

Gobernanza colaborativa para impulsar la asociatividad caficultora en la frontera colombo-ecuatoriana

Collaborative Governance to Boost Coffee-growing Associativity on the Colombian-Ecuadorian Border

Gabriela Cuadrado-Barreto*

Resumen: La investigación entrelaza las teorías de gobernanza colaborativa, recursos y capacidades, sistemas complejos y buen vivir. El objetivo es analizar las capacidades organizacionales generadas por la gobernanza colaborativa en las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana. Es cualitativa, no experimental, transversal, descriptiva. En el nivel organización se censan 57 asociados con entrevistas semiestructuradas alrededor del capital humano, estructural y relacional asociativo. La pregunta que guía el trabajo es: ¿Cómo la gobernanza colaborativa promueve la mejora de las capacidades organizacionales de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana? Los resultados muestran que la gobernanza colaborativa provoca bifurcaciones en el sistema social al integrar asociaciones, instituciones públicas, ONG y universidad, y permite la innovación de capacidades organizacionales en *partners* y gestión de las asociaciones caficultoras a través del diagnóstico, la intervención y la medición de resultados desde el capital intelectual, lo que se presenta como aporte a la teoría administrativa.

Palabras clave: administración pública, descentralización gubernamental, asociaciones, sistemas sociales, capital intelectual.

Abstract: The research intertwines the theories of collaborative governance, resources and capacities, complex systems and good living. The objective is to analyze the organizational capacities generated by collaborative governance in the coffee associations of the Colombian-Ecuadorian border. It is qualitative, non-experimental, transversal, descriptive. At the orga-

* **Gabriela Cuadrado-Barreto** es docente-investigadora titular en la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), Tulcán-Carchi-Ecuador, y coordinadora del Grupo de Investigación en Estudios Organizacionales (GIEO) de la misma UPEC. Avenida Universitaria s/n y Antisana. Tel: 593995989009. Correo-e: gabriela.cuadrado@upec.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8562-7843>.

Artículo recibido el 3 de enero de 2024 y aceptado para su publicación el 18 de septiembre 2024.

DOI: <https://doi.org/10.60583/gyp.v34i1.8370>

nizational level, 57 associates were interviewed with semi-structured interviews about human, structural and relational associative capital. The question that guides the work is: How does collaborative governance promote the improvement of the organizational capacities of coffee associations in the Colombian-Ecuadorian border? The results show that collaborative governance provokes bifurcations in the social system by integrating associations, public institutions, NGOs and universities, and it allows the innovation of organizational capacities in partners and management of coffee associations through diagnosis, intervention and measurement of results from intellectual capital, which is presented as a contribution to administrative theory.

Keywords: public administration, government decentralization, partnerships, social systems, intellectual capital.

INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento impulsa a identificar el conocimiento de las personas como promotor de valor en las organizaciones, denomina al capital humano como centro de las actividades institucionales y este se apoya en el capital estructural y relacional para alcanzar sus objetivos (Banco Mundial, 2003; 2019).

En el mismo sentido, los sistemas complejos sociales integran una diversidad de organizaciones, personas que se entrelazan con los objetivos en común que presentan (Duit y Galaz, 2008). A su vez, la toma de decisiones, la ejecución de cambios y la obtención de resultados en la sociedad compleja se realizan a través de la gobernanza colaborativa al considerar que en la gobernanza participan y colaboran en la formulación y aplicación de la política instituciones públicas, no públicas, actores públicos y ciudadanos con intereses particulares, lo que constituye una nueva forma de gobernar (Cerrillo, 2005; Arundel y Huber, 2013).

El fomento a la diversificación de la producción de alimentos no tradicionales se realiza desde el entrelazamiento entre los marcos normativos nacionales y locales, planes y proyectos interinstitucionales, también *stakeholders* o grupos de interés para alcanzar objetivos comunes (Castilleja *et al.*, 2023). De esta forma, la gobernanza colaborativa permite el desarrollo y la aplicación de nuevas soluciones a los problemas que presentan los productores de alimentos de las zonas rurales para la generación de empleo comunitario.

El buen vivir surge desde los principios de cooperación y relaciones armoniosas de la colectividad a partir de las bases comunitarias para construir un sistema económico solidario organizado por trabajadores que combinan el trabajo asociativo (Coraggio, 2022), la participación en redes de ayuda mutua y la cooperación en la producción y comercialización, lo que en el Ecuador se denomina

economía popular y solidaria. En este sentido, los asociados son actores organizados colectiva y deliberadamente, implicados en procesos de transformación social y productiva; coordinan actividades, comparten información y establecen alianzas para consolidar sociedades rurales que aprovechan recursos, mejoran capacidades y producción basados en la solidaridad entre sus integrantes (Barkin y Sánchez, 2020; Lemus y Barkin, 2020).

La indagación tiene el objetivo de analizar las capacidades organizacionales generadas por la gobernanza colaborativa en las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana. Así, el estudio del sistema complejo organizacional de las asociaciones caficultoras requiere precisar recortes en el tiempo para diagnosticar las organizaciones, identificar bifurcaciones producidas por la intervención de los integrantes de las instituciones públicas y sin fines de lucro, y constreñir los resultados de capacidades organizacionales integradas por el capital humano (conocimiento de tostado de café), capital estructural (producción en finca, acopio, secado, comercialización del producto, organización, gestión, estructura organizativa y funcionamiento) y capital relacional (ministerio correspondiente al área, gobierno autónomo descentralizado competente, organizaciones sin fines de lucro, universidades) de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana.

El artículo inicia con la sección metodológica, que exhibe los niveles de análisis desde la teoría de sistemas complejos sociales; las etapas de diagnóstico, intervención y resultados de capacidades organizacionales para el estudio de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana; el método, tipo de análisis empleado y los indicadores del estudio. De forma seguida, desde la teoría de la gobernanza colaborativa, se caracteriza a los grupos de interés de las asociaciones caficultoras. A continuación, se definen el buen vivir y la economía popular y solidaria en la Región Andina, y se precisan los criterios de observación de las asociaciones caficultoras desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento. Después, se explican los lineamientos de economía popular y solidaria en el contexto del Ecuador y la frontera colombo-ecuatoriana. Luego, los resultados son descritos por niveles y etapas de la indagación. El artículo finaliza con las conclusiones y discusión de los hallazgos.

GOBERNANZA COLABORATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Los sistemas de gobernanza basados en la conformación de redes horizontales constituyen una forma deseable de generación de políticas públicas, incluyen instituciones sin fines de lucro, actores estatales, transformación de las instituciones,

de los mecanismos de participación, implica negociación e intermediación de conflictos y el carácter de la regulación como una forma eficaz de gobernar (Swynghedouw, 2005; Sotomayor *et al.*, 2023). De este modo, la gobernanza, como proceso deliberado, ha gestado condiciones de flexibilidad institucional, propiciado espacios de diálogo con actores, instituciones, grupos de interés, ciudadanos informados y cooperación intersectorial para dar solución conjunta a preocupaciones comunes (Rojas-Delgado, 2021; Sumano, 2022).

La gobernanza colaborativa nace en la democracia, como forma de gobierno y sistema de convivencia, promueve la pluralidad y la diversidad de personas para la conformación de asociaciones, organizaciones públicas y organismos sin fines de lucro que, a su vez, interactúan y proponen soluciones colectivas (Uvalle, 2022; Bernal *et al.*, 2023). En este contexto, desde la participación social, la implementación de políticas públicas parte de convocar e incluir a la sociedad para definir y cumplir las metas colectivas; por lo que presenta interdependencias para mejorar la calidad de la vida asociada.

