

# Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

Astrid Lorena Perafán Ledezma  
William Andrés Martínez Dueñas  
Ariel Amado Carreño



# Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

**Astrid Lorena Perafán Ledezma**  
**William Andrés Martínez Dueñas**  
**Ariel Amado Carreño**



*Catalogación en la publicación – Biblioteca Germán Bula Meyer*

Perafán Ledezma, Astrid Lorena, autor.

Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta / Astrid Lorena Perafán Ledezma, William Andrés Martínez Dueñas, Ariel Fernando Amado Carreño.-- Primera edición .-- Santa Marta: Editorial Unimagdalena, 2024.

202 páginas. -- (Colección Antropología y Sociología).

Incluye Referencias Bibliográficas

ISBN 978-958-746-801-4 (pdf) -- ISBN 978-958-746-802-1 (epub)

Gestión del conocimiento 2. Caficultura -- Sierra Nevada de Santa Marta (Colombia) 3. Competitividad agropecuaria -- Colombia. I. Martínez Dueñas, William Andrés, autor. II. Amado Carreño, Ariel Fernando, autor.

CDD: 338.1737

Primera edición, octubre de 2024

2024 © Universidad del Magdalena. Derechos Reservados.

Editorial Unimagdalena

Calle 29H3 n° 22 - 01

Edificio de Innovación y Emprendimiento

(57 - 605) 4381000 Ext. 1888

[editorial@unimagdalena.edu.co](mailto:editorial@unimagdalena.edu.co)

<https://editorial.unimagdalena.edu.co>

2024 © Universidad Nacional de Colombia

Carrera 45 N.o 26-85

(57-601) 3165000 Ext. 16205

Bogotá, D. C. – Colombia

[gesctm\\_ces\\_fchbog@unal.edu.co](mailto:gesctm_ces_fchbog@unal.edu.co)

<http://gesctm.unal.edu.co/>

2024 © Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta – Red Ecolsierra

Km 3 vía Gaira, Parque Industrial, Bodega A13,47005

(57-605) 4334641

Santa Marta D.T.C.H. – Colombia

[gerencia@redecolsierra.org](mailto:gerencia@redecolsierra.org)

<https://redecolsierra.org>

Diagramación: Johnier Felipe Perafán Ledezma

Diseño de portada: Johnier Felipe Perafán Ledezma

Corrección de estilo: Juan Diego Micán González

### **Equipo de investigación**

*Astrid Lorena Perafán Ledezma*

*William Andrés Martínez Dueñas*

*Nelson Piraneque*

*Ariel Amado Carreño*

*Kenny Puello*

Coinvestigadores

**Universidad del Magdalena**

*Yuri Jack Gómez Morales*

*Director del proyecto*

*William Saúl Sánchez-Ortiz*

*Derly Sánchez Vargas*

Coinvestigadores

**Universidad Nacional de Colombia**

*Victor Cordero Ardila  
Richar Almanza  
Angélica Pérez  
Javier Pacheco  
Karem Racines  
José Barreto*

#### **Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta – Red Ecolsierra**

*Luciano Andrés Aroca  
Claribel Barros  
Ariel Amado Carreño  
Duván Felipe Herazo  
Jesmin Adriana Lobelo  
Ismael Alberto Martínez  
Andrés Mendivelso Gómez  
Diego Fernando Montes  
Shanon Emanuel Nova  
Juan Nicolás Pinzón Harker  
Paula Daniela Orduz Ramos  
Samuel Orlando Salgado  
Eduar Reyes Medina  
Ayudantes de investigación y administrativos*

*Ivana Cristina Pontón  
Eisys Yanelys Alvarado  
Joven talento y joven investigadora*

#### **Universidad Nacional de Colombia y Universidad del Magdalena**

Santa Marta, Colombia, 2024.

ISBN: 978-958-746-801-4 (pdf)  
ISBN: 978-958-746-802-1 (epub)

DOI: <https://doi.org/10.21676/9789587468014>

Hecho en Colombia - Made in Colombia

Esta publicación es resultado del proyecto de Investigación «Construcción de un modelo colaborativo de gestión de conocimiento agropecuario: Enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta», financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) en el marco de la «Convocatoria de Colciencias 808-2018 Proyectos de ciencia, tecnología e innovación y su contribución a los retos de país», Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Magdalena, Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta – Red Ecolsierra.

El contenido de esta publicación no representa la opinión o el consentimiento oficial de Minciencias. La UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, en su calidad de editora y titular de derechos patrimoniales de autor, y en su propósito de contribuir con la difusión y divulgación del conocimiento, la producción intelectual y la educación, dispone autorizar la reproducción impresa o digital del presente libro, de manera total o parcial, así como su distribución, difusión o comunicación pública (puesta a disposición) en medio impreso o digital de manera libre y gratuita, en tanto se mantenga la integridad del texto y se dé la correspondiente cita a sus autores y mención institucional. Queda prohibida la comercialización o venta a cualquier título de este material.



Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores y no compromete al pensamiento institucional de la Universidad del Magdalena, ni genera responsabilidad frente a terceros.

## Contenido

|                                                                                                                            |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta .....</b>                                            | <b>17</b>     |
| Introducción .....                                                                                                         | 17            |
| Contexto territorial: la caficultura en la SNSM .....                                                                      | 20            |
| Los clústeres y las cadenas productivas en la política pública colombiana de innovación y competitividad agropecuaria..... | 29            |
| Referentes teóricos y metodológicos .....                                                                                  | 37            |
| <i>Conocimiento, actores y redes de gestión del conocimiento....</i>                                                       | <i>37</i>     |
| <i>Metodología.....</i>                                                                                                    | <i>43</i>     |
| <br><b>Competitividad en la gestión del conocimiento de los cafés especiales del Magdalena, 2012-2018 .....</b>            | <br><b>57</b> |
| Competitividad como mecanismo de desarrollo local y regional .....                                                         | 58            |
| Reactivación de la ruta competitiva TACA: reconociendo y articulando actores .....                                         | 66            |
| Comité de la Cadena: exploración de un modelo prescriptivo .....                                                           | 71            |
| Procesos de gestión del conocimiento para la competitividad en un mercado global .....                                     | 79            |
| <br><b>Cooperación y confianza en la red de gestión del conocimiento de los cafés especiales, 2019-2021 .....</b>          | <br><b>83</b> |
| TACA: consolidación de la comunidad de práctica .....                                                                      | 88            |
| <i>Proyecto tostado en origen: comprendiendo la cadena de valor.....</i>                                                   | <i>93</i>     |
| <i>PDP para el fortalecimiento de la cadena de valor: producción y difusión de conocimiento.....</i>                       | <i>95</i>     |

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Alianzas comerciales para la competitividad: describiendo la red de actores.....</i>                           | <b>106</b> |
| <i>Proyecto Alianza para la Competitividad: gobernanza y apropiación del conocimiento .....</i>                   | <b>108</b> |
| <i>Gobernanza de TACA: hacia la formalización y la sostenibilidad.....</i>                                        | <b>116</b> |
| Reactivación del Comité de la Cadena, 2021: articulando el modelo prescriptivo y el orgánico.....                 | <b>134</b> |
| <i>Identificación de las problemáticas del sector de los cafés especiales y priorización de estrategias .....</i> | <b>139</b> |
| <i>Avances y nuevos retos .....</i>                                                                               | <b>141</b> |
| <i>Articulación del Comité de la Cadena y TACA .....</i>                                                          | <b>142</b> |
| <b>La gestión del conocimiento en la caficultura del Departamento del Magdalena .....</b>                         | <b>153</b> |
| Recomendaciones.....                                                                                              | <b>166</b> |
| <b>Referencias .....</b>                                                                                          | <b>175</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                                                                               | <b>195</b> |

## Lista de tablas

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Asociaciones y cooperativas de cafés orgánicos o especiales de la SNSM en el departamento del Magdalena, 1999-2021 .....                        | 26  |
| <b>Tabla 2.</b> Gestión del conocimiento en espacios formales e informales, prescriptivos y orgánicos....                                                       | 40  |
| <b>Tabla 3.</b> Categoría de códigos prestablecidos y emergentes para el análisis de actores y redes de gestión del conocimiento agropecuario en ATLAS.ti ..... | 52  |
| <b>Tabla 4.</b> Eslabones, organizaciones y representantes del Comité de la Cadena, 2018 .....                                                                  | 73  |
| <b>Tabla 5.</b> Debilidades priorizadas y posibles soluciones identificadas por el Comité de la Cadena, 2018.....                                               | 74  |
| <b>Tabla 6.</b> Eslabones y actores colectivos que forman parte de TACA, 2018-2021 .....                                                                        | 89  |
| <b>Tabla 7.</b> Marcas de café que obtuvieron la autorización de uso de la DO Sierra Nevada por parte de Cafecert, 2022 .....                                   | 105 |
| <b>Tabla 8.</b> Estructura organizativa, representantes, funciones y gobernanza de la iniciativa clúster TACA, 2021.....                                        | 123 |
| <b>Tabla 9.</b> Estructura organizativa, sectores y representantes de la iniciativa clúster TACA, 2021.....                                                     | 126 |
| <b>Tabla 10.</b> Plan de acción de la iniciativa clúster TACA 2021-2022 .....                                                                                   | 127 |
| <b>Tabla 11.</b> Plan de acción para el desarrollo sostenible de los cafés especiales del departamento del Magdalena, 2021.....                                 | 144 |

## Lista de figuras

|                                                                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Representación cartográfica del cinturón cafetero en la SNSM en el Magdalena .....                                                                                                             | 22 |
| <b>Figura 2.</b> Finca cafetera en el corregimiento de Palmor (Ciénaga, Magdalena) .....                                                                                                                        | 23 |
| <b>Figura 3.</b> Política pública sobre competitividad e innovación agropecuaria en Colombia entre 1990-2021.....                                                                                               | 36 |
| <b>Figura 4.</b> Esquema de actores y productos de conocimiento articulados a TACA, 2012-2018 .....                                                                                                             | 65 |
| <b>Figura 5.</b> Esquema de actores y productos de conocimiento articulados a TACA, 2018 .....                                                                                                                  | 72 |
| <b>Figura 6.</b> Esquema de actores y productos de conocimiento articulados al Comité de la Cadena, 2018-2019.....                                                                                              | 81 |
| <b>Figura 7.</b> Diagrama Sankey que muestra las 36 principales coocurrencias entre los códigos agentes organizaciones (actores colectivos) y los productos de conocimiento de TACA y Comité de la Cadena ..... | 85 |
| <b>Figura 8.</b> Diagrama Sankey que muestra las 34 principales coocurrencias entre los códigos agentes individuales y los productos de conocimiento de TACA y Comité de la Cadena.....                         | 86 |

**Figura 9.** Diagrama Sankey donde se hace visible la coocurrencia entre la participación de los actores de acuerdo con su taxonomía y el producto de conocimiento TACA.....90

**Figura 10.** Diagrama de Sankey donde se hace visible la coocurrencia entre la participación de los actores de acuerdo con su función y roles (ecología) y el producto de conocimiento TACA ....92

**Figura 11.** Esquema de actores y productos de la iniciativa clúster TACA, 2019-2021 .....133

**Figura 12.** Esquema de actores y productos del Comité de la Cadena, 2019-2021 ..... 152

**Figura 13.** Esquema general de los actores y productos de conocimiento identificados asociados a TACA y al Comité de la Cadena, 2012-2021 ..... 157

## Abreviaturas

|                |                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADEL:          | Agencia de Desarrollo Local                                                                                    |
| ADR:           | Agencia de Desarrollo Rural                                                                                    |
| AEM:           | Asociación de Empresarios del Magdalena                                                                        |
| Agrosavia:     | Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria                                                           |
| AgroSec:       | Asociación de Agricultores Orgánicos de la Vereda La Secreta                                                   |
| Almacafé:      | Almacenes Generales de Depósito de Café S. A.                                                                  |
| ALR:           | Asesoría de Desarrollo Integral S. A. S.                                                                       |
| ASC:           | acuerdos sectoriales de competitividad                                                                         |
| Asobiopaz:     | Asociación Biológicos Para la Paz                                                                              |
| Asocolflores:  | Asociación Colombiana de Exportadores de Flores                                                                |
| Asograncofee:  | Asociación de Productores de Cafés Especiales                                                                  |
| Asoprosierra:  | Asociación de Productores de la Sierra Nevada de Santa Marta                                                   |
| BID:           | Banco Interamericano de Desarrollo                                                                             |
| Cafecert:      | Fundación para la Certificación del Café de Colombia                                                           |
| Caficosta:     | Cooperativa de Caficultores de la Costa                                                                        |
| CCSM:          | Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena                                                            |
| Centicafé:     | Centro Nacional de Investigaciones de Café                                                                     |
| CNMH:          | Centro Nacional de Memoria Histórica                                                                           |
| CLAC:          | Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo |
| CQI:           | Coffee Quality Institute                                                                                       |
| CTel:          | ciencia, tecnología e innovación                                                                               |
| CyT:           | ciencia y tecnología                                                                                           |
| Cooagronevada: | Cooperativa de Caficultores y Agricultores de la Sierra Nevada de Santa Marta                                  |
| Coocafé:       | Cooperativa de Cafés Especiales de la Sierra Nevada                                                            |

|                       |                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité de la Cadena:  | Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena                   |
| CONPES:               | Consejo Nacional de Política Económica y Social                                                     |
| CRC:                  | Comisión Regional de Competitividad del Magdalena                                                   |
| Corseda:              | Corporación para el Desarrollo de la Sericultura                                                    |
| DEL:                  | desarrollo económico local                                                                          |
| Directcafé:           | Distribuidora y Comercializadora de Café Ltda.                                                      |
| DNP:                  | Departamento Nacional de Planeación                                                                 |
| DO:                   | denominación de origen                                                                              |
| Ecolsierra Export:    | Ecolsierra Export S. A. S. BIC                                                                      |
| FNC:                  | Federación Nacional de Cafeteros                                                                    |
| FNC–Comité Magdalena: | Comité Departamental de Cafeteros del Magdalena                                                     |
| FNR:                  | Fondo Nacional de Regalías                                                                          |
| Infotep:              | Institución de Educación Superior Ciénaga (Magdalena)                                               |
| iNNpalsa:             | Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional de Colombia                            |
| MARGCA:               | Modelo de Análisis de Redes de Gestión del Conocimiento Agropecuario                                |
| Minagricultura:       | Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural                                                        |
| Minciencias:          | Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación                                                      |
| MinCIT:               | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo                                                         |
| PDET:                 | programas de desarrollo con enfoque territorial                                                     |
| PDP:                  | proyecto de desarrollo productivo                                                                   |
| PECTIA:               | Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (2017-2027) |
| PEDCTI:               | Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación del Magdalena 2013-2023          |
| PRC:                  | Plan Regional de Competitividad                                                                     |
| ProColombia:          | ProColombia Exportaciones Turismo Inversiones Marca País                                            |

|                             |                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proyecto Alianza Comercial: | Alianza comercial de la cadena de cafés especiales del Magdalena para fortalecer sus capacidades comerciales en mercados nacionales e internacionales                                                |
| PDP-Cadena de Valor:        | PDP «Fortalecimiento de la cadena de valor de cafés especiales a través del mejoramiento de la infraestructura de acopio y secado y la formación de líderes en procesos de calidad y valor agregado» |
| Red Adelco:                 | Red Nacional de Agencia de Desarrollo Local de Colombia                                                                                                                                              |
| Red Ecolsierra:             | Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta                                                                                                                                     |
| RGCA:                       | Construcción de un modelo colaborativo de gestión de conocimiento agropecuario: enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta                                            |
| SENA:                       | Servicio Nacional de Aprendizaje                                                                                                                                                                     |
| SIC:                        | Superintendencia de Industria y Comercio                                                                                                                                                             |
| SIOC:                       | Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas                                                                                                                           |
| SIT:                        | Superintendencia de Industria y Turismo                                                                                                                                                              |
| SNIA:                       | Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria                                                                                                                                                          |
| SNSM:                       | Sierra Nevada de Santa Marta                                                                                                                                                                         |
| Swisscontact:               | Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico                                                                                                                                            |
| TACA:                       | Iniciativa Clúster Taza de Calidad                                                                                                                                                                   |
| TLC:                        | tratados de libre comercio                                                                                                                                                                           |
| UAN:                        | Universidad Antonio Nariño                                                                                                                                                                           |
| UCP:                        | Universidad Católica de Pereira                                                                                                                                                                      |
| Umata:                      | Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria                                                                                                                                                  |
| UNAL:                       | Universidad Nacional de Colombia                                                                                                                                                                     |
| Uniantioquia:               | Universidad de Antioquia                                                                                                                                                                             |
| Unimagdalena:               | Universidad del Magdalena                                                                                                                                                                            |
| UE:                         | Unión Europea                                                                                                                                                                                        |
| UNODC:                      | United Nations Office on Drugs and Crime                                                                                                                                                             |
| USA:                        | Universidad Sergio Arboleda                                                                                                                                                                          |
| Vital:                      | Corporación Medios de Vida y Microfinanzas                                                                                                                                                           |

## Agradecimientos

**E**ste libro es resultado del proyecto de investigación «Construcción de un modelo colaborativo de gestión del conocimiento agropecuario: Enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta», financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) en el marco de la «Convocatoria de Colciencias 808-2018 Proyectos de ciencia, tecnología e innovación y su contribución a los retos de país», la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad del Magdalena y la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta (Red Ecolsierra), y desarrollado entre los años 2019-2022. Este trabajo fue ejecutado por el Grupo de Estudios Sociales de la Ciencia, la Tecnología y la Medicina de la Universidad Nacional de Colombia, el Grupo de Investigación en Diversidad Humana IDHUM y el Grupo de Investigación Suelo Ambiente y Sociedad de la Universidad del Magdalena, con el apoyo de la Red Ecolsierra.

Nuestros agradecimientos al doctor Juri Jack Gómez, director del proyecto, y a los investigadores Wiliam Sánchez y Derly Sánchez, integrantes del Grupo de Estudios Sociales de la Ciencia la Tecnología y la Medicina de la Universidad Nacional de Colombia, por sus enriquecedoras discusiones y por la gestión académica y administrativa. De igual forma, agradecemos a la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia por su apoyo institucional durante el desarrollo de esta iniciativa. Asimismo, al profesor Nelson Piraneque y Kenny Puello, coinvestigadores de la Universidad del Magdalena, por sus aportes y trabajo de recolección de información en campo.

Queremos agradecer especialmente a la Red Ecolsierra por su apoyo y gestión, que hicieron posible conocer las experiencias y vivencias de diferentes familias del corregimiento de Palmor y otras localidades del municipio de Ciénaga (Magdalena). A lo largo de su historia, esta organización de productores ha gestionado diversos procesos productivos, organizativos y socioculturales en el territorio. Dentro de esta entidad destacamos especialmente los aportes de Víctor Cordero (gerente), Richar Almanza (coordinador del Área Técnica), José Barreto (promotor), Angélica Pérez (asistente técnica), Karem Racines (Área de Comunicaciones) y Javier Pacheco (Planeación Estratégica). De igual forma, agradecemos a la Red Ecolsierra por relacionarnos con los procesos organizativos que venían dinamizando junto con la Federación Nacional de Cafeteros, la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena y las diferentes asociaciones y cooperativas de cafés del Magdalena; entre ellas, el Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena y la Iniciativa Clúster Taza de Calidad – TACA.

Por otro lado, queremos agradecer a los integrantes del Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena y a TACA; concretamente, a Sandra Palacios (Cooagronevada), Margarita Conde (Asoprosierra), Juan Carlos Velázquez (Caficosta), César Vega (Directcafé), Diana Patricia Chinchiná (Asobiopaz), Aleisis Machado (Coocafé), Jhon Fredy Cordero (Asograncoffee), Édgar Ramírez e Isabel Ruiz (FNC-Comité Magdalena), Andrés Vives, Tania Cortina y Julieth Ocampo (Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena), Andrés Laiton (ALR Asesoría de Desarrollo Integral S. A. S.), entre otros productores y administrativos de la agroindustria del café en el Magdalena, por habernos permitido participar en los espacios de reunión y de encuentro orientados a fortalecer la productividad y la competitividad de los cafés especiales del departamento, así como en la organización y participación en actividades como las ferias comerciales o los eventos académicos y en la formulación de proyectos de investigación.

También queremos agradecer a los estudiantes y egresados de la Universidad Nacional de Colombia y de la Universidad del Magdalena, quienes se vincularon al proyecto como ayudantes/asistentes de investigación o administrativos a través del desarrollo de actividades de revisión de archivo, recolección de información, codificación en ATLAS.ti y gestión administrativa. Entre ellos se encuentran Luciano Andrés Aroca, Claribel Barros, Duván Felipe Herazo, Jesmín Adriana Lobelo, Ismael Alberto Martínez, Andrés Mendivelso Gómez, Diego Fernando Montes, Shanon Emanuel Nova, Juan Nicolás Pinzón Harker, Paula Daniela Orduz Ramos, Samuel Orlando Salgado, Eduar Reyes Medina, Eisis Yanelis Alvarado (joven talento Minciencias) e Ivana Cristina Pontón (joven investigadora Minciencias).

Por otro lado, agradecemos a la Vicerrectoría de Investigación y sus dependencias, así como al Programa de Antropología y la Facultad de Humanidades de la Universidad del Magdalena, por el apoyo financiero y administrativo durante la ejecución del proyecto.

A Maira Alejandra Mendoza, antropóloga e integrante del Grupo de Investigación en Diversidad Humana IDHUM, por su apoyo en la revisión de este manuscrito.

Finalmente, queremos hacer una mención especial a las productoras y los productores y sus familias de la Sierra Nevada de Santa Marta en el departamento del Magdalena, quienes nos permitieron conocer sus dinámicas familiares, productivas, comerciales y organizativas en torno a la caficultura y el territorio. Este libro es un reconocimiento al acervo de conocimientos y prácticas que estas comunidades han venido construyendo desde hace varias generaciones en este territorio y que generosamente nos han compartido.



# Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

## Introducción

**L**as organizaciones, al igual que otras redes que relacionan personas, tecnologías y entornos, se desarrollan de manera particular, construyendo características o identidades que las definen y que, a su vez, se constituyen en rasgos adoptados por los sujetos que participan en estas dinámicas. Esta perspectiva sociocultural de las organizaciones permite comprenderlas como entidades dinámicas en donde los individuos no solo interactúan de manera racional y funcional, sino que también están influenciados por sus historias de vida, conocimientos y prácticas (Orlikowski, 2002).

Los enfoques contemporáneos además han ampliado esta comprensión de las organizaciones al asumirlas como redes sociomateriales (Fox, 2000; Latour, 2008) cuyo funcionamiento depende de interacciones entre personas, artefactos, documentos, sistemas de información y el entorno biofísico, elementos que, colectivamente, contribuyen a la creación y circulación del conocimiento organizacional y a la generación o emergencia de lo que se denomina en este libro redes de gestión del conocimiento y productos de conocimiento en relación con un territorio concreto.

Así, este libro explora la historia de la conformación de dos organizaciones asociadas a la agroindustria del café en el departamento del Magdalena (Colombia): la Iniciativa Clúster Taza de Calidad (en adelante TACA) y el Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena (en adelante Comité de la

Cadena). Estas dos entidades surgieron en medio de una rica historia de procesos territoriales que han tenido lugar en la Sierra Nevada de Santa Marta (SNSM) en el Caribe colombiano.

En Colombia se viene promoviendo el desarrollo de cadenas productivas e iniciativas clústeres desde los sectores público y privado con el fin de mejorar la innovación y la competitividad en el sector agropecuario (Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional de Colombia [iNNpulsa Colombia] *et al.*, 2018; Cámara de Comercio de Bogotá, 1994; Cárdenas *et al.*, 2010). Las organizaciones de cadena productiva cuentan con una normativa para su conformación y funcionamiento (Ley 811, 2003) y son reguladas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura). Dentro de este marco legal, se creó en el país la organización de cadena productiva de café (Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas [SIOC], 2022).

Asimismo, aunque menos regulados por el Estado, existen unos lineamientos para promover la creación de organizaciones basadas en clústeres (iNNpulsa Colombia *et al.*, 2018) y desde los años 2000 se vienen conformando diferentes iniciativas clúster, entre las que cabe mencionar las de café, adscritas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), como las de Medellín y Antioquia, Tolima, Nariño, Santander, Cauca, Eje Cafetero-Risaralda, Quindío, Huila, Caldas, Norte de Santander y Magdalena. Los intereses de estas agrupaciones están orientados a fortalecer la competitividad, la innovación y la calidad en la producción y comercialización de cafés, cafés orgánicos y especiales y sus derivados, y así consolidar su posicionamiento a nivel nacional e internacional en mercados especializados (Red Clúster Colombia, 2022). Estos esfuerzos hacen evidente el interés del Estado en promover y fortalecer este tipo de organizaciones, lo cual ha dado origen a diversos procesos a escala departamental.

Concretamente en el departamento del Magdalena, desde el año 2014 se han venido conformando dos procesos organizativos en tor-

no a la cadena productiva de café: el Comité de la Cadena y TACA, cuyos propósitos son fortalecer la producción y la competitividad del sector (Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena [CCSM], 2018; Comité de la Cadena, 2019). Aunque se pueden entender como iniciativas diferentes, estas comparten muchos de sus actores, intereses y metas; entre ellos, la mejora de la competitividad y la innovación de la agroindustria del café.

Al margen de la implementación desde la institucionalidad de estos procesos organizativos, entendemos que están determinados por factores sociales, políticos y económicos del orden local, nacional e internacional (*cfr.* McCauley y Stephens, 2012). Por lo tanto, consideramos pertinente analizar los casos de TACA y del Comité de la Cadena desde un modelo que retoma aspectos generales de la visión administrativa (Phelps *et al.*, 2012) y se complementa con aspectos socioculturales propios de las comunidades de práctica (Fox, 2000; Lwoga *et al.*, 2010; Orlikowski, 2002; Touati *et al.*, 2015), asociadas a este tipo de esfuerzos. En este libro presentamos un análisis de los procesos de gestión del conocimiento que han permitido la conformación y el fortalecimiento de las dos entidades.

Para abordar esta historia, en la introducción se presentan tres elementos contextuales: a) las características biofísicas y socioculturales de la caficultura en la SNSM; b) una síntesis diacrónica de la política pública que ha promovido el desarrollo de las iniciativas clúster y los comités de cadenas productivas; y c) el modelo teórico-metodológico que orienta la descripción y el análisis de las organizaciones estudiadas. En el capítulo 1 se aborda la historia temprana de TACA y del Comité de la Cadena, y su relación con las intervenciones de los órdenes nacional e internacional que las promovieron.

A partir de los antecedentes anteriores, en el capítulo 2 se profundizan los productos de conocimiento que emergieron en el proceso de consolidación de la iniciativa clúster analizada y en el avance del Comité de la Cadena. Luego, en el capítulo final, se hace evidente cómo, en torno a las organizaciones descritas, se constituyen comu-

nidades de práctica que generan, apropian y difunden conocimiento alrededor de la competitividad y la productividad de la caficultura de la SNSM. Esto permite ofrecer un conjunto de recomendaciones que se espera contribuyan a fortalecer los procesos de gestión del conocimiento en el sector de los cafés especiales del Magdalena.

### **Contexto territorial: la caficultura en la SNSM**

La Ley 1876 de 2017 plantea que el enfoque territorial en el ámbito agropecuario reconoce «la diversidad biológica (interacción suelo-ambiente-organismos vivos), y las especificidades geográficas, sociales, económicas, étnicas y culturales de los territorios». De manera complementaria, se puede agregar que esta perspectiva no solo se entiende como la articulación y reciprocidad de aspectos biofísicos y socioculturales (Morin, 2002), sino que también da cuenta de cómo estas dos dimensiones, materiales e inmateriales, están íntimamente relacionadas y dan origen a procesos, conocimientos, prácticas e identidades propias de sus habitantes en los territorios producto de un desarrollo histórico particular (Escobar, 2008).

Desde el punto de vista biofísico, la cadena productiva del café del Magdalena se sitúa principalmente en el bosque húmedo tropical y subtropical, en la franja cafetera de la SNSM, que se ubica entre los 500 y 1.700 m s. n. m. (Gómez *et al.*, 1991), en los flancos norte y occidental del macizo montañoso, con temperaturas medias de 22,2 °C (Pineda y Scheel, 2013). En términos de vegetación, la zona incluye bosque de montaña bajo y bosque de montaña alto (Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras [Invemar] *et al.*, 2009), lo que permite que el cultivo de café se desarrolle en un entorno altamente biodiverso (Valente *et al.*, 2022).

