
ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA COLABORATIVA PÚBLICO-PRIVADA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR LECHERO

CARVAJAL PÉREZ, Cristian Leonel

Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing, participante de la Maestría en Administración Pública, Tercera Cohorte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador.

E-mail: cristian.carvajal@upec.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9830-9709>

AGUILAR CASTRO, Vladimir

Político y Abogado. Profesor Titular Jubilado de la Universidad de Los Andes. Magister en Relaciones Internacionales. Diploma de Estudios Superiores (DES) en Historia y Política Internacional. Doctor en Estudios del Desarrollo mención Relaciones Internacionales.

E-mail: vaguilarula@gmail.com

aguilarv@ula.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3795-8709>

Recibido: 29-05-2024

Revisado: 11-08-2024

Aceptado: 06-11-2024

RESUMEN

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo para investigar la Gobernanza Colaborativa público-privada, que permita el fortalecimiento del sector lácteo en la provincia del Carchi. El grupo de estudio está compuesto por actores claves involucrados en la producción lechera como: las autoridades, la empresa o industria, los expertos, los pequeños y medianos productores de leche. Mediante el paradigma científico cualitativo se analizó las complejidades del sector. En la metodología se utilizó un análisis analítico-sintético de la literatura combinado con métodos empíricos como la entrevista semiestructurada lo que permitió identificar desafíos y oportunidades del sector lácteo. Se realizó el análisis de los datos recolectados por medio del software ATLAS.ti 9 organizando las palabras en temas o categorías para examinar la co-ocurrencia de los términos e identificar tendencias. Los resultados revelaron una relación significativa de los desafíos y dificultades del sector productor de leche con oportunidades económicas, organización, capacitación, financiamiento y articulación público-privada, que afectan a su progreso. La investigación concluyó con la elaboración de estrategias que contribuyen al desarrollo del sector lácteo en Carchi, Ecuador.

Palabras clave: Gobernanza Colaborativa, Sector Lácteo, Cantón Tulcán, Desarrollo sostenible, Estrategias de fortalecimiento.

STRATEGIES FOR PUBLIC-PRIVATE COLLABORATIVE GOVERNANCE FOR THE STRENGTHENING OF THE DAIRY SECTOR

ABSTRACT

This study adopted a qualitative approach to investigate the Collaborative Governance public-private, that allow the strengthening of the sector dairy in the province of the Carchi. The group of study is composed by actors key involved in the production dairy as: the authorities, the company or industry, the experts, the small and medium producers of milk. Through the paradigm scientific qualitative was analyzed the complexities of the sector. In the methodology was used an analysis analytical-synthetic of the literature combined with methods empirical like the interview semistructured what allowed identified challenges and opportunities of the sector dairy. Was realized the analysis of the data collected by means of the software ATLAS.ti 9 organizing the words in topics or categories for examine the co-occurrence of the terms and identify trends. The results revealed a relationship significant of the challenges and difficulties of the sector producer of milk with opportunities economic, organization, training, financing and articulation public-private, that affect to his progress. The investigation concluded with the elaboration of strategies that contribute to the development of the sector dairy in Carchi, Ecuador.

Keywords: Collaborative Governance, Dairy Sector, Tulcán Canton, Sustainable Development, Strengthening Strategies.

1. INTRODUCCIÓN

En América Latina, el sector agropecuario es uno de los que generan más fuentes de ingreso para las economías familiares, contribuyen al suministro del 65% de los alimentos que llegan a ser comercializados en mercados locales (Franco *et al.*, 2019). Sin embargo, el sector enfrenta desafíos que podrían afectar su estabilidad a largo plazo, como la vulnerabilidad a condiciones climáticas, las fluctuaciones en precios de los productos y las limitaciones en el acceso a recursos, que pueden superarse con las alianzas, las relaciones articuladas y el trabajo colaborativo entre los actores públicos, privados, la sociedad civil y los organismos de cooperación y financiamiento internacional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], FAO e IICA, 2021).

En Ecuador, la producción de leche es una actividad económica que genera alrededor de 1,2 millones de empleos directos e indirectos, con un crecimiento del 10,92% en el año 2021 en relación con el año anterior (Centro de la Industria Láctea [CIL], 2021). En la región sierra la producción de leche es la más alta a nivel nacional, con 4,4 millones de litros diarios, lo que equivale al 79,5% de la producción total del país, de la cual la provincia del Carchi ocupa el sexto lugar, con una producción diaria de 287,520 litros (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2022). Además, la Prefectura del Carchi (2020) estima que alrededor de 10.000 beneficiarios dependen de la producción de leche en la Provincia.

