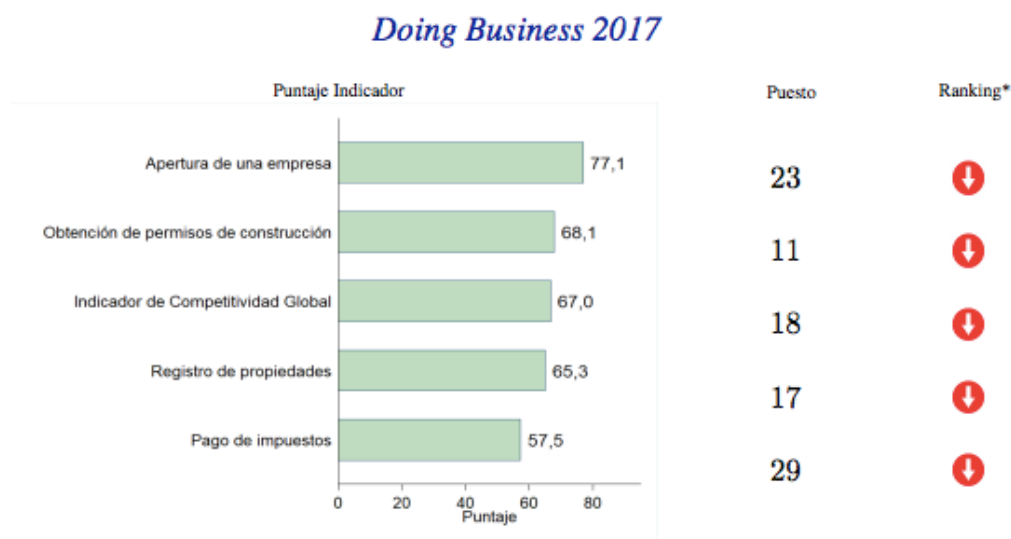
En el presente documento, se exponen los resultados de la caracterización del territorio y, por medio de la gobernanza, se analiza el funcionamiento del sector para finalmente presentar un programa que permite el mejoramiento de los procesos de producción de cafés especiales y la creación de una estrategia que solidifique la articulación entre los diferentes actores del sector público y privado que hacen parte de la red.

3.1. Contexto

El departamento del Magdalena se encuentra ubicado al norte de Colombia, y de él hacen parte 1 distrito y 29 municipios. Según el documento de perfiles económicos departamentales del Mincomercio (Mincomercio, 2020), posee una población de 1.326.525 habitantes, de los cuales la mayoría se encuentran en el distrito de Santa Marta y en los municipios del norte como Ciénaga, Zona Bananera, Fundación y Aracataca. El Departamento del Magdalena cuenta con una extensión territorial de 23.188 km² y una participación del PIB nacional (2019) del 1.34%.

En cuanto a la Doing Business, que es el análisis de una serie de estudios que realizan para evaluar las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial, se puede observar según el Gráfico 1, que el Magdalena ha tenido un desempeño deplorable.

Figura 1. Doing business 2017



*Fuente: Banco Mundial, 2017.

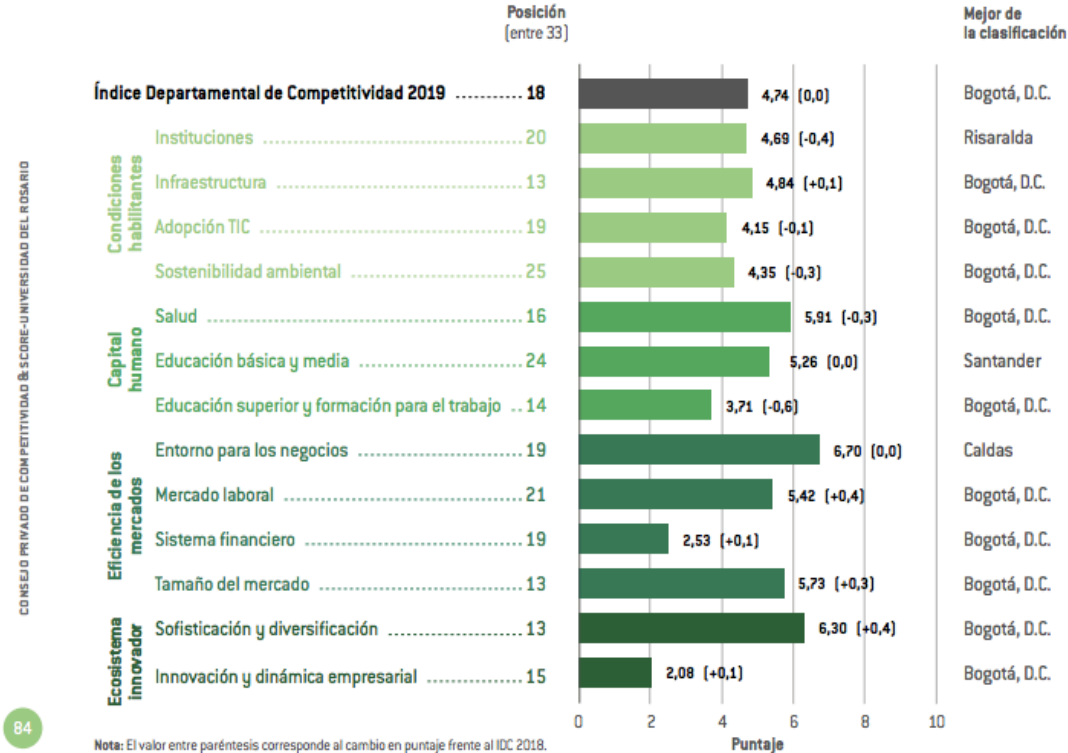
Nota: Comportamiento en el puesto ocupado con respecto a 2013.

Puntaje entre 0 y 100, donde 100 representa el mayor valor.

Fuente: (Mincomercio, 2020)

En cuanto al Índice de competitividad 2019, el departamento se ubica en el decimoctavo puesto detrás de San Andrés y por encima del Cesar, con una calificación de 4.74 sobre 10. Como se puede observar en el gráfico 2, en la mayoría de los índices, el Magdalena se ubica en medio de la tabla, aunque en algunos se encuentre en los últimos puestos, como es el caso de la sostenibilidad ambiental y la educación básica y media.

Figura 2. Índice de competitividad 2019



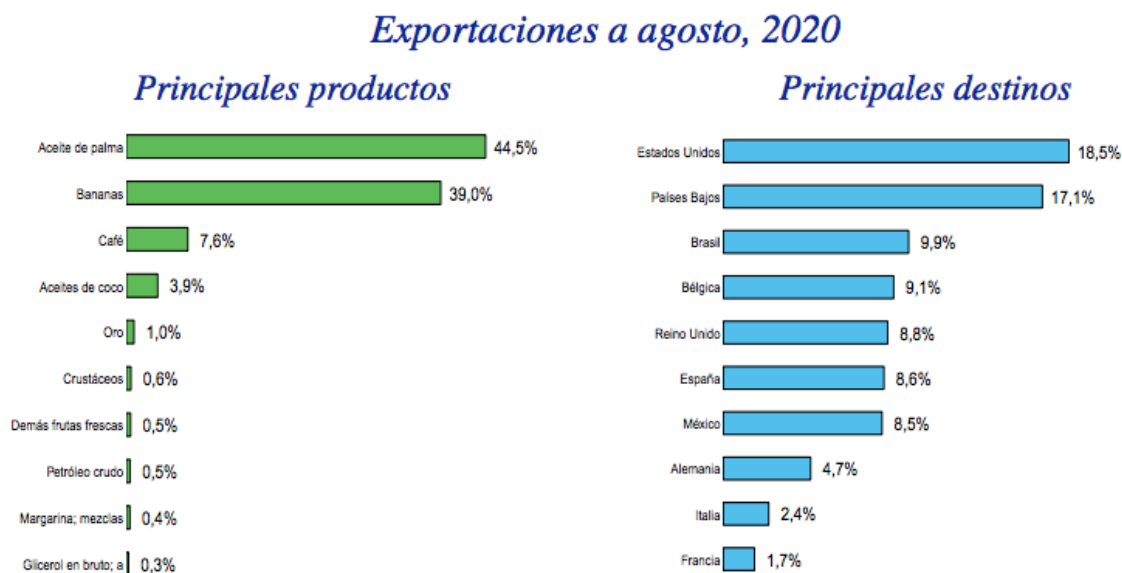
(Consejo Privado de Competitividad, 2019)

En el sector de innovación y dinámica empresarial, el departamento del Magdalena se encuentra en el puesto 15. Esto muestra similitud con los resultados del informe Doing Business. Con lo anterior, se puede inferir que, aunque el departamento tiene vocación agrícola exportadora, sigue sin despegar y sus habitantes no han logrado avanzar en el tema. El desarrollo aún es muy bajo, y según el Plan de Desarrollo Departamental (Gobernación del Magdalena, 2020) la pobreza multidimensional en las zonas rurales del Magdalena se aproxima al 60% mientras que en los centros

urbanos alcanza el 37%, sumado a las dificultades existentes en materia de salud, educación, servicios públicos, infraestructura y atención poblacional en las áreas rurales.

En lo que concierne a las exportaciones, el liderazgo en el departamento del Magdalena lo tiene el aceite de palma con un 44.5%, seguido por el banano con el 39% y el café con el 7.6%, y los principales destinos son Estados Unidos, Países Bajos, Brasil y Bélgica, tal como se observa en la Figura 3.

Figura 3. Exportaciones a agosto 2020.