A su vez, el enfoque de gobernanza colaborativa presenta a la innovación del sector público como un medio para alcanzar la eficiencia o eficacia organizacional y, de esta forma, responder a las expectativas de las partes interesadas (de Vries *et al.*, 2016; Moore y Hartley, 2008). Entre las formas de innovación se encuentra la organizacional que integra a la innovación de capacidades que, a través de la innovación de *partners* o socios y la innovación de gestión, impulsa los resultados de las organizaciones (Suchitwarasan *et al.*, 2023; Chen *et al.*, 2020). Cabrero y Arellano (1993) especifican que la innovación organizacional incluye, por una parte, detectar la naturaleza y la gestación de los procesos innovadores originales, y, por otra, precisar el grado de profundidad —funcional, estructural, comportamental y relacional— al que llega a implementarse el proceso de cambio.

La innovación de *partners* o socios establece la creación de alianzas como una actividad que permite ampliar las capacidades institucionales a través de la cooperación, lo que proporciona acceso al talento de los socios y al trabajo colaborativo (Borins, 2001; Houtgraaf *et al.*, 2023).

La innovación de gestión se define como la mejora de la capacidad interna de una organización para alcanzar sus objetivos mediante la aplicación de nuevas prácticas, estructuras, técnicas o procesos de gestión para alcanzar los objetivos de la organización (Hartley *et al.*, 2022; Moussa *et al.*, 2018).

En concordancia con lo anterior, Hartley *et al.* (2022) mencionan la necesidad de la medición de los resultados de la innovación organizacional porque puede producirse la innovación pública con o sin mejores resultados por factores como

la atención a las necesidades de los ciudadanos, incertidumbres, *stakeholders*, campañas en contra o regulaciones.

En este sentido, se identifica la necesidad del análisis de la gobernanza desde la perspectiva escéptica, que pruebe las ventajas y desventajas de la gobernanza (Arellano, 2015). Por lo que, desde la teoría de sistemas complejos se retoma el marco de análisis ADI (Ostrom, 2015) que sugiere que los elementos contingentes pueden influir en los resultados organizacionales, así como identificar los niveles de acción internacional, nacional, local y organizacional.

En el nivel de acción internacional se especifican los lineamientos y planes dirigidos al desarrollo de los países, así la gobernanza colaborativa inicia en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (NU, 2018) al definirse como el acuerdo entre los países que precisa lineamientos para el progreso de las naciones y sus ciudadanos.

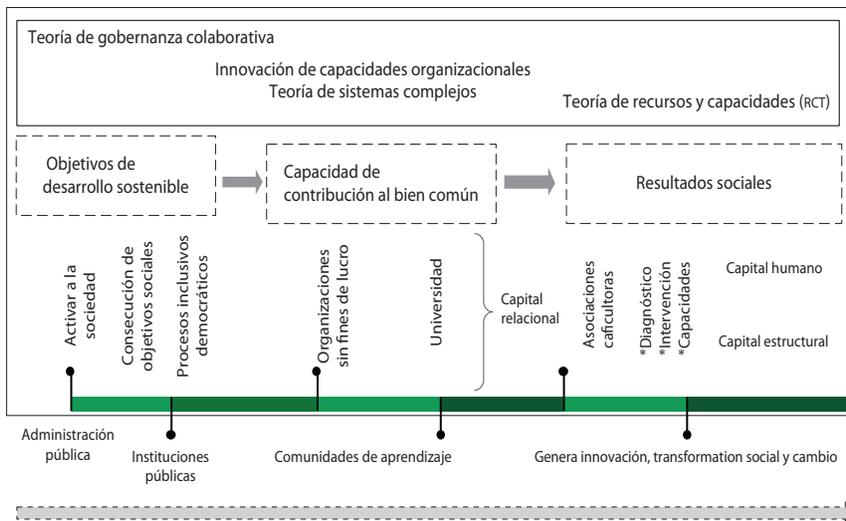
En el nivel de acción nacional se definen los organismos públicos que fomentan las actividades productivas y agropecuarias, y gestionan la ejecución de las políticas y estrategias nacionales agrícolas. A su vez, se precisan los organismos sin fines de lucro que buscan la mejora de las condiciones de vida de la población vulnerable a través de la reactivación económica sostenible.

Es necesario resaltar que, desde la perspectiva de gobernanza colaborativa, a través de su administración pública, los países activan a la sociedad por medio de procesos inclusivos para la consecución de los ODS, se relacionan con diferentes tipos de organizaciones para alcanzar estos objetivos y realizan un seguimiento constante a los avances (PNUD, 2023; 2021).

En el nivel de acción local, desde la figura de descentralización y desconcentración del poder, se precisa a los organismos gubernamentales, no gubernamentales y universidades, como elementos contingentes externos que promueven la mejora de las capacidades de las asociaciones caficultoras. En este nivel se retoma el informe de rendición de cuentas como documento que muestra las acciones realizadas por las instituciones públicas en un periodo económico que permite relacionar las actividades planificadas con las ejecutadas para, de esta forma, precisar la efectividad organizacional (OCDE, 2020).

Para Valdivieso (2023), el estudio de la innovación del sector público parte de abordar los problemas desde donde se encuentran los beneficiarios de la política y esbozar los asuntos relevantes para esta población. En concordancia, en la sociedad del conocimiento las personas y el capital intelectual se establecen como base de la ejecución de las actividades organizacionales (Drucker, 1993), el desarrollo de capacidades es indispensable (Barney, 2001) y la ejecución de las políticas

ESQUEMA 1. La gobernanza colaborativa en la sociedad del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en Cabrero y Arellano (1993), Vries *et al.* (2016) y Uvalle (2022). Nota: Las líneas punteadas muestran la apertura del sistema.

públicas se dirige al perfeccionamiento de las capacidades de los ciudadanos asociados (Roth, 2017), por lo que se diagnostica el capital humano, estructural y relacional de los 57 integrantes de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana con entrevistas semiestructuradas. En la etapa de intervención por la interacción de los elementos del sistema complejo social se producen *bifurcaciones* en las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana, por lo que estas obtienen resultados de transformación y cambio en las capacidades organizacionales (esquema 1).

El presente artículo analiza las capacidades organizacionales generadas por la gobernanza colaborativa en las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana desde la perspectiva de la innovación de capacidades tanto de *partners*, como de la gestión; desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades (TRC), se precisa el capital intelectual, lo que se detalla en la segunda sección.

EL BUEN VIVIR Y TRABAJO DECENTE

El buen vivir en la región andina presenta los principios de solidaridad y sostenibilidad, promueve la construcción de relaciones de cooperación, incorpora el

criterio de suficiencia y las relaciones armoniosas de la colectividad. El objetivo del buen vivir es construir un sistema económico sobre bases comunitarias y orientado a la reciprocidad (Acosta, 2012). A su vez, la economía solidaria está llamada a ser sustentable, mediante el respeto de los ciclos ecológicos, la autodependencia comunitaria, la dignidad humana, y la mejoría de la calidad de vida de las personas, familias y comunidades.

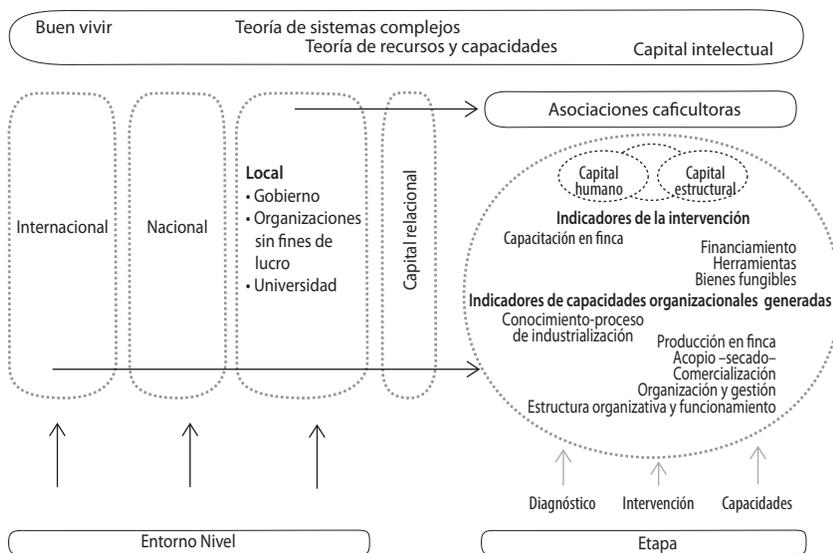
La economía popular se caracteriza por la reproducción de las vidas de los miembros de las unidades domésticas, grupos y comunidades particulares (Coraggio, 2011). El sector de la economía popular está organizado por trabajadores que combinan el trabajo para el autoconsumo, por cuenta propia, con el trabajo asociativo, comunitario, la participación en redes de ayuda mutua y la cooperación en la producción y la comercialización. Estos trabajadores se organizan por reciprocidad y se orientan por la reproducción de la vida de todos sus miembros (López, 2014). En correspondencia, la economía popular y solidaria contribuye a la pluralidad de la economía con su propia pluralidad, integra solidariamente tanto las formas de economía comunitaria, como las formas modernas de asociación libre de individuos (asociaciones). Así, los pueblos originarios y rurales desde el derecho de autodeterminación —a decidir— sobre aspectos como el bienestar colectivo se asocian para desarrollar actividades económicas (López y Marañón, 2022).