Las características biogeográficas del área descrita implican un régimen de pluviosidad unimodal con una estación seca (de diciembre a marzo) y una de lluvias (de abril a noviembre), con precipitaciones anuales entre los 2.300-2.700 mm y con un brillo solar de

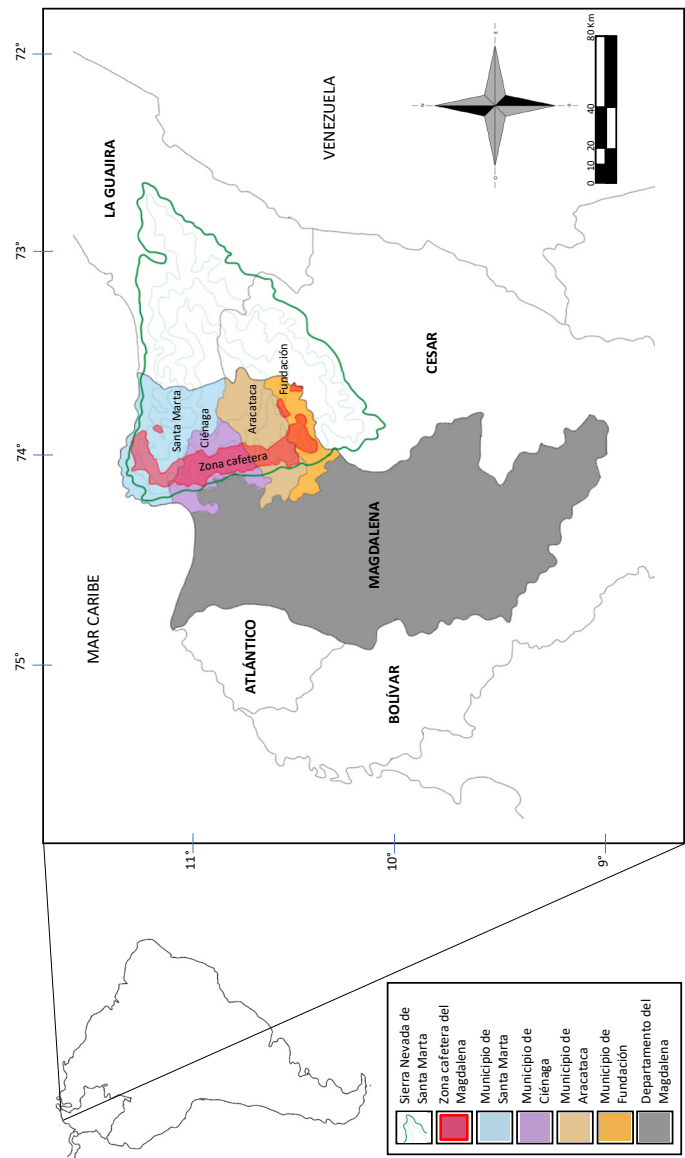
1.600 horas por año (Pineda y Scheel, 2013). Estas condiciones determinan que se tenga una cosecha de café al año, la cual tiene lugar entre los meses de octubre a febrero (Cruz-O'Byrne *et al.*, 2020; Pineda y Scheel, 2013). A este aspecto climático se suman características microclimáticas, de luminosidad y del suelo (García *et al.*, 2014), que demandan prácticas específicas de control de malezas y de plagas, sombrío y otros aspectos socioeconómicos de las familias caficultoras, quienes a su vez han modelado el paisaje de la franja cafetera de la SNSM (figura 1).

Actualmente, de acuerdo con el Comité Departamental de Cafeteros del Magdalena (FNC-Comité Magdalena), el café se cultiva en los municipios de Ciénaga, Santa Marta, Fundación y Aracataca. De esta labor se ocupan 4.914 familias, que gestionan 5.178 fincas correspondientes a 17.917 ha de café arábico; específicamente, de las variedades Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Cenicafé 1 y Tabí. Debido a las características ambientales de la SNSM, más del 90 % de estas plantaciones cuenta con sombra total o parcial. Lo anterior ha favorecido el desarrollo de cafés especiales sostenibles, sobre todo aquellos relacionados con la conservación de la biodiversidad y los sistemas agrícolas ecológicos u orgánicos, con cerca de 12.000 ha de café certificadas como sostenibles (figura 2).

La caficultura en la SNSM, en el departamento del Magdalena, se remonta a mediados del siglo XVIII (Viloria de la Hoz, 2014), resultado de un proceso de colonización promovido por el Estado colombiano que incentivó la migración de extranjeros al país; entre ellos, alemanes, franceses, italianos, ingleses y estadounidenses (Friede, 1963; Reclus, 1869; Viloria de la Hoz, 2018). Gracias a esta iniciativa se desarrolló la caficultura en grandes haciendas como Cincinnati, Jirocasaca, La Victoria, El Recuerdo, entre otras (Posada, 1993; Viloria de la Hoz, 2014, 2019).

Las primeras fincas cafeteras serían un referente para una posterior generación de medianos y pequeños caficultores que migraron del interior del país hacia la región occidental de la SNSM a media-

Figura 1. Representación cartográfica del cinturón cafetero en la SNSM en el Magdalena



Fuente: elaborado por los autores a partir del Sistema de Información Cafetera (SICA, 2017, citado en De la Hoz *et al.*, 2019) y Wikimedia Commons (2021, 2022).

dos del siglo XX, como lo narraron diferentes cultivadores entrevistados. En esta oportunidad, los desplazamientos se dieron como consecuencia de experiencias de violencia a causa de la guerra bipartidista (Perafán-Ledezma *et al.*, 2018; Vilorio de la Hoz, 2005) y no debido a un proceso de colonización promovido por el Estado. Inicialmente, algunos de los agricultores se vincularon como trabajadores en las haciendas y luego adquirieron sus propios terrenos, lo que les permitió articular las experiencias, los conocimientos y las prácticas en agricultura que traían de sus lugares de origen con los adquiridos a través de su trabajo en las haciendas (De la Hoz *et al.*, 2019; Proyecto RGCA, comunicación personal, noviembre de 2019).

**Figura 2.** Finca cafetera en el corregimiento de Palmor (Ciénaga, Magdalena)



Fuente: William Andrés Martínez, mayo de 2019.

Los caficultores asentados en el cinturón cafetero de la SNSM provienen de diferentes regiones del país; entre ellas, Santander, Tolima, Antioquia y Cundinamarca. Estos productores han generado relaciones de parentesco con habitantes del Magdalena y de departamentos vecinos (Comité de Cafeteros del Magdalena, 2022; De la Hoz *et al.*, 2019; Proyecto RGCA, comunicación personal, 2019). Además, comparten el territorio no solo con otros agricultores, sino también con pueblos indígenas como los kogui, los arhuaco y los wiwa (Bocarejo *et al.*, 2015; Gray, 2012; Reichel-Dolmatoff, 1953, 1982), que han habitado en este territorio desde épocas prehispánicas. Incluso, algunas de estas comunidades han incorporado el cultivo de café como parte de sus prácticas agrícolas ecológicas (Asoarhuaco, 2022; Tofiño *et al.*, 2021).

Desde el punto de vista sociopolítico, estas comunidades se han visto afectadas por el conflicto armado y el narcotráfico desde los años setenta, lo que repercutió en las dinámicas productivas y en su bienestar (Centro Nacional de Memoria Histórica [CNMH], 2013, 2017; Comisión de la Verdad, 2022; Ibáñez *et al.*, 2013; Silva 2012a, 2012b; Vilorio de la Hoz, 1998). Además, en la década de 1990 también se vieron perjudicadas por la caída de los precios del café (Jaramillo, 2001), resultado de la ruptura en 1989 del Acuerdo Internacional del Café (Ocampo y Córdoba, 1990).

Asimismo, desde la década de 1980, la roya (*Hemileia vastatrix*), un hongo que afecta gravemente a las plantas de café, causó un importante impacto negativo en la caficultura colombiana, lo que ha obligado a dinamizar la implementación de nuevas prácticas agro-nómicas y fitosanitarias en las últimas décadas del siglo XX (Avelino *et al.*, 2015; Buriticá, 2010). En la década de 1990, se dio inicio a la llamada apertura económica, durante la cual se crearon varios tratados de libre comercio (TLC) que llevaron a las familias caficultoras en Colombia y en la SNSM a incorporar nuevas prácticas productivas ancladas en la sostenibilidad y en la producción orgánica para ser competitivas en las economías globales (Forero, 2010).

Desde finales de la década de 1990 se han desarrollado diferentes procesos organizativos asociados a la producción de cafés orgánicos y ecológicos para mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de vida de las familias caficultoras de la SNSM (Marchant y Borsdorf, 2013). Estos esfuerzos se articulan con los valores de la sostenibilidad ecológica, comercio justo, construcción de paz, equidad de género, solidaridad e identidad regional, principios en los que se fundamentan las diferentes asociaciones y cooperativas de cafés especiales creadas a partir del periodo mencionado (tabla 1).

Las características únicas de la franja cafetera del Magdalena, sumadas a las historias de sus habitantes, hacen evidente la importancia de implementar procesos de gestión del conocimiento que reconozcan la particularidad de esta cadena productiva y el acervo de conocimientos y prácticas sobre la agricultura, las iniciativas organizacionales, los modos de vida, el territorio y, en general, el desarrollo de esfuerzos productivos para la construcción de bienestar. Son al menos tres generaciones aún vivas que han venido construyendo conocimientos y prácticas sobre la caficultura, la conservación y lo organizativo, en relación con entidades públicas, privadas y de cooperación internacional.

Gracias a la dinámica organizativa presente en el territorio, a partir del año 2014 se iniciaron dos procesos que buscaron articular a los diferentes actores de la cadena productiva del café: el Comité de la Cadena y TACA. En el marco de estas dos iniciativas, presentamos más adelante los diferentes actores involucrados y algunas de las relaciones que se han establecido entre ellos y que han dado origen a productos de conocimiento concretos, los cuales han permitido la consolidación y el fortalecimiento de alianzas entre los actores de estos dos procesos en el Magdalena.

**Tabla 1.** Asociaciones y cooperativas de cafés orgánicos o especiales de la SNSM en el departamento del Magdalena, 1999-2021

| <b>Organización</b>                                                                           | <b>Fecha de conformación y descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Asociados y familias, lugar y productos</b>                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta (Red Ecolsierra)             | 2001. Se enmarca en los principios de sostenibilidad, equilibrio ecológico, producción orgánica, solidaridad y comercio justo para el bienestar de las familias productoras y del territorio.                                                                              | 364 familias de Ciénaga, Aracataca, Fundación y Santa Marta.<br>Produce cafés especiales, cacao, productos apícolas y turismo comunitario. Cuenta con certificaciones orgánicas y de comercio justo.    |
| Asociación de Productores de Cafés Especiales (Asograncoffee)                                 | 1999. Se enmarca en los principios de sostenibilidad, producción agroecológica, protección de microcuencas y bienestar de las familias productoras y del territorio.                                                                                                       | Integrada por diez asociados de Siberia y Corea (Ciénaga).<br>Produce café orgánico y miel de abejas. Cuenta con certificación orgánica.                                                                |
| Cooperativa de Caficultores y Agricultores de la Sierra Nevada de Santa Marta (Cooagronevada) | 2007. Es resultado de un programa de sustitución de cultivos ilícitos. Se enmarca en la producción orgánica y sostenible, el respeto por el medio ambiente, el comercio justo, el apoyo a la mujer campesina, la equidad de género y el fortalecimiento del tejido social. | 65 asociados de Minca (Santa Marta) y la zona de Los Moros (Ciénaga).<br>Produce café orgánico, miel de abejas y cacao orgánico.<br>Cuenta con certificaciones en producción orgánica y comercio justo. |

| <b>Organización</b>                                                    | <b>Fecha de conformación y descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Asociados y familias, lugar y productos</b>                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cooperativa de Cafés Especiales de la Sierra Nevada (Coocafé SN)       | 2008. Conformada por víctimas de conflicto armado. Se enmarca en la producción agroecológica y la sostenibilidad ambiental y social.                                                                                                                                                                           | 38 familias asociadas de Siberia, San Javier y San Pedro (Ciénaga). Cuenta con certificaciones en producción orgánica y de comercio justo.                                                                                                                       |
| Cooperativa Cafetera de la Costa (Caficosta)                           | 2008. Se fundamenta en la responsabilidad propia, la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la transparencia y la vocación social para el mejoramiento social, económico, cultural y ambiental de los asociados de la región Caribe.                                              | 900 asociados de Aracataca, Fundación, Ciénaga y Santa Marta. Además, tiene presencia en los departamentos del Cesar, La Guajira y Bolívar. Produce cafés orgánicos, cacao y otros productos agrícolas. Cuenta con certificaciones orgánica y de comercio justo. |
| Asociación de Agricultores Orgánicos de la Vereda La Secreta (AgroSec) | 2005. Se origina de un programa de restitución de tierras y sustitución de cultivos ilícitos por víctimas del conflicto. Se fundamenta en principios de la producción orgánica, el equilibrio de la biodiversidad, la solidaridad, el interés social, la calidad de vida de las familias y la paz comunitaria. | 110 asociados de las veredas La Secreta, Unión, Nueva Granada y Central Córdoba (Ciénaga). Produce café orgánico, miel de abeja y productos hortofrutícolas. Cuenta con sellos orgánico y de comercio justo.                                                     |

| <b>Organización</b>                                                          | <b>Fecha de conformación y descripción</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Asociados y familias, lugar y productos</b>                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asociación de Productores de la Sierra Nevada de Santa Marta (Asopro-sierra) | 2009. Se fundamenta en principios de la agricultura ecológica orgánica y sostenible, el respeto por el medio ambiente, la inclusión y la equidad de género, el cooperativismo, la solidaridad y la calidad de vida de las familias. | 23 familias asociadas de Ciénaga y Santa Marta. Produce café orgánico, miel de abeja y panela. Cuenta con sellos orgánicos y de comercio justo. |
| Asociación Biológicos por la Paz (Asobiopaz)                                 | 2019. Apuesta por la conservación del medio ambiente, la siembra agroforestal, las buenas prácticas agrícolas y el enfoque social para contribuir en el desarrollo económico, social y ambiental.                                   | 19 familias cafeteras. Produce cafés orgánicos. Cuenta con certificación en producción orgánica.                                                |

Fuente: elaborado por los autores a partir de Asobiopaz<sup>1</sup>, AgroSec (2005), Asograncoffee (2022), Asoprosierra (2022), Caficosta (2018), Cooagronevada (2022) y Red Ecolsierra<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://asobiopaz.com>

<sup>2</sup> <https://redecolsierra.org>

## **Los clústeres y las cadenas productivas en la política pública colombiana de innovación y competitividad agropecuaria**

Desde la década de 1990, los diferentes Gobiernos nacionales de Colombia han promovido políticas y estrategias para lograr un desarrollo económico sostenible a través de la competitividad y la innovación de diferentes sectores productivos (Cámara de Comercio de Bogotá, 1994; Cárdenas *et al.*, 2010; iNNpulsa Colombia *et al.*, 2018). Uno de estos segmentos contemplados es el del café, en el cual se ha identificado la importancia de que diferentes actores, como los gremios, la sociedad civil, el sector privado, el Estado y la academia, se articulen para trabajar de manera conjunta y mejorar la calidad de los procesos, la competitividad y la innovación. Dentro de las estrategias implementadas en este ámbito se ha promovido la conformación de organizaciones de cadenas productivas y de iniciativas clústeres.

En principio, entre 1990 y 1994, con la Compañía Monitor, contratada por el Gobierno nacional y las cámaras de comercio, se buscó identificar y priorizar las potencialidades productivas en recursos tanto humanos como naturales con miras a sentar las bases para la construcción de políticas públicas que hicieran más competitiva a Colombia en los mercados internacionales (Cámara de Comercio de Bogotá, 1994). Posteriormente, en el gobierno de Samper Ospina (1994-1998), se creó el marco institucional de productividad y competitividad, expresado en la creación del Consejo Regional de Competitividad (Decreto 2010 de 1994). En 1996 se adoptó además la Estrategia Nacional de Competitividad, con la cual se buscaba acercar a las instituciones públicas, la academia y los empresarios a través de acuerdos sectoriales de competitividad (ASC) por cadenas productivas. En este periodo se revitalizó el conocimiento experto fomentando aspectos como la investigación y la transferencia de tecnología.

Más tarde, en 1999, bajo el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002), se creó la Política Nacional de Productividad y Competitividad y se conformó la Red Colombiana de Competitividad, la cual buscaba la integración entre el Estado, la empresa privada y la academia. En este contexto se priorizó el café como un producto estratégico (iNNpulsa Colombia *et al.*, 2018; Reina *et al.*, 2013).

Luego, entre los años 2003 y 2006 se crearían diferentes leyes y organismos orientados a fomentar la competitividad del sector productivo, a partir de los cuales se impulsaron las iniciativas clústeres y organizaciones de las cadenas productivas. Una de estas apuestas fue la Ley 811 de 2003, con la que se promovió la creación de organizaciones de cadenas productivas en el sector agropecuario. Asimismo, en 2004 se publicó el documento CONPES 3280, enfocado en mejorar la competitividad de las empresas, en el cual se establecieron las condiciones para que los clústeres y las cadenas productivas pudieran desarrollarse (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2004c).

Por otro lado, con el CONPES 3297 de 2004 se ofrecieron las orientaciones para la construcción de una agenda interna de productividad y competitividad, con el fin de aprovechar los TLC (DNP, 2004a), en articulación con lo planteado por el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 (DNP, 2003). Posteriormente, en el 2006 se creó el Sistema Nacional de Competitividad<sup>3</sup> a través del Decreto 2828, con el objetivo de promover, diseñar, poner en marcha y hacerles seguimiento a políticas públicas orientadas a posicionar a Colombia de forma competitiva en los mercados internacionales. Para lograr dicho propósito, el sistema contaba con la participación de la Asamblea Nacional de Competitividad, la Comisión Nacional de Compe-

---

<sup>3</sup> De acuerdo con el *Informe nacional de competitividad 2008-2009* (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2008), la competitividad se entiende como la «capacidad de un país de crecer, innovar, penetrar mercados internacionales y consolidar los mercados existentes» (p. 12), y dentro de sus indicadores más robustos se encuentran la «productividad por trabajador o por hora trabajada y el producto interno bruto (PIB)» (p. 12).

titividad, la Secretaría Técnica Mixta y las comisiones regionales de competitividad.

En el caso del departamento del Magdalena en particular, a partir del CONPES 3297 de 2004 y siguiendo un proceso de concertación público-privado, se construyó la Agenda Interna para la Productividad<sup>4</sup> y la Competitividad<sup>5</sup> del Magdalena (DNP, 2007), proceso coordinado por la CCSM en el cual se identificó la producción y exportación de cafés especiales de la SNSM como una de las apuestas. Este proceso estaba siendo promovido por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), que resaltaba características del territorio como la ubicación geográfica, el clima, la producción bajo sombra, el perfil de taza, entre otros aspectos. La FNC también planteó la necesidad del mejoramiento de vías, la construcción de infraestructura para el secado y el desarrollo de campañas de posicionamiento de los cafés especiales. Asimismo, la Agenda de Competitividad resaltó la importancia teórica de los clústeres al presentar múltiples ventajas para la competitividad (DNP, 2007).

Cabe mencionar que para el año 2006 el Magdalena, junto con Meta, Cauca, Huila, Tolima, Norte de Santander y Nariño, se consideraron como parte de las regiones con estructuras productivas que principalmente atendían los mercados locales («polos para el desarrollo local»). Esta clasificación respondía al hecho de que, frente

---

<sup>4</sup> El DNP (2007) define la productividad como la «relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita» (p. 7).

<sup>5</sup> De acuerdo con el DNP (2007):

por competitividad de un país o una región entendemos la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico (p. 7).

a otros territorios especializados de «clase mundial» como Bogotá, dichos departamentos contaban con una limitada apertura exportadora per cápita, escasas oportunidades de empleo formal, pocos productos para exportar y con un bajo valor agregado (con el 50 %, el producto más exportado en el Magdalena para la época era el banano), un reducido porcentaje de población sobre la línea de pobreza y bajos salarios relativos (CPC, 2008).

Para poder mejorar la competitividad de estas regiones categorizadas como «polos para el desarrollo local», se planteó como estrategia fundamental la articulación entre el Estado y el sector productivo. Así, el objetivo era que este último se organizara a través de clústeres y de esta manera facilitar mano de obra calificada, acceso a infraestructura, disponibilidad de insumos y servicios especializados, competencia y colaboración entre actores y generación de alianzas estratégicas (CPC, 2008).

Posteriormente, en 2008 se lanzó la Política Nacional de Competitividad y Productividad (documento CONPES 3527), cuyos pilares se centran en «clúster de clase mundial, promoción de la productividad y el empleo, formalización laboral, promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación y estrategias transversales». Así, esta política ve a los clústeres como uno de los mecanismos para poder competir en los mercados internacionales, dándole protagonismo al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (CTeI) para «producir más, producir mejor o nuevos productos» (DNP, 2008, pp. 6-7). La articulación entre la competitividad y la CTeI se fortalecería más adelante, en el año 2009, con la Ley 1286, con la cual se busca

fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias [actual Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación (Minciencias)] para lograr un modelo productivo sustentando en la ciencia, la tecnología y la innovación, y darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra

economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional (artículo 1, Ley 1286, 2009).

También en 2009, la Comisión Regional de Competitividad del Magdalena (CRC) construyó la «hoja de ruta» para el desarrollo del «Plan Regional de Competitividad» (PRC), en el cual se identificó la importancia de consolidar la internacionalización de productos (inversión extranjera y exportaciones); entre ellos, los cafés especiales. De igual modo se destacó la necesidad de desarrollar clústeres, mejorar la infraestructura, la educación y los progresos en CTeI, formalizar el empresariado y avanzar en la bioprospección y la sostenibilidad de la SNSM (CRC, 2009). En esta medida, las cadenas de valor<sup>6</sup> y los clústeres se posicionaron como apuestas importantes en

---

<sup>6</sup> En algunos documentos de política pública como el CONPES 3866 (DNP, 2016) se retoma la definición de cadena de valor de Blyde (2014), donde no se discrimina entre cadena productiva y cadena de valor y se plantea que:

Una *cadena de producción* normalmente se define como un grupo de unidades económicas que proporcionan una gama de actividades tangibles e intangibles que *agregan valor* y son necesarias para la entrega de un bien o servicio desde su concepción, pasando por diferentes etapas de producción, hasta la entrega final a los consumidores [...] Es habitual usar el término *cadena de producción* para referirse a la red de una *empresa concreta*, como puede ser la cadena de producción de Nike. El término *cadena de valor* se usa más comúnmente en un contexto más amplio para referirse a la *industria*, como en el caso de la cadena de valor del calzado. Sin embargo, ambos términos se emplean cada vez más de manera indiscriminada, como lo hacemos en este informe. Cuando una cadena de producción abarca establecimientos situados en diferentes países, se utiliza el término cadena de producción global [cursivas fuera del texto] (pp. 1-2).

En el análisis presentado en este libro, se observa que los actores tampoco plantean una distinción marcada entre cadena productiva y de valor, aunque se hace énfasis en la competitividad basada en agregar valor o tener más participación en los diferentes eslabones asociados al café. En este sentido, «agregar valor» se puede entender de dos maneras: por un lado, que el cliente esté dispuesto a pagar más por algún atributo particular o, por otro lado, que por ese atributo el producto sea preferido.

el marco del enfoque de desarrollo territorial que se promovía en el departamento del Magdalena (DNP, 2011).

En 2011 se lanzó la Estrategia Nacional de Innovación (DNP, 2011), que tenía entre sus intereses la asociatividad y el encadenamiento, así como la promoción de clústeres. Luego, entre 2014 y 2018 se integraría el Sistema de Competitividad e Innovación al Sistema Nacional de CTeI (iNNpulsa Colombia *et al.*, 2018).

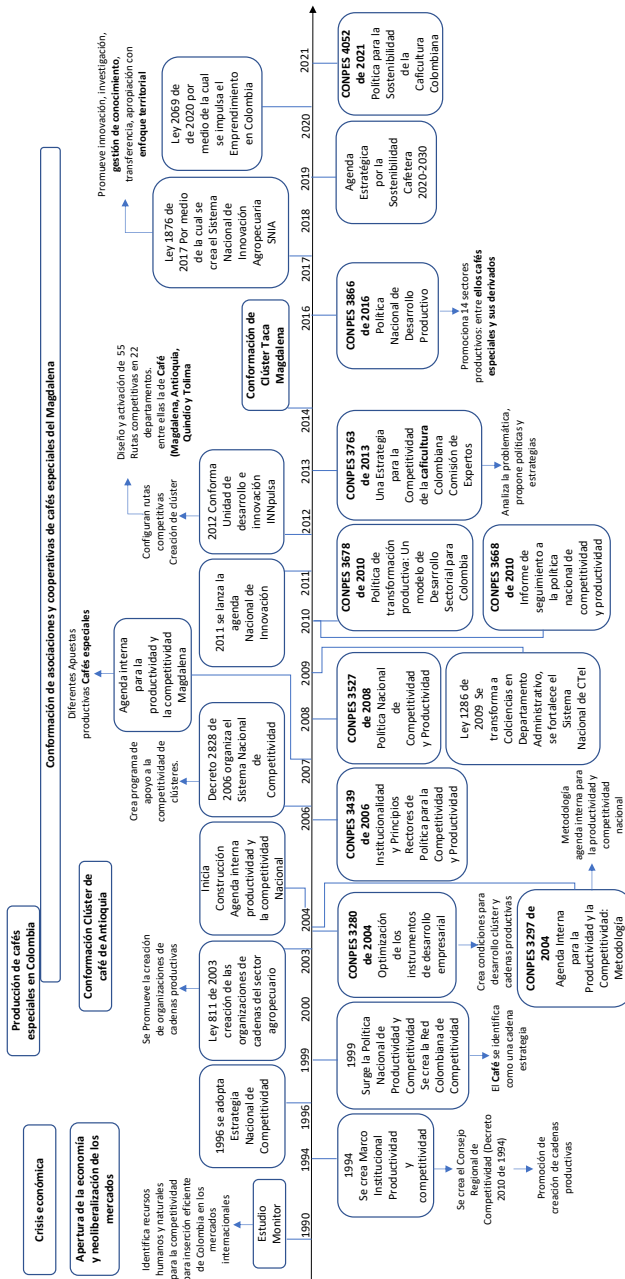
Para el 2016 se expidió la Política Nacional de Desarrollo Productivo (documento CONPES 3866) (DNP, 2016), en la cual se promovieron catorce sectores productivos; entre ellos, el de los cafés especiales y sus derivados. Asimismo, en 2017 la Ley 1876 creó el «Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria» (SNIA), con el cual se buscó «mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario», haciendo énfasis en la importancia de los procesos de investigación, transferencia y apropiación de tecnología y gestión del conocimiento para promover la innovación agropecuaria.

Ahora bien, aunque tiene prelación el conocimiento tecnocientífico, el SNIA reconoce las particularidades de los territorios y los actores que componen los sistemas agropecuarios (Ley 1876, 2017). En este sentido, la Ley 1876 plantea la innovación abierta y colaborativa, contemplando las dinámicas y los conocimientos específicos de los agentes que participan en los procesos de innovación bajo el entendido de que este proceso se puede dar de manera horizontal y no solo vertical. Aunado a lo anterior, la Ley 1876 plantea el enfoque territorial, en el cual no solo se tienen en cuenta las características biofísicas del lugar donde se desarrollan las actividades agropecuarias, sino también las particularidades sociales, étnicas y culturales propias de la *ruralidad*, entendida como «el conjunto de interacciones sociales, económicas y culturales que se surten en espacios de baja e intermedia densidad poblacional y cuyas actividades económicas preponderantes están estrechamente relacionadas con el medio natural y sus encadenamientos productivos» (artículo 2, numeral 13, Ley 1876, 2017).