Fuente: (Mincomercio, 2020)

En la actualidad el Departamento del Magdalena tiene una zona cafetera que comprende el Distrito de Santa Marta y los municipios de Ciénaga, Aracataca y Fundación, en el área de las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta. “La franja longitudinal donde se encuentran los cultivos de café de la Sierra está principalmente entre los 900 y los 1600 m.s.n.m., como área óptima (aunque existen zonas marginales por encima y por debajo de este rango)”. (Café de Colombia, 2012)

El café es el renglón productivo más importante en la Sierra Nevada de Santa Marta. En la actualidad, en el Departamento del Magdalena se cuenta con 18.105 has sembradas de café distribuidas en 5.172 fincas, y se cuenta con 4.930 caficultores. (Comite Departamental de Cafeteros del Magdalena, 2019)

Tabla 1. Características Generales Zona Cafetera Magdalena

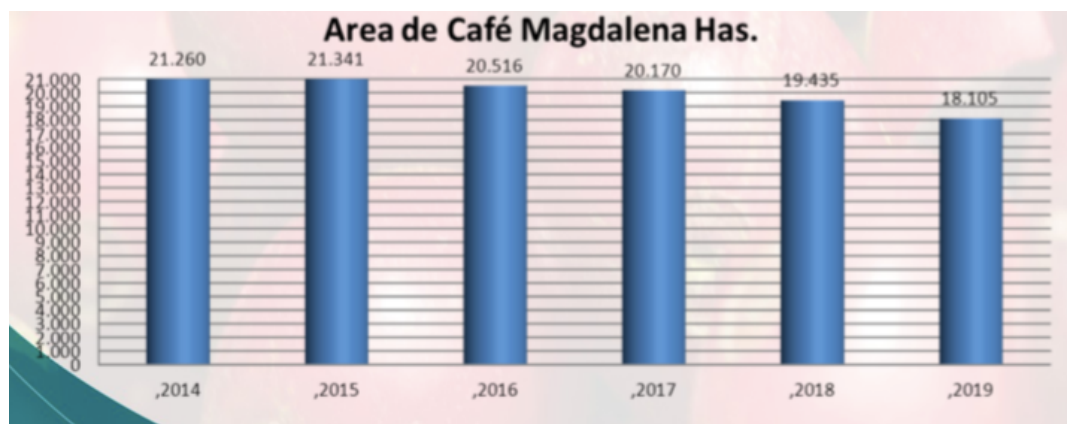
Área total sembradas en Café	18.105
Fincas en el Departamento	5172
Municipios en el Departamento	30
Municipios Cafeteros	4
Caficultores	4930

Elaboración propia con información tomada de (Comite Departamental de Cafeteros del Magdalena, 2019)

De las 18.105 hectáreas de café sembradas, 3.570 se encuentran en el Distrito de Santa Marta, 10.585 en el municipio de Ciénaga, 1.075 en el municipio de Aracataca y 2.875 en el municipio de Fundación (Comite Departamental de Cafeteros del Magdalena, 2019). Por sus condiciones climáticas, se cuenta con una única cosecha al año, que inicia en octubre y finaliza en marzo. La caficultura del Magdalena tiene una característica especial y es estar sembrada bajo sombra, por eso, y que es una sola cosecha al año, lo que hace que sea interesante para clientes interesados en los aspectos de protección ambiental.

Según la información otorgada por parte del comité departamental de cafeteros, se puede evidenciar en la Figura 4 que el área sembrada de café en el Magdalena ha disminuido un poco más de 2000 has durante los últimos 5 años, al pasar de 21.260 en 2014 a 18.105 en el 2019. Según un artículo publicado por Caracol Radio (Caracol Radio, 2018), esto ocurrió debido a que en los años previos, no se habían realizado siembras por falta de apoyo a la mano de obra, ocasionando que los cafetales fueran envejeciendo.

Figura 4. Evolución Área de Café en el Magdalena

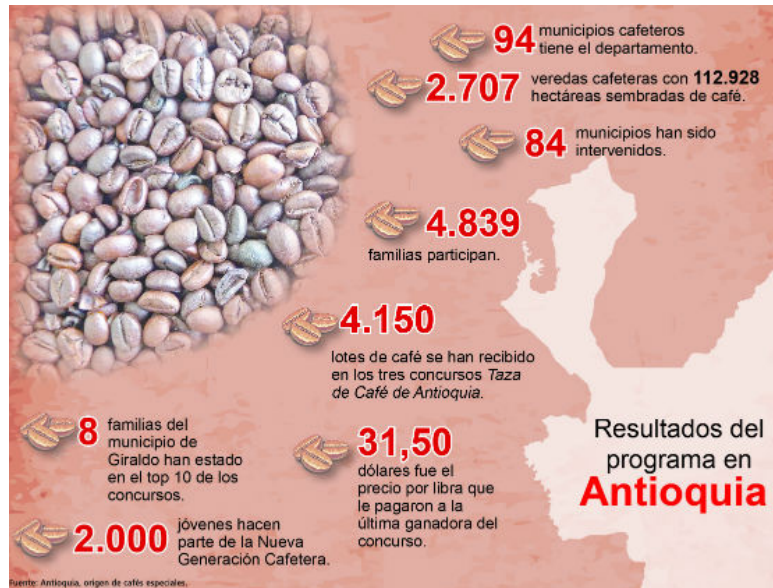


Fuente: (Comite Departamental de Cafeteros del Magdalena, 2019)

3.1.1. Cafés especiales

Según la Federación Nacional de Cafeteros, "un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior" (Federación Nacional de Cafeteros, 2015).

Figura 5. Cafés Especiales Antioquia



Fuente: (Vasquez, 2015)

La imagen anterior muestra los avances que ha logrado el Departamento de Antioquia con la puesta en marcha del programa de cafés especiales. Es importante también recalcar que dentro de los cafés especiales se encuentran diferentes franjas de cafés entre los que se destacan los cafés de origen, los cafés orgánicos, y los cafés exóticos, que son los mejores pagados en el mundo.

Los cafés exóticos se caracterizan por poseer un sabor único ya que son cultivados bajo unas condiciones de micro climáticas, agroecológicas y socioculturales particulares, procesados en condiciones únicas que le estampan unos atributos específicos que han logrado mantener durante cosechas sucesivas. (CESURCAFE, 2017)

Ventajas de los cafés especiales

Entre las ventajas de los cafés especiales, además de su fragancia y aroma, se debe destacar que, en la medida en que el café tenga una mayor calidad, el caficultor podrá conseguir un mejor precio por su producto.

No es de extrañar que las personas suelen asociar este producto con sabores quemados o algo amargo, por lo que suelen adicionar azúcar al café comercial. Sin embargo, como lo menciona Michael Sheridan, un experto en caficultura, "el café especial es otro 'animal' totalmente distinto que tiene una dulzura natural" (Sheridan, Michael, 2018). También menciona que en las tiendas de Intelligentsia en Estados Unidos suelen sugerir a los clientes que van en busca de cafés especiales que los prueben primero sin azúcar y podrán comprobar que son "superdulces porque tienen azúcares naturales". Por esta razón, afirma que al probar un café comercial y uno especial, es fácil darse cuenta de que es un producto culinario, una experiencia distinta.

Otro mercado importante para los cafés especiales son las empresas exportadoras que tienen como propósito apoyar la caficultura por medio de precios justos y que dentro de sus precios de compra reconocen un valor superior por los cafés especiales. Muchas de estas empresas tienen como modelo buscar relaciones comerciales honestas y duraderas, en donde el cliente final conoce que el café es pagado con sobre precio al caficultor (Azahar Coffee, 2017).

Al apoyar al sector cafetero del departamento del Magdalena, se estaría dando respuesta a un problema que viven casi 5.000 familias que subsisten de la caficultura, y que en su mayoría no logran darle un valor agregado a su café o vender directamente a compradores internacionales.

El sector cafetero del departamento posee un sinnúmero de limitaciones, entre ellas: no contar con infraestructura educativa especializada en el café, ni laboratorios para uso público en los municipios cafeteros y mucho menos el apoyo para la realización o participación en ferias de cafés de especialidad, además de la nula existencia de procesos tecnificados para que desde sus corregimientos puedan dar el valor agregado y les permita tener un producto que, por medio de la transformación,

pueda generar mayor rentabilidad, subproductos y además el aprovechamiento por más tiempo.

Igualmente, es importante indicar y tener en cuenta algunos datos sobre el mercado del café expuestos por María Constanza Ramírez, en donde comenta sobre lo que esta sucediendo en la industria global del café, y menciona que algunos tostadores que suelen comprar café de tipo “*commodity*” han tenido un crecimiento del 2%, mientras que la otra cara de la moneda está representada por las tiendas y productos especializados o diferenciados. En estas la oportunidad de consolidar nuevos mercados basados en valor se refleja en un aumento del 30%. Esto significa que hay un intento por responder a los nuevos criterios de compra de los consumidores que, al parecer, son cada vez más exigentes. (Ramírez, 2018)

En cuanto a Colombia, según Ramírez (2018) el consumo a aumentado de 1.8 Kilos anuales per cápita a 2.4 Kilos, lo que indica que el café tiene un consumo en crecimiento, y en la medida en que se desarrollen estrategias y campañas para promover que los colombianos tomen cafés especiales, los cafeteros podrán seguir produciendo su propio café especial, un factor clave según lo expuesto en el texto por Ramírez es la cooperación y la generación de acciones conjuntas entre los diferentes actores alrededor de los cafés de especialidad.

De la misma manera, es trascendental observar programas y políticas públicas que se han realizado en otros departamentos, por ejemplo, el caso de la política pública de cafés especiales en Antioquia en donde se han logrado grandes avances y los casos de éxito, como el de Panamá a nivel internacional, que en el 2020 el café Geisha rompió un record mundial al lograr un precio de \$1,300.50 por libra, durante la subasta electrónica “Best of Panama (BOP) 2020’ (Panamá América, 2020).

Es por esta razón que la propuesta de construir un programa para visibilizar y promocionar el café del sector cafetero del Magdalena permite generar un desarrollo económico local, lo que conlleva a una reactivación de la economía, mejor articulación público-privado y a dinamizar lo local, y es, por lo tanto, de estimular el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

3.2. Marco de referencia.

3.2.1. Gobernanza de redes.

Las formas de gobernanza de redes expuestas por Ramírez son:

Los mismos autores clasifican tres formas de gobernanza de redes, de acuerdo con las particularidades de cada tipo de estructura. La *gobernanza compartida* se caracteriza por el autogobierno, en el que participan todos los integrantes de la red. La *gobernanza mediante una organización líder* funciona mejor en redes intermediadas, donde el mediador es una organización que, perteneciendo a la red, tiene capacidad y recursos para ejercer el liderazgo de la misma. En estas redes, el consenso sobre los objetivos tiende a ser bajo, porque la organización líder procura alinearlos con los suyos. Por último, la *gobernanza mediante una organización administrativa* también parece funcionar mejor en redes intermediadas, con la diferencia de que el mediador o gestor de la red es externo a ella. (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017)

Por lo anterior es importante comprender como las redes aportan a la construcción e implementación de programas públicos que fomentan la descentralización y el desarrollo local. Así mismo, es importante que durante la construcción del programa se le otorgue importancia a la participación de los representantes del sector cafetero del departamento y de los 4 municipios cafeteros, para que el programa tenga más validación de los actores involucrados en el programa público.

Es importante incorporar elementos de neoinstitucionalismo, y hacer especial mención a la definición de las instituciones y cómo estas afectan el proceso de políticas, para lo cual se tendrá en cuenta lo descrito por Fontaine (2013):

¿Qué hacen las instituciones o cómo funcionan? Primera hipótesis: las instituciones influyen las conductas al procurar más o menos incertidumbre sobre la conducta de los otros actores, incrementando el grado de predecibilidad de una situación. Entonces, las instituciones proveen con información, mecanismos de institucionalización de los arreglos, incentivos positivos y negativos, que inciden en la decisión, luego el comportamiento. Al contrario, la hipótesis culturalista plantea que las instituciones ofrecen modelos cognitivos para la interpretación y la acción. Son marcos de interpretación del mundo, por lo tanto las instituciones afectan las identidades y las preferencias de los actores. (Fontaine, 2013)

Las instituciones trabajan en pro de la solución de problemas de acción colectiva, y su duración en gran parte depende de la confiabilidad que generen.