En el Ecuador, a lo largo de la línea de la frontera colombo-ecuatoriana se muestra un considerable número de poblados y comunas ancestrales que se distribuyen de forma homogénea a ambos lados del límite internacional, los cuales se encuentran conectados e integrados de forma ecológica cultural, con estrechas relaciones económicas, familiares y sociales entre las poblaciones (Caicedo, 2018). De esta forma, se identifican a las asociaciones *a)* Asociación 1, *b)* Asociación 2, *c)* Asociación 3, *d)* Asociación 4, *e)* Asociación 5, y *f)* Asociación 6; como productoras/industrializadoras/comercializadoras de café y ubicadas en la frontera colombo-ecuatoriana.

El análisis de las asociaciones caficultoras integra la teoría de recursos y capacidades (TRC) propuesta por Barney (2001) para caracterizar al capital intelectual (CI) como recurso organizacional primordial que proporciona valor a la organización en el desarrollo de sus actividades (NIC, 2013). El CI incluye los elementos de capital humano, capital estructural y capital relacional, como factores de asociatividad (Bueno *et al.*, 2008; Gordon, 2014; Bueno *et al.*, 2014).

Braendle y colaboradores (2017) sugieren la necesidad del análisis del capital intelectual de las organizaciones del sector público desde la perspectiva de la

ESQUEMA 2. Capacidades organizacionales desde el capital intelectual



Fuente: Elaboración propia con base en Ostrom (2015), Lara (2015) y Bueno *et al.* (2014). Nota: Las líneas punteadas muestran la apertura del sistema organizacional.

gobernanza. Además, la constante interacción de los elementos del capital intelectual produce innovación en la gestión de la institución pública, así como de los *partners*.

Desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa, el capital relacional (CR) incluye la interacción entre los organismos públicos, organizaciones sin fines de lucro y sociedad civil con el propósito de obtener resultados organizacionales (Carayannis *et al.*, 2014; Barrutia y Echebarria, 2022; Uvalle, 2022; Bernal *et al.*, 2023). El estudio parte de que la interacción entre asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana con el ministerio del área de producción agrícola, el gobierno autónomo descentralizado, que cumple la competencia de fomento productivo, y las fundaciones internacionales, que promueven el fortalecimiento de las asociaciones y universidades, robustece la innovación de capacidades de gestión organizacional de las asociaciones caficultoras a través de la capacitación especializada para la producción, industrialización y comercialización de café (esquema 2).

El capital humano (CH) muestra el conocimiento de habilidades, capacidades, intelecto, aptitudes y competencias de las personas, considerados como funda-

mentales en la consecución de los objetivos de la entidad (Nonaka *et al.*, 2016; Manes *et al.*, 2016). En este sentido, el intercambio de conocimientos entre los integrantes del sector público, entre las entidades públicas y los ciudadanos, es imperante para obtener resultados de la innovación de la gestión institucional (Farah y Abouzeid, 2017; Demircioglu y Audretsch, 2017). De esta forma, se indaga el conocimiento de tostado del café que poseen los asociados, como base del proceso de industrialización del producto.

El capital estructural (CE) se establece como un componente crucial del capital intelectual, integra procedimientos y rutinas, y produce tanto la mejora de las decisiones en beneficio de la comunidad como la sostenibilidad de futuros desarrollos (Ramírez *et al.*, 2022). El CE exhibe *a)* las características socioeconómicas de los asociados; *b)* organización y gestión, y *c)* estructura organizativa y funcionamiento (Muwardi *et al.*, 2023; March y Olsen, 1984).

Las características socioeconómicas de los asociados incluyen la producción en finca del café, el acopio —secado— y la comercialización del producto. La organización y gestión encierra la misión, visión, objetivos y planificación de la asociación. La estructura organizativa y el funcionamiento engloban la cantidad de asociados y formas de trabajo colaborativo.

ECONOMÍA POPULAR, SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL ECUADOR

El objetivo de desarrollo sostenible 8 (ODS), desde la meta 5, insta a los países a originar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, el trabajo decente para todos y promover la cohesión social en las comunidades (NU, 2018).

En el Ecuador, la Constitución de la República precisa que el sistema económico del país es social y solidario y su objetivo es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (2008, art. 283).

Por su parte, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011, art. 1) define a la economía popular y solidaria como la forma de organización económica que basa su actuar en las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad. A su vez, donde sus integrantes, de forma individual o colectiva, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

Entre las formas de organización se encuentran los sectores asociativos, por lo que las asociaciones están constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el propósito de producir,

comercializar y consumir bienes, servicios lícitos y socialmente necesarios; además, generan trabajo y empleo entre sus integrantes (RLOEPS, 2018).

El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2021, art. 135), desde el principio de descentralización, otorga la competencia de fomento de las actividades productivas y agropecuarias a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) provinciales. Al mismo tiempo, el COOTAD establece la necesidad de observar las políticas de las entidades rectoras en materia productiva y agropecuaria, las características productivas territoriales y ejecutar acciones coordinadas y compartidas con diversas instituciones para solventar las necesidades de los ciudadanos.

De esta forma, con el propósito de analizar las capacidades organizacionales de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana generadas por la gobernanza colaborativa se identifican como instituciones regentes en materia productiva al Ministerio de Agricultura y Ganadería, y al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial (GADP). El ministerio es la entidad que propone, regula, supervisa, articula y gestiona la ejecución de las políticas y estrategias nacionales agrícolas atendiendo a la diversidad de productores a nivel nacional con un enfoque de fomento a la productividad sostenible y sustentable (MAG, 2018). Desde el principio de desconcentración de la administración pública, la dirección distrital es la entidad más cercana al ciudadano y la llamada a territorializar la política pública.

El GADP (2016) fomenta el desarrollo agropecuario, agroindustrial, productivo y la generación de negocios que expandan el empleo provincial. Además, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) propuesto por el GADP (2019) presenta como características territoriales la producción de café en seis parroquias rurales por las condiciones y variaciones de su relieve geográfico y el clima cálido/húmedo o tropical. Entre los nudos críticos de la cadena del café detalla la disponibilidad de equipo, maquinaria y centro de acopio; el escaso conocimiento de técnicas de cultivo (producción); certificación de origen y certificación de calidad, equipamiento e infraestructura propia para el manejo de la cosecha y poscosecha (transformación); insuficiente infraestructura para la industrialización del café, promoción, difusión y marketing del café, capital operativo, no se han identificado canales de comercialización.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018) insta a las universidades y escuelas politécnicas (UEP) del Ecuador a favorecer el desarrollo de las comunidades a través de proyectos de vinculación con el entorno que implique la transferencia de conocimiento, procesos, tecnología y educación continua.