La producción de leche en Carchi está ligada estrechamente a pequeños y medianos productores que enfrentan desafíos en lo que se refiere a calidad (Chuquin, Aquino y De la Cruz, 2016). A pesar de la existencia de una ley, vigente desde el año 2022, para fomentar la producción y fijar precios, en la provincia existen desacuerdos entre la industria, los productores y el gobierno (Orozco, 2022), ya que no se ha dado seguimiento a los problemas principales en este sector como el aumento de costos, los efectos del invierno, el acceso a materias primas, el contrabando e informalidad, debido que,

el 48,2% de la producción total de leche se comercializa en el mercado informal (CIL, 2023). En el Carchi, se evidencia la falta de control al contrabando de leche desde el sur de Colombia lo que agrega dificultades para los productores locales (La Hora, 2023).

Estos antecedentes muestran una importancia económica y social de la producción de leche en la provincia que motivó la necesidad de fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para impulsar su competitividad y desarrollo sostenible. Este desafío se fundamenta en la observación de la Viceprefecta del Carchi Verónica García, quien señaló en una comunicación personal realizada el 19 de febrero de 2024, que la interacción actual entre estos actores es limitada, evidenciando un déficit en la articulación necesaria para potenciar el sector. Esta perspectiva proporciona una visión sobre los retos en la cohesión entre los sectores, evidenciando un vacío en la literatura académica existente, ya que en la actualidad no se han identificado estudios previos que aborden las dificultades administrativas del sector lácteo de Carchi en relación con la Gobernanza Colaborativa.

En este contexto surge la pregunta central que impulsa este estudio: ¿Cómo la implementación de la gobernanza colaborativa puede ser una solución para los desafíos que enfrenta el sector lácteo en Carchi y de esa manera gestionar su fortalecimiento y desarrollo sostenible?

El objetivo principal de este estudio es analizar cómo la implementación de la gobernanza colaborativa puede abordar los desafíos y promover el fortalecimiento sostenible del sector lácteo en Carchi. En este sentido, se parte de identificar los desafíos y oportunidades clave en el sector lácteo de la provincia del Carchi que podrían abordarse a través de estrategias de gobernanza colaborativa público-privada. En segundo lugar, se pretende analizar experiencias previas de implementación de estrategias de gobernanza colaborativa en contextos similares al sector lechero para extraer lecciones aprendidas y mejores prácticas aplicables. Por último, se planea proponer una variedad de estrategias potenciales de

gobernanza colaborativa público-privada para el sector lechero de la provincia del Carchi.

2. LA GOBERNANZA COLABORATIVA

Varios estudios han explorado la gobernanza colaborativa en diferentes contextos. Barandiarán *et al.* (2022) hablan sobre gobernanza colaborativa realizada en el País Vasco, donde evalúan a políticos, funcionarios y organizaciones civiles mostrando que la confianza surge de la colaboración, con base en elementos como escucharse mutuamente, el buen trato, reconocimiento y la promoción de pertenencia a un equipo, fortaleciendo las relaciones entre actor públicos-privados y sociedad en general.

En España, se ha experimentado en las última décadas un crecimiento del sector lácteo a través de las cooperativas. Se ha incrementado la inversión en la cadena de valor para lograr una calidad diferenciada. Estas cooperativas representan una solución integral a los desafíos económicos, ambientales y sociales del sector, facilitando el intercambio de información para cumplir con los requisitos del mercado y del gobierno (Collado, 2022).

Así mismo en Vietnam, Duteurtre *et al.* (2022) analizan el proceso de transición agraria, donde el surgimiento de mega granjas lecheras respaldadas por inversión y tecnología privadas representan una amenaza para la coexistencia de las pequeñas explotaciones familiares y pone en peligro la supervivencia de estos productores frente a la competencia económica, la pérdida de acceso a los recursos públicos y la caída del mercado. Por lo que se a través de una gobernanza local en áreas clave como la gestión de la tierra, la asignación de recursos públicos y la promoción de asociaciones regionales permitieron un desarrollo conjunto y equilibrado.

Además, en Colombia, Grosso (2020) analiza los desafíos del sector lácteo principalmente la ineficiente asociatividad por lo que se busca mejorar la productividad

por medio de la gestión de redes. Situación comparable al contexto de la cadena láctea en México, donde los monopolios, las asimetrías entre productores, la falta de comunicación, la fragmentación del sector regional y el estancamiento de la inversión productiva pueden ser abordados por medio de la coordinación vertical cuyo enfoque de gobernanza local representa un cambio en el modelo actual de organización económica, promoviendo prácticas amigables con el medio ambiente, reduciendo costos y evitando la disolución de la industria Delgadillo y Montaña (2017).

Así mismo, Vásconez (2016) analiza la cadena productiva de leche agrícola de la asociación “El Lindero” en Ambato, Ecuador, con la organización y asociación de sus miembros ha permitido desarrollar relaciones efectivas con organizaciones públicas y privadas. Esta colaboración ha mejorado las condiciones de producción y ha permitido negociaciones de precios más favorables, lo que ha generado mayores ingresos y, a su vez, mejores condiciones de vida para los empleados. A pesar de dificultades como la falta de legislación y regulación, así como desafíos de gestión administrativa y financiera, se ha generado un impacto económico positivo.