Esto no tiene una connotación tan culturalista como los primeros trabajos de March y Olsen, en particular, en el texto ulterior publicado por estos autores sobre la gobernanza democrática, una idea central es que las políticas públicas son soluciones óptimas a problemas, elaboradas a partir de los arreglos entre actores. Así se revisa la discusión sobre los triángulos de hierro y sobre la relación entre los grupos de interés y el Estado. Hay algo más que un arreglo entre grupos de interés y tomadores de decisión, que está determinado por las instituciones. Podemos ver las interacciones entre grupos de interés y actores estatales como instituciones. Tenemos nuevamente dos dimensiones de las instituciones: una dimensión cultural, puesto que las instituciones resultan de un acervo de valores y creencias, y una dimensión estructural que hace que estas instituciones generen formas de relacionarse en la sociedad y entre los individuos y el Estado. (Fontaine, 2013)

3.2.2. Política y programa público.

Entender los programas y las políticas públicas meramente como normas jurídicas es reducir el concepto y la realidad que intenta representar. Es decir, si bien las políticas públicas se regulan mediante normas (leyes, decretos, ordenanzas, acuerdos), el hecho de que exista un documento formal titulado como política pública no quiere decir que ya exista una política pública, se debe reconocer que las políticas públicas están sometidas a determinadas reglas de juego definidas por normas jurídicas en el marco de un diseño institucional. Así, uno de los elementos de las políticas públicas es su carácter normativo (Meny y Thoenig, 1992). Por ello es importante hacer mención a esos documentos legales que posibilitan y, en ocasiones, restringen las acciones de política pública. (Murcia & Tamayo, 2016)

Es preciso hacer referencia a la diferencia entre una política pública y un programa público. Para ello, tendremos en cuenta el análisis realizado por Roth (2010) en donde utiliza el diccionario de la Real Academia Española que define la política como el

“arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado” y como las “orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”. Juntando la definición de política con la de público, la política pública se entendería según el diccionario como las orientaciones que rigen la actuación de una “potestad, jurisdicción y autoridad para hacer algo”. Mientras tanto, un programa se entiende como un “proyecto ordenado de actividades” o como una “serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto”. Si un programa es un proyecto, entonces ¿cómo se define este último? El mismo diccionario considera un proyecto como la “planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia” o el “designio o pensamiento de ejecutar algo”. Se nota aquí la relación del proyecto con la ejecución de algo. Finalmente, el plan consiste en “el que elaboran los técnicos y las administraciones públicas

para ordenar la previsión y ejecución de sus respectivas obras (o servicios)".
(Roth, 2010)

Con las definiciones anteriores, se entiende que la política son las orientaciones generales y el programa es el proyecto o la parte operativa en donde se realizan las actividades para conseguir un fin. En el caso del presente trabajo, se trata de un programa porque son como dice Roth "una serie de medidas o actividades relacionadas entre sí para el logro de un objetivo particular de largo plazo"

3.2.3. Gestión de Redes.

La gestión de redes mencionada por Ramirez de la Cruz son pieza clave para entender el nuevo modelo de relaciones entre las instituciones y la sociedad. Esto debido a que, mediante la gestión de redes, se crea una nueva modalidad de intermediación entre los distintos actores del territorio.

El concepto de redes facilita examinar las diversas estructuras relacionales y su potencial contribución a la cooperación entre organizaciones públicas, no lucrativas y privadas, así como estudiar la capacidad de los gerentes públicos para gestionar tales estructuras. (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017)

Para McGuire (McGuire, 2006), deben existir unas habilidades o comportamientos para la gestión de redes, en las que menciona: La Activación: el momento en el cual se identifican e incorporan los actores adecuados y los recursos necesarios para hacer realidad el programa; La Movilización: lograr el compromiso para el trabajo conjunto y los apoyos suficientes por parte de los entes y actores involucrados. ; La Síntesis: lograr una interacción productiva y constructiva entre los diferentes implicados; y la Estructuración: lograr construir una red en donde se puedan facilitar acuerdos sobre roles, reglas de operación y valores, así como también desarrollar una estructura de trabajo y establecer una identidad y cultura propia.

También se puede observar en el texto de Ramírez que para el éxito de la gestión de redes deben tener los procesos muy claros, La evidencia empírica indica que, al existir un alto consenso en torno a los objetivos al interior de una red liderada, aún puede presentarse un desplazamiento hacia la discusión de los instrumentos que deben utilizarse (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017).

Como menciona Díaz también es importante tener en cuenta las interacciones, por lo que es importante en la elaboración del programa incluir la importancia de que exista una institucionalidad que lidere el programa, y esta a su vez se reúna constantemente con los actores involucrados, ya que en su estudio sobre las 4 regiones de Chile se evidencio que en los lugares donde no se hacían las reuniones o donde no eran frecuentes las interacciones, la política pública no terminaba cumpliendo su ciclo.

La perspectiva de la gestión de redes concibe al gestor como un mediador o un facilitador de procesos y dista mucho de la visión clásica, el enfoque tradicional intraorganizacional, que lo mostraba como un controlador del sistema. Esta perspectiva asume objetivos claros y una autoridad única en el nivel organizativo, mientras que la gestión de redes propone definiciones cambiantes, empoderamiento vía información y una estructura de autoridad fragmentada. (Saz-Carranza & Serra, 2006)

4. METODOLOGÍA

Para el diseño metodológico con el cual se realizó el presente trabajo se emplea la perspectiva realista, con la cual se busca que los mismos cafeteros reconozcan quiénes son los miembros de la red. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas a través de la técnica de investigación cualitativa “bola de nieve”, que consiste en que “una vez identificadas las primeras personas que serán entrevistadas, mediante estas se consiguen otros contactos, y así, hasta completar la muestra o representatividad y la cantidad de informantes necesaria” (Gasteiz, Vitoria, 2018). Esto permitió llegar a los distintos actores involucrados y, de este modo, conocer los diferentes trabajos que se han hecho desde las diversas entidades del sector público y privado.

Para el diseño del trabajo, fue importante definir una línea base y hacer un análisis de la cadena de valor del café en el Magdalena, en el cual se identificaron los actores, su rol en el proceso, las interacciones y las necesidades de cada uno en relación con el programa. En esta fase, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas, entrevistas a expertos en el mercado y se desarrolló un formulario para la recolección de la información. Asimismo, se hizo un análisis sobre el marco legal nacional y departamental con el fin de identificar las oportunidades legales o la necesidad de reformar/crear nuevas normas para facilitar la ejecución del programa.

Entre los actores claves que se identificaron, se encuentran quienes ejercen labores directamente relacionados con la cadena de valor del café, entre los que se encuentran: el director del Comité Departamental de Cafeteros, el director ejecutivo de la Cámara de Comercio, el representante del Magdalena ante el Comité Nacional de Cafeteros, miembros de los Comités Departamental y Municipal, la Secretaría de Desarrollo Económico Departamental, los miembros de las asociaciones de cafeteros, miembros de universidades y el Sena, y tostadores de café. Con el

resultado de las entrevistas se hizo un análisis en el que se empleó el software UCINET para tener una representación de las redes sociales existentes.

La construcción de las redes y el empleo de la Metodología del Marco lógico, permitió analizar las diferentes características del micro, meso y macro entorno, que rodean al objeto de estudio y, basado en ello, realizar la construcción del árbol de problemas y comprender las particularidades que establecen el problema central.

Tras esto, fue posible llevar a cabo la elaboración del proyecto, en donde se tuvo en cuenta el proceso expuesto por McGuire (2006) para gestión de redes: activación, estructuración, movilización y síntesis para la configuración de la propuesta.

Finalmente, a partir de las entrevistas y del desarrollo de la investigación con base a otros documentos, se validó la estrategia de gestión de redes y, de igual forma, se incluyeron recomendaciones para la buena ejecución y supervisión del programa.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso de entrevistas con las cuales se construyó el diagnóstico para la construcción del programa de cafés especiales se efectuó durante el segundo semestre del año 2020. Durante la realización, se presentaron algunas dificultades en la consecución de la información por la imposibilidad de llevar a cabo reuniones debido a la pandemia del COVID-19. Sin embargo, gracias a las herramientas digitales se logró obtener información de la mayoría de los actores que cumplen un relevante dentro de la cadena de cafés especiales del Magdalena. Del mismo modo, fue posible recaudar información y documentos elaborados por diferentes entidades públicas y privadas que hacen referencia a los cafés del departamento.

Las entrevistas se desarrollaron con el objetivo de garantizar la pluralidad de opiniones y recaudar propuestas y aportes de los diferentes actores claves, para lograr tener un panorama más claro de las dificultades que se presentan en el sector cafetero del Magdalena. En las entrevistas, se buscaba recibir la información de los distintos tipos de actores para conocer, de una parte, sus percepciones sobre las relaciones entre los diferentes actores de la cadena de valor y de otra, sobre las estrategias que consideraban necesarias para aprovechar la potencialidad de la industria cafetera en el departamento. Con este doble propósito, se logró recolectar información valiosa para construir los lineamientos del programa, y estructurar la red de políticas que permitirá sostener su funcionamiento.

En las entrevistas se identificaron muchas falencias y la obstaculización en el proceso de compartir la información por parte de los actores que ocupan los espacios de discusión. En efecto, algunos actores manifestaron no ser informados de las distintas reuniones que se dan sobre cafés especiales. Fue evidente que los caficultores individuales desconocen muchos de los espacios que se han creado con el objetivo de desarrollar programas que benefician la caficultura. Además, se estableció que algunos de los programas propuestos desde hace más de 5 años aún no se han hecho realidad por la falta de coordinación y la debilidad institucional que rodea el sector.

Es evidente también que son muy pocos los caficultores que han logrado entrar en la llamada “Ola de los cafés especiales”, debido a que muchos no cuentan con los equipos y al no existir eventos para promocionar los cafés, las posibilidades de lograr mejores precios son prácticamente nulas para la mayoría de los campesinos, por lo que la alternativa sigue siendo vender su producto a precio de “*commodities*”.