Por lo anterior, al reconocer el sistema complejo social en el que las entidades estatales están llamadas a ejecutar acciones coordinadas y compartidas con diversas instituciones para solventar las necesidades de los ciudadanos se presenta la pregunta: ¿Cómo la gobernanza colaborativa promueve la mejora de las capacidades organizacionales de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana?

METODOLOGÍA

Las asociaciones se precisan como sistemas complejos, operan en el espacio público y contexto complejo; establecen relaciones complejas con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales; poseen propiedades emergentes, su nombre y sus participantes se integran con un conocimiento pleno de su propósito. Asimismo, las asociaciones presentan la característica de autonomía en la toma de decisiones, sus miembros son interdependientes entre sí para alcanzar los objetivos, son organizaciones formales, interactúan con el contexto (Luna y Velasco, 2018).

A partir de los lineamientos de la metodología ADI (Ostrom, 2015) se precisa al entorno como elemento contingente externo a las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana en los niveles internacional, nacional y local. El método es cualitativo, cuasi experimental, transversal, descriptivo. En el nivel internacional, desde el análisis de tipo documental, se identifica el objetivo de desarrollo sostenible 8 (ODS), que promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (NU, 2018), que a través de la meta 5 promueve la cohesión social e inversión en las comunidades. El Plan Binacional de Integración Fronteriza Ecuador-Colombia 2014-2022 (Senplades, 2014) propone potenciar los sectores no tradicionales para el desarrollo y la inclusión social.

En el nivel nacional se precisa a la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018), el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD, 2021), la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018), como elementos contingentes externos que influyen en la organización.

El nivel local parte de la gobernanza colaborativa, del principio de descentralización y desconcentración; se identifican las instituciones más cercanas a los ciudadanos para el fomento productivo y se retoman el Estatuto del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2018) y el Estatuto del GADP (2016).

El nivel organización retoma lo propuesto por Cabrero y Arellano (1993) desde la perspectiva de la innovación organizacional para, a través del estudio empírico, explicar la innovación en la gestión de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana (esquema 3). En principio, en la etapa innovación organizacional, especifica la innovación funcional con el diseño de marcos teóricos propios para medir asociaciones caficultoras; la innovación estructural con delegados institucionales que toman decisiones alrededor de los aportes; la innovación comportamental con el consenso interinstitucional en indicadores de medición de las asociaciones caficultoras, y la innovación relacional muestra la formación de nuevas alianzas, lo que para la indagación se denomina capital relacional, integrado por la Dirección Distrital del Ministerio de Agricultura, el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial (GADP), el organismo internacional financista (ONG) y la universidad pública, para el desarrollo de capacidades de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana.

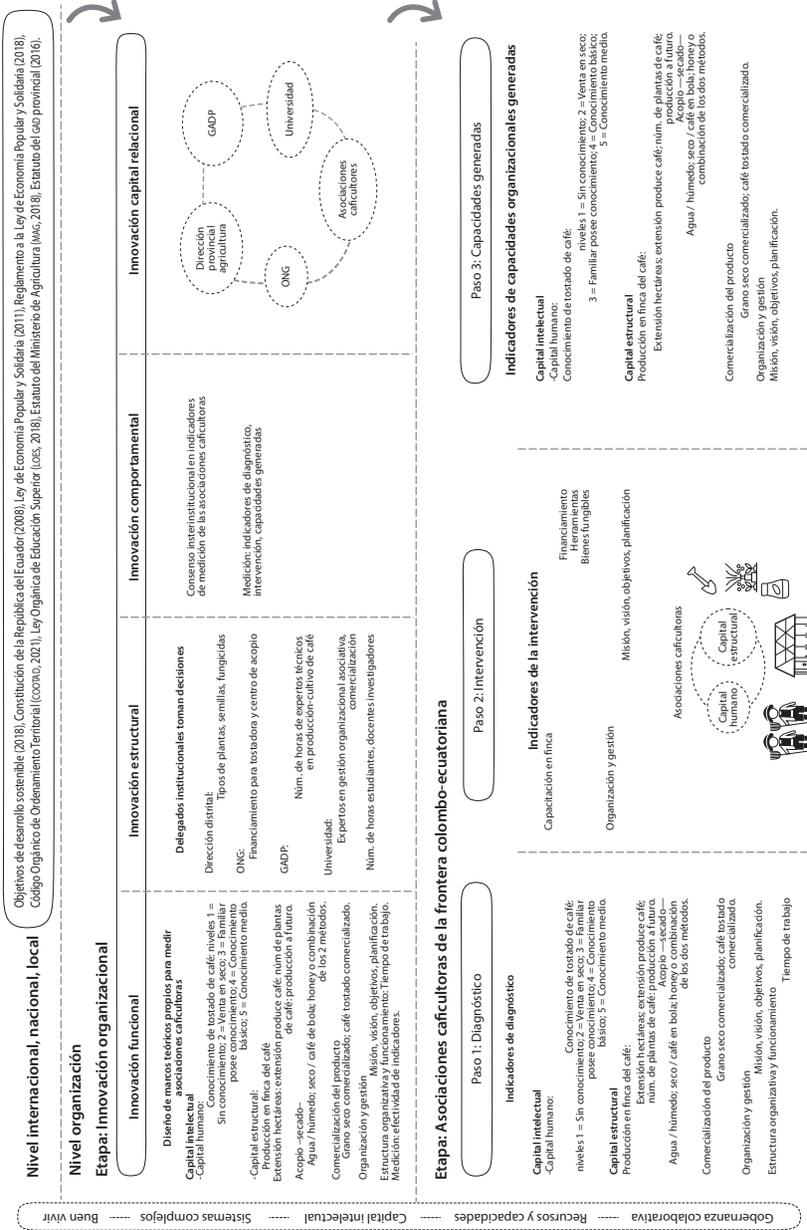
En segunda instancia, en la etapa asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana, se diagnostican las necesidades de los asociados con relación a la producción, procesamiento y comercialización del café desde la perspectiva de capital humano y estructural asociativo.

En la intervención se especifican los insumos que provienen de las instituciones que integran el capital relacional de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana. Así, al concluir este paso se producen resultados en capital humano y capital estructural para la generación de capacidades organizacionales de estas asociaciones (Lara, 2015).

Por lo anterior, se censan 57 asociados, integrantes de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana definidas como *a)* Asociación 1 (11 socios), *b)* Asociación 2 (7 socios), *c)* Asociación 3 (4 socios), *d)* Asociación 4 (9 socios), *e)* Asociación 5 (7 socios) y *f)* Asociación 6 (19 socios), a través de entrevistas semiestructuradas, observaciones, notas de campo y registros fotográficos y se sistematizan los datos con la herramienta informática Atlas ti v.22.

De esta manera, la indagación define a las asociaciones como organizaciones de derecho que se encuentran integradas por personas que habitan en zonas rurales y desarrollan actividades económico-productivas. El capital humano indaga el conocimiento de los asociados alrededor del tostado del café para el proceso de industrialización e incluye los niveles 1 = sin conocimiento; 2 = venta en seco; 3 = familiar posee conocimiento; 4 = conocimiento básico; 5 = conocimiento medio. El capital estructural asociativo estudia *a)* producción en finca del café,

ESQUEMA 3. Metodología para analizar las capacidades organizacionales de las asociaciones caficultoras



Fuente: Elaboración propia con base en Cabrero y Arellano (1993), Vries *et al.* (2016), Uvalle (2022), Ostrom (2015), Lara (2015) y Bueno *et al.* (2014).
Nota: Las líneas punteadas y flechas muestran las etapas del estudio.

acopio —secado— y comercialización del producto; *b*) organización y gestión; *c*) estructura organizativa y funcionamiento.

RESULTADOS

En el nivel internacional, el estudio presenta el propósito de identificar los propósitos internacionales de desarrollo de empleo pleno, cohesión social e inversión en las comunidades. Por lo que el objetivo de desarrollo sostenible 8, referente al crecimiento económico sostenido, cohesión social e inversión en las comunidades, y el Plan Binacional Ecuador-Colombia (Senplades, 2014) pretenden potenciar los sectores no tradicionales para el desarrollo y la inclusión social.