2.1. Marco Teórico

Según, Maya *et al.* (2019) la gobernanza en el ámbito económico institucional surgió con el objetivo de simplificar los procesos de regulación e intervención de los poderes públicos para facilitar la toma de decisiones. Este término es relativamente nuevo y su origen y evolución tienen base en los informes del Banco Mundial de 1989 y 1992, que en primera instancia lo definieron como el ejercicio del poder para manejar una nación y posteriormente esta noción se estableció como la manera en que el poder es usado para manejar los recursos para generar desarrollo (World Bank, 1989; 1992).

Autores como Peters y Pierre (2005) manifiestan que la gobernanza es un enfoque que promueve la participación e inclusión del sector privado en el sector público, que tiene como objetivo encontrar

soluciones a los problemas en el manejo del Estado y de este modo administrar los recursos públicos y privados de forma coordinada. La evolución del término ha madurado hasta convertirse en un concepto teórico compartido. Su definición apunta a un proceso estructurado donde los diferentes actores tanto gubernamentales como grupos sociales de la sociedad colaboran para definir acciones y objetivos que les permita una participación amplia en la solución de problemas (Aguilar, 2007)

Además, La Teoría de la Gobernanza Colaborativa según Kooiman (2005) menciona la idea de cogobernanza, la cual es una forma de gobierno horizontal donde los actores se relacionan, cooperan y coordinan sin un gobierno central dominante, sino más bien una colaboración de todos los participantes en todos los niveles, desde el micro hasta el macro. Es decir, una forma de gobernanza participativa público-privada para afrontar los desafíos sociales de un Estado.

Esto podría significar una colaboración más estrecha entre los productores de leche, industrias procesadoras y autoridades locales en el contexto de la producción de leche en Carchi. Esta situación se apoya también en los académicos Ansell y Gash (2008), quienes mencionan la Teoría de Gobernanza colaborativa como un enfoque que abarca aspectos teóricos y prácticos de colaboración entre múltiples interesados en la toma de decisiones y la gestión de asuntos públicos. El objetivo es comprender como funciona la colaboración en la gobernanza, tomando en cuenta procesos, mecanismos y dinámicas que permiten que varios actores trabajen de manera conjunta para enfrentar problemas comunes.

Por otra parte, como respuesta a la creciente complejidad de los desafíos globales que van más allá de las fronteras políticas tradicionales, Bache (2012) explica la aparición en 1980 de la Teoría de la Gobernanza Multinivel, término utilizado por primera vez por Gary Marks para entender la complejidad de las relaciones entre actores de diferentes niveles territoriales en la Unión Europea. Los estudios sobre esta

teoría en esta región muestran un aumento en las interacciones entre múltiples niveles y actores a lo largo del tiempo, y a pesar de las críticas en su aplicación a tenido éxito en varios contextos de la política británica. El argumento central es que al descentralizar el poder es posible tener en cuenta la participación ciudadana y aunque no es perfecta, tiene la flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos.

Para abordar los desafíos en el sector lechero de Carchi, la Teoría de Gobernanza Multinivel ofrece un enfoque en la descentralización del poder, lo cual se alinea con la necesidad de coordinación entre productores e instituciones gubernamentales. Pero, además, de acuerdo con Sekkal (2019), esta teoría surge como respuesta a la obsolescencia de las estrategias de desarrollo tradicionales, intentando cambios significativos en el papel del Estado y su relación con otros niveles de gobierno mediante la territorialización, gobernanza, participación y proximidad.

En este mismo sentido, Moore (1998) plantea la Teoría de Creación de Valor Público para ampliar la comprensión de como las actividades del sector público pueden generar un impacto significativo al tener un enfoque que va más allá de las preferencias individuales y da más importancia a las necesidades y aspiraciones morales colectivas. En el núcleo de esta teoría se encuentra el proceso político de autorización, donde la legitimidad y respaldo de los ciudadanos se convierte en factores determinantes a través de un proceso de consulta democrática que refleje las aspiraciones colectivas.

2.2. Materiales y métodos

Este estudio se desarrolló en la provincia del Carchi, Ecuador, ubicada en el extremo norte del callejón interandino. Al norte limita con Colombia, al sur con la provincia de Imbabura, al este con Sucumbíos y al Oeste con las provincias de Imbabura y Esmeraldas. Está integrada por 6 cantones, 9 parroquias urbanas y 26 parroquias rurales. Existe un total de 120.096 hectáreas destinadas

al sector agropecuario, entre sus cultivos se encuentran productos agropecuarios destacados como la obtención de leche con una participación nacional del 8% en su producción. (Prefectura del Carchi, 2019).