En los últimos años, en Colombia se han gestado iniciativas desde entidades a nivel nacional, como el documento CONPES 3763 que tenía de objetivo “la conformación de una comisión de expertos para analizar la situación del sector cafetero, apoyar el diseño de políticas públicas y plantear estrategias que permitan garantizar la sostenibilidad del negocio cafetero en el mediano y largo plazo” (Departamento Nacional de Planeación, 2013); y también programas a nivel regional como es el caso de la Política pública de cafés especiales de Antioquia, que fue aprobada por la Asamblea de Antioquia en ordenanza departamental el 24 de Agosto de 2015 y que tiene como objeto “la competitividad del sector cafetero por medio de la educación, ciencia y tecnología, innovación, emprendimiento y oportunidades para el desarrollo de la ruralidad del departamento”. (Asamblea de Antioquia, 2015)

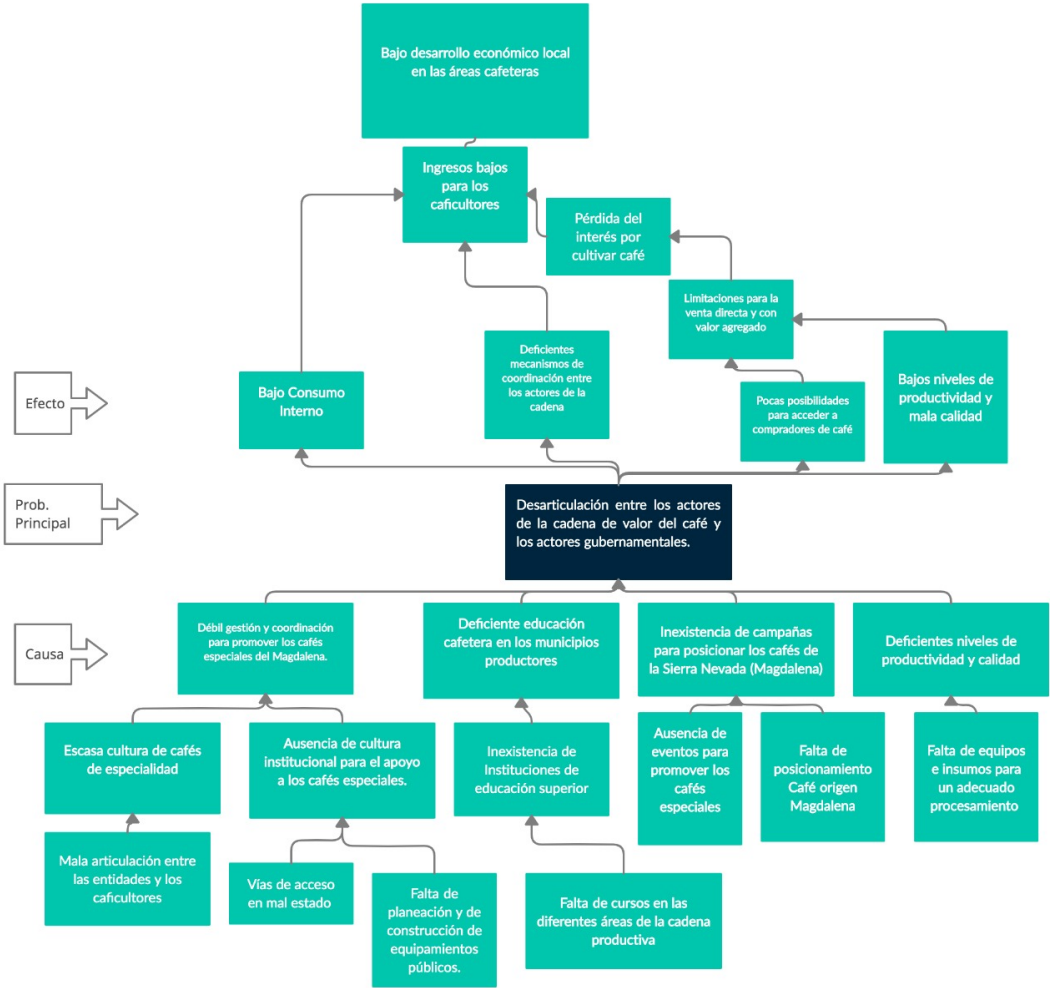
Para el diseño del programa, se empleó la Metodología de Marco Lógico. En primer lugar, se analizó el entorno de las partes involucradas, detallando las particularidades que rodean al mismo y, basado en ello, se realizó el árbol de problemas, a fin de entender cómo cada una de estas circunstancias establecen el problema central. Partiendo de este, se logra construir la estructura de un programa que, a detalle, contemple cada uno de los componentes de la matriz y, de este modo, busque dar solución a ellas. Del mismo modo, se lleva a cabo la elaboración de un instrumento que haga seguimiento, control y evaluación de los mismos.

Se eligió este método, debido a las herramientas que este ofrece. Por ejemplo, permite encaminar las acciones hacia la consecución del objetivo estratégico de manera efectiva, puesto que lo que hace es orientar cada fase del proyecto hacia una meta o fin claro, en la que cada institucionalidad actúe desde su posición hacia un mismo fin, en lugar de efectuar diversas acciones donde, cada una de ellas, apunten a una dirección diferente. En pocas palabras, permite consolidar un proyecto en el que los planes y políticas de las partes involucradas, tanto públicas

como privadas, se encaminen hacia un mismo fin de manera efectiva y descentralizada.

Para abordar las problemáticas se tuvo en cuenta la opinión de los actores quienes por medio de entrevistas expresaron sus opiniones frente al problema. Dichos sentires también fueron para verificar el grado de importancia de cada problema, asimismo las propuestas en las que confluyeron distintos actores. Con base en la anterior y teniendo en cuenta información de entidades respecto al café del Magdalena, se construyó el árbol del problema.

Figura 6. Árbol del Problema



Elaboración Propia

Para realizar el árbol de problema, se tomó como punto de partida la desarticulación entre los actores de la cadena de valor del café y los actores gubernamentales, teniendo en cuenta la poca coordinación que existe entre las entidades públicas y privadas para sacar adelante iniciativas que beneficien al sector cafetero. Este problema se evidencia en la falta de espacios para discusión y los pocos avances que tiene el sector en los temas asociados a la promoción de cafés especiales.

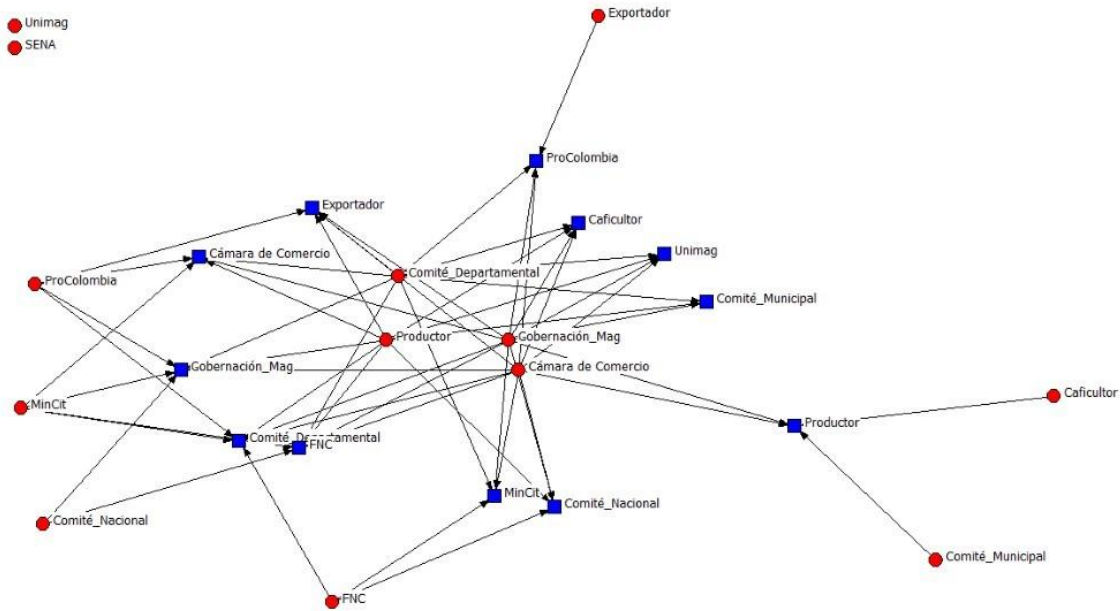
Es importante mencionar que para el diagnóstico, se tuvo en cuenta el cargo de los entrevistados, lo que permitió analizar las relaciones que se presentan en el sector, los escenarios, los intercambios y tipos de información que manejan desde cada rol, así como la frecuencia que manejan de encuentros.

5.1. Debilidad en la gestión y coordinación para promover los cafés especiales del Magdalena

En el departamento no existe un programa sólido que involucre de manera efectiva a todos los actores de la cadena de cafés especiales. Como se evidencia en las entrevistas realizadas a los actores de la cadena de valor, los espacios existentes no tienen una participación de los actores claves, y las acciones ejecutadas hasta el momento son muy pocas.

A partir del análisis realizado con base a las entrevistas a actores del sector cafetero y a organizaciones públicas del departamento, tales como la Secretaria de Desarrollo Económico (encargada de los temas agropecuarios) se pudo establecer varias debilidades en la gestión y coordinación para promover temas asociados a los cafés especiales. Se utilizó UCINET para obtener una representación gráfica de las relaciones que se presentan al interior de la red.

Figura 7. Espacios de Interacción



Elaboración propia a partir del programa UCINET

Entre los resultados obtenidos con las entrevistas a los actores claves, se puede notar que quienes hacen parte de la institucionalidad cafetera sí conocen o han participado en espacios de discusión sobre la caficultura en el Magdalena, sin embargo, la opinión de los cafeteros individuales es muy diferente debido a que no conocen de la existencia dichos espacios. Además, es importante aclarar que las reuniones que manifiestan realizar quienes hacen parte de la institucionalidad son sobre la caficultura en general y no sobre los cafés especiales.

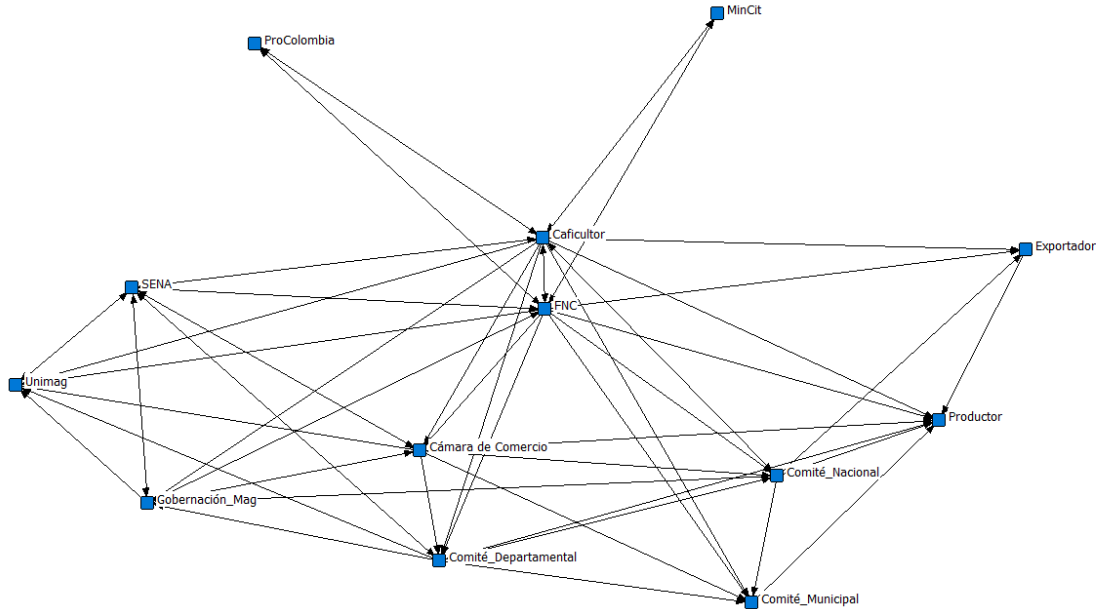
Tras un análisis realizado a través de UCINET, se concluye que, aunque ciertas instituciones como Cámara de Comercio muestra (o afirma) una interacción o acercamiento con varios de los actores entrevistados, de parte de productores y caficultores no existe la percepción de que esto sea así. De hecho, estos dos últimos muestran escasa interacción con gran parte de las instituciones.