En el nivel nacional, el objetivo es precisar las leyes, los reglamentos y la normativa que promueven la relación interinstitucional para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos (Peña, 2021). De esta forma, la LOEPS (2011) define a la asociación como una organización económica basada en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, y la RLOEPS (2018) establece que las asociaciones realizan actividades económicas socialmente necesarias, y generan trabajo y empleo entre sus integrantes. El COOTAD (2021) designa al GAD provincial, promueve el fomento de las actividades productivas y agropecuarias, para que se observen las políticas de las entidades rectoras en materia productiva y agropecuaria, así como las características productivas territoriales, y se ejecuten acciones coordinadas con instituciones para solventar las necesidades de los ciudadanos. El MAG (2018) propone, regula, supervisa, articula y gestiona la ejecución de las políticas y estrategias nacionales agrícolas. El organismo internacional financista (ONG) propone el mejoramiento de las condiciones de vida de la población vulnerable a través de la reactivación económica sostenible.

En el nivel local se determina como instituciones más cercanas a los ciudadanos que fomentan el desarrollo productivo en la frontera colombo-ecuatoriana al GADP, la dirección distrital del ministerio de agricultura y la universidad pública.

En el nivel organización se explica la *etapa innovación organizacional* de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana. Desde la innovación funcional se diseñan marcos teóricos propios que miden de forma efectiva asociaciones caficultoras con indicadores de capital intelectual, que integran el capital humano y el capital estructural.

La innovación estructural verifica la toma de decisiones de los delegados institucionales, para lo cual se retoman los documentos de rendición de cuentas. El GADP (2019) realizó la cuarta feria café-libro, en la cual las asociaciones caficultoras vendieron alrededor de mil kilogramos de café local. La dirección dis-

trital del Ministerio de Agricultura (2019) exteriorizó el programa de fomento y desarrollo de la producción agropecuaria provincial. También, en los años 2018 y 2019 esta institución muestra la atención a productores por parte del equipo técnico, hectáreas de productores intervenidas, fortalecimiento organizacional y asociativo a través de la actualización de directivas, y productores de la agricultura familiar campesina vinculados a circuitos alternativos de comercialización. La universidad pública (2019, 2020), en la programación de vinculación con la sociedad, exhibe el proyecto de implementación de un programa de fortalecimiento organizacional de asociaciones en el que obtiene como resultados informes de diagnóstico de asociaciones caficultoras y planes estratégicos de asociaciones caficultoras.

La innovación comportamental expone el consenso interinstitucional alrededor de los indicadores basados en capital intelectual para la medición del diagnóstico, intervención y capacidades generadas de las asociaciones caficultoras.

La innovación en capital relacional, desde los documentos oficiales que reposan en los repositorios institucionales, expresa que el tiempo de ejecución del convenio interinstitucional es de un año. De esta manera, desde los preceptos de la gobernanza colaborativa las asociaciones caficultoras *a) Asociación 1, b) Asociación 2, c) Asociación 3, d) Asociación 4, e) Asociación 5 y f) Asociación 6* se unen mediante convenios específicos de colaboración con la universidad para el desarrollo del proyecto de implementación de un programa de fortalecimiento organizacional de asociaciones. A su vez, con el propósito de fortalecer las cadenas de valor del café en la frontera colombo-ecuatoriana, cooperan el GADD, la Dirección Distrital del Ministerio de Agricultura y el organismo internacional financista (ONG).

La *etapa asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana* involucra el diagnóstico, la intervención y el análisis de capacidades organizacionales generadas. El diagnóstico, a través de entrevistas semiestructuradas, especifica las necesidades de los asociados relacionados con la producción, el procesamiento y la comercialización del café. Destaca la necesidad del análisis de suelo, estudio de semillas en la zona, calidad orgánica del café como valor agregado del producto, maquinaria para la industrialización, poseer un centro de torrefacción; aprender el modo de cosecha, tueste y molido de café; expansión del mercado, generación de marca; registro sanitario, y precio justo.

Además, para lograr la sostenibilidad a lo largo del tiempo de las asociaciones, los entrevistados expresan lo imperante que es el trabajo organizado con instituciones, el seguimiento en finca por los técnicos capacitados en el área de forma regular, el apoyo estatal para transportar los productos a las grandes ciudades,

acudir a ferias, considerar la relación precio-calidad, crédito proporcionado por bancos estatales. De esta forma, los integrantes de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana mencionan que la producción en asociación es una oportunidad.

La intervención en las asociaciones caficultoras por parte del GADP y la dirección distrital del Ministerio de Agricultura se ejecuta al proporcionar capital estructural que incluye herramientas y bienes fungibles, el organismo internacional financista (ONG) suministra financiamiento para la compra de la tostadora de café y la construcción de los centros de acopio del producto (COSPE, 2019). Además, se generan competencias en las 57 personas denominadas capital humano asociativo al proveer capacitación con expertos del GADP y la universidad, expresados en 2 750 horas de técnicos en producción; estudiantes, 960 horas; docentes investigadores, 2 750 horas. También las instituciones utilizan recursos financieros para transporte de sus expertos, papelería, entre otros gastos.

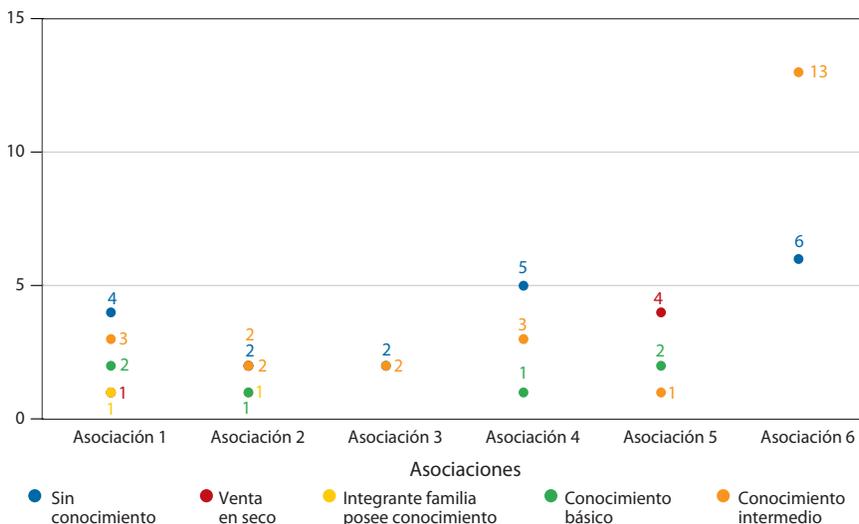
El análisis de capacidades organizacionales generadas parte del reconocimiento de que el capital humano es indispensable para el desarrollo organizacional, se identifica como prioridad el conocimiento de tostado del café como elemento base para la industrialización. De esta forma, del capital humano asociativo, 33 por ciento no posee conocimiento, 12 por ciento realiza venta en seco, 4 por ciento posee un familiar que conoce de tostado de café, 11 por ciento posee conocimiento básico y 40 por ciento posee conocimiento medio (gráfica 1).

El capital estructural que poseen estas organizaciones incluye producción en finca del café, acopio y secado, comercialización del producto. Los asociados poseen 1 127 hectáreas de terreno cultivable, 7 por ciento de estas se destina a la producción de café en finca con 200 570 plantas; 54 por ciento de los socios prevé incrementar su producción; 35 por ciento, mantener la cantidad producida; 5 por ciento, disminuir la obtención de café. El proceso de acopio de forma húmeda lo ejecuta 72 por ciento, el café seco o café en bola lo acopia 21 por ciento, mientras que solamente 9 por ciento integra el método *honey*.

El conjunto de asociaciones comercializó 447 quintales de grano seco, de los cuales 28 por ciento pertenece a la Asociación 6; 20 por ciento, a la Asociación 2; 17 por ciento, a la Asociación 5; 16 por ciento, a la Asociación 4; 10 por ciento, Asociación 1, y 9 por ciento, a la Asociación 3. Además, el total de kilos de café tostado es 5 004, la Asociación 1 comercializa 41 por ciento.