Este estudio se enmarca en un paradigma científico cualitativo y exploratorio de acuerdo con el alcance de sus resultados. Adopta un enfoque aplicado de campo no experimental y para la recolección de datos cualitativos, se empleó métodos teóricos analítico-sintético, junto con el método empírico. Esta combinación metodológica permitió una comprensión de los factores que influyen en la producción lechera en la provincia del Carchi (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Se aplicó entrevistas al grupo de estudio integrado por actores como autoridades

locales, representantes de la industria láctea, expertos en producción y comercialización de leche, así como a representantes de asociaciones de productores del cantón Tulcán, Huaca, Montufar identificados como áreas con una alta actividad en la producción láctea. La selección de los participantes siguió un enfoque de muestra no probabilística por conveniencia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Se eligieron debido a su experiencia y conocimientos en áreas clave de la industria láctea.

Para la recolección de datos en campo se diseñó entrevistas semiestructuradas aplicadas durante el último trimestre del 2023 y el primer semestre del 2024 aplicadas a 15 actores participantes. La entrevista contiene preguntas de las dimensiones derivadas de las variables del tema de investigación como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Bases de datos y libros utilizados en el desarrollo del estudio

Variables	Dimensiones
Estrategias de gobernanza colaborativa público-privada	Articulación público-privada, Asociatividad, Confianza, Colaboración
Fortalecimiento del sector lechero	Capacitación, Organización, Financiamiento, Oportunidades Económicas.

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Para el análisis de la información, se utilizó el sistema informático ATLAS.ti 9, herramienta especializada para el análisis cualitativo de datos. Este software permitió la importación de los datos recopilados en las entrevistas realizadas, para luego ser codificadas identificando patrones y temas recurrentes, obteniendo un total de 29

códigos asignados a segmentos específicos del texto relacionados a las variables investigadas, lo que facilitó la organización y estructuración de los datos permitiendo un análisis detallado y sistemático de la información (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Figura 1. Procedimiento metodológico usado en la investigación



Fuente: Elaboración Propia (2023)

3. RESULTADOS

Tras la aplicación del software ATLAS.ti 9 se generó la nube de palabras para identificar los términos más pronunciados en las entrevistas realizadas. Se organizó las palabras en temas o categorías y a su

vez en códigos y subcódigos que están relacionados a las perspectivas de los actores y dimensiones de la investigación. Esto permitió cuantificar la recurrencia de los términos en las respuestas de los participantes, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Nube de Palabras y codificación (Software ATLAS.ti 9)



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Después de codificar y cuantificar la recurrencia de los términos, se procedió a analizar la co-ocurrencia de los términos relacionados a las dimensiones de las variables para identificar la tendencia de dos o más términos que puedan aparecer juntos

en las respuestas de los entrevistados, de modo que permita comprender como se relacionan los diferentes temas y revelar patrones y asociaciones significativas entre ellos tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Tabla de co-ocurrencias en el sector productor de leche. (Software ATLAS.ti 9)

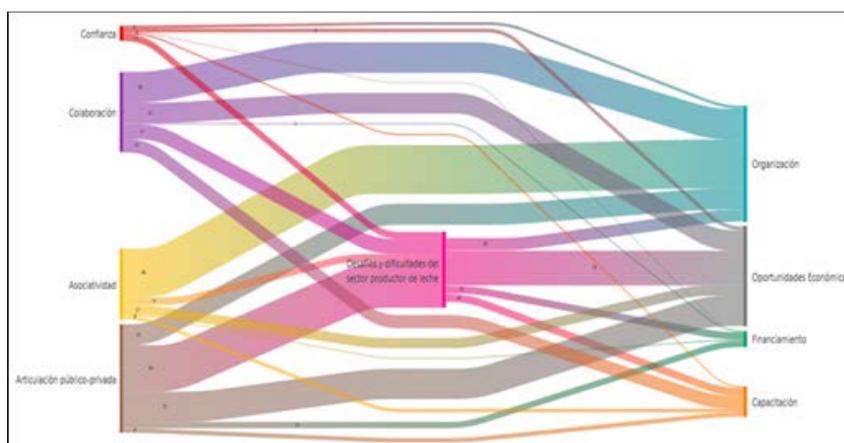
	Capacitación Gr=82	Desafíos y dificultades Gr=183	Financiamiento Gr=46	Oportunidades Económicas Gr=244	Organización Gr=145
	Frec.	Frec.	Frec.	Frec.	Frec.
Articulación público-privada Gr=274	9	94	13	61	43
Asociatividad Gr=114	7	15	2	21	99
Colaboración Gr=176	27	31	2	42	62
Confianza Gr=74	3	14	1	8	6
Desafíos y dificultades Gr=183	16	0	15	70	25

Fuente: Elaboración Propia (2023)

El Diagrama de Sankey presenta una representación visual de las relaciones entre

los términos señalados en la Tabla 2 y su co-ocurrencia.