La Cámara de Comercio de Santa Marta ha estado desarrollando diversos programas, entre esos el Clúster de café, que tienen como propósito generar un espacio de diálogo entre caficultores y distintas entidades públicas, así como impulsar y fortalecer a este sector. Tales programas se encuentran conformados por instituciones como Sena, Universidad del Magdalena y Federación Nacional de Cafeteros (FNC), así como por algunas asociaciones cafeteras del departamento. Sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, el problema radica en que hay desconocimiento de la existencia de estos por parte otros actores del sector cafetero, lo que dificulta la consecución de los objetivos que plantean dichos programas, y evidencia la desarticulación que existe en el gremio.

Esto lleva a inferir que hay una muy escasa comunicación entre las partes, y los encuentros que se realizan, debido a la poca socialización de su existencia, no muestran los resultados que deberían. Adicionalmente, no se evidencia un liderazgo por parte de los entes públicos, enfocados en construir redes para desarrollar iniciativas en torno a los cafés especiales. Tampoco existen medios de interacción en donde los caficultores puedan manifestar sus inquietudes, quejas, reclamos, felicitaciones y demás peticiones.

Por otra parte, tal como se observa en la Red de la Figura 8 sobre Coordinación que se presenta a continuación, hay instituciones que muestran más coordinación con otras, como es el caso de la Cámara de Comercio, la cual lleva a cabo programas en conjunto con SENA, Federación Nacional de Cafeteros (FNC), Universidad del Magdalena y diversos comités. Sin embargo, entidades públicas como la Gobernación del Magdalena, MinCit y ProColombia, se ven escasos en su participación en estos proyectos. Es preciso resaltar que, principalmente estas dos últimas, deberían mostrar una mayor coordinación, puesto que son entidades que fueron creadas para apoyar en los temas referentes a comercialización y exportación.

Figura 8. Coordinación



Fuente: Elaboración propia a partir de UCINET

Contrario a lo que se evidencia, lo ideal sería que existiera una coordinación efectiva entre más instituciones, puesto que cada una, desde su rol, es capaz de entregar al sector las herramientas necesarias para un mayor y mejor avance. Tal como se mencionó en el párrafo anterior, entidades como ProColombia y MinCit deberían mostrarse más pro activas en cuanto a su participación en distintos programas que tienen como propósito impulsar el sector cafetero en el mercado internacional.

Otra de las grandes falencias que se encuentran en materia de gestión es el estado de las vías que conducen a los corregimientos cafeteros. Aunque hoy en día existen avances en materia vial en algunos de ellos, como Minca, en donde se construyó la vía en los últimos años, o Palmor, en donde se avanzó con la construcción de 6 kilómetros de placa huellas, aun la mayoría de los corregimientos y veredas de los cuatro municipios se encuentran comunicados por vías en mal estado, el déficit según la FNC (Federación Nacional de Cafeteros, 2020) es de 658 km que en invierno suelen ser intransitables.

Tabla 2. Deficit Vías Zona Cafetera

Municipio	Kms por mejorar
Santa Marta	172
Ciénaga	302
Aracataca	56
Fundación	128
Total km Magdalena (vías principales y ramales)	658

Fuente: Elaboración propia con base en (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)

Por otra parte, es importante recalcar la poca planeación y construcción de equipamientos públicos en las zonas cafeteras. En los corregimientos hay instituciones educativas y puestos de salud, pero es preciso mencionar que muchos se encuentran en mal estado, y en el caso de las veredas, la mayoría no cuentan con estos equipamientos.

En lo que respecta a equipamientos públicos asociados a la innovación o para la mejora de las calidades que permitan hacer procesos de trilla o de catación como laboratorios para revisar calidades, es importante anotar que no hay en las zonas cafeteras. Solo en el corregimiento de Minca se encuentra el laboratorio de calidades de la empresa Caficosta.

5.2. Deficiente formación cafetera en los municipios productores

En la agenda de las instituciones públicas no se encuentran temáticas asociadas a educación cafetera, o una agenda para promocionar y realizar eventos para visibilizar, o espacios de co creación entre los distintos actores.

Otro aspecto importante que debe ser mencionado es la escasa oferta de programas públicos por parte de las entidades para fortalecer la actividad productiva cafetera, por medio de proyectos de mejoramiento productivo y de mejoramiento en la conectividad a internet.

En las zonas cafeteras del Magdalena, no existe una oferta de formación adecuada para los productores y profesionales de la industria del café. Son nulos los programas impartidos de forma permanente entorno a las áreas de la cadena productiva del café, incluso en el departamento no existe una escuela de cafés y los cursos que se ofrecen son esporádicos en instituciones como el Sena. La única institución que presta de forma permanente un acompañamiento enfocado en la parte agrícola es el Comité de cafeteros por medio de sus extensionistas.

Además, en los corregimientos cafeteros, no existen sedes de instituciones como el Sena o la Universidad del Magdalena, por lo que los habitantes deben migrar a ciudades como Santa Marta para poder acceder a las instituciones de educación superior. Lo anterior, sumado a que en la zona rural hay internet de algunos operadores solo en las cabeceras y por medio de los puntos Vive Digital, se hace necesario contar con unos adecuados equipamientos en el área rural.

5.3. Inexistencia de campañas para posicionar los cafés de la sierra nevada de Santa Marta

En el diagnóstico basado en las entrevistas se pudo evidenciar que no existen espacios para el desarrollo de ideas de marketing para la visibilización de los cafés especiales, así como tampoco existen campañas o programas para promocionar y promover los cafés especiales a nivel internacional y nacional, por lo que no se ha logrado desarrollar eventos como ferias o jornadas de catación que promuevan el café del Magdalena y permitan el relacionamiento directo entre productores y compradores de cafés especiales.

En la investigación, se consultó al Dr. Alfonso Lastra, presidente de la Cámara de Comercio de Santa Marta, quien respondió que “desde Marzo de 2014 la entidad trabaja en la denominada “ruta competitiva taza calidad de la Sierra (TaCa)”, con la participación de cerca de 35 empresas e instituciones de apoyo (Academia, Sector Público, Gremios) predominantemente de los eslabones de producción, los cuales fueron invitados a partir de la información recopilada de los registros mercantil y de entidades sin ánimo de lucro -ESAL, así como también referencias del Comité Departamental de Cafeteros, y asociaciones de cafeteros con presencia en el departamento”. (Lastra, 2020)

De lo anterior en el mismo sentido, destaca que las líneas de acción van dirigidas al mejoramiento de los cafés especiales de la Sierra Nevada, por medio de actividades de buenas prácticas agrícolas, conectividad con demanda externa y la sofisticación de la demanda interna. (Lastra, 2020).

Sobre si existe un evento promovido desde el sector público o privado para la visibilización de los cafés especiales, las respuestas también giran en torno a los eventos nacionales como la feria Cafés de Colombia Expo o eventos internacionales como los realizados por la SCAA, sin embargo, aunque no se menciona que exista en la actualidad un evento dirigido únicamente a este sector, sí hacen referencia al trabajo que están haciendo.

La Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena, viene coordinando acciones en pro del sector cafetero del departamento, en el marco del clúster de cafés especiales “Taza de Calidad de la Sierra”, contando con la participación del SENA, Universidades, Comité de cafeteros, asociaciones de cafeteros, entre otros actores relevantes. (Lastra, 2020)

Con la anterior respuesta se puede evidenciar que, aunque existe voluntad por parte de la Cámara de Comercio para apoyar al sector de los cafés especiales, las iniciativas como la taza de calidad de la Sierra que se menciona como estrategia desde 2014, aun no se ha consolidado como la opción para que los cafeteros puedan visibilizar y promocionar los cafés especiales.

En cuanto a las respuestas obtenidas por parte del comité de cafeteros, hay que destacar en la pregunta “¿existe algún apoyo para realizar eventos de visibilización de los cafés especiales del Magdalena?” Su respuesta fue: a través de la cadena de cafés especiales priorizada por la Gobernación del Magdalena y el clúster de los cafés especiales liderada por la Cámara de Comercio de Santa Marta, se busca ese objetivo. (Ramirez, 2020),

Con las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la cadena de los cafés especiales, se puede observar que, aunque existen iniciativas, no se han llevado a la realidad y que, pese a que existen algunos espacios formales e informales, en los cuales se generan procesos de colaboración y cooperación, así como conexión entre ellos, también se evidencia que en algunos casos quienes representan a los caficultores en las reuniones no comparten la información y se genera un proceso de obstaculización que evita que lo expresado en las reuniones se conozca y se haga realidad en el territorio.

5.4. Deficientes niveles de productividad y calidad

Actualmente, los niveles de productividad y calidad del café en el Magdalena requieren un importante mejoramiento. Tomando como punto de partida que lo que se quiere es posicionar el café de origen de la Sierra Nevada de Santa Marta en el mercado internacional, es imperativo fortalecer la competitividad de los caficultores de la zona.

Es preciso mencionar que existen programas que han desarrollado las entidades como la Cámara de Comercio o el programa de cafés especiales desarrollado por el Comité de Cafeteros del Magdalena en el 2014, y que tiene como objetivo general mejorar la productividad y la calidad del café de los caficultores magdalenenses en armonía con el medio ambiente e identificar los atributos en taza del café. (Comité departamental de cafeteros del Magdalena, 2014). En los objetivos específicos resalta:

Tabla 3. Objetivos Cafés Especiales

Objetivos Cafés Especiales -Comité Cafeteros del Magdalena 2014	
-Mejorar la sostenibilidad de la actividad cafetera.	-Gestionar con las autoridades gubernamentales aportes dirigidos a proyectos de cafés especiales.
-incrementar la calidad sensorial del café producido.	-Elaborar el portafolio de taza de café del Departamento “proyecto café origen” con miras al mercado internacional y mejorar canales de comercialización.
-Transferir la tecnología a través del servicio de extensión.	Participación en ferias y eventos relacionados con el tema
-Capacitar a los productores sobre buenas prácticas agrícolas, buenas practicas de manufacturas, calidad y gestión comercial de cafés especiales.	-Organizar concurso de taza local

<p>-incentivar y motivar el mejoramiento de la infraestructura productiva.</p>	<p>-Capacitar al servicio de extensión sobre catación y perfilación de café.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia con información del (Comité departamental de cafeteros del Magdalena, 2014)

Bajo la misma línea se encuentra el clúster de cafés especiales, que desde 2014 también incluyó en sus objetivos el desarrollo del evento taza Sierra Nevada como se mencionó en párrafos anteriores. Lo que también demuestra que la mayoría de las entidades privadas y públicas tienen objetivos que al final apuntan mejorar calidad, prácticas y por ende competitividad, con lo que al final también se beneficia la economía local.