En 2019, el Gobierno nacional y la FNC firmaron la Agenda Estratégica por la Sostenibilidad Cafetera 2020-2030 «Por la sostenibilidad cafetera», con el objetivo de fomentar la productividad y el desarrollo sostenible de la caficultura colombiana, reducir los costos de producción, fortalecer o implementar nuevas estrategias de diferenciación y calidad del café y de comercialización, entre otros temas (FNC, 2019a). Por último, en 2021, se creó la Política para la Sostenibilidad de la Caficultura Colombiana (documento CONPES 4052), con la cual se busca «garantizar la sostenibilidad de la actividad cafetera de Colombia a largo plazo, para reducir la incertidumbre y dependencia de los caficultores a programas sociales y transferencias monetarias» (DNP, 2021, p. 54). Para dicho fin, se consideran necesarios el incremento de la productividad, la estabilización del ingreso del caficultor, la promoción de nuevos mercados y la consolidación de los existentes, y el fortalecimiento de la competitividad de la cadena del café a través de la oferta de bienes públicos (DNP, 2021).

Esta línea de tiempo de la política pública, sintetizada en la figura 3, deja ver la implementación de estrategias enfocadas a mejorar la competitividad en relación con el desarrollo de ciencia y tecnología (CyT). De igual forma se evidencia cómo en este entorno es relevante la conformación de organizaciones de cadena productiva e iniciativas clústeres, que sienten las bases para que en territorios como el departamento del Magdalena se gesten iniciativas que articulen a actores públicos y privados, en este caso del sector cafetero, de acuerdo con sus particularidades. Así, el objetivo es fomentar la competitividad y la innovación en el marco de la cadena productiva de los cafés especiales, entendida dentro de un modelo de mercado global en el cual la competitividad depende de agregar valor a los productos, lo que, en la cadena del café, está ligado a los gustos y valores de los clientes finales en términos de calidad, comercio justo y ambientalismo.

**Figura 3.** Política pública sobre competitividad e innovación agropecuaria en Colombia entre 1990-2021



Fuente: elaborado por los autores a partir de CCSM (2022), CONPES 3297 (DNP, 2004a), CONPES 3280 (DNP, 2004c), CONPES 3439 (DNP, 2006), CONPES 3527 (DNP, 2008), CONPES 3668 (DNP, 2010a), CONPES 3678 (DNP, 2010b), CONPES 3763 (DNP, 2013), CONPES 3866 (DNP, 2016), CONPES 4052 (DNP, 2021), Decreto 2010 de 1994, Decreto 2828 de 2006, Ley 811 de 2003, Ley 1286 de 2009, Ley 1876 de 2017 y Ley 2069 de 2020.

Si bien estas políticas públicas buscan integrar procesos regionales, nacionales e internacionales, también plantean una separación conceptual entre lo rural y lo urbano basada en la cercanía del eslabón productivo a las materias primas, es decir, la materialidad de la producción agrícola, relegando a un segundo plano aspectos inmateriales como el conocimiento de las comunidades locales pues, a pesar de que este se reconoce, la política pública privilegia el conocimiento tecnocientífico y de los expertos para propiciar la innovación. Así, aunque se plantea el diálogo con los conocimientos locales, se deduce que la innovación surgirá de la investigación formal, que luego será implementada en las unidades productivas a través de la transferencia y adopción de tecnologías y conocimientos. No obstante, es de esperar que los agentes individuales y las organizaciones a las que estos dan vida apropien de manera particular estos conocimientos (De la Hoz *et al.*, 2019). Es en este aspecto donde el presente trabajo espera dar nuevas luces.

## **Referentes teóricos y metodológicos**

En este apartado se presentan los diferentes elementos teóricos, conceptuales, metodológicos y técnicos que se emplearon para describir y analizar los distintos factores, actores, periodos y relaciones que permitieron la constitución y consolidación del Comité de la Cadena y de TACA. Esta apuesta teórico-metodológica es de tipo interdisciplinario, donde se le dio particular relevancia a las experiencias y reflexiones de quienes integran la cadena productiva del café en el Magdalena.

### ***Conocimiento, actores y redes de gestión del conocimiento***

Aunque la gestión del conocimiento se enfoca principalmente en organizaciones formales (Fox, 2000; Takeuchi, 2006; Touati *et al.*, 2015), desde el punto de vista de los procesos productivos en la ru-

ralidad, parte de ella ocurre en diferentes espacios de una manera que podemos llamar informal (Tallman *et al.*, 2004). En este sentido, dicho proceso coincide con lo que Lwoga *et al.* (2010) asocian con el conocimiento local (*indigenous knowledge*) e incluye en parte el llamado conocimiento tácito<sup>7</sup> (Arora, 2012; Takeuchi, 2006).

En este caso, la generación o el intercambio de conocimiento requieren una interacción cara a cara, donde se haga evidente la acción o el objeto del que se quiere aprender o enseñar (Arora, 2012). En este encuentro participan sujetos que comparten el territorio (vecinos, familiares, socios) o sujetos externos, entre los que se pueden incluir los llamados expertos, promotores, extensionistas e inclusive proveedores de insumos (*e. g.*, Vargas *et al.*, 2017).

Siguiendo a Brodt (1999), evadimos la dicotomía entre conocimiento tecnocientífico y conocimientos propios en las dinámicas de gestión del conocimiento agropecuario, entendiendo que en la práctica se pueden presentar de una manera complementaria y enriquecerse mutuamente. En este sentido, enfatizamos en la necesidad de aplicar un principio de simetría epistémico que evite la jerarquización de conocimientos y prácticas (Girei, 2017; Martínez-Dueñas y Perafán-Ledezma, 2022).

Como se mencionó en apartados previos, los procesos de transformación de la caficultura llevaron a la creación de organizaciones en diferentes eslabones de la cadena (principalmente el productivo), lo cual indica que la gestión del conocimiento en este sector no solo tiene lugar en las unidades productivas (fincas o empresas), sino también en cooperativas, asociaciones, iniciativas clúster y organizaciones de cadena que emergen de las dinámicas que tienen lugar en el territorio y con las cuales se mantiene un constante intercambio de conocimientos, prácticas y relaciones. Estas dinámicas se ven reforzadas gracias a que son los mismos caficultores (gerentes, asocia-

---

<sup>7</sup> El conocimiento tácito no es visible ni expresable; es personal y difícil de formalizar, y está arraigado en la acción y experiencia del individuo, así como en sus creencias, valores y emociones (Nonaka, 2006; Takeuchi, 2006).

dos, líderes) quienes participan en los diferentes niveles productivos y organizativos (finca, asociaciones, clúster).

Para el caso de la cadena productiva del café y los diferentes esfuerzos organizativos asociados a ella, podemos proponer que la gestión del conocimiento se desarrolla de dos maneras: por un lado, a través de procesos formalizados y prescriptivos (acciones guiadas mediante una relación prescriptor-receptor) (Touati *et al.*, 2015), emanados de entidades como la FNC o las cooperativas y asociaciones a las que pertenecen los caficultores, así como de procesos más amplios de los que hacen parte, como la organización de la cadena productiva. Estos se basan en legislaciones, manuales y programas. Por otro lado, se encuentran las dinámicas orgánicas (espontáneas, improvisadas, cotidianas) (Touati *et al.*, 2015) e informales de intercambio de conocimientos y prácticas entre sujetos (tabla 2). Esta gestión se da gracias a lazos de familiaridad y solidaridad entre los productores, y de estos con comerciantes (venta de insumos, compra de café, servicios de recolección y mantenimiento de los cultivos) y otros agentes relacionados con la cadena del café (*cfr.* Lwoga *et al.*, 2010; Vargas *et al.*, 2017).

En este sentido, entendemos *gestión del conocimiento agropecuario*, de una manera amplia, como las diferentes formas en que actores individuales y colectivos generan e intercambian conocimientos y prácticas en espacios formales e informales con un propósito concreto, no necesariamente explícito, determinadas por las condiciones biofísicas del territorio y las particularidades socioculturales de sus habitantes (Arora, 2012; Lwoga *et al.*, 2010; Touati *et al.*, 2015). Este conocimiento tiene diferentes sustratos de generación, almacenamiento e intercambio, incluyendo la tradición oral, las festividades locales, el intercambio en tiendas y centros comerciales, los espacios formales de formación, las visitas a empresas y fincas, y otras relaciones comerciales (Lwoga *et al.*, 2010; Touati *et al.*, 2015), y de manera general en las fincas y el territorio, el cual podemos entender como un *gran texto* donde quedan plasmados diferentes conocimientos y

prácticas agropecuarias y organizativas (Perafán-Ledezma y Martínez-Dueñas, 2023; *cfr.* Rappaport, 2005).

**Tabla 2.** Gestión del conocimiento en espacios formales e informales, prescriptivos y orgánicos

| Gestión del conocimiento                                                                | Formal                                                                                                                                                                                                             | Informal                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prescriptivo</b><br>(acciones guiadas a través de una relación prescriptor-receptor) | <b>Formal y prescriptivo</b><br>Implementación de un protocolo, normativa o ley en una organización (e. g., control fitosanitario).                                                                                | <b>Informal y prescriptivo</b><br>Transmisión de conocimientos y prácticas de una generación a otra en un espacio no organizativo, como la finca (e. g., división por género de las actividades productivas).                                                          |
| <b>Orgánico</b><br>(espontáneo, improvisado, cotidiano)                                 | <b>Formal y orgánico</b><br>Procesos organizativos basados en nociones de participación, democracia, justicia o cooperación con o sin soporte legal (e. g., iniciativa clúster de café, juntas de acción comunal). | <b>Informal y orgánico</b><br>Cuando se adquieren o comparten conocimientos y prácticas en espacios cotidianos diversos sin ningún tipo de planeación o de manera fortuita, fundamentados en la confianza y la solidaridad (e. g., innovaciones locales o familiares). |

Fuente: elaborado por los autores a partir de Lwoga *et al.* (2010) y Touati *et al.* (2015).

Es así como no asumimos que el conocimiento es algo que fluye (Arora, 2012), sino más bien como la forma en que los sujetos, de acuerdo con sus historias de vida, encaran o afrontan diversas

situaciones, no solo a través de modelos mentales, sino también al experimentar o vivir el territorio (*cfr.* Orlikowski, 2002; Quattrone y Hopper, 2001; Varela, 2003), lo que hace que cada sujeto lleve a cabo una acción concreta para afrontar una situación determinada (enacción). Desde este enfoque, por tanto, el conocimiento no preexiste; en cambio, emerge a partir de las interacciones de los sujetos en el momento de habitar el territorio (Varela, 2005). En este sentido, en lugar de transferencia o adopción de conocimiento, se plantea hablar de apropiación, entendida como un diálogo entre actores con diferentes experiencias, del cual emergen nuevos conocimientos y prácticas en medio de un conjunto de relaciones territoriales socio-materiales específicas (De la Hoz *et al.*, 2019).

En estos procesos se da origen a las comunidades de práctica (Fox, 2000), es decir, aquellos conjuntos dinámicos de actores que se relacionan en actividades concretas, donde podemos encontrar procesos de aprendizaje jerarquizados con maestros y aprendices. Sin embargo, al mismo tiempo es posible hallar entornos informales que funcionan de forma horizontal, orgánica, espontánea e improvisada, basados en la socialización, el empoderamiento y la confianza (Touati *et al.*, 2015), donde el aprendizaje se da en las fronteras de la organización formal. Todo esto se encuentra a su vez mediado por maquinarias, tecnologías digitales y otros artefactos. En este sentido, Fox (2000) plantea preguntarnos sobre cómo se conformó la organización o el proceso de aprendizaje, a partir de qué y cuáles relaciones se dieron para llegar a ser lo que es ahora.

Con base en lo anterior, puede proponerse que el Comité de la Cadena y TACA se han constituido en varios niveles y momentos: desde los intereses y las expectativas individuales hasta los esfuerzos colectivos locales y más amplios, donde intervienen entidades del Estado y otras no gubernamentales, además de empresas y dinámicas propias del territorio. Las organizaciones, desde esta perspectiva, pueden entenderse como parte de una constante construcción a través de prácticas y conocimientos (enacción) (Orlikowski, 2002;

Quattrone y Hopper, 2001; Varela, 2005). Es decir, las organizaciones son parte de procesos sociohistóricos (Granovetter, 1992) que tienen lugar en contextos particulares y cuya forma de funcionamiento no solamente corresponde con la concepción estándar, sino que también retoman prácticas y conocimientos propios de las comunidades y sus territorios (Girei, 2017).

En este trabajo nos inspiramos en la teoría actor red (Callon, 1999; Fox, 2000), aunque no aplicamos estrictamente el principio de simetría, ya que nos enfocamos sobre todo en actores humanos. Entre ellos, hacemos énfasis, en particular, en la identificación de actores y sus relaciones en prácticas concretas en diferentes momentos de los procesos organizativos que emergen gracias a las redes socio-técnicas de producción y comercialización del café. En este sentido, reconocemos a su vez la importancia de los diferentes artefactos, herramientas y otros objetos que influyen en toda esta cadena productiva del café y los procesos organizativos que emergen a partir de esta (Alcadipani y Hassard, 2010; Fox, 2000).

A la luz de estos planteamientos, consideramos necesario tener claridad en tres categorías de análisis que luego se complementarán en los aspectos metodológicos. Por un lado, está la de *actor*, que hace referencia principalmente a individuos u organizaciones que hicieron alguna acción concreta en los procesos de gestión del conocimiento, a la vez que su presencia está determinada por su relación con otros actores que de una manera u otra han tenido un efecto sobre estos sujetos (Alcadipani y Hassard, 2010; Fox, 2000; Latour, 2008; Steen *et al.*, 2006).

Por otro lado, y a partir de lo anterior, podemos decir que *red* es un estado de cosas en un momento dado que se describe a partir de la identificación de un conjunto de actores y sus relaciones (Callon, 1999; Latour, 2008). En este sentido, no se describirá una organización a partir de su representación ideal, sino cómo ese ideal es llevado a la práctica y cuáles son las redes que emergen y que dan luces sobre cómo se constituye y opera la idea de organización.

Inclusive, la misma representación o proyección de la organización opera como un actor que hace actuar a otros actores, por ejemplo, para materializar esa organización a través de prácticas concretas (Alcadipani y Hassard, 2010; Fox, 2000; Steen *et al.*, 2006).

Los actores y sus redes permitirán reconstruir la red de gestión del conocimiento que se ha tejido en torno a las organizaciones del Comité de la Cadena y de TACA a partir de lo que hemos llamado *productos de conocimiento*. Esta categoría no se restringe únicamente a modelos mentales, normativas o procesos de aprendizaje (Arora, 2012; Fox, 2000; Lwoga *et al.*, 2010), sino que incluye procesos, artefactos, documentos, proyectos, programas, prácticas y gobernanzas que emergen de las dinámicas entre actores.

## Metodología

En este apartado se presentan aspectos metodológicos, incluyendo categorías analíticas, las estrategias de recolección de datos, el modelo metodológico, las herramientas de análisis y los aspectos éticos de la investigación.

**Qué es el clúster e iniciativa clúster.** Desde el punto de vista económico y administrativo, los clústeres se entienden como un conglomerado de actores que se relacionan a través de sus actividades económicas específicas, compartiendo una misma zona geográfica. En estas agrupaciones se pueden encontrar entidades públicas y privadas, incluyendo a los productores individuales o asociados (asociaciones y cooperativas), proveedores, e instituciones de formación, investigación y desarrollo (I+D), quienes de manera espontánea pueden cooperar y competir (Porter, 1998, 2000; Tallman *et al.*, 2004).

Las organizaciones que conforman un clúster pueden tener o desarrollar relaciones de confianza, cooperación, familiaridad, solidaridad, trabajo colectivo y reciprocidad. De tal manera se pueden

mejorar procesos, productos y habilidades y fortalecer a su vez la cadena de valor a través de la innovación y la apropiación de la CyT para ser más competitivos en mercados nacionales e internacionales (Rosenfeld, 2002).

Para el caso colombiano, iNNpula distingue entre clúster e iniciativas clúster. El primer concepto tiene una definición similar a la ya clásica propuesta por Porter (2000). Por otro lado, el segundo hace referencia al proceso organizativo con el cual se busca que las empresas y sus aliados mejoren la productividad, la innovación y la competitividad (iNNpula Colombia *et al.*, 2018). En esta investigación se trabajará con la iniciativa clúster TACA, adscrita al MinCIT bajo la coordinación de la CCSM en un proceso que inició en 2014.

### **Qué es cadena productiva y organización de cadena productiva.**

De acuerdo con la Ley 811 de 2003, la cadena se entiende como las diferentes actividades productivas, de transformación, distribución y comercialización, que tienen lugar en torno a un producto agropecuario. En ella participan todos los actores que forman parte de cada una de estas tareas. En cuanto a la organización de cadena productiva, se entiende como un espacio de diálogo en el cual los distintos integrantes de la cadena productiva, de manera conjunta, articulada y coordinada, trabajan para mejorar su productividad y tener mejores resultados económicos a nivel individual y colectivo, para lo cual suscriben acuerdos de competitividad (Ley 811, 2003; SIOC, 2022). Las cadenas productivas, entre ellas la del café, se encuentran inscritas en el Minagricultura y se constituyen en «cuerpos consultivos del Gobierno Nacional respecto a las orientaciones y medidas de política que les conciernen, asimismo serán órganos de concertación permanente entre los distintos eslabones de las cadenas y entre estos y el Gobierno» (Ley 811, 2003).

De Souza *et al.* (2022) enumeran los siguientes eslabones para la cadena agroindustrial del café: productor rural; cooperativas (para el caso de este trabajo, asociaciones también); asistencia técnica; la-

boratorios de investigación; proveedores de insumos, maquinarias y equipos; empresas procesadoras, exportadoras y consultoras; y compradores y consumidores nacionales e internacionales. Desde el punto de vista del Estado colombiano, existen las siguientes formas o estados del producto: «pergamino, verde, tostado e incluye el café molido, descafeinado, liofilizado, líquido y soluble» (DNP, 2004b). Asimismo, se considera que esta cadena cuenta con diferentes fases o estadios: 1) los agrícolas, desarrollados en las fincas, como: «siembra, recolección, beneficio y secado» y 2) los industriales, donde el café pergamino se trilla y clasifica para su comercialización y exportación. Cuando el destino del grano es el consumo interno, se incluyen la tostión, la molienda y el empaçado. También se generan concentrados de café, cafés instantáneos y extracto de cafeína (DNP, 2004b; Espinal *et al.*, 2005).

Estos modelos, iniciativa clúster y organización de cadena productiva, son llevados a la práctica por individuos con historias e intereses particulares que desarrollan su actividad económica en contextos territoriales concretos. En tal medida, en este trabajo no se asume una idea estándar de estas organizaciones, sino que interesa indagar cómo son llevadas a la práctica, ya que se entienden como procesos dinámicos e históricamente situados en los cuales tiene lugar la gestión del conocimiento que articula diversos actores, constituyendo redes particulares en torno a productos de conocimiento, donde se pueden hacer visibles dinámicas de aprendizaje, apropiación de la CyT (Tallman *et al.*, 2004) y comunidades de prácticas (Fox, 2000).

En este libro analizamos el Comité de la Cadena y TACA de manera integrada porque la gran mayoría de los actores individuales y colectivos participan de los dos procesos organizativos, que tienen lugar en el mismo territorio, el cual comprende la franja cafetera del Magdalena (figuras 1) y los centros poblados de los municipios de Ciénaga, Fundación, Aracataca y Santa Marta. Además, estos procesos organizativos se traslapan en el desarrollo de productos de cono-

cimiento orientados a fortalecer la productividad y la competitividad del sector de los cafés especiales del departamento.

**Trabajo de campo.** El trabajo de campo se realizó entre 2019 y 2021 en el departamento del Magdalena, corregimiento de Palmor (ubicado en el cinturón cafetero de la SNSM), y en la cabecera municipal de Ciénaga y la ciudad de Santa Marta. Durante 2019 se llevaron a cabo recorridos, entrevistas, visitas a fincas y un taller con caficultores y productores, algunos vinculados a asociaciones y cooperativas de cafés especiales, con el fin de indagar y rastrear diferentes procesos de gestión del conocimiento agropecuario que han tenido lugar desde mediados del siglo XX hasta la actualidad y que han moldeado la historia, el territorio y los procesos productivos agropecuarios en este lugar de la región Caribe colombiana. En este ejercicio se identificaron diferentes procesos de gestión del conocimiento agropecuario, entre ellos los que corresponden a TACA y al Comité de la Cadena.

Durante la ejecución de la investigación en el año 2019 se contó con el apoyo de la Red Ecolsierra. Esta organización, que para el momento era la formuladora del proyecto de desarrollo productivo (PDP) «Fortalecimiento de la cadena de valor de cafés especiales a través del mejoramiento de la infraestructura de acopio y secado y la formación de líderes en procesos de calidad y valor agregado» (en adelante, PDP-Cadena de Valor), invitó a algunos de los autores de este trabajo a que representaran a la Universidad del Magdalena (Unimagdalena) y a que esta institución se vinculara como un aliado estratégico en el proceso que previamente venían adelantando los diferentes actores de TACA. La propuesta fue acogida por Unimagdalena ya que dentro de su misión institucional está contribuir en la formación de alta calidad, en la creación, la transferencia y la apropiación del conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural, y en el fomento de la innovación, el emprendimiento y la creación de

valor social, en procesos de cooperación interinstitucional que sumen en la transformación de los territorios (Unimagdalena, 2021).

En una de las reuniones promovidas por la Red Ecolsierra, que tuvo lugar en marzo de 2019, se dinamizó el avance de la iniciativa clúster TACA en el marco del PDP-Cadena de Valor. Posteriormente, en diciembre del mismo año, se presentó el proyecto de investigación «Construcción de un modelo colaborativo de gestión del conocimiento agropecuario: enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta» (en adelante RGCA), financiado por Minciencias y cofinanciado y desarrollado por la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), Unimagdalena y la Red Ecolsierra. De dicho trabajo se deriva este libro, destacando el interés por rastrear los actores, las redes y los procesos de gestión del conocimiento agropecuario que tienen lugar en el marco del Comité de la Cadena y de TACA.

Los integrantes de las dos iniciativas seleccionadas aceptaron participar en el proyecto RGCA y que el equipo de investigación asistiera a las reuniones y a los procesos adelantados por ellos. También se abrió la puerta para formar parte, de forma colaborativa, en la organización de actividades académicas y comerciales, aclarando aspectos relativos a la toma de información que más adelante detallaremos.

En esta medida, uno de los autores tuvo una doble condición: por un lado, como representante de Unimagdalena en TACA y en el Comité de la Cadena y, por otro lado, como investigador. Asimismo, otro de los autores tuvo una triple condición: en algunos espacios como representación de Unimagdalena; en otros, como investigador; y también como contratista en una de las iniciativas adelantadas en el marco de TACA. Estos múltiples roles les permitieron no solamente ser observadores de las dinámicas y procesos de gestión del conocimiento agropecuario que tuvieron lugar durante dos años, sino también vivir desde adentro la experiencia misma como un actor más en la conformación de comunidades de práctica

y productos de conocimiento. Al respecto, cabe mencionar que somos conscientes de las implicaciones que tiene ser al mismo tiempo un observador y un participante, y por ello se evita caer en romanticismos o sesgos al abordar los procesos de gestión del conocimiento que tuvieron lugar en el marco de TACA y el Comité de la Cadena.

En este contexto de articulación, fue posible participar desde 2019 en 28 reuniones adelantadas por TACA, coordinadas inicialmente por la Red Ecolsierra en el marco del PDP-Cadena de Valor y, a partir de 2020, por la CCSM. Asimismo, asistimos a otros encuentros a cargo de CCSM y reuniones del Comité de la Cadena. Como se indicó, pudimos participar de forma activa en 19 actividades promovidas por TACA y Comité de la Cadena, como capacitaciones dirigidas a los integrantes y miembros de las asociaciones y cooperativas, proyectos, procesos de formación, espacios de divulgación, así como en la organización de actividades académicas.

Por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a representantes de las organizaciones articuladas al Comité de la Cadena y a TACA, vinculados a la producción y comercialización de cafés especiales del Magdalena. Entre estas personas consultadas se cuentan gerentes, directivos, administrativos y promotores de las asociaciones y cooperativas de cafés del departamento del Magdalena como Caficosta, Coogronevada, Red Ecolsierra, Coocafé y algunos caficultores asociados. Asimismo, se tuvo contacto con comercializadores y trilladoras como la Distribuidora y Comercializadora de Café (Directcafé) y Aluna Café. Igualmente, hubo aproximaciones a directivos y funcionarios del FNC-Comité Magdalena, a un consultor de Asesoría y Desarrollo Integral S. A. (ALR) y a empleados de la CCSM.

También es preciso observar que, gracias a la participación de uno de los investigadores como contratista en uno de los proyectos adelantados por TACA, algunos apartados de este documento retoman esta experiencia a través del diario de campo elaborado durante

el desarrollo de sus actividades, con previa autorización para el uso de esta información.

Durante 2019 la participación en las diferentes actividades se dio de manera presencial, pero una vez inició la pandemia por SARS-CoV-2 (COVID-19) en marzo de 2020 y debido a las medidas sanitarias de bioseguridad, las diferentes reuniones de TACA y del Comité de la Cadena, así como los encuentros de capacitación, pasaron a desarrollarse de forma virtual, con la inclusión de algunos integrantes del proyecto RGCA. Posteriormente, en 2021, una vez comenzaron a flexibilizarse las medidas de bioseguridad, algunas actividades se realizaron de manera híbrida; otras se ejecutaron de forma presencial; y unas más, como las reuniones del clúster y las capacitaciones, continuaron de manera virtual.

Dadas las condiciones impuestas por la pandemia por COVID-19 a partir de marzo de 2020 y la imposibilidad de salir a campo para dialogar cara a cara con los actores locales y participar en las diferentes actividades, el equipo de trabajo se vio obligado a hacer ajustes a nivel metodológico. Así, diferentes actividades se siguieron realizando de manera virtual mediante herramientas digitales de comunicación como Google Meet y llamadas telefónicas. Tal fue el caso de las entrevistas semiestructuradas a los diferentes gerentes e integrantes de TACA y del Comité de la Cadena, y de las reuniones y actividades promovidas por las dos iniciativas.

De igual forma, el equipo de trabajo organizó en ocho series documentales la información recolectada, conformada por actas, informes de reuniones, acuerdos, proyectos productivos o programas, lineamientos o iniciativas adelantados por el Comité de la Cadena y TACA, las entrevistas transcritas y los diarios de campo. Estos datos se procesaron con el fin de identificar actores, relaciones, procesos y productos de conocimiento en torno a la gestión del conocimiento agropecuario que estaban teniendo lugar en el marco de las dos organizaciones.

**Modelo de análisis y codificación de redes de gestión del conocimiento agropecuario.** El Modelo de Análisis de Redes de Gestión del Conocimiento Agropecuario (MARGCA) se construyó a partir de revisiones bibliográficas realizadas entre abril de 2019 y mayo de 2020 y el trabajo de campo inicial llevado a cabo entre abril y noviembre de 2019 en el corregimiento de Palmor, en el municipio de Ciénaga (Magdalena, Colombia) y sus veredas. También se nutrió de las reuniones del Comité de Cadena y de TACA, y de las jornadas de trabajo adelantadas por el equipo del proyecto RGCA en las que se discutían elementos centrales para el modelo (Gómez, 2020).

El MARGCA se inspira en los estudios sobre redes de gestión del conocimiento y organizaciones y la solución de problemas a través de la generación de nuevo conocimiento (Hitt *et al.*, 2007; Luna y Velasco, 2006; Phelps *et al.*, 2012; Spielman, 2005). Además, se complementa, como se mencionó atrás, con algunos elementos de la teoría actor red. En esta medida, el modelo se fundamenta en identificar y describir actores individuales y colectivos, redes y productos de conocimiento (Gómez *et al.*, 2019).