Figura 3. Diagrama de Sankey. (Software ATLAS.ti 9)



Fuente: Elaboración Propia (2023)

En la figura 3, se identifica que la Articulación público-privada tiene una co-ocurrencia frecuente con “Desafíos y dificultades del sector productor de leche” (94 veces) y “Oportunidades económicas” (61 veces). Cuando se explora más a fondo estas relaciones utilizando el administrador de redes de ATLAS.ti 9, se observa una conexión más profunda con la falta de colaboración y coordinación interinstitucional, así como la falta de articulación público-privada entre el gobierno, la industria y los pequeños productores de leche. Estas dificultades pueden contribuir a la incapacidad de los actores para abordar los desafíos en el precio y mercado de la leche que representan oportunidades económicas para el desarrollo del sector, similar a los hallazgos de Duteurtre et al. (2022), donde la transición agraria afecta a la gobernanza local, por lo que la falta de coordinación interinstitucional afecta la implementación de políticas públicas y agrava los desafíos.

Luego, la confianza, presenta una co-ocurrencia con “Desafíos y dificultades del sector productor de leche” (14 veces) y “Oportunidades Económicas” (8 veces). El análisis de las perspectivas muestra que existe una baja confianza en el gobierno por parte de los productores de leche, precisamente por la falta de articulación público-privada y falta de colaboración y coordinación interinstitucional. Estas dificultades se relacionan directamente con la confianza, término clave de la Gobernanza

colaborativa mencionado por Barandiarán et al. (2022), por lo que al presentarse de forma negativa se convierte en un obstáculo para la colaboración efectiva con otras entidades o actores.

Además, la asociatividad, muestra una fuerte co-ocurrencia con la “organización” (99 veces), pero, también está relacionado con “Oportunidades económicas” (21 veces) y “Desafíos y dificultades del sector productor de leche” (15 veces). Una revisión más detallada sugiere que las estructuras organizativas en el sector lácteo de Carchi son importantes, sin embargo, existen pocas experiencias asociativas exitosas. La organización y la asociatividad pueden influir en la identificación y aprovechamiento de oportunidades económicas en respuesta a las dificultades que enfrentan los actores, tal como lo menciona Collado (2022), donde las cooperativas en España son una solución integral a los desafíos económicos, ambientales y sociales del sector lácteo.

También, la colaboración, presenta una co-ocurrencia significativa con “organización” (62 veces), con “oportunidades económicas” (42 veces) y “Desafíos y dificultades del sector productor de leche” (31 veces). El análisis detallado de estas categorías sugiere que los desafíos surgen de niveles bajos de colaboración en proyectos de desarrollo sectorial los cuales no llegan a los pequeños y medianos productores de forma equitativa.

El nivel bajo de organización o individualismo resultante de la idiosincrasia del sector influye negativamente en la colaboración y alianzas estratégicas que impiden el aprovechamiento de las oportunidades económicas. Estos resultados presentan una sinergia con los estudios de Grosso (2020), donde los problemas del sector lácteo son abordados por medio de la gestión de redes para fortalecer las relaciones institucionales y el capital social de modo que se impulse una colaboración efectiva.

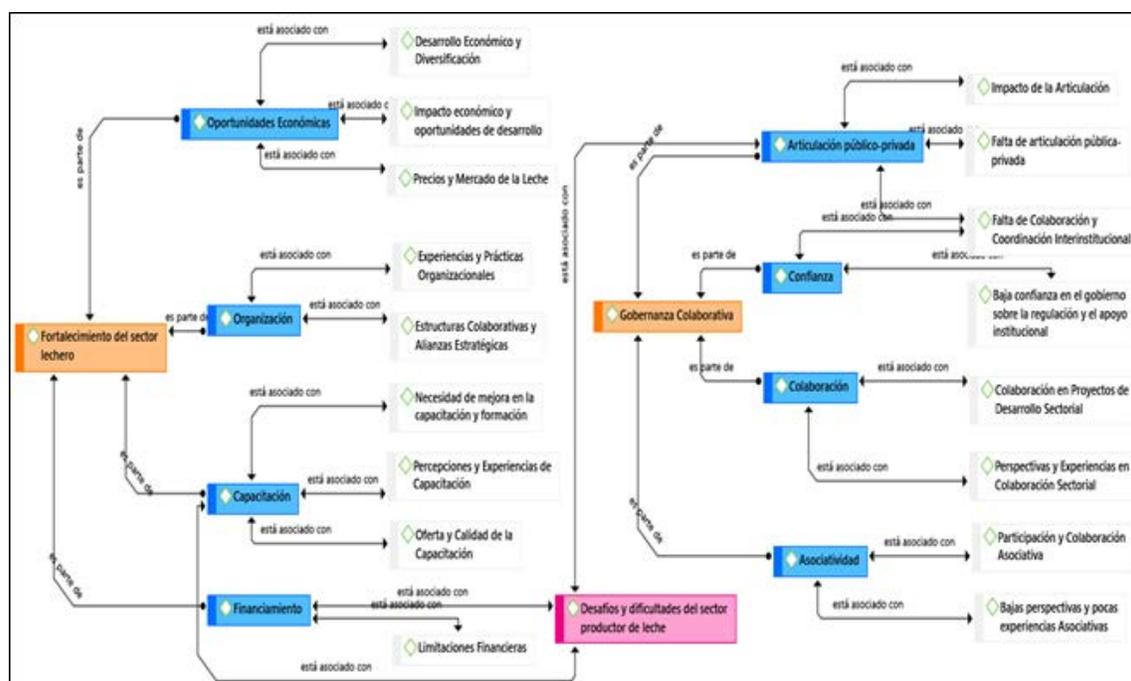
El análisis de co-ocurrencias de cada una de las categorías analizadas muestra a “Desafíos y dificultades del sector productor de leche” como un término en común, relacionado con “Oportunidades Económicas” (70 veces), “Organización” (25 veces), “Capacitación” (16 veces), “Financiamiento” (15 veces) y “Articulación público-privada” (90 veces). Desde el análisis de relaciones y profundizando en las perspectivas de autoridades, expertos e industria, mencionan que las oportunidades para el desarrollo del sector lácteo de Carchi son enormes. Se identifican aspectos como