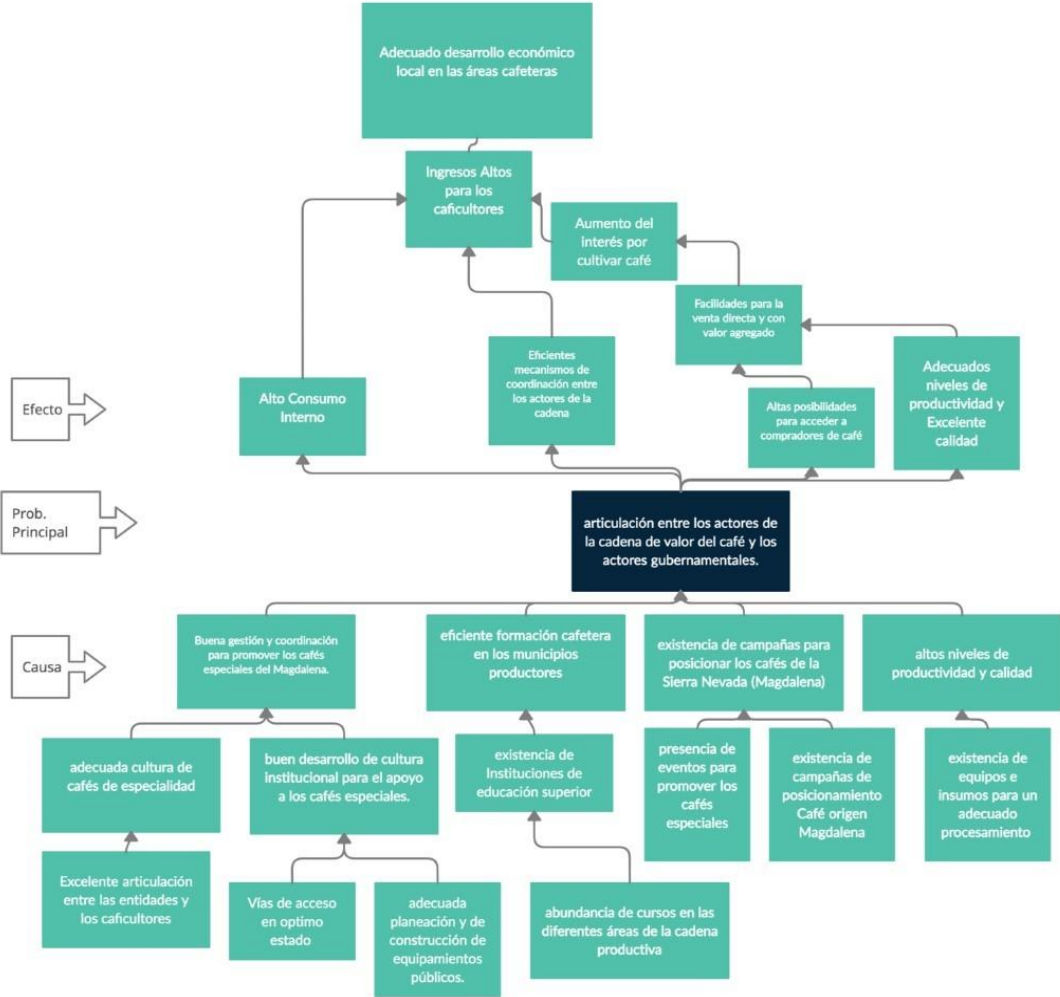
Entre los programas que encontramos que existe asociación de objetivos se encuentra el apoyo a la mejora de prácticas, infraestructura productiva, concurso o evento taza de la sierra, participación en eventos relacionados con el tema y fortalecimiento con miras a buscar canales de comercialización, como se observa en la Tabla 3.

Sin embargo, el problema radica en que, aunque existen iniciativas, estas no se han llevado a cabo por no tener claridad en el liderazgo de la red, en la periodicidad de las reuniones, en centrarse en las ideas o proyectos que unen a los diferentes actores para, de este modo, poder lograr sinergias y que así, la red pueda funcionar en torno a un programa de promoción de cafés especiales.

Una vez identificados los problemas descritos con anterioridad en el árbol del problema y por medio de las gráficas realizadas en ucinet, es posible plantear algunas estrategias que permitan resolver las problemáticas que se presentan en la

actualidad y con eso revertir los efectos. Por eso, en el árbol de soluciones se mostrará el escenario ideal para llegar el objetivo deseado con el desarrollo del programa.

Figura 9. Árbol de objetivos para la solución



Elaboración Propia

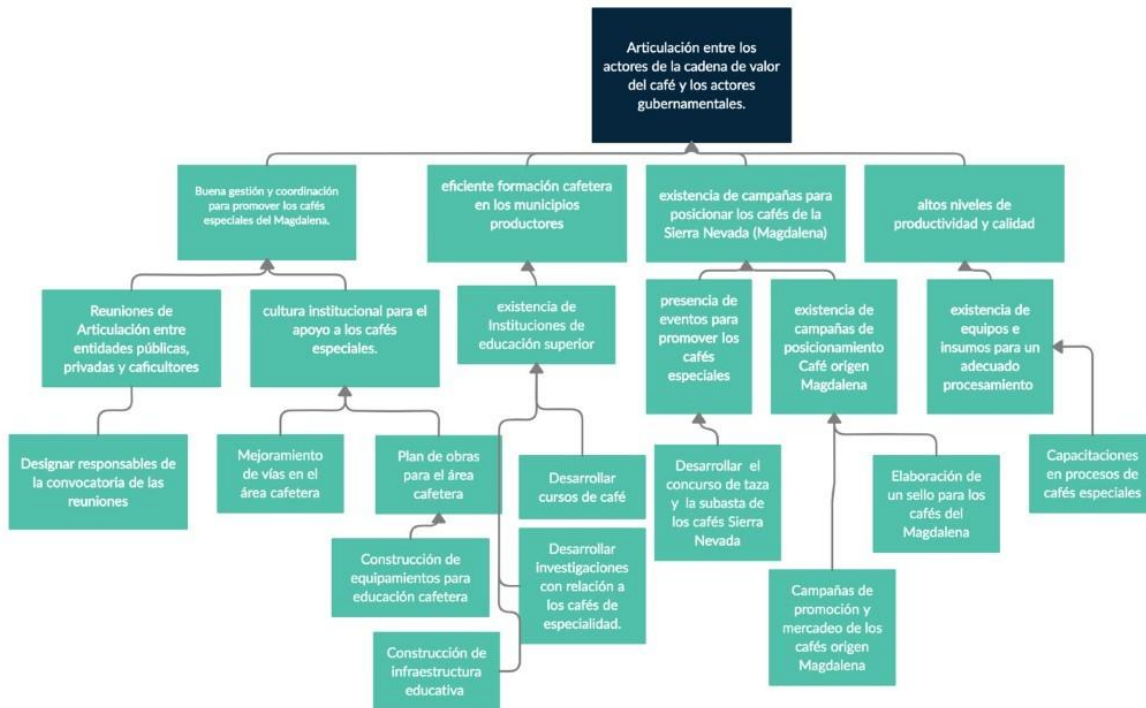
Con el anterior ejemplo se muestra el cambio que se produciría si existiera una buena articulación entre los actores de la cadena de valor del café y se desarrollen estrategias, entre las que se puede mencionar, campañas para posicionar los cafés especiales de la Sierra Nevada, y que en ellas se realicen eventos para promover

los cafés del Magdalena, así como campañas para posicionar el origen a nivel regional, nacional e internacional.

En lo concerniente al tema educativo, vale reclacar que el árbol de objetivos para la solución plantea la necesidad de tener cursos en formación sobre las diferentes áreas de la cadena productiva del café y también se evidencia la necesidad de tener sedes de educación superior con programas educativos asociados a los cafés de especialidad.

Después de la construcción del árbol de problema y el árbol de objetivos para la solución, se desarrolló el árbol de acciones, con lo cual se materializan las tareas que se deben desarrollar para impactar y lograr cambios. Con el árbol de acciones, también se establece la importancia y la necesidad de las tareas que se requieren ejecutar para solucionar las problemáticas que se presentan y lograr los objetivos deseados.

Figura 10. Árbol de acciones



Elaboración Propia

Luego de tener en cuenta las diferentes posibilidades de solución y descartar algunas alternativas, se plantean soluciones que realmente logren dar solución a las problemáticas encontradas para, de este modo, lograr un programa que resulte ideal para los cafés especiales.

En consideración a lo anterior, es importante la incorporación de los actores de la cadena del café para el desarrollo del programa, así como también para los procesos de seguimiento, evaluación, y ejecución de las actividades del mismo. En el siguiente punto, se procede a realizar la presentación de la propuesta.

6. PROPUESTA Y CONCLUSIONES.

6.1. Propuesta

Como propuesta para mejorar la promoción de los cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta e impactar el desarrollo económico social del territorio, se

plantea el diseño de un programa, con un modelo de trabajo en red que permita y apalancar la promoción de los cafés del Magdalena a nivel nacional e internacional, así mismo contribuya con el conocimiento para que los caficultores puedan innovar y mejorar los procesos en finca.

Según McGuire, para poder afrontar y solucionar problemas, los gobiernos necesitan de los actores importantes para que sean resueltos de manera efectiva. Otra perspectiva afirma que los tipos de problemas que enfrenta el gobierno hoy no pueden ser resueltos de manera efectiva a través de los esquemas tradicionales. Resolver problemas aparentemente insolubles como la pobreza, la atención médica y los desastres naturales, según el argumento, requiere diferentes mecanismos que sean más flexibles, más inclusivos y más adaptables y operen con mayor rapidez (Alter y Hage 1993) que los de las organizaciones gubernamentales convencional. Estos problemas, a menudo denominados “problemas perversos”, no tienen soluciones claras, solo soluciones temporales e imperfectas (Harmon y Mayer 1986). O'Toole (1997) sugiere que las políticas que abordan cuestiones tan complejas requieren cada vez más estructuras colaborativas para su ejecución. (McGuire, 2006)

Teniendo en cuenta lo expuesto por McGuire (2006) es muy importante para el éxito del programa la activación, encuadre, movilización y síntesis. La activación es el momento en donde se identifican e incorporan a los actores y los recursos necesarios para conseguir la meta del programa. También es importante mencionar que entre las ventajas de las redes según McGuire (2006) es que tienen una vida útil larga, incluso indefinida, debido a que en la medida en que los problemas son a largo plazo la red evoluciona en las propuestas de solución.