El material recolectado de fuentes primarias y secundarias se procesó a través de ocho series documentales y códigos preestablecidos o emergentes que se marcaron a través del programa ATLAS.ti 22 para Windows (Scientific Software Development GmbH, 2022) aplicando el *Protocolo de codificación en ATLAS.ti: La investigación sobre redes de conocimiento*, construido en el marco del proyecto RGCA (Gómez *et al.*, 2020)<sup>8</sup>. A partir de esta codificación se identificaron dentro de la unidad hermenéutica los agentes organizaciones y las taxonomías de estos, los agentes individuales, los productos de conocimiento (procesos, artefactos, proyectos, programas, prácti-

---

<sup>8</sup> El *Protocolo de codificación en ATLAS.ti: La investigación sobre redes de conocimiento* se aplicó inicialmente en una prueba piloto para ajustar los códigos, así como para entrenar a los asistentes de investigación que hicieron la marcación. Esta marcación fue revisada por dos de los investigadores del proyecto: William Sánchez y Ariel Amado, así como a través de reuniones colectivas con todo el equipo de trabajo para ajustar el protocolo de codificación.

cas, gobernanzas), los roles (ecologías) para los dos tipos de agentes y cómo estos se relacionan a lo largo del periodo analizado (2014-2021), así como aspectos relativos a la temporalidad, el contexto, qué se gestionaba y cómo se gestionaba. De esta forma fue posible relacionar organizaciones e individuos con productos de conocimiento y, sobre esa base, reconstruir las redes de gestión del conocimiento (tabla 3), lo cual permitió enriquecer la descripción etnográfica.

También se realizaron análisis de coocurrencias de códigos, que corresponde al número de veces que dos códigos coincidían en las citas marcadas en toda la unidad hermenéutica analizada. Estos hallazgos se presentan a manera de diagrama Sankey, lo que permite visualizar cómo las diferentes organizaciones e individuos participan o son mencionados en relación con los productos de conocimiento en los documentos examinados (Scientific Software Development GmbH, 2022).

Los diagramas Sankey están compuestos de nodos conectados por aristas. Los nodos corresponden a los códigos que se están analizando (*e. g.*, taxonomías, agentes individuales y agentes organizaciones, productos de conocimiento), y el grosor de las aristas indica la cantidad de veces que dos códigos conectados se marcaron en diferentes citas en toda la unidad hermenéutica. Es importante aclarar que este último atributo corresponde al número de veces que aparecen la organización o los individuos en los documentos marcados, lo cual no necesariamente se correlaciona con su participación directa en los productos de conocimiento. En tal medida, algunas organizaciones o individuos aparecen porque son mencionados y no porque se hayan involucrado activamente en la dinámica descrita.

Con base en la sistematización de la información, el análisis que se presenta a continuación se enfoca en los códigos que permitieron identificar agentes individuales y agentes organizaciones, los roles que desempeñaron y los productos de conocimiento identificados.

**Tabla 3.** Categoría de códigos preestablecidos y emergentes para el análisis de actores y redes de gestión del conocimiento agropecuario en ATLAS.ti

| Conjunto de códigos                                | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taxonomías                                         | Hace referencia al conjunto de códigos que identifican de manera específica la naturaleza declarada de las organizaciones que aparecen en la unidad hermenéutica (e. g., gremio, asociación de productores, instituciones de educación). Estos códigos se aplicaron sobre el nombre de cada una de las organizaciones.                                                                                                                                                                           |
| Agentes organizaciones (actor colectivo)           | Hace referencia al conjunto de códigos que identifica de manera específica a cada una de las organizaciones que aparecen en la unidad hermenéutica. Estos códigos se aplicaron sobre el nombre de cada una de las organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ecologías agentes organizaciones (actor colectivo) | Hace referencia al conjunto de códigos relativos al rol o función que fue posible identificar para cada una de las organizaciones en la unidad hermenéutica. Se aplica sobre el nombre de la organización en el lugar en el documento donde se puede evidenciar su función o el rol. Entre las funciones y roles que se identificaron están: investigación, extensión, educación, mercadeo, intermediario, entre otras. Se discriminaron también según si la organización era pública o privada. |
| Agentes individuales (actor individual)            | De manera similar que las organizaciones, hace referencia al conjunto de códigos que identifican a cada una de las personas que aparecen en los diferentes documentos de la unidad hermenéutica. El código se aplica sobre las palabras donde se menciona a los sujetos, que pueden ser nombres propios o sustantivos.                                                                                                                                                                           |

| Conjunto de códigos                             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ecologías agentes individuos (actor individual) | De manera similar a la ecología de las organizaciones, esta categoría hace referencia al conjunto de códigos que permite establecer el rol o función de cada uno de los individuos identificados en la unidad hermenéutica. El código se aplica sobre el nombre del individuo en el lugar del documento donde se puede evidenciar dicho rol o función. Entre las funciones que se identificaron están: investigación, extensión, educación, mercadeo, entre otras. Se discriminaron también según si el individuo pertenecía a una organización pública o a una privada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Productos de conocimiento                       | Hace referencia a documentos, artefactos, actividades, lineamientos, proyectos, entre otros, que se entiende son generados a partir de las dinámicas de los agentes individuales y las organizaciones en el periodo analizado. No se limita de forma exclusiva a los productos agropecuarios, sino principalmente a construcciones que, aunque están ancladas a materialidades, también pueden ser simbólicas, abstractas o codificadas; por ejemplo, las marcas, la denominación de origen (DO), la identidad colectiva, la gobernanza, los proyectos o los planes de acción. Es importante destacar que estas categorías de códigos emergen de la dinámica del Comité de la Cadena y de TACA, organizaciones que reúnen a un conjunto de actores agrupados a su vez en asociaciones, cooperativas, gremios e instituciones públicas y privadas. En esta misma dinámica, el Comité de la Cadena y TACA, como entidades emergentes, son en sí mismas productos de conocimiento. Los productos de conocimiento se encuentran además anclados a materialidades y a procesos territoriales particulares. El código se aplica sobre el producto de conocimiento en el lugar donde se menciona. |

| Conjunto de códigos             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fecha productos de conocimiento | Conjunto de códigos que indican la temporalidad dentro de la cual se menciona el producto de conocimiento. Pueden ser fechas específicas, años, periodos o similares.                                                                                                                             |
| Códigos descriptivos            | Es un conjunto de códigos que permite identificar en los documentos de la unidad hermenéutica dinámicas de gestión del conocimiento, como procesos de enseñanza y otras actividades, que podemos asociar a la gestión del conocimiento y, especialmente, a la manera en que esta se estaba dando. |
| Fecha documentos                | Conjunto de códigos que indican la temporalidad en la cual el documento se generó, como actas, lineamientos, proyectos, entrevistas, diarios de campo, entre otros.                                                                                                                               |

Fuente: elaborado por los autores a partir de Gómez *et al.* (2020).

**Productos de conocimiento.** A partir de la revisión de la unidad hermenéutica, fue posible identificar diferentes productos de conocimiento, los cuales se presentan en el anexo 1. Estos son resultado de distintos procesos de gestión del conocimiento que han tenido lugar en dinámicas como la iniciativa TACA, el Comité de la Cadena y otros espacios promovidos por organizaciones públicas o privadas como la FNC, Minciencias, Exportaciones Turismo Inversiones Marca País (ProColombia, conocida previamente como Proexport), entre otras.

Los productos de conocimiento se organizaron en dos categorías: insumos y derivados. Los primeros corresponden a aquellos que participaban en la red de una manera ya constituida, mientras que los segundos son los que emergieron de la dinámica de gestión del conocimiento que se describe en este trabajo. Asimismo, en el anexo 1 se puede observar el conjunto de las organizaciones que participa-

ron en la generación de cada producto y, entre estas, cuál fue la que convocó o promovió su elaboración, así como las temporalidades identificadas en los documentos analizados para cada caso.

Para fines de nuestro análisis, nos centraremos en los próximos capítulos en describir detalladamente las dinámicas en torno a los productos de conocimiento: denominación de origen (DO), rutas competitivas, alianzas comerciales, PDP, marca colectiva y gobernanza, que emergieron en el lapso entre 2014 y 2021 como parte de los procesos de gestión adelantados por TACA, los cuales a su vez articulan otros productos de conocimiento identificados, como capacitaciones, programas, lineamientos, entre otros.

Asimismo, analizaremos productos de conocimiento adicionales como el plan de acción, los acuerdos de competitividad y de voluntades, y el plan de reactivación económica (periodo de la pandemia COVID-19). En este caso, se trata de resultados de un trabajo que ha tenido lugar entre 2018 y 2021 dentro del Comité de la Cadena.

**Aspectos éticos.** El proyecto de investigación RGCA que da origen a este libro cuenta con el aval del Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Ciencias Humanas de la UNAL, otorgado a través del Acta N.º 5 del 19 de mayo de 2018, oficio B.VDIECH-038-18 del 21 mayo de 2018. Se tuvieron en cuenta las recomendaciones por parte de la UNAL y Unimagdalena sobre el trabajo con comunidades, especialmente en el periodo de emergencia sanitaria, motivo por el cual, a partir de la declaratoria de la pandemia, se modificaron las técnicas de recolección de información e intercambio con los interlocutores por modalidades mediadas por tecnologías de la información y la comunicación (TIC), garantizando así la bioseguridad de los actores en el territorio y del equipo de investigación (Comité de Ética en Investigación de Unimagdalena, 2020a, 2020b).

La información se recolectó a través de audios, fotografías y diarios de campo y contó con el respectivo permiso y consentimiento de cada uno de los actores participantes. De igual forma, el proyecto

RGCA fue socializado en espacios de TACA y el Comité de la Cadena para el acceso y uso de actas, documentos, informes y proyectos, así como para la participación en los espacios liderados por estas organizaciones.

## **Competitividad en la gestión del conocimiento de los cafés especiales del Magdalena, 2012-2018**

**E**l Comité de la Cadena y la iniciativa TACA se encuentran relacionadas, por un lado, a una serie de políticas, lineamientos y programas que desde la década de los noventa del siglo XX han buscado fomentar el desarrollo y competitividad del sector productivo del país. Por otro lado, estas organizaciones están vinculadas a unas particularidades históricas, socioculturales y territoriales específicas que han tenido lugar en el cinturón cafetero de la SNSM, en el departamento del Magdalena, como resultado de procesos migratorios, conflicto armado, caída de los precios del café y desarrollo de prácticas y conocimientos agrícolas articulados a los discursos de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Estas condiciones se han expresado en la producción de cafés especiales y ecológicos y en la conformación de asociaciones y cooperativas de cafés especiales.

En esta medida, para conocer los actores, los procesos y los productos de conocimiento que han emergido como parte de la gestión del conocimiento en el marco del Comité de la Cadena y TACA, en este capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del modelo MARGCA. Para ese fin, se emplea una narración que articula la experiencia etnográfica, el trabajo de archivo y el análisis asistido con ATLAS.ti. De ese modo se describirán los productos de conocimientos identificados y los eventos que tuvieron lugar en el periodo comprendido entre 2012 y 2018 y que contribuyeron en la creación y fortalecimiento de las dos organizaciones mencionadas. Igualmente, se dará cuenta de su relación con

la política pública nacional y los procesos del orden internacional relacionados con la competitividad del sector cafetero.

### **Competitividad como mecanismo de desarrollo local y regional**

El periodo comprendido entre 2012 y 2018 corresponde a los antecedentes que ofrecieron los elementos y las condiciones para la conformación y consolidación del Comité de la Cadena y de TACA. Aunque es un lapso largo en comparación con el próximo que describiremos, es necesario trabajarlo de esta manera para describir las diferentes relaciones que se han dado entre la política pública, las organizaciones territoriales y los procesos de gestión del conocimiento que finalmente darían paso a dinámicas organizativas y a productos de conocimiento.

Como primera medida, en 2012, en el marco de la Política Nacional de Competitividad, se conformó la Unidad de Desarrollo y se creó iNNpulsa Colombia, un programa especial del Banco de Desarrollo del Estado Colombiano (Bancóldex) cuya finalidad es promover el crecimiento empresarial. El MinCIT, a través de dicha agencia, lanzaría luego el programa Rutas Competitivas, con la ejecución de Competitiveness Group, con el objetivo de fomentar la competitividad del sector productivo para la creación de diferentes iniciativas clúster a nivel nacional (iNNpulsa Colombia *et al.*, 2018). De esta forma se priorizaron diferentes sectores productivos en 22 departamentos de Colombia, a partir de los cuales se diseñaron y activaron 55 rutas competitivas. En dicho proceso, uno de los sectores identificados como clave fue el del café, concretamente para los departamentos de Magdalena, Antioquia, Quindío y Tolima (iNNpulsa Colombia *et al.*, 2018).

El Magdalena<sup>9</sup>, que para el 2012 se encontraba en las últimas posiciones del escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (Ramírez *et al.*, 2014), participó a través de la CCSM en el programa Rutas Competitivas. En su primera etapa de ejecución, el programa identificó dos rutas competitivas para el departamento: la del banano y la del turismo. Más tarde, en una segunda etapa, se adicionaron dos rutas más: la del café y la de la palma (CCSM, 2018; UNAL e iNNpulsa Colombia, 2016).

A partir de esta identificación y priorización de sectores productivos, el café empezó a considerarse un sector fundamental de la economía del Magdalena. Así, en concordancia con lo identificado en el «Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación del Magdalena 2013-2023, CTel como motor hacia una nueva economía» (Pineda y Scheel, 2013), en 2014 se lanzó la Ruta Competitiva Taza de Calidad, que dio paso a la iniciativa clúster Taza de Calidad – TACA. La orientación de esta apuesta fue fortalecer la competitividad del sector cafetero del departamento, para lo cual se caracterizaron el clúster de café, la sinergia entre los actores que lo componen y los desafíos en los ámbitos nacional e internacional, identificando las brechas entre el escenario del momento y el ideal y las líneas de acción para mejorar la comercialización y la competitividad (CCSM, 2014, 2018).

Organizaciones gremiales como la CCSM y la FNC-Comité Magdalena fueron centrales en la conformación de TACA. Asimismo, fue determinante la vinculación de organizaciones productoras

---

<sup>9</sup> De acuerdo con el informe de la UNAL e iNNpulsa Colombia (2016), desde 2004 en Santa Marta y el departamento del Magdalena se viene promoviendo e impulsando la mentalidad empresarial en los diferentes planes de gobierno a niveles departamental y municipal, a través de la articulación de los sectores público y privado. El objetivo es fomentar el emprendimiento, el trabajo conjunto, la apropiación de la CTel y clústeres para potenciar el desarrollo productivo y la competitividad de la región a la escala nacional e internacional. Para más detalle se puede consultar el documento presentado por las dos instituciones.

como la Red Ecolsierra, que para la época ya contaba con una experiencia de más de una década en producción y comercialización de cafés especiales. Ahora, si bien se menciona que hubo 35 actores articulados en su momento entre la academia, el sector productivo y los gremios, no es claro qué otras entidades específicas participaron en el desarrollo de esta iniciativa (CCSM, 2018).

A través de un diagnóstico y un plan de acción, los actores que entraron a formar parte de TACA decidieron enfocar los esfuerzos para mejorar la competitividad en el componente agrícola para la producción de cafés especiales. Con ese fin, contemplaron la formación y la asistencia técnica de los caficultores y la articulación entre las organizaciones vinculadas al sector cafetero. Además, se planteó la necesidad de dar a conocer los productos del clúster a través de eventos locales y nacionales (ferias) que promovieran la calidad y el consumo de los cafés del Magdalena (CCSM, 2018).

Víctor Cordero, gerente de la Red Ecolsierra, destaca cómo desde el 2011 la CCSM ha ejercido un papel importante en la consolidación de TACA, empezando con un diagnóstico denominado *La taza de la excelencia*, realizado en colaboración con la Universidad del Rosario. Este estudio, financiado por el Gobierno nacional, exploró cómo se percibía la calidad del café en la región, subrayando las características únicas que distinguían al grano del Magdalena, no solo por su origen geográfico, sino también por un proceso de producción distinto al del eje cafetero (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020).

Cordero menciona además una de las iniciativas llevadas a cabo entre 2014 y 2016 bajo la gestión de la CCSM: un diplomado financiado por el MinCIT que priorizó los clústeres de cafés especiales, banano y turismo. La CCSM invitó a la Red Ecolsierra a participar en este proceso de formación para que compartiera su experiencia en la producción del café orgánico con otras organizaciones que estaban iniciando en este campo. Este diplomado influyó en la Red Ecolsierra, no solo para fortalecer su cadena de valor en el café espe-

cial, sino también para introducirse al tema del turismo, que ahora es la tercera línea más importante de su empresa (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020).

En el año 2015, la Red Ecolsierra y su exportadora, Ecolsierra Export S. A. S. BIC (Ecolsierra Export), creada en 2014, recibieron un acompañamiento y formación para acceder a mercados internacionales en el marco del programa Mipyme Internacional, promovido por ProColombia y MinCIT (ProColombia, 2015)<sup>10</sup>. De acuerdo con Víctor Cordero, su organización fue la única de la costa norte del país que se postuló puesto que entre 2011 y 2013 ya habían vislumbrado que «en la medida en que la gente entiende mejor cómo funciona el mercado y esa cadena de valor, tiene mayor experticia y capacidad de negociación» (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020). Por lo tanto, tenían claro que contar con su propia exportadora les permitiría crear las condiciones para negociar directamente con compradores internacionales determinadas cantidades de café (microlotes) con un valor agregado (atributos territoriales y certificaciones).

En su proceso de abordar el mercado exterior, la estrategia de Ecolsierra Export se enfocó, por un lado, en establecer relaciones duraderas con aliados internacionales, socios comerciales y asociados; por otro lado, y gracias a la experiencia ganada en temas de exportación y negociación con agentes internacionales, actualmente presta el servicio de apoyo y asesoría a otras cooperativas y asociaciones para que puedan no solo comercializar sus productos, sino también fortalecer su capacidad de negociación (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020).

Según la CCSM (2022), el programa de formación en comercio exterior a partir del cual se fortaleció Ecolsierra Export hace parte

---

<sup>10</sup> Para el caso concreto del Magdalena, ProColombia resalta el potencial de este departamento al contar con un puerto marítimo en la ciudad de Santa Marta, así como por su capacidad agropecuaria, especialmente en la producción de cafés especiales (Proexport Colombia, 2013, 2014).

de la trayectoria de TACA. Esto, como un producto de gestión del conocimiento, tendría luego un impacto importante en el fortalecimiento de la iniciativa clúster entre 2020 y 2021, como veremos más adelante.

En esta dinámica de fortalecimiento de TACA, orientado a mejorar la competitividad y la cadena de valor de los cafés especiales, y gracias a un proceso que se venía adelantado desde el 2009, la FNC-Comité Magdalena y el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), a través del proyecto «Denominación de origen protegida» y con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], 2017), lograron en 2015 la protección para el café Sierra Nevada (FNC, 2019b). Más tarde, en 2017, la SIC declararía la protección de la DO<sup>11</sup> de la Sierra Nevada mediante Resolución N.º 2484 de 2017, y se delegaría a la FNC la facultad de autorizar el uso de dicha denominación (SIC, 2017).

Cabe precisar que, en términos de competitividad, la DO permite diferenciar los cafés de la SNSM, resaltando sus atributos únicos y especiales frente a los producidos en otras regiones del país. Esto se articula con las funciones de la FNC en lo referente a alcanzar «niveles de competitividad que les permita [a los caficultores] mantener un adecuado nivel de vida y continuar siendo el capital social estratégico del campo colombiano» (FNC, 2023; SIC, 2017). Según

---

<sup>11</sup> De acuerdo con la SIC (2017):

respecto a la declaración de protección de una Denominación de Origen, el Capítulo I del Título XII de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina dispone lo siguiente: Artículo 201. Se entenderá por denominación de origen, una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos (pp. 1-2).

la CCSM, la DO de la Sierra Nevada permitiría el «posicionamiento de los cafés del territorio conectándolo con la demanda sofisticada» (CCSM, 2018, p. 22).

Édgar Ramírez, quien fungía como director ejecutivo del FNC-Comité Magdalena en 2020, destaca la importancia de la DO dentro del contexto de TACA ya que no solo aporta valor agregado al café, sino que también garantiza su perdurabilidad más allá de las personas y organizaciones individuales. Este proceso, que se lleva a cabo en un entorno único e irrepetible, es, según Ramírez, parte de un propósito más grande de los caficultores de la SNSM de agregar valor a toda su producción, potenciando así los esfuerzos adelantados por diversas organizaciones en este sentido (É. Ramírez, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

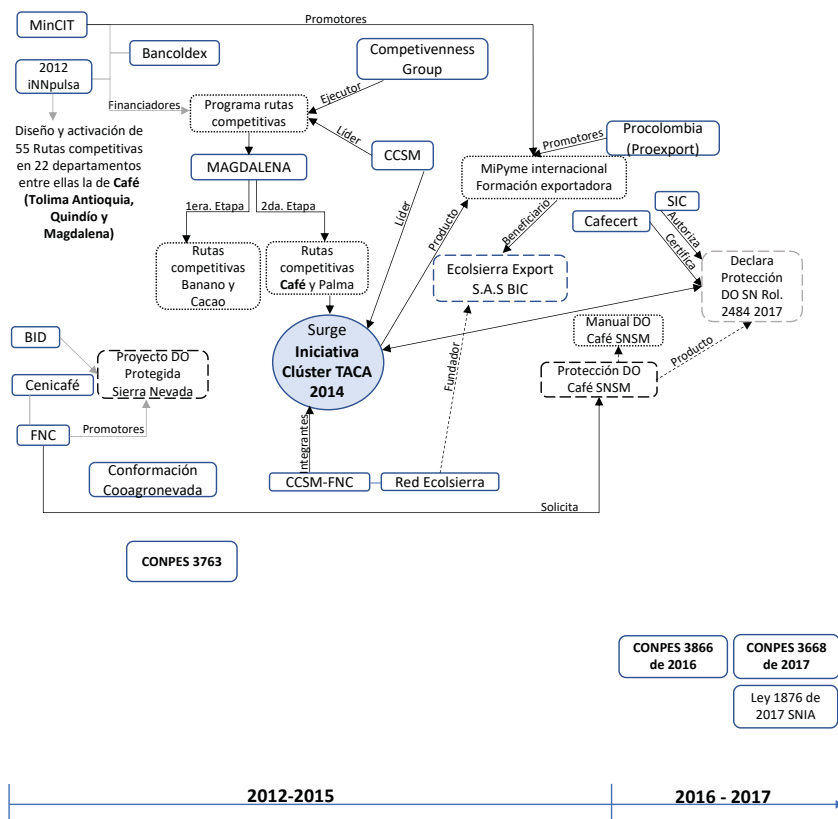
La DO Sierra Nevada se estableció tras un riguroso proceso tecnocientífico que determinó las características únicas del café producido en esta zona geográfica. Édgar Ramírez resalta que este logro fue el resultado de un esfuerzo conjunto que duró cuatro años, involucrando al gremio cafetero y a Cenicafé. Durante este tiempo se realizaron exhaustivas investigaciones de campo, que incluyeron muestreos de suelos, análisis de granos, evaluaciones sensoriales y creación de mapas detallados. Este meticuloso trabajo fue esencial para demostrar al MinCIT y a la SIC que el café de la SNSM es distintivo y, por lo tanto, merecedor de una denominación que protegiera su origen (É. Ramírez, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

En esta dinámica de gestión de la DO Sierra Nevada se articulan varias redes sociomateriales (figura 4) que, como lo vimos, incluyen aspectos biofísicos del territorio como el suelo, el clima, la temperatura y la humedad, y donde no solamente se involucran mediciones en el campo, sino también análisis en el laboratorio, lo cual genera un conjunto de datos que representan los rasgos o características diferenciales del café (contenido de potasio, magnesio, azufre, calcio, entre otros). De igual modo se da cuenta de aspectos relativos a la

producción, como la recolección a mano, la fermentación y el secado al sol, que caracterizan la DO. Estos elementos se ven reflejados a su vez en los atributos sensoriales u organolépticos (*e. g.*, taza, cuerpo, aroma, notas, acidez) que personas con las habilidades adecuadas (catadores) pueden detectar en los productos finales, con lo cual se espera ofrecer al consumidor un café con unas características únicas (FNC, 2015; SIC, 2017), otorgándole un valor agregado a este.

Para los caficultores, la DO Sierra Nevada constituyó un nuevo elemento por conocer, que posteriormente sería abordado por TACA y sus aliados a través de un proceso de gestión del conocimiento promovido por la Red Ecolsierra en el 2018, en el marco de un proyecto ejecutado por Ecolsierra Export en el 2020 y complementado con otras acciones adelantadas en TACA como capacitaciones, con el fin de formar a los productores en cómo obtener la DO y así darles un valor diferenciador y agregado a sus cafés especiales, como veremos más adelante. En esta dinámica se puede observar una relación de reciprocidad entre los productos de conocimiento TACA y DO Sierra Nevada, donde la proyección de TACA como apuesta organizativa para la competitividad da sustento a la DO y, asimismo, este aspecto diferenciador entraría a fortalecer la iniciativa clúster (figura 4).

**Figura 4.** Esquema de actores y productos de conocimiento articulados a TACA, 2012-2018



Nota: El círculo en gris corresponde al producto de conocimiento analizado. Los rectángulos con líneas entrecortadas representan productos de conocimiento generados por instituciones públicas y privadas en el periodo 2012-2017. Los rectángulos con líneas punteadas indican programas y apuestas institucionales promovidas por instituciones públicas o privadas. Finalmente, los rectángulos de líneas continuas incluyen actores y política pública.

Fuente: elaborado por los autores.

## **Reactivación de la ruta competitiva TACA: reconociendo y articulando actores**

En 2018 la Red Ecolsierra cumplió un papel central para la dinamización de TACA, que había suspendido sus actividades, al retomar el trabajo iniciado en el 2012 con el programa Rutas Competitivas. En el marco de este esfuerzo, la Red Ecolsierra convocó a los diferentes actores que hacen parte del sector cafetero; entre ellos, la FNC-Comité Magdalena, la CCSM, Almacenes Generales de Depósito de Café S. A. (Almacafé), la Gobernación del Magdalena, los representantes de las asociaciones y cooperativas de cafés como Caficosta, Coogronevada, Asoprosierra, Asograncoffee, Coocafé, AgroSec, Directcafé, Ecolsierra Export y otras instituciones públicas y privadas como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata) Santa Marta, Unimagdalena, alcaldías municipales como la de Santa Marta, la Asamblea de Diputados del Magdalena, la Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta (ProSierra) y caficultores del cinturón cafetero, como por ejemplo de Minca y de las veredas de Central Córdoba y del corregimiento de San Pedro. La propuesta fue participar en el proyecto «Fortalecimiento de la competitividad de la cadena de valor de café ecológico de la Sierra Nevada de Santa Marta», ejecutado por la Red Ecolsierra dentro del «Programa Competitividad Territorial desde el Desarrollo Económico Local (CET)», financiado por la Unión Europea (UE) y MinCIT e implementado por la Red Nacional de Agencia de Desarrollo Local de Colombia (Red Adelco) (Red Ecolsierra, 2018b, 2018c).

Con esta apuesta se buscaba impulsar de manera articulada, desde el modelo de desarrollo económico local (DEL), la competitividad y el despliegue de «la ruta competitiva del café» en el departamento del Magdalena. Para ello, se partió por identificar a los actores que formaban parte del clúster de cafés, incentivando su vinculación y brindando acompañamiento para el fortalecimiento de la

ruta. Asimismo, se establecieron las debilidades y las fortalezas en el territorio, para la construcción de manera conjunta y concertada de estrategias que permitieran robustecer la cadena de valor del sector cafetero del Magdalena.

A raíz del ejercicio anterior, la Red Ecolsierra encontró como fortalezas la confianza resultante del trabajo y experiencia de su organización a niveles regional, nacional e internacional, así como las potencialidades endógenas de los actores y del territorio. En esta medida, y desde la perspectiva del equipo de trabajo de la Red Ecolsierra (2018c),

el proceso de construcción de una ruta competitiva cambia la lógica asistencialista de la acción del Estado hacia los pequeños productores, por un enfoque sistémico de encadenamientos productivos y competitivos basados en las potencialidades endógenas y la construcción de capital social evitando el asistencialismo del Estado (p. 22).

Gracias al trabajo adelantado por la Red Ecolsierra y al mapeo de actores locales, nacionales e internacionales en el marco del clúster de café, se identificaron los diferentes integrantes del clúster, como proveedores de insumos, maquinaria e investigación; organizaciones de productores, acopio y comercialización; entidades de apoyo; exportadores; clientes y certificadoras.