Las asociaciones caficultoras ubicadas en la frontera colombo-ecuatoriana coinciden en su misión al identificarse como pequeños productores que cultivan café artesanal de calidad con sabor y aroma únicos, de altura, y comercializarlo

GRÁFICA 1. Capital humano asociativo y niveles de conocimiento de tostado de café



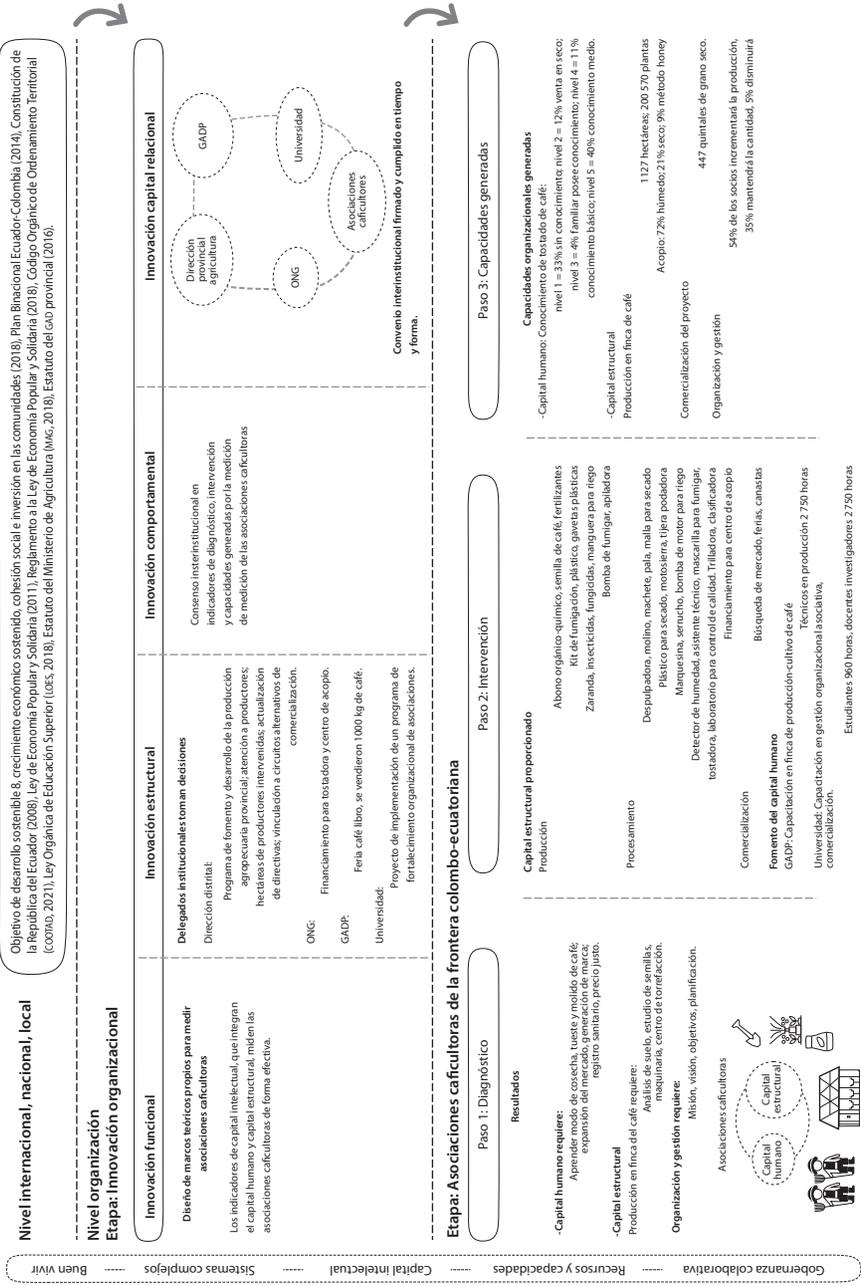
Fuente: Elaboración propia.

en el mercado nacional e internacional. En la visión muestran su interés por ser asociaciones productoras, industrializadoras y comercializadoras de café artesanal de calidad gourmet de origen para, de esta forma, ser reconocidas en los mercados provincial, nacional e internacional, y aportar al desarrollo local y regional.

Además, entre sus objetivos se plantean producir, procesar y comercializar a gran escala variedades de café orgánico de calidad para ser competitivos en el mercado nacional e internacional. La estructura organizativa muestra, entre sus fortalezas, los acuerdos alcanzados entre los asociados al contribuir con una cuota mensual para trabajar en equipo en la asociación caficultora desde el cultivo familiar, acudir a ferias y expandirse a diversos mercados.

Entre las oportunidades se precisa el apoyo de las instituciones que integran su capital relacional por proporcionar asistencia técnica, semillas, obtención de créditos, maquinaria indispensable para la producción, industrialización y comercialización. De esta forma, se comprueba el supuesto de que las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana, como sistemas complejos sociales, generan capacidades organizacionales al entrelazar los lineamientos legales nacionales, la gobernanza colaborativa, la innovación organizacional, el capital humano y el capital estructural (esquema 4).

ESQUEMA 4. Capacidades organizacionales generadas en las asociaciones caficultoras



Fuente: Elaboración propia. *Nota:* Las líneas punteadas y flechas muestran las etapas del estudio.

CONCLUSIONES

Al identificarse la necesidad de desarrollar estudios de las organizaciones desde América Latina (Montaño, 2020; Betancur *et al.*, 2023), se entrelazan las teorías de gobernanza colaborativa, de innovación organizacional, de recursos y capacidades, de sistemas complejos y de buen vivir para la caracterización de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana.

Los postulados de Cabrero y Arellano (1993) y Vries *et al.* (2016) mencionan la necesidad de observar las acciones innovadoras de organizaciones alrededor de nuevas y distintas formas de relación y vinculación entre sí, con el contexto, ante situaciones turbulentas de cambio. En este sentido, la indagación presenta, como primer aporte a la innovación funcional, el criterio de éxito para la evaluación denominado “diseño de marcos teóricos propios para medir organizaciones”, al cumplir con los requisitos señalados por Moore y Hartley (2008).

Además, al considerar que las organizaciones se encuentran insertas en la sociedad del conocimiento, la indagación presenta como segundo aporte indicadores de capital humano y capital estructural asociativo, como factores y beneficios de la innovación, como lo sugieren Kharazmi y Dartoomi (2023).

El tercer aporte corresponde a la caracterización de la innovación relacional en innovación del capital relacional, ya que integra la novedad de la relación interinstitucional con los aportes de conocimiento efectuados por las instituciones involucradas en un contexto específico (Aristigueta y Van Dooren, 2007).

El diagnóstico organizacional permite identificar las necesidades de los integrantes de las asociaciones. La intervención muestra los aportes que realizan las instituciones públicas y no gubernamentales, definidas como capital relacional, a las asociaciones, lo que produce una bifurcación en el sistema social en el que la toma de decisiones de los asociados se convierte en crucial para la mejora de la situación del conjunto de personas, tal como lo mencionan Parés y colaboradores (2017).

La pregunta de investigación planteada: ¿Cómo la gobernanza colaborativa promueve la mejora de las capacidades organizacionales de las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana? Se responde desde la cantidad de hectáreas destinadas a la producción de café, el método de acopio, el conocimiento del tostado del café y la comercialización de café seco.

De esta manera, la gobernanza colaborativa entre seis asociaciones, 57 asociados, dos instituciones públicas, un organismo internacional financista (ONG) y una universidad se ejecuta en las etapas denominadas innovación organizacional y asociaciones caficultoras, que produce bifurcaciones en el sistema complejo organizacional (Wang y Ran, 2023).