Para el desarrollo del programa y su éxito es trascendental que se genere confianza y que la información llegue a los productores, por lo que quienes ejerzan las tareas de jerarquía deben tener como misión el éxito del programa. Es importante que en la red exista coordinación, cooperación y colaboración entre los representantes de

las instituciones públicas, instituciones privadas y los caficultores. Así mismo, es importante que exista una gobernanza clara, que permita la solución de problemas y la creación permanente de nuevas oportunidades. Igualmente, es vital que el programa alcance un público amplio de los cafeteros del Magdalena para que logren estandarizar procesos, agregar valor y que tengan herramientas para la comercialización.

El grupo que lidere el programa debe tener una normativa clara de funcionamiento y de seguimiento al cumplimiento de los objetivos del programa, de tal forma que los actores involucrados sean partícipes de cada avance en el territorio. En consecuencia, esta propuesta busca crear un plan para la promoción de los cafés especiales del Magdalena, programa que debe contar con un amplio apoyo de diversos actores del sector público y privado.

6.1.1. Generalidades del Programa

Objetivo General del Programa

Promocionar los cafés especiales del Magdalena y mejorar la competitividad del sector cafetero por medio de la innovación, educación, ciencia y tecnología, y oportunidades para el desarrollo del área cafetera del Departamento.

Objetivos específicos

- Crear un escenario de articulación de la cadena de valor y con el gobierno departamental para que se tomen decisiones conjuntas.
- Fortalecer la infraestructura presente en los corregimientos cafeteros, asociados a la innovación o para la mejora de las calidades en los distintos procesos que se llevan a cabo en la producción del café.

- Aumentar la oferta en formación en cafés de especialidad en municipios productores.
- Posicionar y visibilizar el café de la Sierra Nevada en los nichos de mercados de cafés de especialidad. Desarrollar actividades que permitan fortalecer la calidad y productividad del café.

ALTERNATIVAS

Objetivos específicos	Líneas de acción	Actividades	Entidades responsables	Plazos de acción – Una vez aprobado el programa
Mejorar la articulación y coordinación entre las entidades y los caficultores	<p>Dado que en el análisis de las entrevistas realizadas se halló que existe no sólo una falta de articulación entre la cadena de valor y el Gobierno departamental, sino también una falta de comunicación entre las partes, se propone el desarrollo de programas en los que cada institución aporte, desde su rol, componentes a los mismos. Esto conseguirá que los cafeteros sientan que realmente existe una articulación entre las partes de la cadena de valor</p>	<p>Programa de potencialización: Busca acompañar a los cafeteros en el desarrollo de su potencial en materia de cafés especiales</p> <p>o Lo principal es dar a conocer a los caficultores sus posibilidades en materia de cafés especiales de origen de la Sierra Nevada de Santa Marta. Se quiere compartir con ellos las ventajas de este producto, de manera que se cree conciencia de cómo esto podría mejorar sus propias condiciones.</p> <p>o Compartir con los caficultores los planes que se tiene con el programa en general (formación, desarrollo de infraestructura, fortalecimiento de la calidad y productividad del café), la articulación de las distintas entidades en el mismo y el compromiso existente para llevarlo a cabo.</p>	Cámara de Comercio, Federación Nacional de Cafeteros, Almacafé, Gobernación del Magdalena, Comités Departamentales	1 año

	<p>Prepárese para exportar: edición cafeteros. Presentar a los cafeteros un completo paso a paso de lo que consiste un proceso de exportación, desde su planeación hasta su realización efectiva (introducción al tema, investigación y segmentación de mercados, estructura de costos). Lo ideal es que en este programa, además, los caficultores tengan un amplio conocimiento de cuáles son los acompañamientos que cada institución realiza de acuerdo a sus funciones.</p> <p>o Entendiendo que a muchos se les imposibilita su traslado a la ciudad de Santa Marta, que es donde usualmente se realizan este tipo de programas, se plantea la realización del mismo en los distintos municipios cafeteros del departamento del Magdalena.</p> <p>o Se llevará a cabo un proceso de divulgación a través de los distintos medios, para que dichos programas sean del conocimiento de todas las partes interesadas. Es preciso mencionar la importancia de que estos se adapten a las condiciones de comunicación con los que cuente cada municipio en el que se lleve a cabo: medios sociales, radio, internet, medios físicos, etc.</p> <p>o Una vez identificados aquellos caficultores con potencial exportador (es decir, aquellos que se encuentren organizados en materia de formalización de empresas y cuenten con los requisitos dictados por la Federación de Cafeteros para exportar), se continuará con ellos en el programa ya existente de Internacionalización.</p>	<p>ProColombia, Cámara de Comercio, Federación Nacional de Cafeteros, Gobernación del Magdalena</p>	<p>1 año</p>
--	---	---	--------------

		<p>Programa de potencialización exportador. Acompaña a los cafeteros en la realización de aquellos pasos a seguir para, posteriormente, tener la posibilidad de exportar</p> <p>o Tras identificar el punto en que se encuentran cada uno de los interesados (en cuanto al desarrollo de su negocio), se inicia un acompañamiento con la institución que sea adecuada. Esto permitirá realizar de manera integrada un “paso a paso” en el que el caficultor, de la mano de la entidad correspondiente, pueda completar los requisitos necesarios para, posteriormente, llevar a cabo una exportación.</p>	ProColombia, Cámara de Comercio, Federación Nacional de Cafeteros, MinCIT, Comités Cafeteros	1 año
Aumentar la oferta educativa en cafés de especialidad	El plan de acción en lo referente a este objetivo, se centra en la realización de diversos cursos y programas públicos, que ofrezcan una formación de calidad en lo referente a cafés de especialidad, y estén orientados a los habitantes de los municipios productores de café. Para llevarlo a cabo, se ha de tener en cuenta el acceso a redes de internet con los que cuentan estos	<p>Planeación conjunta de Gobernación del Magdalena, Alcaldías de los distintos municipios, SENA y Universidad del Magdalena. Las entidades como la Gobernación del Magdalena y Alcaldías, deberán trabajar de la mano para ampliar la conectividad en tales municipios, de modo que los cursos en línea ofrecidos sean realmente del acceso de los interesados.</p>	Gobernación del Magdalena, Alcaldías de los distintos municipios, SENA y Universidad del Magdalena.	1 año
		<p>Asociación con planteles educativos que cuenten con la infraestructura para impartir cursos presenciales</p>	Secretarías de educación, Alcaldía, SENA y Universidad del Magdalena	1 año

	sectores es bastante escaso.	Análisis de los ejes temáticos de mayor relevancia en lo que respecta a la formación en cafés de especialidad, a fin de crear diversos cursos y planes de estudio que sean ideales para el sector	SENA, Universidad el Magdalena	1 año
Fortalecimiento de la infraestructura presente en los corregimientos cafeteros	El plan de acción se centra en la construcción de vías y equipamiento en las zonas cafeteras del departamento.	Modernización y construcción de la red vial en las zonas cafeteras	Gobernación del Magdalena, Alcaldías y gestión ante entidades del nivel nacional (Invias, Pdet, Mintransporte)	3 años
Posicionamiento y visibilización del café de la Sierra Nevada en los nichos de mercados de café de especialidad		Campañas a través de los diferentes medios de comunicación, que incentiven el aumento del consumo interno de café.		6 meses
	Las Acciones se centran en el desarrollo de estrategias de mercadeo y promoción de los cafés especiales, así como el consumo interno del producto.	Evento de Taza Sierra Nevada , en el que se subastarán distintos café de origen del Magdalena. A través de esto, se pretende dar a conocer la variedad de cafés presentes en el Departamento, y las características que lo hacen distinguirse de otros.	Alcaldías, Gobernación del Magdalena, Comités Departamentales, Cámara de Comercio	1 año

		<p>Sello Cafés Magdalena, a través del cual los café de con origen del departamento del Magdalena se puedan distinguir</p>	<p>Gobernación del Magdalena, MinCIT, Federación Nacional de Cafeteros</p>	<p>1 año</p>
		<p>Campañas para promocionar el café a nivel regional, nacional e internacional. Esto, a través de la realización de ferias con participación de empresas nacionales e internacionales, e impulso del sello mencionado en el ítem anterior a través de las oficinas de ProColombia en diversos países del mundo.</p>	<p>ProColombia, Marca CO, Federación Nacional de Cafeteros</p>	<p>6 meses</p>
<p>Desarrollo de actividades que permitan fortalecer la calidad y productividad del café</p>	<p>Modernización de equipos para el procesamiento de los cafés especiales</p>	<p>Dotar de equipos de beneficio húmedo y secado que permitan una producción de café de especialidad.</p>	<p>Gobernación del Magdalena a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico.</p>	<p>1 año</p>

Competencias

El desarrollo del programa de promoción de los cafés especiales del Magdalena se realizará bajo la orientación de la Secretaría de Desarrollo Económico quien designará de su equipo al líder de cafés especiales del Magdalena, y se debe crear un comité asesor integrado por un representante del Comité de Cafeteros del Magdalena, un representante de las asociaciones cafeteras, el director ejecutivo de la Cámara de Comercio o su delegado, un representante de la Universidad del Magdalena, un representante del Sena, un representante de los tostadores de café.

El comité que llevara el nombre de Magdalena Cafés Especiales (MaCafés) debe reunirse por lo menos una vez al mes y debe comunicar toda la información importante por medio de la red creada por el programa y también en la pagina web del comité Macafes.

Teniendo en cuenta los montos necesarios para garantizar la ejecución del programa de promoción de los cafés especiales de la Sierra Nevada, la Secretaria de Desarrollo Económico podrá gestionar la incorporación de recursos provenientes del nivel nacional e internacional, con organizaciones públicas y privadas, teniendo en cuenta los lineamientos en materia de contratación pública.

De igual manera, el Gobierno Departamental destinará de los ingresos de libre destinación las partidas presupuestales necesarias para la ejecución y el sostenimiento del programa.

También se plantea incorporar dentro del programa una plataforma tecnológica que busca promover la participación de los cafeteros, en donde puedan por medio de herramientas tecnológicas convertir la crítica en soluciones e ideas transformadoras. Es importante mencionar que los procesos de innovación social se logra un trabajo colaborativo y en red, pero para lograrlo es importante que exista un enfoque basado en la empatía, en la imaginación, la experimentación, y el

aprendizaje iterativo, que consiste en el proceso de observar, crear, prototipar y validar cuantas veces sea necesario, y así, aprender de cada paso hasta encontrar la mejor solución. (Zurbrigeen, 2011)

Seguimiento y evaluación

Es de gran importancia que el programa cuente con un cuidadoso seguimiento. De poco funcionará su creación y desarrollo, si no se evalúa periódicamente los resultados obtenidos a través del mismo pues, como se evidenció en algunas entrevistas, aunque existen programas que tienen como objetivo apoyar a los caficultores de cafés especiales, muchos de estos no son debidamente socializados, ni medidos.

Por esto, y conforme a lo establecido en las competencias, se establece que el Comité se debe reunir al menos una vez al mes a revisar las acciones y los avances a desarrollar, y mensualmente debe visibilizar el progreso del programa. De este modo, constantemente se podrá medir su efectividad y alcance.