En este mismo ejercicio, la Red Ecolsierra, haciendo uso de la metodología *Resources for Sustainable Competitiveness* (Resco)<sup>12</sup>, que articula la competitividad, la sostenibilidad y la investigación acción-participativa, realizó una serie de grupos focales con enfoque de género con los actores del territorio convocados para identificar

---

<sup>12</sup> Resco es una metodología participativa implementada por ILS LEDA desde el 2002 para identificar las ventajas competitivas de las cadenas de valor y las empresas. Para más detalle se puede consultar <https://www.ilsleda.org/es/news/cpa-y-resco-para-un-enfoque-territorial-integrado-2.html>

las ventajas competitivas de la cadena de valor de los cafés especiales de la SNSM. Así, se destacaron como potencialidades los insumos, las herramientas, los equipos y la maquinaria, los procesos de comercialización y transformación, la disponibilidad de terrenos, los cultivos de producción, la generación de empleo para personas que no requieren formación profesional y los bajos niveles de contaminación ambiental como parte de los procesos productivos.

Por otro lado, en cuanto a las debilidades, se señalaron la poca inserción en los mercados internacionales, la reducida participación de mujeres en las unidades productivas, la elevada informalidad de empleo, la mínima incorporación de los jóvenes menores de 35 años y de mujeres en los puestos de trabajo, la baja inversión por parte de las empresas para proyectos sociales y la escasa presencia de empresas para reciclar y producir energías alternativas (Red Ecolsierra, 2018c).

Así las cosas, los dos insumos descritos como parte de la ruta competitiva del café —el diagnóstico de los actores del clúster, y las fortalezas y debilidades de la cadena de valor de los cafés especiales de la SNSM— constituyen los dos productos de conocimiento iniciales que contribuyeron a la reactivación de TACA.

Como lo ilustra el caso de TACA, la Red Ecolsierra, junto con la CCSM, promovieron procesos de articulación entre actores locales con base en las capacidades, las experiencias, los saberes y el capital social de las unidades productivas (agrícolas y comerciales) para que, a través de proyectos orientados hacia lo productivo y lo comercial, se fortaleciera la competitividad del sector de los cafés ecológicos y especiales del Magdalena. De este modo se buscó mejorar las condiciones de vida de la población y promover el desarrollo del territorio, valorando sus recursos endógenos (Red Ecolsierra, 2018b).

Según recuerda Víctor Cordero, la búsqueda del MinCIT en 2017 por financiar clústeres de competitividad en diversas cadenas productivas, incluyendo la de los cafés especiales del departamento del Magdalena, representó una oportunidad que la Red Ecolsierra no

podía dejar pasar. «Sin saberlo, nos postulamos para ser operadores del diagnóstico usando una metodología de desarrollo local participativo, y la Cámara de Comercio hizo lo mismo, aunque ninguno de los dos sabía que el otro también se estaba postulando» (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020). Al final, Ecolsierra fue seleccionada para operar el proyecto, financiado por la Red Adelco con fondos europeos, y la CCSM quedó en segundo lugar.

Cordero también destaca su acercamiento a la CCSM tras ganar la convocatoria:

Me reuní con el director y la persona a cargo para reconocer que parte de nuestra propuesta se basaba en trabajos previos que habíamos realizado juntos. Así, decidimos retomar y liderar conjuntamente el trabajo iniciado con la estrategia «Taza de Excelencia», y comenzamos a impulsar la participación de otras organizaciones como cooperativas, el SENA y Unimagdalena, que ahora son parte del proceso (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020).

Según Cordero, esta colaboración ha generado una dinámica que ha permitido lanzar un nuevo PDP con la CCSM, continuando el impulso del clúster. En efecto, a la luz del diagnóstico en el marco de TACA, y a través de reuniones coordinadas por CCSM con los diferentes actores del clúster, en 2018 se propuso el Plan de Activación Ruta Competitiva TACA: un instrumento que ofrecía un conjunto de orientaciones para varios de los eslabones de la cadena productividad del café en el Magdalena, enfocándose en la diferenciación de los cafés de la SNSM. Dicho trabajo se materializaría luego a través de procesos de gestión del conocimiento tanto para los productores como para comercializadoras; específicamente, capacitaciones, control de calidad y búsqueda de mercados especializados para los cafés ecológicos y especiales, así como la formulación de proyectos comerciales y productivos (CCSM, 2018).

Gracias a la labor conjunta en estos espacios de diálogo, concertación y articulación de actores, en cabeza de la Red Ecolsierra, junto con la CCSM y sus aliados, se construyó el PDP<sup>13</sup> denominado «Fortalecimiento de la competitividad de la cadena de valor de café ecológico de la Sierra Nevada de Santa Marta», el cual tuvo como propósito «mejorar la productividad y competitividad de la cadena de valor de los cafés especiales mediante la intervención en procesos de secado, almacenamiento, control de calidad, trazabilidad y afianzamiento de la articulación de los actores» (Red Ecolsierra, 2018a, p. 4). A partir de este proceso de gestión del conocimiento, el proyecto se postuló ante el MinCIT, se seleccionó para ser financiado y se adjudicó bajo la categoría de «ruta competitiva de café especial», siendo una de las «rutas de intervención rápida».

En 2019 la Red Ecolsierra sería asignada como operadora del proyecto (UE *et al.*, 2018). Respecto a este rol de liderazgo, Andrés Laiton, consultor de la firma ALR que estuvo vinculado en la formulación de este proyecto, resalta la influencia de esta asociación de cafeteros en el fortalecimiento de TACA y en la articulación entre los diferentes actores del sector (A. Laiton, comunicación personal, junio de 2020).

En definitiva, esta primera fase de conformación y reactivación de TACA evidencia cómo las políticas nacionales asociadas al tema de competitividad, en este caso con apoyo de la cooperación euro-

---

<sup>13</sup> Desde el MinCIT, los PDP se entienden como intervenciones para dinamizar la productividad del país que

propende [por] la generación de alianzas público-privadas entre las Unidades Productivas – UI que intervienen en la cadena de valor como productores, transformadores, distribuidores, comercializadores, prestadores de servicios y proveedores, con actores como los entes territoriales (alcaldías, gobernaciones), entes de control, universidades, centros de investigación, centros de desarrollo productivo o desarrollo tecnológico, organismos de desarrollo empresarial, grandes empresas, asociaciones, agremiaciones, ONG, etc., que participen en la ruta competitiva priorizada y se encuentren ubicados en el territorio de intervención (MinCIT, 2022b, p. 37).

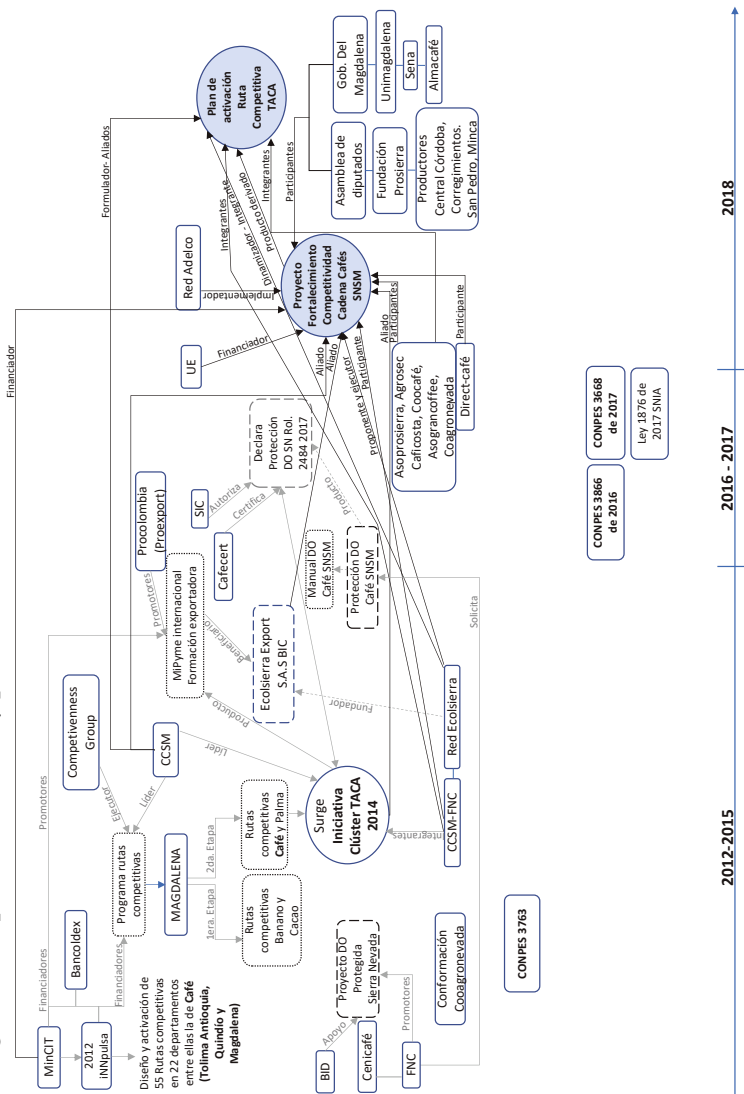
pea, pueden influir en los territorios a través de actores como la Red Ecolsierra, la CCSM y la FNC-Comité Magdalena. En este sentido, son claves la experiencia, el reconocimiento y la capacidad de articulación de estos actores, a través de metodologías colaborativas de diagnóstico y planeación que contribuyen a sentar las bases para iniciativas como la de TACA (figura 5).

### **Comité de la Cadena: exploración de un modelo prescriptivo**

En paralelo al proceso adelantado en el marco de TACA, a partir de 2016, la FNC-Comité Magdalena, junto con la Gobernación del Magdalena, vieron la posibilidad de que los diferentes actores que formaban parte de la cadena productiva del café se articularan a través de la conformación de un comité. El objetivo de este organismo sería promover la concertación «entre los diferentes eslabones de la cadena y el Gobierno Nacional y Departamental» (Comité de la Cadena, 2017, p. 1) y crear «alianzas estratégicas público-privadas», aspectos previamente identificados en el Plan Estratégico Departamental de CTeI del Magdalena (PEDCTI) 2013-2023 (Pineda y Scheel, 2013) y en el Plan de Desarrollo del Magdalena 2016-2019 (Gobernación del Magdalena, 2016).

Como parte del proceso de gestión del conocimiento para la consolidación del Comité de la Cadena, en octubre de 2018 la FNC-Comité Magdalena y la Red Ecolsierra convocaron a otros actores para analizar el reglamento interno propuesto por la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) de la Gobernación del Magdalena, la estructura y la gobernanza del comité. De igual forma, se eligieron, a partir de un proceso democrático, el presidente, el secretario técnico y los representantes de los diferentes eslabones (Comité de la Cadena, 2018a) (tabla 4).

Figura 5. Esquema de actores y productos de conocimiento articulados a TACA, 2018



Nota: Círculos en gris: productos de conocimiento analizados. Rectángulos con líneas entrecortadas: productos de conocimiento generados. Rectángulos con líneas punteadas: programas y apuestas institucionales. Rectángulos de líneas continuas: actores y política pública. Fuente: elaborado por los autores.

**Tabla 4.** Eslabones, organizaciones y representantes del Comité de la Cadena, 2018

| <b>Eslabón</b>              | <b>Organizaciones</b>                                                                                                                                | <b>Representante</b>                         |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Productores                 | Asoprosierra, Caficosta, Red Ecolsierra, Cooagronevada, Asoprosierra, AgroSec, Coocafé, Asograncoffee                                                | Margarita Conde (Asoprosierra)               |
| Transformadores             | Caficosta, Red Ecolsierra, Cooagronevada, Asoprosierra, AgroSec, Coocafé, Asograncoffee                                                              | Juan Carlos Velásquez (Caficosta)            |
| Servicio-asistencia técnica | Alcaldía de Santa Marta, FNC-Comité Magdalena, Umata, Almacafé, Cenicafe, Subsecretaría de Desarrollo Rural de Santa Marta – Alcaldía de Santa Marta | Rafael de la Valle (Alcaldía de Santa Marta) |
| Comercializadores           | Cooagronevada, FNC, Caficosta, Ecolsierra Export, Cooagronevada, Asoprosierra, AgroSec, Coocafé                                                      | Sandra Palacios (Cooagronevada)              |
| Gremio                      | FNC, Asociación de Empresarios del Magdalena                                                                                                         | Édgar Ramírez (FNC-Comité Magdalena)         |
| Academia                    | SENA, Unimagdalena, Universidad Sergio Arboleda                                                                                                      | Beatriz Cintrón (SENA)                       |

Fuente: elaborado por los autores a partir del Acta 2 del 30 de octubre de 2018 (Comité de la Cadena, 2018b) y del *Borrador del estatuto de la Cadena de Cafés Especiales del Magdalena* (Comité de la Cadena, 2018e).

Asimismo, un equipo conformado por varios de los miembros del Comité de la Cadena revisó el reglamento interno y validaron su cumplimiento mediante el Acta 2 del 30 de octubre de 2018 (Comité de la Cadena, 2018b). Posteriormente, se eligieron los miembros de la Junta Directiva, conformada por un presidente, un vicepresidente y un secretario, y asimismo se realizó un taller de planeación estratégica DOFA, donde se visualizaron las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas del sector, se establecieron prioridades y se identificaron las posibles soluciones para cada una de estas (tabla 5) (Comité de la Cadena, 2018a).

**Tabla 5.** Debilidades priorizadas y posibles soluciones identificadas por el Comité de la Cadena, 2018

| <b>Prioridades</b>                   | <b>Cómo abordar la prioridad</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comercialización del mercado interno | Campañas publicitarias, DO, plan de negocios, que las universidades enseñen sobre el café, gestión, puntos de venta en las capitales, publicitar las características del producto, Superintendencia.                                                                   |
| Poca transferencia de tecnología     | Articulación con la academia y centros de formación: SENA, universidades; inventarios de necesidades; solicitud a la academia de procesos de formación acordes a la cadena productividad; estímulos de todo tipo; ecoturismo rural comunitario; energías alternativas. |
| Asistencia técnica                   | Articulación entre el Comité de Cafeteros y productores, aumentar el portafolio de insumos orgánicos, ampliación de la investigación sobre el tema.                                                                                                                    |
| Empalme generacional                 | Socializar el plan estratégico, motivar a la comunidad joven cafetera, estímulos, empoderamiento, ruta de la Cámara de Comercio, conectividad (internet, redes sociales), tecnología de punta, comunicación intrafamiliar.                                             |

| Prioridades                     | Cómo abordar la prioridad                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infraestructura poscosecha      | Iniciativa de negocios, proyectos colectivos, gestión articulada de recursos, planes de negocios, utilización de los residuos sólidos. |
| Poca diversificación productiva | Ecoturismo, apicultura, cacao, agroindustria (transformación/frutas), turismo rural comunitario, energías alternativas.                |

Fuente: elaborado por los autores a partir del Acta 004 del 14 de noviembre de 2018 (Comité de la Cadena, 2018c).

El Comité de la Cadena surgió entonces como parte de un proceso colectivo territorial, puesto que actores del eslabón productivo, como las asociaciones y las cooperativas de cafés ecológicos y especiales, vieron la importancia de articularse y trabajar en conjunto para mejorar sus procesos productivos y fortalecer el territorio. Aleisis Machado, quien desde el año 1997 se ha dedicado al cultivo de café en la vereda La Secreta (Ciénaga) y ha liderado Coocafé desde 2008, subraya que el Comité de la Cadena representa la colaboración entre todas las asociaciones. Asimismo, destaca que la unidad incrementa la fuerza colectiva, facilitando que proyectos conjuntos no solo sean más manejables, sino también más exitosos en su ejecución y toma de decisiones (A. Machado, comunicación personal, 9 de enero de 2021).

En la misma línea, Margarita Conde, quien ha dedicado más de veinticinco años al sector cafetero y lidera desde 2012 Asoprosierra, además de presidir el Comité de la Cadena, señala que este proceso busca potenciar y dar a conocer el café de la SNSM; particularmente, el orgánico, cuyo cultivo comenzó hace unos veinticinco años en el Magdalena. Sin embargo, señala que, a pesar de que Ciénaga se posiciona como el cuarto municipio a nivel nacional en producción de cafés especiales, existe un desconocimiento notable sobre su producción, incluso entre los locales. Ante esta falta de reconocimiento

y las dificultades adicionales, como la infraestructura vial deficiente, que eleva los costos de producción, Conde enfatiza la importancia de visibilizar el trabajo de las familias que, generación tras generación, han cultivado café.

La visión de Conde para el Comité de la Cadena incluye no solo empoderar a las familias caficultoras y aumentar la visibilidad del producto, sino también fomentar el consumo interno de café de alta calidad (M. Conde, comunicación personal, 7 de julio de 2020). De manera complementaria, Silver Polo, quien lidera AgroSec desde 2009, destaca que un logro fundamental del Comité de la Cadena ha sido la unión de los miembros, objetivo anhelado por muchos de sus participantes desde hace tiempo (S. Polo, comunicación personal, 6 de julio de 2020).

Finalmente, en octubre de 2018, la FNC-Comité Magdalena; la Gobernación del Magdalena; las asociaciones productoras de cafés especiales, como Coocafé, Asoprosierra, Red Ecolsierra y Coa-gronevada; los transformadores y acopiadores, como Caficosta y Almacafé; exportadores, como Ecolsierra Export; y la Asociación de Empresarios del Magdalena decidieron suscribir el *Acuerdo de voluntades para la construcción del acuerdo de competitividad y la organización de Cadena Productiva de Cafés Especiales en el departamento del Magdalena* (Comité de la Cadena, 2018d). Con este documento se buscó iniciar la construcción, entre todas las partes, de un acuerdo de competitividad que, siguiendo los lineamientos de la Ley 811 de 2003, se enfocara en fortalecer y expandir la producción y comercialización del café a través de la articulación de actores, la implementación de la CTel, la formación de recurso humano, entre otras estrategias. Luego, una vez seleccionados los representantes del Comité de la Cadena en 2018 (tabla 4), se procedió en enero de 2019 a suscribir la *Firma de acuerdo de competitividad de la Cadena productiva de cafés especiales en el departamento del Magdalena* (Comité de la Cadena, 2019).

Gracias al trabajo conjunto, bajo lo establecido por la Ley 811 de 2003, se construyó un borrador de estatutos del Comité de la Cadena, en donde se declaró esta organización como una «persona jurídica de derecho privado, de carácter gremial, sin ánimo de lucro» (Comité de la Cadena, 2018e, p. 1), cuya vida jurídica sería indefinida<sup>14</sup>. Además, se estableció la gobernanza y se trazó como objetivo:

constituirse como un cuerpo consultivo del Gobierno nacional respecto a las orientaciones y medidas de política que le conciernen. Asimismo, serán órganos de concertación permanente entre los distintos eslabones de la cadena y la Secretaría Nacional de la Cadena Productiva de Cafés Especiales (Comité de la Cadena, 2018e, p. 3).

En los estatutos se planteó además el desarrollo de las siguientes actividades (Comité de la Cadena, 2018e, p. 3):

1. Mejorar la productividad y la competitividad de todos los eslabones de la cadena.
2. Definir y apoyar las estrategias que permitan el desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.
3. Lograr acuerdos comerciales que permitan reducir los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
4. Desarrollar alianzas estratégicas de diferente tipo.
5. Mejorar la información compartida entre los agentes de la cadena.
6. Facilitar la vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.

---

<sup>14</sup> Según la Ley 811 de 2003, solo se puede inscribir ante Minagricultura «una organización de cadena por producto o grupo de productos». En este caso, ya se encuentra constituida o creada la Cadena Productiva de Café en Colombia. En tal sentido, no es claro en este documento de la Cadena de Cafés (2018b) si se estaría planteando la necesidad de crear una nueva cadena productiva, especificando el carácter orgánico y especial de este producto.

7. Velar por el manejo adecuado de los recursos naturales y el medio ambiente.
8. Apoyar la formación de recursos humanos.
9. Generar proyectos y políticas de I+D tecnológico.
10. Representar a los integrantes de la Cadena de Cafés Especiales ante las entidades públicas, privadas y mixtas de carácter nacional o internacional y, en general, ante cualquier organismo con el que por razón de su objeto social deba relacionarse.
11. Proveer información a los integrantes de la Cadena de Cafés Especiales, a través de los gremios miembros, sobre todos los aspectos normativos de carácter nacional e internacional relacionados con la cadena y que incidan en el desarrollo del departamento y la región.
12. Promover y gestionar la cooperación e integración institucional.
13. Promocionar y apoyar actividades de los integrantes de la cadena.
14. Apoyar las funciones de vigilancia que ejercen los entes de control legalmente designados para tal fin.
15. Presentar ante Minagricultura los informes técnicos y financieros de acuerdo con el plan de trabajo anual del Comité de la Cadena.
16. Hacer uso adecuado de la institucionalidad y la representación y de los recursos puestos a su disposición para el desarrollo de su objeto social.
17. Propender a acuerdos internacionales que faciliten la comercialización de las variedades producidas en la región y la demanda a nivel nacional.
18. Apoyar todas las gestiones tendientes a la participación en eventos internacionales con miras a establecer estrategias de comercialización.

19. Intervenir ante las respectivas entidades para obtener apoyo en la apertura de mercados internacionales para las variedades de la región.

El ejercicio de priorización y planeación estratégica, así como el borrador de estatutos adelantado por el Comité de la Cadena, se constituyen como unos dispositivos determinados por la Ley 811 de 2003, los cuales generan un conjunto de intervenciones que permiten, por un lado, identificar a los actores y, por el otro, que estos se reconozcan como parte de esta cadena productiva y establezcan, a partir de sus propias experiencias y conocimientos anclados al territorio, las fortalezas y las debilidades de su sector productivo. Esto representa un primer momento de diagnóstico y prospección para mejorar la productividad y la competitividad del sector cafetero del Magdalena.

En este proceso se hace evidente el aspecto prescriptivo de la gestión del conocimiento (tabla 2), en la medida en que hay una legislación que establece qué es una organización de cadena productiva, quiénes la conforman, cuál es la función de cada uno de los actores, entre ellos los comités regionales, cómo deben ser tramitados, las metodologías de trabajo y la formalización ante Minagricultura. Todos estos lineamientos también están mediados por una historia larga de intervenciones de entidades como la FNC y agencias de cooperación internacional.

### **Procesos de gestión del conocimiento para la competitividad en un mercado global**

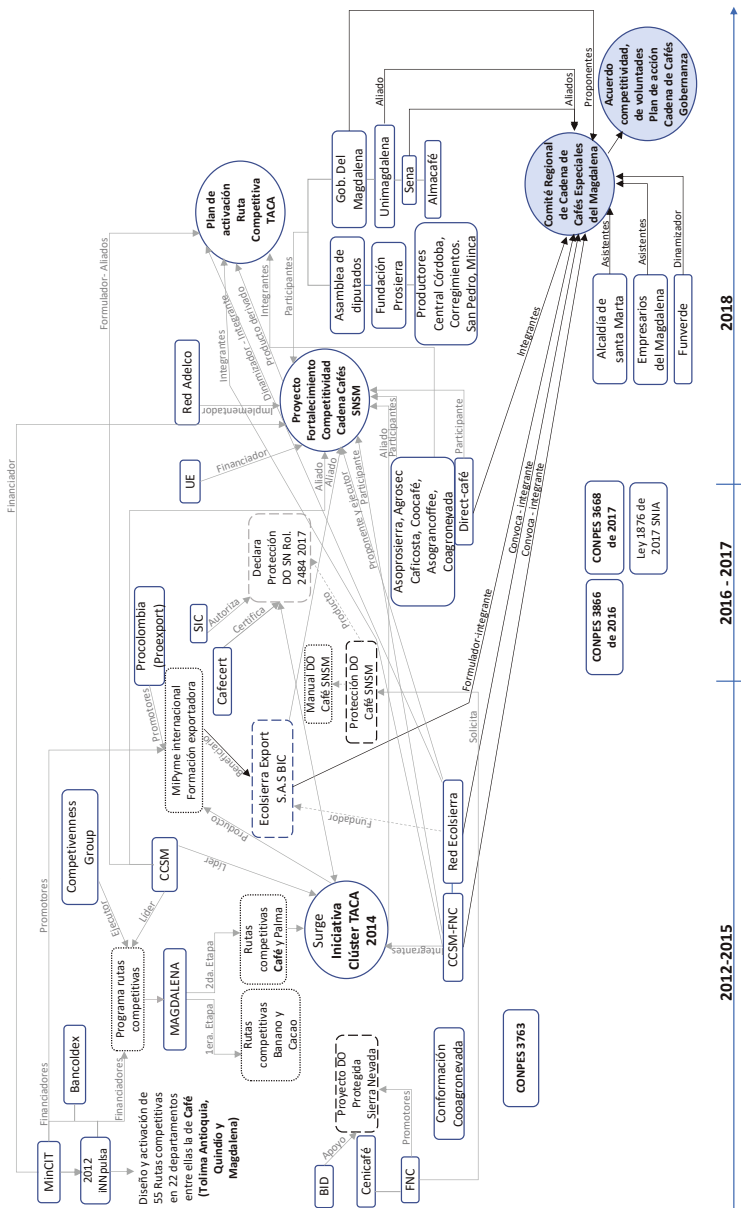
En el periodo 2012-2018 se evidencia cómo los procesos internacionales asociados a la implementación del libre mercado, que coincidieron con las crisis del café de la década de 1990, llevaron a la creación de diferentes políticas públicas que giraron en torno a los conceptos de productividad y, especialmente, competitividad, buscando articular las economías locales con las globales (ver el

apartado «Introducción» en el capítulo 1). Estas medidas dieron pie a diversas intervenciones y procesos de gestión del conocimiento, como la conformación de asociaciones, cooperativas, exportadoras y organizaciones más amplias como TACA y el Comité de la Cadena, que se espera fortalezcan la productividad y competitividad regional. Aunque en el lapso mencionado se hace énfasis en la planeación y los procesos organizativos, en medio de estas dinámicas, el café, como una planta en un contexto biofísico particular y como un producto generado en unas condiciones territoriales específicas, determina procesos organizativos como los estudiados.

Igualmente, algunos individuos, por su experiencia, roles y liderazgo, contaron con la capacidad de entablar relaciones entre la política pública, el mercado y la producción de café en el contexto del Magdalena. De este modo emergieron productos de conocimiento concretos como la DO Sierra Nevada, el acuerdo de competitividad o el PDP-Cadena de Valor, en el marco de TACA, para perseguir objetivos específicos orientados a la competitividad y la puesta en valor de los cafés especiales de la SNSM. Asimismo, en el contexto del Comité de la Cadena, se destacan los documentos en los cuales se plasman los lineamientos, el acuerdo de voluntades y el de competitividad, que dejan ver procesos de gestión del conocimiento enfocados en plantear qué es la cadena, quiénes hacen parte de ella, qué objetivos deben perseguir y cómo deben funcionar (figura 6).

En el próximo capítulo profundizaremos en el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento dentro del Comité de la Cadena y, particularmente, en TACA, con un enfoque especial en los productos de conocimiento que han sido fundamentales para su consolidación. Además, examinaremos la creación de comunidades de práctica, destacando aspectos socioculturales clave como la formación de redes de confianza y cooperación. Estos elementos se analizarán en el contexto de los procesos socioterritoriales y las estrategias implementadas para fortalecer la cadena de valor del café en la SNSM en el Magdalena.

Figura 6. Esquema de actores y productos de conocimiento articulados al Comité de la Cadena, 2018-2019



Nota: Círculos en gris: productos de conocimiento analizados. Rectángulos con líneas entrecortadas: productos de conocimiento generados. Rectángulos con líneas punteadas: programas y apuestas institucionales. Rectángulos de líneas continuas: actores y política pública. Fuente: elaborado por los autores.



## **Cooperación y confianza en la red de gestión del conocimiento de los cafés especiales, 2019-2021**

**D**urante el primer semestre de 2019, los actores asociados a la producción y a la comercialización de cafés especiales en el departamento del Magdalena desarrollaron diferentes actividades. Inicialmente, para los autores de este libro fue difícil diferenciar si las discusiones se centraban en el Comité de la Cadena o en TACA debido a que se abordaban temáticas alusivas al tema de la productividad del sector cafetero de la SNSM, como el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano – Departamento del Magdalena (2017-2027) (PECTIA), asociado al Comité de la Cadena<sup>15</sup>, y simultáneamente, en estas mismas reuniones, se trataban temas sobre el desarrollo de apuestas para fortalecer aspectos comerciales y de poscosecha a través de proyectos orientados a la comercialización y la competitividad, liderados por la Red Ecolsierra y CCSM y articulados a TACA con orientación del MinCIT, la Red Adelco y el Gobierno de Colombia.