condiciones agroecológicas favorables, calidad de la leche, denominación de origen (marca), industrialización, diversificación, entre otras, sin embargo, todos estos aspectos tienen desafíos y dificultades.

Según las autoridades, expertos e industria, esto parte de una gobernanza colaborativa con un nivel bajo de articulación, ya que, existen programas de apoyo, pero no cuentan con el presupuesto para cubrir todo el sector lácteo. Cambios de autoridades frecuentes que impiden una colaboración efectiva. Entidades como el Gobierno Provincial y el MAG tienen dificultades para apoyar en seguimiento y políticas públicas para control de precios, intermediarios y contrabando de leche. Además, basándose en el análisis relacional y las perspectivas de los pequeños productores consideran que la actividad láctea en Carchi es demasiado difícil y enfrentan necesidades de capacitación y financiamiento que va de la mano con el poco apoyo que les brinda el gobierno para su desarrollo.

El análisis del sector lácteo de la provincia del Carchi que se muestra en la Figura 4,

Figura 4. Red de relaciones - actores en el sector lácteo de Carchi (Software ATLAS.ti 9)



Fuente: Elaboración Propia (2023)

revela desafíos estrechamente relacionados que podrían abordarse mediante enfoques de gobernanza colaborativa y participación público-privada como sugiere la Teoría de gobernanza Colaborativa, ya que su aplicación efectiva implica la participación e inclusión de actores públicos y privados con el objetivo de encontrar soluciones a los problemas de la gestión del Estado como lo sugiere Peters y Pierre (2005).

La complejidad de los problemas de gestión identificados puede tratarse desde la Teoría de Gobernanza Multinivel por medio de la descentralización del poder y coordinación entre diferentes niveles de gobierno y actores como industria y productores de leche, para mejorar la efectividad de las políticas

y acciones destinadas al desarrollo del sector con una colaboración más estrecha (Bache, 2012). Esto permitiría generar un impacto significativo en la sociedad, creando legitimidad y respaldo de los ciudadanos al tener apoyo que da preferencia a los logros colectivos sobre las necesidades individuales como lo sugiere la Teoría de Creación de Valor Público (Moore, 1998).

Finalmente, después de analizar los resultados de las relaciones de co-ocurrencias y perspectivas de los actores, mediante una matriz FODA se pueden proponer algunas estrategias de Gobernanza colaborativa que podrían beneficiar al desarrollo del sector lácteo del Carchi.

Tabla 3. Matriz FODA de estrategias para el sector productor de leche

		Factores Internos	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA – Sector lácteo provincia del Carchi		<ul style="list-style-type: none"> * Gran Producción de Leche * Contribución al Empleo *Potencial para mejorar la calidad de leche. *Condiciones Agroecológicas favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> * Problemas de Comercialización * Baja Confianza en el Gobierno * Falta de colaboración público-privada *Bajos patrones de asociatividad *Cambios constantes de autoridades.
Factores Externos	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar el potencial de producción de leche para impulsar la industrialización del sector y explorar oportunidades de exportación hacia mercados internacionales con una marca propia del Carchi. * Fortalecer la colaboración público-privada para mejorar la gobernanza colaborativa y aprovechar al máximo los recursos disponibles para el desarrollo del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar programas de capacitación para mejorar la asociatividad entre los pequeños productores y aprovechar el potencial de industrialización y exportación a nuevos mercados. * Mejorar la confianza en el gobierno implementando políticas públicas efectivas que regulen los precios y practicas indebidas (suero de leche para elaboración de productos) y promuevan la colaboración público-privada para el desarrollo del sector.
	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> *Implementar medidas para reducir la presencia de intermediarios y combatir el contrabando de productos lácteos, protegiendo la producción local y garantizando precios justos para los productores. *Implementar formas de financiamiento diferenciado para los productores de leche, que les permita acceder a recursos con tasas de interés más favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> *Abordar los problemas de comercialización a través del fortalecimiento de la asociatividad entre productores que permita reducir la presencia de intermediarios o contrabando y aprovechar el acceso a mejores formas de financiamiento. *Establecer programas de incentivos para fomentar la colaboración entre el sector privado y el gobierno en iniciativas de desarrollo, como mejorar la infraestructura y mejores réditos económicos.