Además, se realizarán todos los años mediciones sobre satisfacción de los cafeteros y una evaluación de los resultados del plan de acción.

6.2. Conclusiones

En el sector cafetero del departamento del Magdalena se evidencia que en la actualidad no existe un modelo de gobernanza que les permita trabajar en equipo para sacar adelante iniciativas. Muy por el contrario, se encuentran grupos individuales trabajando de forma desarticulada con el resto del sector.

Es importante mencionar que, por medio de las redes y la gobernanza presentadas en el documento, se puede establecer un modelo en el cual los diferentes actores del sector cafetero trabajen en equipo para lograr los objetivos en común, así como

adaptarse a los cambios y, de este modo, comiencen a cooperar entre todos los actores.

El solo logro de caracterizar las redes existentes y ubicar los actores claves es un avance para el sector cafetero del departamento, que en la actualidad se encuentra sin avances significativos. La creación de una red sólida que trabaje en torno a la promoción de los cafés especiales del Magdalena va a permitir que en términos colaborativos todos los actores del sector puedan aportar y co crear para mejorar las condiciones sociales y económicas del gremio.

Para el éxito del programa y de la red es vital las relaciones entre los actores por lo que se requiere que los lineamientos y reglas sean claras para que se pueda desarrollar un modelo de gobernanza exitoso que responda a las problemáticas que se presentan en la actualidad y avance en nuevas actividades que conlleven a un impacto positivo en el sector cafetero y, por ende, en el desarrollo económico y local del departamento.

Es importante resaltar que por medio del programa se impactara la vida de miles de caficultores del departamento, en su mayoría pequeños productores que logran una mejor organización, calidad y competitividad. Lo anterior como resultado de los objetivos que plantea el programa en donde busca impactar el fortalecimiento productivo, educación cafetera, promoción y consumo interno.

Se identifica también que una de las grandes dificultades es superar el individualismo que existe en el gremio en donde cada uno busca triunfos individuales y lograr que se busquen triunfos colectivos que impacten a todos de forma positiva, y se logre posicionar el origen Sierra Nevada (Magdalena) como un lugar de cafés de alta calidad que pueda competir en los mercados internacionales con los cafés que dominan el mercado de exóticos.

Del mismo modo, es con los cafés especiales que se logran avances en el ámbito social en donde mayor conocimiento, organización, desarrollo de nuevas

capacidades, capacidad de organización en red por medio de las alianzas entre los productores, que en muchos casos se formalizan como asociaciones. En el ámbito ambiental se evidencia que con los procesos de cafés especiales se tiene cuidado con el uso del agua y mayor conocimiento en el manejo de los residuos.

El avance en materia de calidad y la promoción de los cafés, así como la participación en ferias y eventos permitirá que caficultores del departamento pueda vender su producto a un mayor precio, lo que no solo genera un beneficio económico individual si no que se convertirá en una opción de desarrollo económico local como ha sucedido en casos como Panamá.

Producto del programa en el futuro se generarán nuevos problemas seguramente relacionados con la logística de la exportación de los productos y la permanente innovación en el sector cafetero que se presenta en otras regiones del mundo, sin embargo, es importante mantener siempre abierta la discusión a nuevos aportes y cambios para que el departamento del Magdalena y en especial su sector caficultor estén permanentemente innovando y avanzando. También es importante mencionar que es de vital importancia la participación de los caficultores en las deliberaciones con las entidades públicas, para que sean parte de la construcción y ejecución del programa. Otro aspecto para tener en cuenta en el futuro es la posibilidad de convertir el programa en una política pública del departamento y presentarla ante la honorable asamblea departamental para que en conjunto entre los diputados, gobierno departamental, entidades privadas y caficultores se pueda consolidar una política de largo plazo para el sector cafetero del Magdalena.

Del mismo modo uno de los principales desafíos una vez adoptado el programa es la voluntad de los encargados de las distintas entidades que harán parte del grupo, y de los cuales se requiere todo el empeño para sacar adelante el programa de cafés especiales en el Magdalena, de ellos también depende en gran parte para que el programa sea exitoso y genere la competitividad de los caficultores y con ello, el desarrollo económico local del departamento.

7. Bibliografía

- Mincomercio. (2020). *Perfiles económicos departamentales*. Oficina de estudios económicos.
- Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Índice de Competitividad Departamental*. Bogotá.
- Comite Departamental de Cafeteros del Magdalena. (2019). *Estructura Caficultura*. Santa Marta: FNC.
- Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Nuestros Cafés Especiales*. Bogota.
- Vasquez, D. (2 de Agosto de 2015). Cafés especiales son ahora política pública . *El Mundo*.
- CESURCAFE. (2017). *Buenas prácticas para el procesamiento y control de calidad de cafés especiales*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Azahar Coffee. (2017). *Azahar Coffee*. Obtenido de Azahar Coffee: <https://azaharcoffee.com/nosotros/>
- Ramirez, M. C. (2018). *El Café, un laboratorio para innovar - Parte 1*. Medellin: Eafit.
- Caracol Radio. (noviembre de 2018). En la Sierra Nevada renovarán miles de cafetales envejecidos. *Caracol Radio*.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2008). *Theories of democratic network governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillian.
- Zurbrigeen, C. (2011). *La Utilidad del análisis de redes de políticas públicas*. Mexico: Nueva época año 24 # 66.
- Klijin, E. (1998). *Redes Políticas públicas: una visión General*. London: Sage.
- Diaz Lopez, G. (2018). Redes Políticas y Procesos de Descentralización: el caso de cuatro regiones en Chile. *Brasileira de Gestã e Desenvolvimento Regional*, 218-240.
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public administration Review*, 33-43.
- Ramírez-de la Cruz, E., & Castillo-Salas, M. (2017). El caso de la línea 4 del metrobús y la gestión de redes colaborativas urbanas. *oEccieodnaodmy Tíae,rrSiotocrieod, avdol.yxTveiir,mitúomri.o5,* 145-169.
- Saz-Carranza, Á., & Serra, A. (2006). La gestión de redes inter-organizativas desde el sector público: el caso de los servicios sociales de Barcelona. *Territorios* 15, 53-69.

- Murcia, J. A., & Tamayo, J. (2016). *La política pública de víctimas del desplazamiento forzado en el municipio de Medellín: una síntesis de las relaciones interorganizacionales desde el análisis de redes de política pública*. Opera, N. 19.
- Maria, Z. (2018). *La articulación de la gobernanza multinivel a través de técnicas orgánicas de colaboración, cooperación y coordinación*.
- Sheridan, Michael. (2018). *Revista EFE*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/cono-sur/sociedad/los-cafes-especiales-una-ventaja-para-productores-ante-precios-bajos/50000760-3751397>
- Gasteiz, Vitoria. (2018). *Proceso participativo para la elaboración del plan de convivencia y diversidad de Vitoria-gASTEIZ*. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz Vitoria-Gasteizko Udala. Obtenido de <https://www.vitoria-gasteiz.org/docs/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/96/88/69688.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2013). *CONPES 3763*. Obtenido de Dnp: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3763.pdf>
- Asamblea de Antioquia. (24 de Agosto de 2015). Por medio del cual se adpota la política pública de cafés especiales. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Federación Nacional de Cafeteros. (2020). *Vías Zona Cafetera del Magdalena*. Santa Marta: FNC.
- Federación Nacional de Cafeteros. (2015).
- Panamá América. (2020). *Café Geisha rompe su propio récord mundial en la subasta del 'Best of Panama'*.
- Gobernación del Magdalena. (2020). *Plan de Desarrollo Magdalena Renace*. Santa Marta: Gobernación del Magdalena.
- Café de Colombia. (2012). *Sierra Nevada de Santa Marta, tierra en la que germina Café Especial*. FNC.
- Fontaine, G. (2013). Paradigmas en disputa: los aportes del neo-institucionalismo al análisis de políticas públicas. *VII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política*, (pág. 29). Bogotá.
- Roth, A. (2010). *¿política, programa o proyecto?* Bogotá: DNP.

8. Anexos

1. Formato de Entrevistas

Nombre:

Cargo:

Email:

Preguntas.

1. ¿Existe algún espacio de discusión entre entidades públicas del Magdalena y productores cafeteros en el que se hable sobre asuntos relacionados con el sector cafetero? ¿Se ha discutido sobre los cafés especiales?
2. ¿Si este espacio existe, quien define los actores que deben participar de esas conversaciones? ¿Los productores cafeteros hacen parte de las decisiones o son tomadas directamente por las autoridades públicas? ¿Las reuniones son esporádicas o periódicas?
3. ¿Existen políticas o programas en el Departamento que estén orientados a fortalecer la cadena de valor del Café en general o de los cafés especiales en particular?
4. (Responder si es miembro del sector) ¿Cómo es la relación de los representantes del sector cafetero con las instituciones públicas? (Describa su caso)
5. ¿Conoce si existe algún rubro dentro de los presupuestos públicos para apoyar eventos de visibilización de los cafés especiales?
6. ¿Hay coordinación entre el Sena, Universidades, Gobiernos y Cafeteros para la adopción de programas orientados a la producción y comercialización de los cafés especiales? ¿En caso afirmativo, como se realiza actualmente esa coordinación? ¿Qué actor se ocupa de las tareas de coordinación?
7. ¿Qué oportunidades identifica para el sector cafetero del Magdalena? ¿Cómo cree Usted que pueden articularse efectivamente el sector público,

los productores cafeteros, entidades privadas y las universidades para fortalecer la cadena de valor de los cafés especiales?

8. ¿Cuál cree Usted que puede ser el rol del sector cafetero en este proceso y cuál el rol del gobierno?
9. ¿Existe un concurso para visibilizar los mejores cafés de la Sierra Nevada?
10. ¿Existe un espacio donde los actores de la cadena del café desarrollen ideas de marketing para la visibilización y comercialización de los cafés especiales de la Sierra Nevada? ¿Participa el sector público en estos espacios? ¿En caso afirmativo, puede describir esa participación?
11. ¿3 Palabras para describir el Café de la Sierra Nevada?

2. Listado de actores entrevistados

Nombre	Cargo
Jorge Luis Balaguera	Presidente Comité Municipal de Cafeteros y productor.
Alberto Charris	Productor y Tostador de Café
Félix Díaz	Profesional Universitario Secretaria de Desarrollo Económico de la Gobernación del Magdalena
Francisco Aguilar	Miembro del Comité Departamental y productor de Santa Marta.
Mauricio Tovar	Miembro del Comité Nacional en representación del Magdalena y productor de Ciénaga
Edilberto Álvarez P.	Productor de la región de El Campano.
Jorge Luis Bechara	Productor y exportador de Café Tostado.

Edwin Guerrero	Docente Universidad del Magdalena.
Alfonso Lastra	Presidente Cámara de Comercio de Santa Marta.
Edgar Ramírez	Director Comité de Cafeteros del Magdalena.