Por ejemplo, en las reuniones coordinadas por la Red Ecolsierra durante el primer semestre de 2019, en el marco del PDP-Cadena de Valor, en los listados de asistencia se indicaba que se abordarían

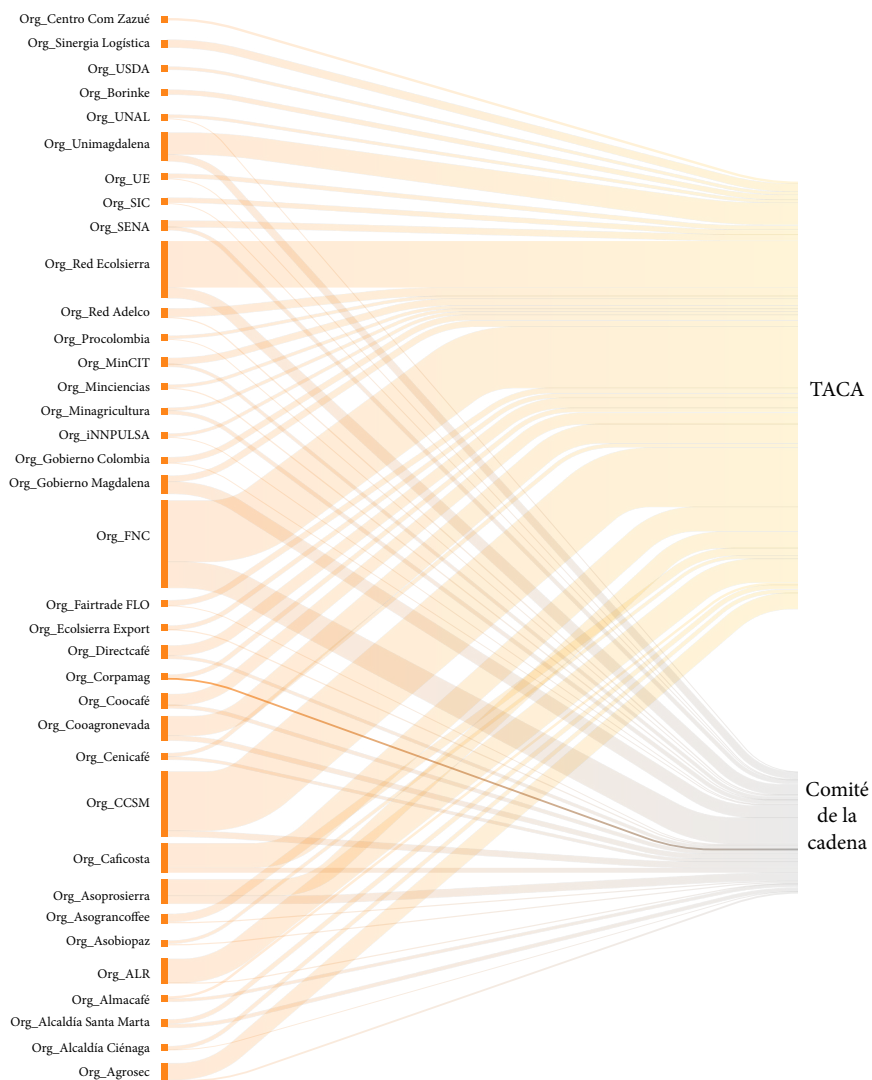
---

<sup>15</sup> Los actores que forman parte del Comité de la Cadena y TACA, reconociendo el potencial productivo y estratégico del sector cafetero del departamento del Magdalena y retomando el PEDCTI 2013-2023 del Magdalena (Pineda y Scheel, 2013), llamaron la atención durante 2020, ante la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Agrosavia) y el Minagricultura, sobre la importancia del desarrollo de un PECTIA específico para los cafés especiales puesto que este renglón no había sido priorizado en el PECTIA departamental (Agrosavia *et al.*, 2016).

temas relativos al «fortalecimiento de la cadena productiva de cafés especiales e iniciativa clúster» (Red Ecolsierra, comunicación personal, 14 de febrero de 2019). En esta medida, y a partir de nuestra participación en los diferentes encuentros adelantados en los espacios tanto del Comité de la Cadena como de TACA durante el 2019 al 2021, y después de revisar los datos recolectados, se pudo apreciar que se estaban gestionando principalmente apuestas con énfasis en procesos comerciales y de competitividad en los mercados nacionales e internacionales y, en menor medida, lo productivo en torno a los cafés especiales del departamento del Magdalena.

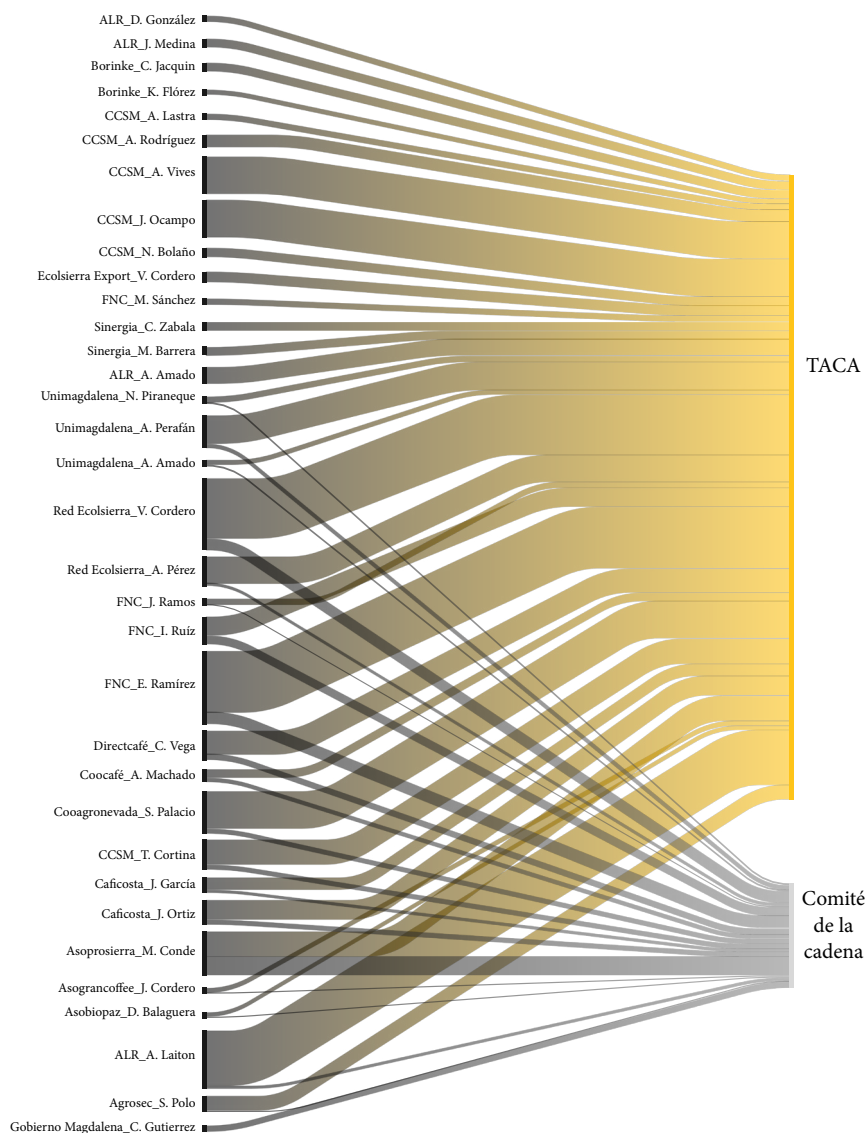
Esta intersección entre el Comité de la Cadena y TACA no solo se debe a que sus integrantes (actores individuales y colectivos) son, en su mayoría, los mismos —sobre todo, los productores (figuras 7 y 8)—, sino también a que, conceptualmente, estas dos nociones organizativas no son claramente diferenciadas en los documentos de política pública (ver por ejemplo los documentos CONPES 3297 de 2004 y 3866 de 2016). No obstante, desde el punto de vista operativo, las organizaciones de cadena productiva están reguladas por la Ley 811 de 2003, la cual establece que, por producto, a nivel nacional, solo puede haber una cadena, a la que se agregan comités regionales. Ahora bien, los clústeres, por otra parte, son un concepto más flexible que se basa en la aglomeración espacial de actores articulados a una actividad económica (en este caso, la producción y la comercialización del café), que deciden voluntariamente organizarse para fortalecer la competitividad.

**Figura 7.** Diagrama Sankey que muestra las 36 principales coocurrencias entre los códigos agentes organizaciones (actores colectivos) y los productos de conocimiento de TACA y Comité de la Cadena



Fuente: elaborado por los autores.

**Figura 8.** Diagrama Sankey que muestra las 34 principales coocurrencias entre los códigos agentes individuales y los productos de conocimiento de TACA y Comité de la Cadena



Fuente: elaborado por los autores.

En el caso concreto tratado, el Comité de la Cadena se articula con los planes de desarrollo nacionales, por lo que algunos actores destacan las posibilidades que ofrece esta entidad en términos de interacción e interlocución con el Gobierno nacional a través del Minagricultura. Por su parte, como veremos más adelante, el clúster y las iniciativas clústeres, dadas su estructura organizativa y gobernanza, generan productos de conocimiento concretos para dar cumplimiento a sus metas trazadas, los cuales se encuentran vinculados con el MinCIT y son liderados por las cámaras de comercio, que en el caso del Magdalena es la CCSM con sus aliados; especialmente, FNC-Comité Magdalena y las asociaciones y cooperativas de productores de cafés especiales.

Si bien se puede entender lo difuso de las identidades organizativas del Comité de la Cadena y de TACA como una debilidad de gestión del conocimiento que habría que subsanar, esto también evidencia que las relaciones de cooperación y confianza de las dos organizaciones son homólogas. Esta característica puede ser una fortaleza y reflejar que, en efecto, estos dos constructos económicos y organizativos están intrínsecamente ligados en el departamento del Magdalena.

En relación con esta superposición entre las organizaciones, un actor clave vinculado a ambas expresa que las cadenas productivas están formalmente respaldadas por decretos y legislación de Minagricultura, diseñados para fomentar los procesos en la base productiva a nivel nacional. Estas regulaciones están destinadas a apoyar a los productores para que desarrollen su actividad hasta el punto de estar listos para la comercialización. Por otro lado, los clústeres se alinean más con las directrices del MinCIT, buscando identificar elementos dentro de la cadena de valor que potencien la competitividad y rentabilidad de los productos. Sin embargo, a menudo es complicado discernir los límites entre las competencias de cada ministerio, lo que a veces resulta en confusión sobre la atribución de responsabilidades (V. Cordero, comunicación personal, julio de 2020).

A partir de lo anterior, se hará visible cómo en el marco de los cafés especiales en el departamento del Magdalena, entre 2019 y 2021, se han venido consolidado diferentes procesos de gestión del conocimiento. Principalmente, se abordarán aquellos que corresponden a la iniciativa TACA y, en menor medida, los del Comité de la Cadena y la articulación entre ellas.

### **TACA: consolidación de la comunidad de práctica**

Durante el primer semestre de 2019, la Red Ecolsierra, en el marco del PDP-Cadena de Valor<sup>16</sup>, promovió diversos procesos de gestión del conocimiento orientados a consolidar la articulación entre los actores que hacen parte de TACA (tabla 6). Entre estos se encontraban en un principio las asociaciones y cooperativas de productores de cafés especiales, comercializadoras y distribuidoras del departamento del Magdalena, la CCSM y la FNC-Comité Magdalena, pero a partir de 2018 la invitación se extendió a otras organizaciones para que se vincularan como aliadas. Entre estas últimas, se incluyen entidades académicas como Unimagdalena, la Institución de Educación Superior Ciénaga Magdalena (Infotep), el SENA y la Universidad Sergio Arboleda, y administraciones territoriales como las alcaldías municipales de Ciénaga, Aracataca, Fundación y Santa Marta.

Algunas organizaciones se vincularon en apuestas de posicionamiento comercial adelantadas por TACA, como ferias comerciales o espacios académicos, para posicionar el café en los mercados regionales. Otras se integraron en la construcción de la gobernanza y la estructura organizativa (comité técnico) de la iniciativa TACA, un proceso que tuvo lugar en 2021 y que abordaremos más adelante.

---

<sup>16</sup> PDP hace referencia a una categoría metodológica de la Red Adelco que desarrolló para hacer intervenciones a nivel territorial (ver pie de página número 13).

**Tabla 6.** Eslabones y actores colectivos que forman parte de TACA, 2018-2021

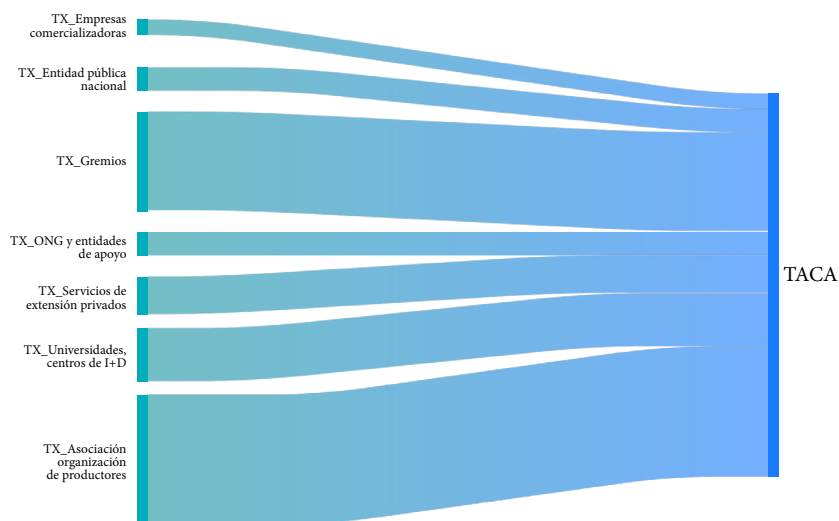
| <b>Eslabón</b>                                    | <b>Organizaciones</b>                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productores                                       | Asoprosierra, Caficosta, Red Ecolsierra, Coaagronevada, AgroSec, Coocafé, Asograncoffee, Asobiopaz.                          |
| Transformadores                                   | Caficosta, Red Ecolsierra, Coaagronevada, Asoprosierra, AgroSec, Coocafé, Asograncoffee, Directcafé.                         |
| Comercializadores                                 | Coaagronevada, FNC, Caficosta, Ecolsierra Export, Asoprosierra, AgroSec, Coocafé, Aluna Café, Directcafé.                    |
| Gremio                                            | FNC, Asociación de Empresarios del Magdalena.                                                                                |
| Academia                                          | SENA, Unimagdalena, Universidad Sergio Arboleda, Infotep.                                                                    |
| Servicio – asistencia técnica                     | FNC-Comité Magdalena, Umata, Almacafé, Cenicafe, Subsecretaría de Desarrollo Rural de Santa Marta – Alcaldía de Santa Marta. |
| Entidades de apoyo nacionales públicas y privadas | ALR, Red Adelco, MinCIT, iNNpulsa Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Minhacienda).                          |
| Entidades de apoyo internacional                  | UE.                                                                                                                          |

Fuente: elaborado por los autores.

Es relevante mencionar que entre 2018 y 2021 los actores clave que han participado en la consolidación de TACA, según su propósito misional (taxonomía), han sido principalmente las asociaciones y cooperativas productoras de cafés especiales. En ese sentido se destaca la Red Ecolsierra, seguida de los gremios, entre los cuales se

encuentran la FNC y la CCSM; empresas comercializadoras y transformadoras como Directcafé, Ecolsierra Export y Almacafé; y los centros de I+D, como universidades e institutos de educación, entre ellas Unimagdalena y el SENA. Otras entidades que han apoyado el proceso han sido los servicios de extensión; entidades públicas del orden nacional como MinCIT, organizaciones no gubernamentales (ONG) y entidades privadas nacionales como la ALR, la Red Adelco, y la cooperación internacional como la UE. Estos actores cumplen diferentes funciones o roles (ecologías) de acuerdo con los procesos de gestión en los cuales se encuentren articulados (figuras 9 y 10).

**Figura 9.** Diagrama Sankey donde se hace visible la coocurrencia entre la participación de los actores de acuerdo con su taxonomía y el producto de conocimiento TACA



Fuente: elaborado por los autores.

En la figura 10 puede verse que, a pesar de que las identidades organizativas (taxonomías) indican funciones precisas en el enca-

denamiento productivo, algunas entidades cumplen roles diversos debido a sus capacidades y experiencias; especialmente, la FNC, la Red Ecolsierra y Ecolsierra Export. El caso de la Red Ecolsierra es notable porque, si bien es una asociación de productores, desempeña roles tanto de producción y promoción de cafés especiales como de investigación.

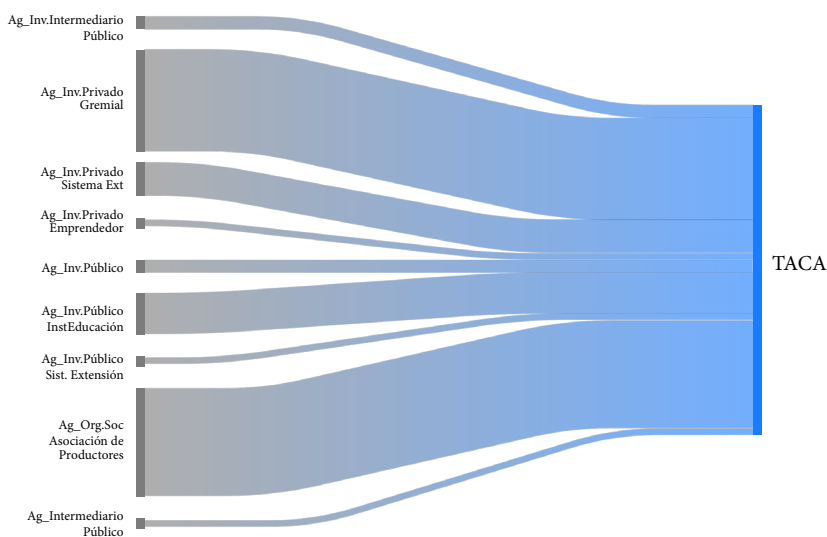
Asimismo, la FNC, por sus capacidades y misión institucional, puede cumplir varios roles a través del FNC-Comité Magdalena y sus organizaciones subsidiarias como Almacafé, Cenicafe, Fundación Manuel Mejía y la Fundación para la Certificación del Café de Colombia (Cafecert). Dicha naturaleza le permite, en este contexto, promover la innovación y la competitividad a través de intervenciones directas en las unidades productivas o por medio de su participación en la consolidación de TACA y el Comité de la Cadena.

Por su parte, la CCSM, al acompañar la conformación de la iniciativa clúster, ofrece su capacidad gerencial para apoyar el desarrollo de diagnósticos sobre los diferentes actores que hacen parte de esta y del sector cafetero a niveles nacional e internacional y de las ventajas competitivas del Magdalena. A partir de esto, la CCSM propicia la cohesión entre actores a través de los lineamientos del MinCIT, lo cual incluye aspectos fundamentales como la construcción de la gobernanza y los planes de acción de TACA, como veremos más adelante.

En términos generales, TACA se establece, según sus propios integrantes, como un espacio que facilita la unión de esfuerzos para impulsar la competitividad de manera colectiva. Se configura como una red donde diversos actores colaboran estrechamente. Víctor Cordero describe este espacio como un escenario de instrucción y de intercambio de ideas y opiniones entre los diversos participantes de la cadena, centrado en el café y en lo que representan las organizaciones involucradas en los cafés especiales del departamento del Magdalena (V. Cordero, comunicación personal, junio de 2020).

El gerente de la Red Ecolsierra también destaca que la colaboración dentro de TACA ha permitido a las instituciones participantes articular esfuerzos y compartir perspectivas que enriquecen los resultados de sus proyectos. Asimismo, la interacción en el marco de la iniciativa ofrece la oportunidad de tener diálogos constructivos que validan o cuestionan los procesos y acciones relacionadas con el clúster o, más ampliamente, con la cadena de producción (V. Cordeiro, comunicación personal, junio de 2020).

**Figura 10.** Diagrama de Sankey donde se hace visible la coocurrencia entre la participación de los actores de acuerdo con su función y roles (ecología) y el producto de conocimiento TACA



Fuente: elaborado por los autores.

En esta dinámica se pueden identificar rasgos de un proceso de gestión del conocimiento basado en la construcción de una comunidad de práctica (Fox, 2000; Touati *et al.*, 2015), que estaría operando de manera orgánica (tabla 2). Esto se asocia con el espíritu de traba-

jo colaborativo y horizontal, tanto de los que están liderando como de los demás participantes. A continuación, veremos casos como el proyecto de tostado en origen, PDP-Cadena de Valor, el diagnóstico de alianzas comerciales para la competitividad y la ejecución del proyecto Alianza para la Competitividad y Gobernanza de la iniciativa TACA.

### ***Proyecto tostado en origen: comprendiendo la cadena de valor***

El fortalecimiento y la articulación entre los actores que están vinculados a la iniciativa TACA, así como con entidades y aliados externos a niveles regional, nacional e internacional, se han venido dando en el marco de la construcción y el diseño de diferentes proyectos orientados a fortalecer la producción, el posicionamiento y la comercialización de los cafés especiales, cuya función (ecología) cambia de acuerdo con los productos de conocimiento que se están generando. Un ejemplo de ello es la Red Ecolsierra, que, además de cumplir una función como un actor que produce cafés especiales, también ejerce como formulador de proyectos productivos orientados no solamente a beneficiar a sus asociados, sino también a todos los actores que forman parte de la cadena de cafés y que constituyen parte de TACA (tabla 6).

Una de las apuestas diseñadas por la Red Ecolsierra que buscaba beneficiar a las asociaciones y cooperativas de cafés especiales (Asograncoffee, Coocafé, Red Ecolsierra, AgroSec, Asoprosierra y Caficosta) fue el proyecto «Fortalecimiento de las capacidades competitivas de cafés especiales para posicionamiento de cafés tostado y molido en mercados nacionales y alistamiento a mercados internacionales». Con ese fin, se trazaron acciones para «mejorar las capacidades de la cadena para potencializar los cafés especiales hacia nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales» (Red Ecolsierra 2018b, p. 1), y así fortalecer TACA a través de la «inter-

vención a los productores y asociaciones y además de una articulación comercial con exportadores y tostadores» (p. 2). La propuesta se presentó inicialmente para su financiación a la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) de Minagricultura y, al no acceder a este apoyo, la Red Ecolsierra continuó gestionando con otros actores y agencias de cooperación internacional la obtención de recursos.

Más adelante, se presentó el perfil de un nuevo proyecto titulado «Diseño e implementación de la estrategia exportadora “Tostado en Origen” del café de la Sierra Nevada de Santa Marta» a la convocatoria «C+CCafe-2021 Cadena de Cafés Especiales», en el marco del programa Colombia + Competitiva, financiado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact). Esta propuesta sería preseleccionada en noviembre de 2021 (Swisscontact, 2021) y en el 2022 se estructuraría y radicaría el proyecto ante la instancia internacional. También en 2022, en el desarrollo de una de las sesiones de TACA en abril, la Red Ecolsierra daría a conocer públicamente esta apuesta para continuar fortaleciendo la competitividad de los integrantes de la iniciativa clúster (Reunión TACA, comunicación personal, 8 de abril de 2022).

Aunque este segundo proyecto se entiende como una continuidad del presentado inicialmente a Minagricultura, en este libro se consideran dos productos de conocimiento diferentes. Esta diferenciación responde al hecho de que el conjunto de relaciones que se enactúan (la red de gestión del conocimiento) son particulares para cada uno de estos procesos en términos de actores, requisitos, origen de los fondos, temporalidades, entre otros.

A pesar de que los últimos eventos mencionados están por fuera de la ventana de observación de esta investigación, se incluyeron con el propósito de hacer evidente la continuidad de este proceso y su articulación a TACA. Además, permiten destacar la capacidad de gestión de la Red Ecolsierra para la búsqueda activa y constante de posibles fuentes de financiación. Como menciona Víctor Cordero, se trata de un continuo esfuerzo por fortalecer la confianza e incor-

porar nuevos conocimientos que les permitan a las asociaciones, los tostadores y los exportadores entender mejor la cadena de valor y contar así con una mayor capacidad de negociación directa entre ellos y los consumidores finales (V. Cordero, comunicación personal 25 de septiembre de 2021).

Asimismo, los dos productos de conocimiento orientados al tostado en origen son relevantes para el análisis porque muestran la capacidad de la Red Ecolsierra para dinamizar procesos a la escala del clúster, promoviendo el fortalecimiento de la competitividad de los diferentes actores de TACA y su consolidación. A la vez, como organización de productores, se fortalece y gana competencias en los diferentes roles que desempeña (productor, gestor, comercializador e investigador). Estos proyectos evidencian la gestión del conocimiento en términos de competitividad, la cadena de valor del café y el clúster en un contexto global.

### ***PDP para el fortalecimiento de la cadena de valor: producción y difusión de conocimiento***

Otro producto de conocimiento relevante identificado en el marco de TACA es el PDP para «Fortalecimiento de la cadena de valor de cafés especiales a través del mejoramiento de la infraestructura de acopio y secado y la formación de líderes en procesos de calidad y valor agregado» (en adelante PDP-Cadena de Valor), diseñado por la Red Ecolsierra. El principal objetivo de esta iniciativa, que contó con la financiación de la UE y MinCIT, y con el apoyo de la Red Adelco, era

fortalecer la competitividad de la Cadena de Cafés Especiales a través del mejoramiento de la infraestructura de acopio y secado, y la formación de líderes en procesos de agregación de valor y calidad que permitan obtener bienes y servicios

más diversificados y sofisticados en el Departamento del Magdalena (Red Ecolsierra, s. f., p. 20).

Este proyecto benefició a ocho organizaciones de caficultores que forman parte de TACA: Asograncoffee, Coocafé, Red Ecolsierra, Cooagronevada, Caficosta, Asoprosierra, Asobiopaz y AgroSec. De este modo logró un impacto en los cuatro municipios cafeteros del Magdalena (Aracataca, Fundación, Santa Marta y Ciénaga).

Inicialmente, el diseño y la ejecución del PDP-Cadena de Valor estuvieron a cargo de la Red Ecolsierra gracias a su experiencia en un modelo de caficultura, orgánica y ecológica, así como en su sólido proceso organizativo, productivo y comercial (Red Ecolsierra, s. f.). Dicha trayectoria se había reflejado en el desarrollo de diferentes proyectos entre 2005 y 2015, orientados a abordar: la ampliación de cobertura educativa de la población vulnerable, el mejoramiento de calidad del café, el desarrollo alternativo para reducción de cultivos ilícitos y el fortalecimiento de la apicultura de conservación en la SNSM para el mantenimiento y consolidación de la paz. Estas apuestas contaron con el apoyo de la Gobernación del Magdalena, el Fondo Nacional de Regalías (FNR), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) y el Fondo Emprender Paz (Red Ecolsierra, s. f.).

En términos de gestión del conocimiento, en el PDP-Cadena de Valor se planteó actuar en dos frentes orientados al fortalecimiento de la cadena de valor y la competitividad: por un lado, la implementación de tecnologías como el mejoramiento de laboratorios de calidad y adecuación de infraestructura para el almacenamiento y el secado; por otro lado, el desarrollo de competencias gerenciales, control de calidad y comercialización. Esta labor se materializaría en talleres de barismo, cata, implementación de software de seguimiento y trazabilidad de los procesos de la cadena de valor y la construcción de una marca colectiva. Esta última, en particular, se articularía en el desarrollo de la dinámica de consolidación y cohesión de

TACA a través de su gobernanza, como veremos más adelante (Red Ecolsierra, s. f.).

La ejecución del PDP-Cadena de Valor inició en el mes de marzo de 2021, dos años después de su formulación y con una organización ejecutora diferente ya que la Red Ecolsierra, de acuerdo con la empresa interventora, la Universidad de Antioquia (Uniantioquia), no cumplía con unos parámetros financieros establecidos para ese rol. Esta restricción llevó a que la Red Ecolsierra propusiera a su empresa exportadora, Ecolsierra Export, para la ejecución del proyecto debido a que satisfacía todos los requisitos, además de contar con la logística necesaria, la experiencia comercial y los contratos a niveles nacional e internacional.