Fuente: Elaboración Propia (2023)

4. CONCLUSIONES

Los resultados revelan una serie de desafíos en el sector lácteo de la provincia del Carchi como la falta de coordinación interinstitucional, la baja confianza en el gobierno y la necesidad de mejorar la asociatividad y organización entre los productores. Sin embargo, también se identifican oportunidades como condiciones agroecológicas importantes y el potencial que tiene la calidad de leche para generar una nueva marca que pueda competir en el mercado nacional e internacional.

Se evidencia una baja confianza en el gobierno que está estrechamente relacionada con la articulación público-privada y falta de colaboración y coordinación interinstitucional. Esto reduce la capacidad de los actores para lograr una colaboración efectiva con otras entidades y minimizar las dificultades para aprovechar las oportunidades económicas existentes en el sector lácteo de Carchi.

Se identifica la existencia de pocas experiencias asociativas exitosas en la provincia de Carchi, sin embargo, la organización y la asociatividad son claves para aprovechar las oportunidades económicas en especial para enfrentar los desafíos en la regulación del precio, intermediarios, contrabando y prácticas indebidas como la utilización del suero para la elaboración de productos lácteos.

La colaboración está estrechamente relacionada con la organización para enfrentar los desafíos y aprovechar oportunidades económicas, sin embargo, el productor de leche presenta un individualismo propio de la idiosincrasia del sector lácteo de Carchi.

Después de diagnosticar el sector lácteo de la provincia de Carchi se puede observar una falta de gobernanza colaborativa que representa un obstáculo para su desarrollo. No se han implementado políticas efectivas que permitan aumentar su productividad y competitividad, agudizando los desafíos que enfrentan los productores de leche.

Basándose en estos hallazgos, este estudio propone una variedad de estrategias potenciales de gobernanza colaborativa público-privada para el sector lácteo de Carchi. Estas estrategias incluyen el fomento de la colaboración en proyectos conjuntos, implementación de políticas de regulación de precios, apoyo a la capacitación y formación de asociaciones y cooperativas, y el desarrollo de programas de financiamiento diferenciado que beneficie a los productores de leche.

Si bien en este estudio se presenta una visión integral de la situación del sector lácteo de la provincia del Carchi, se reconoce la necesidad de investigaciones futuras para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas. Se sugiere que investigaciones posteriores se centren en la implementación y evaluación de estas estrategias e identificar nuevas áreas de mejora en este sector.

5. REFERENCIAS

Aguilar, L. F. (2007). "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza." En: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 39, 5-32. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693001> [Consultado el 14 de enero de 2024].

Ansell, C. y A. Gash (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18, pp. 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Bache, I. (2012). *Multi-Level Governance in the European Union*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0044>

Barandiarán, X., Canel, M. & Bouckaert, G. (2022). “¿Qué mueve a confiar en la gobernanza colaborativa? Análisis de un programa gubernamental en el País Vasco.” En: *Revista Española de Ciencia Política*, 60, 251-275. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.60.09>

Centro de la Industria Láctea, (2021). El sector lácteo ecuatoriano se reactiva con miras positivas para el 2022. Disponible en: <https://www.cil-ecuador.org/post/el-sector-lácteo-ecuadoriano-se-reactiva-con-miras-positivas-para-el-2022> [Consultado el 11 de noviembre de 2023].

Centro de la Industria Láctea, (2023). El Centro de la Industria Láctea (CIL) y sus socios reiteran su compromiso con la sociedad. Disponible en: <https://www.cil-ecuador.org/post/el-centro-de-la-industria-láctea-cil-y-sus-socios-reiteran-su-compromiso-con-la-sociedad> [Consultado el 18 de noviembre de 2023].

Chuquín, H., Aquino, E., y De la Cruz, E. (2016). “Diagnóstico del manejo de la calidad de leche y del queso en la Provincia del Carchi.” En: *SATHIRI*, 11, 153. Disponible en: <https://doi.org/10.32645/13906925.17>

Collado, V. (2022). *El cooperativismo en el sector lácteo: Cooperativas Agro-alimentarias de España*, pp. 189-217. En E. López & M. Lainez (Coord.), *El Sector Lácteo en España*, Cajamar Caja Rural. Disponible en: <https://vacapinta.com/media/files/fichero/monografias-44-sector-lacteo.pdf> [Consultado el 18 de diciembre de 2023].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), & Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2021). *Perspectivas de la Agricultura y del Desarrollo Rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2021-2022*. San José, C.R.: IICA. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec3e9a9f-593e-4c55-85a3-b5eefbeca839/content> [Consultado el 28 de diciembre de 2023].