La intervención por parte de diversas instituciones genera capacidades organizacionales en las receptoras, en concordancia con lo manifestado por Sanabria y colaboradores (2021). Así, del total de asociados, 12 por ciento realiza venta en seco, 4 por ciento posee un familiar que conoce de tostado de café, 11 por ciento posee un conocimiento básico del tema. Entre las necesidades de mejora se precisa a 33 por ciento del capital humano que aún no conoce el tostado de café para el proceso de industrialización.

El método de comercialización de tipo *honey*, que integra el café húmedo y seco, es el utilizado por los asociados por el largo tiempo que toma la producción. A su vez, los socios implementan productos de ciclo corto para obtener flujo de efectivo constante y mantener a sus familias. Pero el café tostado con marca propia de la zona genera empoderamiento de los productores e incremento de las utilidades del producto final. ☒

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2012), *Buen vivir Sumak kawsay: Una oportunidad para imaginar otros mundos*, Quito, Ediciones Abya-Yala.
- Arellano, D. (2015), “¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: La prueba del tránsito organizacional”, *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(2), pp. 117-137, DOI: https://doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n2.47538.
- Aristigueta, M. y W. van Dooren (2007), “Toward a Performing Public Sector—The Roles of Context, Utilization, and Networks: Introduction”, *Public Performance & Management Review*, 30(4), pp. 463-468, DOI: <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300400>.
- Arundel, A. y D. Huber (2013), “From Too Little to Too Much Innovation? Issues in Measuring Innovation in the Public Sector”, *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, pp. 146-159, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.009>.
- Banco Mundial (2003), *Construir sociedades de conocimiento: Nuevos desafíos para la educación terciaria*, Washington, D.C.
- Banco Mundial (2019), *Proyecto de capital humano*, Washington, D.C.
- Barkin, D. y A. Sánchez (2020), “The Communitarian Revolutionary Subject: New Forms of Social Transformation”, *Third World Quarterly*, 41(8), pp. 1421-1441, DOI: <https://doi.org/10.1080/01436597.2019.1636370>.
- Barney, J. (2001), “Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View”, *Journal of Management*, 27(6), pp. 643-650, DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
- Barrutia, J.M. y C. Echebarria (2022), “Harnessing Social Interaction and Intellectual

- Capital in Intergovernmental Networks”, *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), pp. 639-665, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0226>.
- Bentancur, N., G. Bidegain y R. Martínez (2023), “El estudio de las políticas públicas desde la ciencia política: Miradas latinoamericanas”, *Gestión y Política Pública*, XXXII(2), pp. 187-226.
- Bernal, D., O.F. Giraldo, P.M. Rosset, O. López-Corona y J. Pérez-Cassarino (2023), “Campesino a Campesino (Peasant to Peasant) Processes versus Conventional Extension: A Comparative Model to Examine Agroecological Scaling”, *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(4), pp. 520-547, DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2023.2164882>.
- Borins, S. (2001), “Encouraging Innovation in the Public Sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp. 310-319, DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>.
- Braendle, U., A. Farah y P. Balian (2017), “Corporate Governance, Intellectual Capital and Performance: Evidence from the Public Sector in the GCC”, *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 7(4), pp. 23-29, DOI: <https://doi.org/10.22495/rg-c7i4art3>.
- Bueno, E., M.P. Salmador y C. Merino (2008), “Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones”, *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), pp. 43-63, DOI: <http://www.redalyc.org/pdf/301/30113187003.pdf>.
- Bueno, E., M.P. Salmador y M. Longo-Somoza (2014), “Advances in the Identification and Measurement of Intellectual Capital and Future Developments in the Intellectual Capital Research Agenda: Experience of the Intellectus Model and Proposal of a Synthetic Index”, *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), pp. 339-349, DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.11>.
- Cabrero, E. y D. Arellano (1993), “Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica”, *Gestión y Política Pública*, II(1), pp. 59-86.
- Caicedo, L. (2018), “Análisis de los instrumentos jurídicos e institucionales para la gestión de riesgo en la frontera colombo ecuatoriana en área de influencia del complejo volcánico Chiles-Cerro Negro”, tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Carayannis, E., M. del Giudice y M. Rosaria Della Peruta (2014), “Managing the Intellectual Capital within Government-university-industry R&D Partnerships”, *Journal of Intellectual Capital*, 15(4), pp. 611-630, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2014-0080>.
- Castilleja, L., P. Gutiérrez, L. Laura y L. Serrudo (2023), *Apostar por la agricultura para lograr una diversificación productiva*, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cerrillo, A. (2005), “La gobernanza hoy: introducción”, en Agustí Cerillo i Martínez (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 11-36.

- Chen, J., R.M. Walker y M. Sawhney (2020), “Public Service Innovation: A Typology”, *Public Management Review*, 22(11), pp. 1674-1695, DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.
- Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial núm. 449 (2008).
- COOTAD (Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización), Registro Oficial Suplemento núm. 303, Registro Oficial (2021).
- Coraggio, J. (2011), “Territorio y economías alternativas”, en A. Acosta y E. Martínez (eds.), *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*, Quito, Ediciones Abya-Yala, pp. 277-326.
- Coraggio, J. y E. Loritz (2022), *Economía popular entre la estrategia y la emergencia*, Buenos Aires, Ediciones CICCUS.
- COSPE (Cooperazione Per lo Sviluppo Dei Paesi Emergenti) (2019), *Fortalecimiento de la cadena de valor de café y cacao en las provincias de Carchi, Imbabura y Esmeraldas*, Florencia, en: <https://www.cospe.org/paesi/ecuador/65823/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-cafe-y-cacao-en-las-provincias-de-carchi-imbabura-y-esmeraldas/> [fecha de consulta: 15 de diciembre de 2023].
- de Vries, H., V. Bekkers y L. Tummers (2016), “Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda”, *Public Administration*, 94(1), pp. 146-166, DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.
- Demircioglu, M.A. y D.B. Audretsch (2017), “Conditions for Innovation in Public Sector Organizations”, *Research Policy*, 46(9), pp. 1681-1691, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>.
- Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2019), *Rendición de cuentas 2018: Informe de gestión 01 de enero-31 de diciembre de 2018*.
- Dirección Distrital Carchi Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2020), *Rendición de cuentas 2019: Informe de gestión 01 de enero-31 de diciembre de 2019*.
- Drucker, P. (1993), “The New Society of Organization”, *Harvard Business Review*, 70(5), pp. 95-104.
- Duit, A. y V. Galaz (2008), “Governance and Complexity—Emerging Issues for Governance Theory”, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21(3), pp. 311-335.
- Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), 093, Acuerdo Ministerial 203 (2018).
- Estatuto organizacional por productos y procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi, GADPC-GHV-P-441-2016, Resolución Administrativa 31 (2017).

- Farah, A. y S. Abouzeid (2017), “The Impact of Intellectual Capital on Performance: Evidence from the Public Sector”, *Knowledge Management & E-Learning*, 9(2), pp. 225-238.
- GADP (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi) (2016), Estatuto organizacional por productos y procesos, GADPC-GHV-P-441-2016, Resolución administrativa 31 (2016).
- GADP (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi) (2018), *Informe de Rendición de cuentas No. 1433 periodo 2018*.
- GADP (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi) (2019), *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*.
- GADP (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi) (2020), *Informe de Rendición de cuentas periodo enero-diciembre de 2019*.
- Gordon, S. (2014), “Cooperación, redes y rendimiento social de las organizaciones de acción colectiva”, en S. Gordon y R. Tirado (eds.), *El rendimiento social de las organizaciones sociales*, Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 29-62.
- Hartley, J., R. Rønning, L. Fuglsang y K. Geuijen (2022), “Innovation Concepts and Processes”, *Valuing Public Innovation Contributions to Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, pp. 21-60.
- Houtgraaf, G., P.M. Kruijen y S. van Thiel (2023), “Public Sector Creativity as the Origin of Public Sector Innovation: A Taxonomy and Future Research Agenda”, *Public Administration*, 101(2), pp. 539-556, DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12778>.
- Kharazmi, O.A. y S. Dartoomi (2023), “A Systematic Literature Review on Collaborative Innovation in the Public Sector”, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(4), pp. 602-630, DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2266580>.
- Lara, F. (2015), “Bases teórico-metodológicas para el diagnóstico de las organizaciones complejas”, en P. Balderas-Cañas y G. Sánchez-Guerrero (eds.), *Ingeniería de sistemas: Metodologías y técnicas*, Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Valdés, pp. 19-38.
- Lemus, B. y D. Barkin (2020), ¿Economía solitaria, o social y solidaria? en María Arcelia González Butrón, Josefina Cendejas Guízar y Rodrigo Gómez Monge (coords.), *Economía Social Solidaria y Sustentabilidad*, Morelia, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 64-75.
- LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria) (2011), Asamblea Nacional, Quito, 14 de abril.
- LOES (Ley Orgánica de Educación Superior) (2018), Registro Oficial núm. 297, Suplemento del 2 de agosto.
- López, D. (2014), “La reciprocidad como lazo social fundamental y con la naturaleza en una propuesta de transformación societal”, en B. Marañón (ed.), *Buen vivir y descolo-*