Los argumentos para el cambio de ejecutor giraron en torno a la naturaleza de las asociaciones y cooperativas de cafés. Según aclara Víctor Cordero, las objeciones frente a la Red Ecolsierra se debieron a que la interventoría consideró que los recursos de la prima social representaban un pasivo de la empresa y se asumían como una deuda, lo que llevó a interpretar que la organización no contaba con liquidez para respaldar el PDP-Cadena de Valor (Reunión TACA, comunicación personal, 23 abril de 2020). Este argumento técnico fue contestado por la Red Ecolsierra, que explicó que, al ser una entidad de base social, manejaba los recursos de la prima social, los cuales eran resultado de la comercialización bajo el sello *Fairtrade*, administrados a través del fondo pasivo y que no constituían una deuda. No obstante, se mantuvo la necesidad de cambiar al ejecutor del proyecto, y Red Adelco e iNNpulsa Colombia aprobaron a Ecolsierra Export para dicho rol (V. Cordero, comunicación personal, 23 de abril de 2020).

Respecto a lo anterior, Víctor Cordero, líder del PDP-Cadena de Valor, menciona que, tras recibir los resultados de la evaluación realizada por Uniantioquia, expresó su preocupación mediante una carta formal a la Red Adelco. Cordero argumentó que el enfoque adoptado no había sido el más adecuado y solicitó que se consi-

derara un cambio. Subrayó además la importancia de no limitar el análisis a una perspectiva puramente financiera o contable, especialmente cuando se evalúa al sector solidario en Colombia. También afirmó que, sin un análisis más profundo, es improbable que las cooperativas y asociaciones en el país cumplan con los índices de liquidez o deudas que exige iNNpulsa Colombia, lo que sugiere que estas métricas no reflejan de manera adecuada la realidad del sector (V. Cordero, comunicación personal, 23 de abril de 2021).

Lo anterior muestra cómo el proceso organizativo adelantado por la Red Ecolsierra ha resultado en el desarrollo de una empresa exportadora, lo que indica una acumulación de experiencias y capacidades empresariales y de gestión, derivadas en parte de procesos de intervención de entidades como ProColombia, MinCIT, entre otras. Este bagaje le otorga una versatilidad para llevar a cabo proyectos, obtener financiación y liderar procesos organizativos a la escala de la iniciativa clúster y el Comité de la Cadena, fruto de dos décadas de trabajo continuo bajo el liderazgo de un sujeto dinamizador con gran capacidad de gestión como Víctor Cordero.

Finalmente, Ecolsierra Export sería aceptada como la empresa ejecutora por parte de iNNpulsa Colombia y Red Adelco y, después de un proceso de más de un año, se concretaría la ejecución del proyecto. Sin embargo, debido a las demoras y a los procesos administrativos, el presupuesto fue reducido y debió ajustarse además a las nuevas circunstancias que para el 2020 se estaban viviendo a causa de la pandemia por COVID-19. De igual forma, hubo un recorte de tiempo para la ejecución del trabajo. Por otra parte, también se debieron sortear dificultades financieras en cuanto a los recursos de contrapartida aportados por las asociaciones y cooperativas, lo cual generó que se retrasaran los desembolsos y la realización de actividades.

Pese a lo anterior, gracias a la gestión adelantada por Ecolsierra Export y las asociaciones y cooperativas beneficiarias del PDP-Cadena de Valor, se llevaron a cabo diferentes acciones para asegurar su ejecución y fortalecer los procesos de fermentación, secado y me-

jorar la trazabilidad de la cadena de valor. También se realizaron capacitaciones en torno a la cata, el acceso a maquinarias, marketing y DO, y se organizó una feria comercial (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2021)<sup>17</sup>.

Del PDP-Cadena de Valor se identificaron tres productos de conocimiento resultantes como parte de su ejecución: análisis de los procesos poscosecha (fermentación y secado), formación de las asociaciones y cooperativas para el uso de la DO, y construcción de una marca colectiva. Estos, a su vez, promovieron y revitalizaron aspectos relevantes de TACA, tales como la gobernanza y la construcción de la identidad colectiva. De este modo se pudo hacer visible la gestión del conocimiento, enfocada en este caso en la formación de los caficultores, el mejoramiento de la calidad mediante la apropiación de la CyT, la agregación de valor a los cafés especiales y la generación de saberes sobre la dimensión productiva (fermentación y secado).

Sobre el tema de poscosecha, Víctor Cordero plantea que han encontrado datos importantes en relación con el secado y la fermentación y cómo estos procesos afectan la calidad del café. Por un lado, se identificó que el tiempo de fermentación le aporta al café atributos diferenciadores e importantes para el perfil de taza y, por otro, que el secado en silo no garantiza una temperatura adecuada, lo que hace que el café pierda agua en exceso y se deteriore más rápido (Reunión TACA, comunicación personal, 10 de marzo de 2021). Esto muestra que el PDP-Cadena de Valor *está generando conocimiento* sobre los aspectos de poscosecha y de calidad de los cafés producidos por las organizaciones vinculadas a TACA y deja ver el rol de investigación de la Red Ecolsierra, en este caso a través de Ecolsierra Export. A la luz de sus análisis, la organización también plantea un proceso de *distribución de conocimiento* (capacitaciones, talleres) que permita intervenciones concretas en las prácticas productivas, para que así

---

<sup>17</sup> Al concluir la recolección de información para esta investigación en julio de 2021, el PDP-Cadena de Valor estaba aún en fase de ejecución.

los productores puedan emprender acciones específicas que contribuyan a mejorar la taza y a agregarles valor a sus cafés.

En esta misma línea, desde la FNC-Comité Magdalena se hace visible la importancia de este tipo de datos arrojados por el trabajo que se viene adelantando en el PDP-Cadena de Valor y en TACA, lo cual contribuye a la caracterización de la caficultura en el Magdalena. Por ejemplo, según información recolectada por la FNC-Comité Magdalena, se pudo establecer que este sector del departamento ha atravesado un proceso de tecnificación, reflejado en que el 75 % del café es tecnificado joven, el 22 % es tecnificado envejecido y el 5 % es tradicional.

Para Édgar Ramírez, en su conjunto la «información es valiosa para abordar las debilidades en la caficultura del Magdalena y, de esta manera, poder priorizar temas concretos para presentarlos en el CONPES» (Reunión TACA, comunicación personal, 10 de marzo de 2021). En este caso, se hace alusión al documento CONPES 4052, *Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana*, aprobado el 27 de septiembre de 2021 (DNP, 2021), que estaba en proceso de construcción cuando el PDP-Cadena de Valor presentó sus resultados. Así, con esta información, es posible incidir en las políticas públicas y los programas de crédito (e. g., renovación de cafetales, infraestructura de beneficiado), para mejorar la calidad del café y su competitividad (Reunión TACA, comunicación personal, 10 de marzo y 20 abril de 2021). En definitiva, el proceso de *producción de conocimiento* hace evidente que algunos actores de TACA consideran que la organización puede tener incidencia en la política pública.

Víctor Cordero, en su papel como gerente de Red Ecolsierra y en el contexto de una reunión de TACA, discute la importancia de la generación de conocimiento a nivel territorial y su relevancia para el sector cafetero. Al respecto, destaca que los avances concretos dentro del clúster, como estudios, documentos y sistematización de procesos, son cruciales. Estos elementos proporcionan bases sólidas para apoyar cualquier propuesta y abordar temas que requieren

atención a niveles nacional y gremial. Según Cordero, estas acciones son esenciales para transformar el gremio (V. Cordero, comunicación personal, 10 de marzo de 2021).

Lo anterior deja ver no solamente la relevancia de la generación del conocimiento para mejorar la productividad y la competitividad, sino también cómo este conocimiento es producido localmente por los mismos actores de TACA, dándole un enfoque territorial (desde la experiencia de sus propios actores). Por lo tanto, es claro que las intervenciones pueden partir de las dinámicas organizativas locales para así promover, como se espera de acuerdo con el PDP-Cadena de Valor, un desarrollo endógeno (Red Ecolsierra, s. f.), lo cual se asocia a una historia larga de intervenciones en las comunidades campesinas.

En el marco del PDP-Cadena de Valor, a través de un diagnóstico participativo realizado en el 2018 por la Red Ecolsierra y las organizaciones productoras de cafés (ver apartado «Reactivación de la ruta competitiva TACA: reconociendo y articulando actores» en el capítulo 2), se definió desarrollar una estrategia para la creación de una marca colectiva que identificara a TACA. En paralelo, el proyecto «Alianza comercial de la cadena de cafés especiales del Magdalena para fortalecer sus capacidades comerciales en mercados nacionales e internacionales» (en adelante Proyecto Alianza Comercial), ejecutado por la CCSM en 2021, estaba ejecutando un proceso de marketing para el posicionamiento de los cafés de la SNSM con una orientación similar. Al ser apuestas emparentadas y al encontrarse en el contexto de TACA, sus ejecutores y sus beneficiarios definieron unir esfuerzos y articular las actividades que venían adelantando para la creación de la marca colectiva, lo cual ya se había considerado durante la formulación de estas iniciativas.

Desde el PDP-Cadena de Valor se realizaron entonces un conjunto de talleres y discusiones en los que se retomaron los avances del Proyecto Alianza Comercial. Estos espacios contaron con el apoyo de la Oficina de Propiedad Intelectual de la FNC y contemplaron

los lineamientos de propiedad intelectual de la SIC para la creación de una marca colectiva y su posible articulación con la DO Sierra Nevada. Algunas de estas discusiones se llevaron a cabo con todos los integrantes de TACA (ver más en el apartado «Proyecto Alianza para la Competitividad: gobernanza y apropiación del conocimiento» en este capítulo), y otras, con el Comité Estratégico de TACA (recientemente conformado) para construir el concepto de la marca colectiva. Como resultado, surgió la marca «Corazón de Sierra», que tiene en cuenta, por un lado, las características del producto y, por el otro, los valores de la producción y la comercialización.

Juan Pablo Molina, diseñador gráfico vinculado al PDP-Cadena de Valor, destaca la identidad de la marca que se desarrolló. Según él, esta se define como motivadora, social, incluyente, apropiada y alegre. En cuanto a los valores, se caracteriza por ser sostenible y comprometida con el mantenimiento de la naturaleza. Además, está conectada con el territorio y es empática, ya que facilita conexiones entre campesinos, consumidores y extranjeros. También se describe como anfitriona por su capacidad para recibir y atender a las personas, estableciendo un vínculo directo con quienes producen el café (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2021).

En los espacios de encuentro y discusión sobre la marca colectiva, Molina resaltó elementos clave que se desean comunicar, incluyendo el origen, la taza, la sostenibilidad y la naturaleza del café producido en la SNSM, destacando su calidad y el apoyo que brinda a las familias caficultoras. Se menciona también que el café tiene un perfil de taza excelente y cuenta con todas las certificaciones necesarias, además de un sabor representativo del Magdalena (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2021).

Según sus creadores, Corazón de Sierra integra un conjunto de valores y emociones para establecer un diálogo honesto con el consumidor. Este concepto enfatiza que el café no solo es un producto de calidad, sino también una expresión de amor por la SNSM, la gente, el Magdalena, la tierra y el trabajo (Reunión TACA, comu-

nicación personal, 28 de julio de 2021). Se trata, en suma, de una marca región que une a un conjunto de organizaciones en torno a la iniciativa TACA y que comunica de manera «sintética y poderosa una filosofía y lo que significa el clúster» (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2021).

Este proceso deja ver varias dimensiones de la gestión del conocimiento en el marco de TACA. Por un lado, la organización pudo fortalecerse a través de la construcción de una identidad colectiva que propicia pertenencia y la cohesión. Por otro lado, desde el punto de vista comercial, esta identidad establece una relación entre lo territorial y el mercado global de los cafés especiales; además, muestra la relevancia de lo simbólico en la cadena de valor, lo cual está íntimamente relacionado con diversas sociomaterialidades (*e. g.*, suelo, clima, agua, finca, prácticas de cultivo y beneficiado) en los ámbitos productivo y comercial.

Frente al trabajo adelantado a través del PDP-Cadena de Valor, como por ejemplo la marca colectiva, Víctor Cordero afirma que se espera relacionar dichos procesos, que llevan más de tres años, con las acciones que se han ejecutado en el marco de TACA, en este caso con la estructura organizativa y la gobernanza que se estaban desarrollando de forma simultánea (V. Cordero, comunicación personal, 8 de abril de 2021). Este aspecto se retomará más adelante, cuando se aborde el tema de la gobernanza.

Como parte del PDP-Cadena de Valor, otro de los temas por trabajar fue lo concerniente a la DO Sierra Nevada. Si bien se contaba con la protección de esta denominación, obtenida previamente en el 2017 gracias a la gestión adelantada por la FNC desde el 2009 (ver apartado «Competitividad como mecanismo de desarrollo local y regional» en el capítulo 2), fue necesario propiciar una serie de capacitaciones que les permitieran a los productores y organizaciones hacer uso de este distintivo. Así como se demostró con la marca Corazón de Sierra, la DO se asume como parte de la identidad colectiva de esta cadena y representa, por tanto, una ventaja competitiva a

juicio de los actores de TACA (Reunión TACA, comunicación personal, 20 de abril de 2020).

En esta medida, desde el 2020, la FNC-Comité Magdalena, Ecolsierra Export, la CCSM y la iniciativa TACA han emprendido una serie de capacitaciones orientadas a que las asociaciones conozcan en qué consiste la DO. En dichas actividades tratan temas tales como: la zona geográfica, las particularidades de la DO, los derechos que confiere, el proceso para obtener el derecho a su uso, cómo se tramita, en qué se diferencia de la certificación Sello Café de Colombia, el uso del logo en el empaque, los procesos de registro de trilladoras y tostadoras, y los asuntos legales alrededor del uso de la DO Sierra Nevada y Café de Colombia (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2021). Estos encuentros fueron adelantados por la Oficina de Propiedad Intelectual de la FNC y Cafecert.

Otra acción destacada por Víctor Cordero fue enviar muestras de laboratorio para verificar que el grano cumpliera con los criterios de la DO, un aspecto crucial para la reputación y uno de los requisitos mencionados durante las capacitaciones. Así, se gestionó la solicitud ante Cafecert para obtener la autorización del uso de la DO Sierra Nevada para algunas marcas de cafés de las organizaciones productoras beneficiarias del PDP-Cadena de Valor (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2021). Como resultado de este proceso, el 7 abril de 2022 Cafecert otorgó a seis marcas de café del Magdalena, a través del «Certificado de conformidad del producto DOP-SIE NEV-0297-002»<sup>18</sup>, la autorización para el uso de la DO (tabla 7).

---

<sup>18</sup> Según Cafecert (2022), este es un certificado que incluye la Denominación de Origen Café de Colombia siempre y cuando cumpla con la condición con la cual se otorga esta certificación. Parágrafo segundo del Artículo 5 del Capítulo III – Producto de los Reglamentos de uso de las Denominaciones de Origen Regional Protegidas «La Zona Cafetera de Sierra Nevada hace parte de la Zona Cafetera Colombiana definida en la Resolución N.º 4819 del 4 de marzo de 2005, que reconoce la Denominación de Origen CAFÉ DE COLOMBIA, y el CAFÉ DE

**Tabla 7.** Marcas de café que obtuvieron la autorización de uso de la DO Sierra Nevada por parte de Cafecert, 2022

| <b>Descripción del café</b> | <b>Marca</b>          | <b>Línea comercial</b>      | <b>Asociación o cooperativa de cafés</b> |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| Café tostado molido         | Gran Café             | Tostión media café orgánico | Cooagronevada                            |
| Café tostado molido         | Café Aroma Cienaguera | Tostión media café orgánico |                                          |
| Café tostado molido         | Asobiopaz             | Tostión media café orgánico | Asobiopaz                                |
| Café tostado molido         | Café Oxígeno          | Tostión media café orgánico | Asoprosierra                             |
| Café tostado en grano       | Café TIMA             | Tostión media café orgánico | Red Ecolsierra                           |
| Café tostado en grano       | AgroSec               | Tostión media café orgánico | AgroSec                                  |

Fuente: adaptado de Cafecert (2022).

El PDP-Cadena de Valor en el contexto de TACA permitió ver la gestión del conocimiento para fortalecer tanto el clúster como las organizaciones (asociaciones y cooperativas) que lo constituyen en aspectos como: generar conocimiento sobre la producción y la comercialización del café y su aplicación, el fortalecimiento de la competitividad de los productores que integraban esta cadena, ajustarse a los mercados nacional e internacional y a las normativas naciona-

---

SIERRA NEVADA es un producto que cumple con los requisitos y definición de la Denominación de Origen CAFÉ DE COLOMBIA» (p. 2).

les a través de procesos de larga duración (e. g., DO, alianzas productivas), emprendidos por actores clave como MinCIT, FNC, CCSM, la Red Ecolsierra, entre otros. Estos avances, a su vez, dejan un conjunto de experiencias, aprendizajes y capacidades en cuanto a la organización misma, y dan luces sobre el papel que pueden desempeñar los diferentes integrantes de ella y la interacción que establecen con actores externos de los ámbitos nacional e internacional (red de gestión del conocimiento). Todo esto, en últimas, se ve reflejado en ajustes a la cadena de valor a través de la gestión del conocimiento en aspectos como: el secado y la fermentación, la formación, la marca colectiva y la DO.

### ***Alianzas comerciales para la competitividad: describiendo la red de actores***

A partir del diagnóstico adelantado por la Red Ecolsierra en el marco de la caracterización de la cadena de valor de los cafés especiales en 2018, junto con las organizaciones caficultoras y los gremios, entre ellos FNC y CCSM, se evidenció la necesidad de fortalecer la comercialización y el posicionamiento de las asociaciones y las cooperativas de cafés (Red Ecolsierra, 2018c). Este hallazgo dio pie a la construcción de una propuesta para presentarla al programa Alianzas para la Competitividad del MinCIT; proceso que emergió de TACA y fue coordinado por la Red Ecolsierra, CCSM y la FNC-Comité Magdalena, con el apoyo de la Red Adelco y de la Corporación Medios de Vida y Microfinanzas Vital. En el marco de esta iniciativa, en 2019 se elaboró otro diagnóstico a través de un taller en el cual participaron representantes de Red Ecolsierra, Asograncoffee, Coocafé, Caficosta, Asoprosierra, CSSM, FNC-Comité Magdalena, SENA y Unimagdalena.

En el taller se abordaron tres puntos. El primero consistía en identificar los potenciales actores que podrían conformar la alianza; entre ellos: a) las unidades productivas, entre las cuales se destacaron

las organizaciones productoras de cafés especiales del Magdalena y los transformadores, comercializadores y exportadores como Ecolsierra Export y Planta Fénix; b) los actores públicos, entre los que se incluyeron ProColombia, MinCIT, SENA, Unimagdalena, Gobernación del Magdalena y alcaldías; y c) actores privados como FNC, Coffee Quality Institute (CQI), CCSM, Asociación de Empresarios del Magdalena, la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC) y centros comerciales.

El segundo punto del taller correspondió a la identificación de la estrategia comercial. En este contexto, los gerentes de la Red Ecolsierra y Cooagronevada, así como el director ejecutivo de la FNC-Comité Magdalena, resaltaron como elementos clave que, además de las certificaciones con las que cuentan muchos de los cafés de la SNSM, se incluyeran otros factores diferenciadores como: a) el origen del café, llamando la atención sobre las características geográficas y climáticas únicas de la SNSM; b) la historia y la experiencia de los caficultores y sus procesos productivos y de conservación; c) la trazabilidad de los procesos; d) la inversión del sobreprecio del café para fortalecer procesos productivos; y e) beneficiar a los caficultores en su calidad de vida. En esta medida, la propuesta de valor se fundamentó en fortalecer la producción a través de la diferenciación de los productos sin competir entre las organizaciones y unificar una estrategia de valor colectiva (Reunión TACA, comunicación personal, 25 de mayo de 2019).

Por último, el tercer punto del taller fue la elección del aliado que ejecutaría la propuesta. Este actor debía cumplir con varios criterios; entre ellos, tener una experiencia de mínimo dos años y contar con estados financieros y capacidad de gestión (Reunión TACA, comunicación personal, 25 de mayo de 2019).

Los resultados del taller de diagnóstico constituyen un nuevo producto de conocimiento que emergió de la dinámica, tanto orgá-

nica como prescriptiva, de la actividad. Esta dinámica estuvo orientada por un programa del MinCIT y por agencias de apoyo público-privado en interacción con los diferentes actores articulados a la iniciativa TACA. En este contexto, de manera colaborativa y a partir de las experiencias, los conocimientos y las particularidades del territorio, se generó un nuevo conocimiento (diagnóstico de actores, potencialidades y posibles ejecutores), que dio paso a una nueva apuesta comercial (producto de conocimiento), la cual más adelante se materializaría en un proyecto enfocado en la conformación de una alianza comercial para fortalecer la competitividad de TACA, como veremos a continuación.

### ***Proyecto Alianza para la Competitividad: gobernanza y apropiación del conocimiento***

A partir del taller descrito en el apartado anterior, los actores de TACA diseñaron en 2020 la propuesta «Alianza comercial de la cadena de cafés especiales del Magdalena para fortalecer sus capacidades comerciales en mercados nacionales e internacionales» (en adelante Proyecto Alianza Comercial). Este producto fue presentado en el Programa Alianzas para la Competitividad Territorial: Fortalecimiento de la cadena de valor para tener acceso a nuevos mercados (CET), lanzado en 2019 por MinCIT y la Red Adelco con financiación de la UE.

El Programa Alianzas para la Competitividad Territorial tenía por objetivo «establecer acuerdos y cooperación entre actores que tengan objetivos comunes» (UE, s. f.) para robustecer e impulsar la competitividad y el desarrollo local de los territorios. En el caso particular del Magdalena, se buscó el fortalecimiento comercial de la cadena de valor del café en el departamento que «por desarrollarse en contextos rurales alejados no ha tenido fácil acceso a instrumentos de apoyo» (Redacción BIBO, 2019).

El Proyecto Alianza Comercial fue liderado por la CCSM, y la entidad facilitadora fue la Corporación Vital, que se trazó como objetivo

posicionar la propuesta de valor de los cafés especiales de la SNSM y articular los diferentes eslabones de la cadena de valor que participan en la alianza alrededor de una única estrategia comercial que incorpora el uso de nuevas tecnologías que garantizan trazabilidad del grano para el acceso a nuevos mercados (Vital, 2020).

Al proyecto se vincularon como beneficiarias AgroSec, Asopro-sierra, Red Ecolsierra, Cooagronevada, Coocafé, Asograncoffee y Directcafé; y como aliados comerciales participaron la FNC-Comité Magdalena y Ecolsierra Export. Para la ejecución la CCSM subcontrató a ALR, Borinke Producciones, Sinergia y Vital.

El proyecto propendió a fortalecer a los actores vinculados a través de mecanismos de integración entre ellos (gobernanza), con miras a desarrollar una estrategia comercial para la promoción y el posicionamiento de los cafés de la SNSM a través de la exportación con el aliado Ecolsierra Export. En esta labor fue clave la construcción de una propuesta global de valor de los cafés para mejorar la capacidad de negociación de los participantes, fundamentada en la construcción colectiva y en la cocreación de una identidad propia para cada una de las asociaciones y de una identidad colectiva, a nivel de clúster, de posicionamiento global (Reunión TACA, comunicación personal, 10 de marzo de 2021).

Además, el proyecto permitió desarrollar un plan de mercadeo y una estrategia logística para implementar «procesos innovadores» con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (tabletas digitales, programas informáticos de trazabilidad, equipos de secado). De esta forma se planteó mejorar la trazabilidad y la calidad del café para sus procesos de comercialización, a la par del acceso y posicionamiento en los mercados y de mantener una

sostenibilidad financiera basada en procesos de «innovación, valor compartido y negocios inclusivos» (Vital, 2020).

En síntesis, el propósito del Proyecto Alianza Comercial, y de TACA, era promover la competitividad de los productores de manera articulada, permitiéndoles a su vez construir y fortalecer sus identidades individuales para que no compitan entre sí. Este esfuerzo, una vez más, hace visible una apuesta de gestión del conocimiento productivo y comercial que parte de las experiencias y procesos adelantados por cada una de las organizaciones y sus asociados y del trabajo colectivo y complementario que se viene gestionando desde TACA. Así, sus beneficiarios podrán, de acuerdo con sus integrantes, ser competitivos en los mercados internacionales y ganar capacidad de negociación.

Víctor Cordero destaca la importancia de reconocer las particularidades de cada organización que forma parte de TACA. Según él, aunque existen ejes transversales que identifican a todos los participantes, es crucial que cada entidad desarrolle y mantenga una identidad distinta para diferenciarse en el mercado. Sin esta diferenciación, advierte, las organizaciones podrían limitarse comercialmente y competir innecesariamente entre sí, ofreciendo productos similares e invisibilizando su identidad única (V. Cordero, comunicación personal, 9 de enero de 2021).

En este punto podemos destacar que lo que se está gestionando es la noción misma de competitividad del clúster con dos dimensiones: la colectiva y la individual. La primera sería el escenario para generar consensos a partir de las particularidades de cada una de las organizaciones, en la medida en que se reconoce la existencia de un conglomerado de entidades en torno al café, reduciendo por lo tanto el riesgo de competir entre ellas. La segunda hace parte de las dinámicas de las organizaciones productoras de cafés que, de acuerdo con sus historias e intereses, han venido generando procesos de diferenciación para posicionar sus cafés en los mercados nacionales e internacionales, lo cual constituyó un insumo para la construcción

de la propuesta de marketing, como se verá adelante y como se re-toma también en la marca colectiva «Corazón de Sierra» abordada previamente.

Sumado a lo anterior, podemos plantear que la innovación se entiende, por un lado, como la implementación de desarrollos tecnológicos recientes que permitan hacer más eficientes los procesos, a la vez que se garantizan la calidad y la trazabilidad. Por otro lado, la innovación se asocia a la cadena de valor, donde las organizaciones (asociaciones y cooperativas) desarrollan o ajustan procesos que les den la posibilidad de diferenciarse al mismo tiempo que encuentran puntos en común (identidad colectiva) y agregar valor a sus productos.

El Proyecto Alianza Comercial promueve y desarrolla un modelo de gestión de participación de los actores para la toma de decisiones de forma consensuada, y con esto se buscó

la sostenibilidad y escalabilidad de la alianza mediante generación de confianza, participación de los actores en la toma de decisiones y una estructura con roles, funciones y responsabilidades establecidas y empoderadas. Además, las 7 organizaciones hoy hacen parte de la cadena de cafés especiales del Magdalena y de la iniciativa clúster; por tal razón su comunicación para la toma de decisiones es constante (Vital, 2020).

En este caso, la confianza entre los actores, previamente construida en el marco del Comité de la Cadena y de TACA durante la ejecución del Proyecto Alianza Comercial, se fortaleció gracias a la gobernanza construida como parte del clúster y la participación de las organizaciones incluidas. Este logro fue central en la toma de decisiones; concretamente, en los espacios de discusión para identificar los elementos distintivos, en la construcción de la identidad colectiva de la ruta café, y en la organización de ferias comerciales y la elaboración de un video y *podcasts* promocionales. El papel de la Red Ecolsierra fue determinante en este sentido, pues su contribución

como enlace entre las organizaciones beneficiarias y los contratistas del proyecto para el desarrollo de las diferentes actividades hizo que esta comunicación fuera más efectiva y rápida (Diario de campo, enero de 2021).

La apuesta de posicionamiento de los cafés de la SNSM a nivel comercial se fundamentó en las experiencias, la apropiación de conocimientos y prácticas sobre la producción, la transformación y la comercialización de cafés especiales de cada una las organizaciones participantes, así como en su relación con el territorio, procesos ambientales y de responsabilidad social y la historia de conformación de sus procesos productivos y socioculturales. Los elementos distintivos e identitarios incluyen: café de conservación, café bienestar, certificaciones ambientales, sellos verdes, fortalecimiento de base social, equidad de género, certificación *Woman Care*, café femenino, procesos de restitución de tierras, sustitución de cultivos ilícitos, prima social *Fairtrade* y DO (tabla 2). Como parte de los factores que los unen se encuentran: el origen, la taza, las certificaciones, la producción agroforestal, el enfoque de género, las condiciones geográficas y climáticas, y la diversidad cultural y ambiental.