Delgadillo, J., y Montaña, E. (2017). “Innovación y competitividad del sistema lechero en Valles Centrales de Querétaro. Hacia un modelo de gobernanza territorial.” En: *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 27(50). <https://doi.org/10.24836/es.v27i50.412>

Duteurtre, G., Pannier, E., Hostiou, N., Nguyen, M. H., Cesaro, J.-D., Pham, D. K., & Bonnet, P. (2022). “Economic Reforms and the Rise of Milk Mega Farms in Vietnam: Governing the Post-socialist Transition.” En: *The European Journal of Development Research*, 34(4), 2098-2125. <https://doi.org/10.1057/s41287-021-00456-3>

Franco-Crespo., Morales Carrasco, L. V., Lascano Amaicaña, N. R., y Cuesta Chávez, G. A. (2019). “Dinámica de los pequeños productores de leche en la Sierra centro de Ecuador.” En: *La Granja*, 30(2), 103-120. <https://doi.org/10.17163/lgr.n30.2019.09>

García, V. (2024). Comunicación Personal. Entrevistado por Cristian Carvajal. [Entrevista] Tulcán, 19 de febrero.

Grosso, C. (2020). “Asociatividad y administración de redes en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca).” En: *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). <https://doi.org/10.22490/25392786.4047>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (First edition). McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2022). “Encuesta de Producción Agropecuaria Continua.” Disponible en: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/Bolet%C3%ADn_tecnico_ESPAC_2022.pdf [Consultado el 25 de octubre de 2023].

La Hora. (2023). “Contrabando, bajos precios y falta de pagos ahondan la crisis de productores de leche de Carchi.” *La Hora*. Disponible en: <https://www.lahora.com.ec/imbabura-carchi/preocupacion-productores-leche-carchi/> [Consultado el 25 de octubre de 2023].

Maya, J. C., Alanís, H. C., Ferrusca, F. R., y Sánchez, P. J. (2019). “Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano.” En: *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 16(31), 175-210. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2018.53699>

Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=ASAzjQkth20C&pg=PA5&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false [Consultado el 25 de enero de 2024].

Orozco, M. (2022). “El precio de la leche, otro frente para el Ministro de Agricultura.” En: *Primicias*. Disponible en: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/precio-leche-industria-productores-ministro-agricultura/> [Consultado el 17 de enero de 2024].

Peters, G., & Pierre, J. (2005). *¿Por qué ahora el interés por la Gobernanza?*. pp. 37-56. En A. Martínez (Coord.), *La Gobernanza hoy: 10 Textos de referencia*, Instituto Nacional de la Administración Pública. Disponible en: https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf [Consultado el 17 de febrero de 2024].

Kooiman, J. (2005). *Gobernar en gobernanza*, pp. 57-82. En A. Martínez (Coord.), *La Gobernanza hoy: 10 Textos de referencia*, Instituto Nacional de la Administración Pública. Disponible en: https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf [Consultado el 17 de febrero de 2024].

Prefectura del Carchi. (2019). “Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Carchi 2019-2023” Tulcán, Ecuador. Disponible en: https://carchi.gob.ec/2016f/phocadownload/PDOT/PDOT_2019-2023.pdf [Consultado el 17 de noviembre de 2023].

Prefectura del Carchi. (2020). “Convenio de Cooperación No Reembolsable con el Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible. Carchi Lácteo FIEDS 008-2019 – Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena de Valor Láctea de la Provincia del Carchi.” Disponible en: <https://www.municipiobolivar.gob.ec/images/PDF/2021/05/Proy-cadena-valor-lacteo.pdf> [Consultado el 21 de noviembre de 2023].

Sekkal, A. (2019). *Gobernanza multinivel*. En F. Enríquez Bermeo (Coord.), *Territorialización de la política pública y gobernanza* (pp. 27-33). Serie Territorios en Debate N° 7. Ediciones Abya-Yala.

Vásconez, L. (2016). “La Cadena Productiva de lácteos en una Asociación Agro-Artesanal de Ambato, Ecuador.” En: *Revista ENIAC PESQUISA*, 5(1), 47–60. <https://doi.org/10.22567/rep.v5i1.354>

World Bank (Ed.). (1989). *Sub-Saharan Africa: From crisis to sustainable growth: along-term perspective study*. World Bank. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/498241468742846138/pdf/multi0page.pdf> [Consultado el 01 de marzo de 2024].

World Bank (Ed.). (1992). *Governance and development*. World Bank. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf> [Consultado el 01 de marzo de 2024].