- nialidad: Crítica al desarrollo y la racionalidad*, Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 99-120.
- López, D. y B. Marañón (2022), “Economía de los pueblos latinoamericanos: Imaginarios y prácticas desde la relacionalidad con la naturaleza”, en C. Lucena, J. Lombardi y J. Souza (eds.), *Cios da terra: sobre trabalho, cultura, produção de saberes e educação do campo*, Navegando Publicações, pp. 61-76.
- Luna, M. y L. Velasco (2018), *Complex Associative Systems: Cooperation amid Diversity*, Ciudad de México, UNAM-IIS-CEIICH.
- Manes, F., f. Citro y M. Bisogno (2016), “Intellectual Capital in Action: Evidence from Italian Local Governments”, *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), pp. 696-713, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2016-0011>.
- March, J. y J. Olsen (1984), “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life”, *The American Political Science Review*, 78(3), pp. 734-749.
- Montaño Hirose, L. (2020), “Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales: Una reflexión desde las perspectivas institucionales”, *Innovar*, 30(78), pp. 19-34, DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90304>.
- Moore, M. y J. Hartley (2008), “Innovations in Governance”, *Public Management Review*, 10(1), pp. 3-20, DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>.
- Moussa, M., A. McMurray y N. Muenjohn (2018), “A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations”, *The Journal of Developing Areas*, 52(3), pp. 231-240, DOI: <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0048>.
- Muwardi, D., D. Kurnia, K. Kausar, R. Rosnita y S. Rizkita (2023), “Strategy Analysis of Social Capital and Intellectual Capital in Increasing Empowerment of Rice Farmer Groups in Kuok District Kampar Regency”, *E3S Web of Conferences*, 373, 04002, DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337304002>.
- Naciones Unidas (2018), “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe” (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- NIC (Norma Internacional de Contabilidad) (2013), *Activos intangibles*, NIC, núm. 38.
- Nonaka, I., A. Hirose y Y. Takeda (2016), “‘Meso’-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity”, *Global Strategy Journal*, 6(3), pp. 168-182, DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1125>.
- OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020), *Panorama de las administraciones públicas América Latina y el Caribe 2020*, OECD Publishing, DOI: <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>.
- Ostrom, E. (2015), *Comprender la diversidad institucional*, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma Metropolitana.
- Paoloni, P., G. Modaffari, F. Ricci y G. della Corte (2023), “Intellectual Capital between

- Measurement and Reporting: A Structured Literature Review”, *Journal of Intellectual Capital*, 24(1), pp. 115-176, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0195>.
- Parés, M., S. Ospina y J. Subirats (2017), *Social Innovation and Democratic Leadership*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781785367885>.
- Peña, S. (2021), “Movilidad transfronteriza, planeación y gobernanza en la frontera México-Estados Unidos: Procesos y resultados”, *Gestión y Política Pública*, XXX(1), pp. 1-30, DOI: <https://doi.org/10.29265/gypv.v30i1.804>.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2021), *América Latina y el Caribe: Gobernanza efectiva, más allá de la recuperación*, Nueva York, PNUD.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2023), *Innovaciones en gobernanabilidad local efectiva para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*, Nueva York, PNUD.
- Ramírez, Y., A. Tejada y M.P. Sánchez (2022), “Determinants of Online Intellectual Capital Disclosure by Spanish Local Governments”, *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), pp. 249-289, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0086>.
- Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (de 2018), Capítulo III, Estructura interna de las organizaciones del sector asociativo, 22 de marzo, artículos 18, 19, 20 y 21, en: https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf [fecha de consulta: 15 de diciembre de 2023].
- Rojas-Delgado, J. (2021), “Apuestas, tensiones y posibilidades del concepto de gobernanza (sin adjetivos) en el ámbito colombiano”, *Forum: Revista Departamento de Ciencia Política*, 19, pp. 120-139, DOI: <https://doi.org/10.15446/frdcp.n19.87545>.
- Roth, A. (2017), “Políticas públicas y gestión pública: Convergencias hacia una perspectiva crítica, colaborativa e innovadora de la acción pública”, en F. Mariñez (ed.), *Políticas públicas y participación colaborativa*, Zapopan, El Colegio de Jalisco, pp. 15-34.
- Sanabria, P., A. Guzmán y H. Duarte (2021), “Gobernanza colaborativa y valor compartido”, en P. Sanabria y A. Guzmán (eds.), *Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa*, Bogotá, Ediciones Uniandes, pp. 150-201.
- Senplades (Secretaría Nacional de Planificación) (2014), *Plan Binacional de Integración Fronteriza Ecuador-Colombia 2014-2022*, Bogotá, Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Sotomayor, O., M. Rodrigues, A. Rodríguez, P. Wander y J. Sánchez (2023), *Gobernanzas multiactor y multinivel para las políticas de desarrollo productivo en agro cadenas y territorios rurales*, Libros de la CEPAL-Desarrollo Sostenible, LC/PUB.2023/17-P, Santiago, CEPAL.
- Suchitwarasan, C., E. Cinar, C. Simms y J. Kim (2023), “Public Sector Innovation for Sustainable Development Goals: A Comparative Study of Innovation Types in Thailand and Korea”, *Australian Journal of Public Administration*, 82(4), pp. 1-22, DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12619>.

- Sumano, J.A. (2022), “Gobernanza de la prevención social de la violencia y la delincuencia: El caso de Nuevo León”, *Gestión y Política Pública*, XXXI(1), pp. 159-185, doi: <https://doi.org/10.29265/gypv.v31i1.1016>.
- Swyngedouw, E. (2005), “Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State”, *Urban Studies*, 42(11), pp. 1991-2006, doi: <https://doi.org/10.1080/00420980500279869>.
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2019), *Informe de rendición de cuentas núm. 1103 periodo 2018*.
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2020), *Informe de rendición de cuentas núm. 4732 periodo 2019*.
- Uvalle, R. (2022), “Políticas públicas en las estructuras abiertas y colaborativas de los gobiernos en el siglo XXI”, en J. Barragán (ed.), *Gobernanza y administración pública inteligente*, Quito, Editorial IAEN, pp. 19-62.
- Valdivieso, G. (2023), “Tres aportes del movimiento de innovación pública al análisis de políticas públicas”, *Gobierno y Políticas Públicas*, 2, pp. 18-23.
- Wang, H. y B. Ran (2023), “Network Governance and Collaborative Governance: A Thematic Analysis on Their Similarities, Differences, and Entanglements”, *Public Management Review*, 25(6), pp. 1187-1211, doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>.

Gabriela Cuadrado-Barreto es doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con mención honorífica a la tesis doctoral, posee posdoctorado otorgado por la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador. Imparte cátedra tanto en grado, como en posgrado, en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC). Sus líneas de investigación incluyen capital intelectual, gobernanza y políticas públicas.