Además de los elementos anteriores, los actores consideraron central la información asociada al mercado. En esa medida fue importante conocer aspectos como cuáles son los principales países importadores y consumidores de cafés verdes y tostados, cómo ha crecido y cambiado la demanda de cafés especiales en el mundo, y lo referente al tema del uso de los sellos, empaques, colores y las marcas distintivas que permiten reconocer el café como parte de un territorio, que cuenta una historia y unos procesos (Reunión TACA, comunicación personal, 10 de marzo y 20 de abril de 2020).

De igual forma, en estos espacios se planearon apuestas concretas como ferias comerciales, que permitieron hacer visible, por un lado, la importancia del posicionamiento del café por parte de las asociaciones y cooperativas en el territorio con miras a promover su consumo interno, aspecto identificado dentro del diagnóstico realizado

en el marco del Proyecto Alianza Comercial. Por otro lado, se destacó el conocimiento que las organizaciones tienen sobre el potencial con el que cuenta la ciudad gracias al turismo nacional e internacional, por lo cual los centros comerciales se identificaron como espacios ideales para la visibilización y promoción de sus productos y sus procesos. De esta manera se pudieron gestionar alianzas con centros comerciales como el Ocean Mall y Zazué Plaza, ubicados en la ciudad de Santa Marta, donde, gracias a la gestión de la CCSM y el apoyo de la Alcaldía de Santa Marta, se llevaron a cabo dos ferias comerciales, una en cada uno de estos lugares.

Ahora bien, también es preciso mencionar que durante la ejecución del Proyecto Alianza Comercial se presentaron algunas dificultades, como el recorte de tiempo para su implementación, lo que llevó a los actores involucrados y a los ejecutores del proyecto a gestionar el desarrollo de sus actividades a paso acelerado. El inicio en la ejecución también se vio afectado a causa de la pandemia por COVID-19 y los traumatismos sufridos en cada una de las organizaciones por esta contingencia sanitaria, como por ejemplo las pocas ventas de sus productos (transformadores y tiendas o cafeterías), la dificultad de la movilidad del café (pergamino, verde y tostado), los cierres para ingreso o salida de los municipios y veredas, dificultades para visitas e inspecciones para certificaciones, el complejo acceso de insumos, entre otros. Por ende, la CCSM y las organizaciones debieron establecer la fecha más adecuada para llevar a cabo esta iniciativa y trazar las estrategias adecuadas para adelantar las actividades programadas de acuerdo con las circunstancias que estaba viviendo cada una ellas (Reunión TACA, comunicación personal, 23 de abril de 2020).

Además, el Proyecto Alianza Comercial, si bien se entendió como la segunda fase del PDP-Cadena de Valor, del cual se retomarian elementos para el diseño de la estrategia de marketing, debió iniciar casi al mismo tiempo que este último, lo que provocó un traslape de actividades. Así, mientras por un lado, en el Proyecto Alianza

Comercial, se estaban desarrollando la estrategia de marketing y un plan de negocios, por otro lado, en el PDP-Cadena de Valor, se estaba elaborando la marca colectiva. Debido a este cruce de actividades, y en el marco de la construcción de la gobernanza de TACA, que estaba ocurriendo al mismo tiempo, los actores de esta iniciativa clúster detectaron la necesidad de articular los procesos que estaban adelantando para coordinar esfuerzos y manejar de manera conjunta la estrategia de marketing y la marca colectiva, a la vez que este trabajo mancomunado alimentó las discusiones sobre la gobernanza de TACA (Reunión TACA, comunicación personal, 20 y 23 de abril de 2020). De esta forma se conformaría la identidad de TACA, expresada en la marca colectiva «Corazón de Sierra» presentada páginas atrás.

Otro de los inconvenientes que se presentaron fue la poca claridad por parte de los beneficiarios del proyecto sobre el hecho de que debían asumir el pago de impuestos (directos sobre las ventas, IVA) sobre los recursos obtenidos para la financiación. Así, si bien cada una de las organizaciones lograron asumir los costos derivados del proyecto y continuar con su participación, algunas manifestaron su desacuerdo ante esta contingencia (Diario de campo, 1 de diciembre de 2020).

A la luz de lo anterior, resulta relevante que en los procesos de planeación de los proyectos se establezcan lineamientos para abordar este tipo de contingencias. También conviene que los financiadores y los ejecutores puedan comunicar de manera clara y oportuna los compromisos y las responsabilidades asumidos por las organizaciones beneficiarias, especialmente los financieros, para así garantizar que la ejecución de los proyectos se dé en el marco del fortalecimiento de la confianza de los actores involucrados.

En enero de 2021, cuando el Proyecto Alianza Comercial planeó el desarrollo de las ferias comerciales, el país se encontraba en medio del segundo pico de infecciones por COVID-19. En estas circunstancias, se debieron implementar protocolos de bioseguridad (con-

trol de aforo, distanciamiento social, uso de tapabocas, entre otros) para llevar a cabo las actividades que implicaban presencialidad. Frente a esta problemática, dos de las asociaciones vinculadas incluso se abstuvieron de participar, ya que sus juntas directivas habían definido no asistir a espacios que implicaran aglomeraciones (Diario de campo, diciembre de 2020).

En términos de gestión del conocimiento, se observa cómo las medidas de salud pública, aunque podrían entenderse como prescriptivas dadas las implicaciones de la emergencia, fueron apropiadas y llevadas a la práctica de maneras diferentes por las organizaciones, sin que desembocaran en tensiones en este caso. Asimismo, esta eventualidad reveló que la gestión del conocimiento no se da de manera lineal puesto que las organizaciones, si bien están articuladas en el marco de un proyecto orientado por lineamientos del MinCIT, por las políticas de salud del Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud) y también por la gobernanza de TACA, mantienen su autonomía y gobernanza, que está asociada a las particularidades organizativas, sociales y territoriales de cada entidad.

La experiencia del Proyecto Alianza Comercial deja ver cómo TACA, a través del desarrollo de actividades y productos de conocimiento, plasmó su noción de competitividad en la construcción de una identidad colectiva, que se constituyó en una herramienta de cohesión y reconocimiento con la cual, se espera, permita llegar a acuerdos o alianzas comerciales que favorezcan a todos los miembros del conglomerado. Asimismo, muestra que la iniciativa clúster se vio sujeta a un conjunto de contingencias tan retadoras como la pandemia de COVID-19, donde resultó importante un mecanismo como la gobernanza para llegar acuerdos y, en general, para el fortalecimiento mismo de la confianza, con el fin de abordar y resolver dificultades que se presentaran en la ejecución de sus iniciativas. Finalmente, en términos de gestión del conocimiento, se hace evidente cómo se articularon las diferentes capacidades de las organizaciones y los agentes individuales y, cómo a partir de esto emerge y se for-

talece la iniciativa, con sus características y formas particulares de funcionamiento.

### ***Gobernanza de TACA: hacia la formalización y la sostenibilidad***

Como se señaló, durante 2020 y 2021 la dinámica de TACA se transformó debido a la contingencia por el COVID-19. Esto implicó que las reuniones del 2020 se desarrollaran de forma virtual, y posteriormente se retomaran de manera híbrida, tanto presencial como virtual. La pandemia afectó y reconfiguró las dinámicas propias del clúster. Como consecuencia, se aplazaron algunas actividades como las reuniones, y se incorporaron otras relacionadas con los protocolos de bioseguridad. Además, se diseñaron nuevas estrategias de seguimiento y acompañamiento a las organizaciones, o se replanteó su ejecución de manera híbrida, garantizando los aforos en ferias comerciales y actividades académicas. Gracias a la gestión de la CCSM y los aliados estratégicos de TACA, se generaron diferentes productos de conocimiento; entre ellos, la gobernanza.

La gobernanza fue un producto de conocimiento importante que incluyó la construcción de los lineamientos y el plan de acción de TACA, los cuales se consolidaron en julio de 2021. Esta labor se articuló con las acciones que se venían ejecutando en el PDP-Cadena de Valor y el Proyecto Alianza Comercial y con otros espacios como las capacitaciones y las conferencias. El proceso inició a finales de 2019, cuando la CCSM y la Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación asumieron la coordinación de TACA para continuar con la dinamización de las actividades adelantadas durante el segundo semestre de 2018 por la Red Ecolsierra, quien había retomado lo desarrollado en la ruta competitiva Taza de Calidad, a cargo de CCSM en el 2014 (CCSM, 2018).

Durante 2020 y 2021, bajo la coordinación de CCSM, se adelantaron una serie de discusiones para construir la gobernanza y los li-

neamientos de TACA. En estos encuentros se reconoció la labor que se venía adelantando en el marco del Comité de la Cadena, cuyo énfasis era el aspecto productivo, y se planteó distinguir a esta organización del clúster, que se centraba más bien en el aspecto comercial y en el posicionamiento y la competitividad de los cafés especiales producidos en la SNSM (Reunión TACA, comunicación personal, 14 de julio de 2020; TACA, 2020).

En esta medida, las organizaciones que conformaban TACA consideraron que era clave diferenciarse del Comité de la Cadena con el fin de construir su gobernanza y lineamientos y no repetir esfuerzos. A su vez, se identificó que el fortalecimiento del Comité de la Cadena en los procesos productivos era fundamental, por lo que su reactivación resultaba esencial para contar con insumos para la dimensión comercial y para el posicionamiento del café en los mercados nacionales e internacionales. Por ejemplo, Juan Camilo Ortiz, director comercial de Caficosta, enfatiza la interconexión necesaria entre los dos entes y asegura que no se debe asumir que ambos desempeñan roles idénticos (J. C. Ortiz, comunicación personal, 14 de julio de 2020).

Con base en lo anterior, el 28 de julio de 2020 la CCSM coordinó una reunión con los integrantes de TACA con el fin de avanzar en la construcción de la gobernanza a partir de la diferenciación entre el Comité de la Cadena y la iniciativa clúster. Siguiendo los postulados de DeBresson (1996) y Porter (1998), se presentaron y definieron tres términos clave:

1. *Cadena productiva*: Un «conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización, hasta el consumidor final». La cadena productiva se enfoca en un tema específico, relacionado con la producción (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

2. *Clúster:*

Una realidad económica donde hay una agrupación de compañías e instituciones interconectadas, en un campo particular, que compiten y cooperan entre sí, y dentro del clúster existe la cadena productiva. Hay otros agentes, y unas acciones que normalmente la cadena productiva no hace, agentes e instituciones: pueden ser universidades, pueden ser instituciones públicas y privadas que hacen parte del clúster. Igualmente, las dinámicas están muy enfocadas a esas acciones que apoyan todo el proceso (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

3. *Iniciativa clúster:* «Es un instrumento de intervención que busca mejorar esa realidad económica» (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

De igual forma, se consideró que «el clúster es algo macro [independiente] y puede existir sin iniciativas clúster, como TACA, pero no puede existir si no hay una cadena productiva como tal» (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Ahora bien, cabe precisar que, en esta conceptualización presentada en este espacio de encuentro con los diferentes integrantes de la iniciativa clúster, no se menciona en qué consiste la organización de cadena productiva puesto que se está haciendo alusión al aspecto comercial y de competitividad, lo cual está asociado a los clústeres.

En este proceso se planteó distinguir, por un lado, la gobernanza como un conjunto de normas con las que ya cuentan las organizaciones y, por otro lado, como lineamientos que ofrece TACA. Estos últimos no entrarían a sobreponerse sobre procesos de toma de decisiones ya establecidos por las entidades que hacían parte de la iniciativa clúster. En este sentido, la gobernanza de TACA se entendería como orientaciones a las acciones y actividades para el fortale-

cimiento de la competitividad del sector cafetero del departamento del Magdalena (Reunión TACA, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Esta postura es compatible con una de las formas en que se definen las organizaciones clústeres, esto es, como entidades descentralizadas, flexibles y adaptativas<sup>19</sup> (e. g., Salazar, 2020), donde predominan procesos de gestión del conocimiento de tipo orgánico tanto informal como formal (tabla 2).

El proceso contó con la vinculación, por primera vez, de un clúster mánager en 2021, asignado por la CCSM para apoyar a TACA. Según este funcionario, a raíz de las discusiones y los documentos previos, y gracias a un proceso participativo, democrático y de articulación entre los actores que hacen parte de la iniciativa, se estipuló la gobernanza como

un modelo de trabajo asociativo y voluntario de carácter permanente, independiente y autónomo y de utilidad común, con una estructura que opera con recursos tanto públicos como privados, sin personería jurídica, sin fines de lucro; se encuentra conformado por diferentes organizaciones que de manera voluntaria ejercen derechos y contraen obligaciones (T. Cortina, comunicación personal, 8 de abril de 2021).

En el marco de las discusiones previas y en el documento borrador de los lineamientos de TACA, proyectado por la CCSM en 2020, se planteó la estructura organizativa de la iniciativa clúster, conformada por un comité estratégico, un comité general y una secretaría técnica (TACA, 2020). Sin embargo, los representantes de la FNC-Comité Magdalena y de la Red Ecolsierra mencionan la importancia de ajustar el orden de los comités propuestos, de modo que el comité general sea el órgano en el que se tomen las decisiones

---

<sup>19</sup> Como se hace visible en los casos analizados por Salazar (2020) del clúster aeroespacial en Querétaro (en México) y el clúster de software y TI – Prosoft en Jalisco (México).

por parte de todos los actores que integran TACA (Reunión TACA, comunicación personal, 30 de junio de 2020). De igual forma, consideran necesario delimitar los objetivos y los alcances de la iniciativa clúster, para que estos giren en torno a la competitividad, el mercadeo, la utilidad común, el crecimiento y el desarrollo económico de la región, así como la innovación, de manera que se distinga de los objetivos que tienen las asociaciones o la FNC. En este mismo orden de ideas, también se enfatiza que TACA está orientada hacia la competitividad, entendida como estrategias y alianzas para el posicionamiento de marca, imagen y estrategia comercial, tanto a nivel local como al internacional (Reunión TACA, comunicación personal, 8 de abril de 2021).

Como se hizo visible unas páginas atrás en lo referente al desarrollo del PDP-Cadena de Valor (2020 y 2021), Víctor Cordero propone articular el desarrollo de la marca colectiva con la construcción de la gobernanza ya que, de acuerdo con él, esta es parte de las actividades que se planearon pensando en el fortalecimiento de la iniciativa. El gerente de la Red Ecolsierra subraya la sinergia y las oportunidades únicas que se han creado gracias a la participación de todos los involucrados, incluidas entidades como la CCSM y la FNC-Comité de Cafeteros, que ejercen un papel crucial en la política empresarial y cafetera del departamento. Además, resalta la importancia de los aportes de cada uno de los actores, incluso para expresar desacuerdos, enfatizando que la construcción colectiva de la iniciativa clúster y la definición de sus directrices son esenciales para asegurar que la visión de este ente se alinee con las necesidades y las expectativas de todos los implicados (V. Cordero, comunicación personal, 8 de abril de 2021).

En este sentido, los integrantes de TACA, entre ellos los representantes de la FNC-Comité Magdalena, CCSM, Red Ecolsierra y las demás organizaciones de productores y transformadores, ven en este espacio «un momento histórico» con un «relato propio» para consolidar una marca colectiva en torno a los cafés especiales, y en

el cual confluyen los esfuerzos, la planeación y el trabajo conjunto adelantado desde el 2018 por medio de diferentes apuestas emprendidas por TACA como el PDP-Cadena de Valor, el Proyecto Alianza Comercial, capacitaciones, entre otras. De igual forma, la gobernanza se articula con otras iniciativas desarrolladas años atrás como la DO Sierra Nevada en 2017; la conformación del clúster de cafés especiales en el 2014; los procesos organizativos en torno a los cafés especiales emprendidos por pequeños y medianos caficultores desde los años 2000; el posicionamiento del café como un producto distintivo propio de la SNSM, aceptado además por las comunidades indígenas de este territorio; las dinámicas migratorias de extranjeros y de población del interior del país; y la exaltación de la historia, la cultura y la tradición cafetera de la SNSM que se remonta a los siglos XVIII y XIX.

Al respecto, Édgar Ramírez explica que el objetivo final y el sueño de TACA siempre fue lograr un relato común que uniera a todos los involucrados. Destaca que la propuesta de valor se centra en la distinción del café producido, que debe tener un valor adicional debido a su origen y la rica historia que lo acompaña. Para alcanzar este propósito, fue necesario un trabajo prolongado, comenzando con la aceptación de los indígenas en el año 2000 de que el café realmente pertenecía a la SNSM. Este proceso incluyó presentar la iniciativa a la cooperación internacional y obtener la denominación de origen (É. Ramírez, comunicación personal, 8 de abril de 2021).

Ramírez también subraya que el trabajo conjunto es fundamental para gestionar la apuesta organizativa en torno a los cafés especiales, como lo demuestra la marca colectiva Corazón de Sierra. Según este líder, ni las asociaciones, ni el Comité de Cafeteros, ni los comités municipales habían podido, por sí solos, lograr una visión unificada que los reuniera a todos bajo una misma identidad. El trabajo conjunto ha permitido concretar este esfuerzo en piezas publicitarias y de mercadeo desarrolladas a lo largo de tres años. Ramírez destaca la importancia de haber alcanzado este punto, mencionando que ahora

cuentan con elementos valiosos para fortalecer la iniciativa clúster, establecer una gobernanza efectiva y maximizar los beneficios de las actividades planeadas dentro del marco del PDP-Cadena de Valor (É. Ramírez, comunicación personal, 8 de abril de 2021).

Estos procesos de gestión del conocimiento que han tenido lugar desde que se reactivó la iniciativa TACA en 2018, y gracias al trabajo previo, incluyendo el desarrollo de proyectos, aprendizajes, reflexiones y planeación, fundamentados en la confianza y el trabajo colectivo y horizontal, son lo que en definitiva permitió elaborar los lineamientos de la iniciativa TACA, establecer su estructura organizativa o gobernanza y trazar su plan de acción 2021-2022. En el documento de lineamientos de gobernanza de TACA, resultante de las discusiones y de una labor conjunta, se plantea que esta iniciativa clúster

persigue fines de interés o utilidad común y el crecimiento del desarrollo económico de la región, el bienestar común del sector cafetero. Por tratarse de una concentración de organizaciones e instituciones que hacen parte de la cadena productiva del café en la región, busca proponer y articular iniciativas, alianzas y proyectos orientados a dinamizar y posicionar el sector cafetero del departamento y que al mismo tiempo sean beneficiosas para la región y el país (TACA, 2021a, p. 1).

Como parte de la estructura organizativa, se definieron y aprobaron tres instancias con sus respectivas funciones (tabla 8). Estas son: un comité general como máximo nivel para la toma de decisiones; un comité estratégico, conformado por representantes de cada eslabón; y una secretaría técnica, liderada por la CCSM, que cuenta con el clúster mánager (TACA, 2021a; TACA, comunicación personal, 20 de abril y 2 de junio de 2021).

En junio de 2021 se dio paso a la primera elección del comité estratégico de TACA, en la cual se debía seleccionar a los tres representantes de las organizaciones, de los cuales al menos uno debía ser mujer. De igual forma, era necesario elegir un representante del sector público o ente territorial. Los representantes de las organizaciones (asociaciones y cooperativas de cafés especiales y transformadores) se eligieron a través de un proceso de votación virtual en el marco de una de las reuniones de TACA.

**Tabla 8.** Estructura organizativa, representantes, funciones y gobernanza de la iniciativa clúster TACA, 2021

| Estructura                                                         | Representantes                            | Funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité general<br>Máxima instancia en donde se conforman las demás | Todos los miembros oficiales del clúster. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de los objetivos definidos en la iniciativa clúster.</li> <li>• Definir de manera conjunta el plan de acción de la iniciativa.</li> <li>• Priorizar los planes, los programas y los proyectos para el logro de los objetivos estratégicos.</li> <li>• Establecer las medidas tendientes a asegurar el cumplimiento de las metas del plan de acción.</li> <li>• Conformar mesas de trabajo dentro de la iniciativa, con el objetivo de enfocar esfuerzos en proyectos específicos en materia de desarrollo competitivo.</li> <li>• Aceptar o rechazar el ingreso de nuevos integrantes a la iniciativa.</li> <li>• Las demás que se definan en el documento de constitución.</li> </ul> |

| Estructura         | Representantes                                                                                                                                                                                                                        | Funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité estratégico | <p>3 representantes de los gremios.<br/>                     1 representante del sector público (ente territorial o academia).<br/>                     1 representante de CCSM.<br/>                     1 representante de FNC.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la participación de los miembros de la iniciativa a largo plazo y de nuevos actores que se consideren.</li> <li>• Convocar a actores públicos que desarrollen proyectos con impacto en el desarrollo competitivo del clúster.</li> <li>• Orientar el desarrollo del plan estratégico del clúster.</li> <li>• Establecer convenios o acuerdos de operación con las entidades pertinentes.</li> <li>• Representar intereses ante el Gobierno y otras entidades para solicitar fondos de financiación.</li> <li>• Analizar oportunidades de generación de negocios aprovechando los residuos obtenidos del café (economía circular).</li> <li>• Planear y organizar las actividades del día del café.</li> <li>• Gestionar alianzas con grandes comercializadoras en conjunto con apoyo de entidades públicas y privadas.</li> <li>• Preparación del concurso Taza de la Excelencia a nivel local.</li> <li>• Contribuir a fortalecer la presencia de cafés de la SNSM en empresas, entidades y canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías) de la región.</li> </ul> |

| Estructura         | Representantes                                        | Funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secretaría técnica | Liderada por la CCSM y una gerencia o clúster mánager | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar, canalizar y acompañar el desarrollo e implementación de los lineamientos, las disposiciones, los proyectos y las sugerencias que emanen de la iniciativa.</li> <li>• Desarrollar e implementar la coordinación interinstitucional.</li> <li>• Apoyar técnica y operativamente la convocatoria de las sesiones del clúster y preparar la propuesta de agenda de cada una de las sesiones.</li> <li>• Realizar el levantamiento de las actas de las sesiones.</li> <li>• Realizar el seguimiento a los compromisos adquiridos en las sesiones.</li> <li>• Realizar seguimiento al desarrollo de los proyectos definidos en el plan de acción de la iniciativa.</li> <li>• Reportar la información de seguimiento directamente al comité estratégico cuando este lo requiera.</li> <li>• Hacer seguimiento a las reuniones de las comisiones de trabajo y el estado de los proyectos que se adelantan.</li> </ul> |

Fuente: elaborado por los autores a partir de TACA (2021a).

En este espacio los participantes resaltaron el liderazgo y la confianza que se tenía en los representantes elegidos, Red Ecolsierra, Caficosta y Cooagronevada, y la disposición de ellos para continuar en el fortalecimiento de la caficultura del Magdalena. Debido a que la CCSM y la FNC-Comité Magdalena son considerados como ac-

tores dinamizadores de TACA, se definió que harían parte de forma permanente del comité estratégico. En cuanto al sector público, se seleccionó a Unimagdalena debido a su participación constante (tabla 9).

**Tabla 9.** Estructura organizativa, sectores y representantes de la iniciativa clúster TACA, 2021

| <b>Estructura</b>  | <b>Sector</b>                                   | <b>Representantes</b>                                                                                  |
|--------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité general     | Gremios                                         | CCSM y FNC-Comité Magdalena.                                                                           |
|                    | Asociaciones y cooperativas de cafés especiales | Red Ecolsierra, Caficosta, Agro-Sec, Coocafé, Asobiopaz, Cooa-gronevada, Asograncoffee y Asoprosierra. |
|                    | Transformadores                                 | Planta Fénix.                                                                                          |
|                    | Exportadores                                    | Ecolsierra Export.                                                                                     |
|                    | Sector público o ente territorial               | Unimagdalena, Infotep y SENA.                                                                          |
|                    | Comercializadores                               | Aluna Café y Directcafé.                                                                               |
|                    | Sector privado y consultorías                   | ALR.                                                                                                   |
| Comité estratégico | Gremios                                         | FNC y CCSM.                                                                                            |
|                    | Organizaciones                                  | Caficosta, Red Ecolsierra y Cooa-gronevada.                                                            |
|                    | Sector público                                  | Unimagdalena.                                                                                          |
| Secretaría técnica |                                                 | CCSM, clúster mánager                                                                                  |

Fuente: elaborado por los autores a partir de reunión TACA (comunicación personal, 2 de junio de 2021).

Por otro lado, y como parte del plan de acción de TACA, se definieron cinco líneas de trabajo con sus respectivos componentes, así como actividades, responsables, resultados esperados, indicadores y metas. Entre las líneas de acción se plantearon: 1) agregar valor a los cafés de origen: DO, 2) formación e innovación, 3) acceso a mercados internacionales, 4) promoción y posicionamiento de los cafés especiales, y 5) general (tabla 10) (TACA, 2021b). Algunas de estas líneas de acción se vienen implementando desde el año 2019, como se hace visible en este capítulo y en el anterior.

**Tabla 10.** Plan de acción de la iniciativa clúster TACA 2021-2022

| Línea de acción        | Componentes                                                                                              | Actividades                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Formación e innovación | Oportunidades de generación de negocios aprovechando los residuos obtenidos del café (economía circular) | Generar espacios de formación y capacitación en residuos del café. |
|                        |                                                                                                          | Vincular a la academia a través de sus centros de innovación.      |
|                        |                                                                                                          | Promover la innovación en las empresas vinculadas al clúster.      |
|                        | Agroturismo                                                                                              | Formación en turismo de naturaleza.                                |
|                        |                                                                                                          | Gestionar alianzas y proyectos que busquen apoyar el agroturismo.  |
|                        |                                                                                                          | Interclúster <i>meeting</i> .                                      |

| Línea de acción                      | Componentes                                                      | Actividades                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor agregado a los cafés de origen | DO Sierra Nevada                                                 | Gestionar una alianza con la Coordinación de Propiedad Intelectual de la FNC y la Fundación Cafecert.                                                                         |
|                                      |                                                                  | Agenda de capacitaciones en DO al comité general y a todos los integrantes de la cadena de valor del café.                                                                    |
|                                      |                                                                  | Hacer seguimiento al proceso de certificación de DO Sierra Nevada e identificar mecanismos y estrategias para una mayor visibilidad en los mercados internacional y nacional. |
|                                      |                                                                  | Encuentro académico y comercial de experiencias del café en donde se destaque la certificación de DO Sierra Nevada.                                                           |
| Acceso a mercados internacionales    | Identificación y aprovechamiento de oportunidades en el exterior | Identificación de mercados y clientes potenciales.                                                                                                                            |
|                                      |                                                                  | Participación conjunta de la región en la Feria de Cafés Especiales que se realizará en Bogotá.                                                                               |
|                                      |                                                                  | Buscar alianzas con grandes comercializadoras en conjunto con apoyo de entidades públicas y privadas.                                                                         |
|                                      |                                                                  | Gestión para la participación en una feria internacional.                                                                                                                     |

| Línea de acción                                     | Componentes                                                 | Actividades                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promoción y posicionamiento de los cafés especiales | Generación y consolidación de una cultura cafetera regional | Contribuir a fortalecer la presencia de cafés de la SNSM en empresas, entidades y canal Horeca (hoteles, restaurantes, cafeterías) de la región. |
|                                                     |                                                             | Celebración del Día Nacional del Café (27 de junio) y la feria comercial.                                                                        |
|                                                     |                                                             | La creación de un contenido audiovisual para divulgación del clúster y DO Sierra Nevada.                                                         |
|                                                     |                                                             | Diseño y promoción del concurso <i>Coffee Lover</i> .                                                                                            |
|                                                     |                                                             | Festival de la cosecha cafetera del Magdalena (Día Internacional del Café).                                                                      |
|                                                     |                                                             | Promover la cultura barista en la región y acompañamiento de programas de la academia o del SENA y las asociaciones.                             |
|                                                     |                                                             | Construcción y lanzamiento de la marca colectiva del clúster.                                                                                    |
|                                                     |                                                             | Capacitación y asesoría en el tema de registro de marca.                                                                                         |
|                                                     |                                                             | Promocionar los cafés especiales a través de medios digitales o una <i>app</i> para la venta de los cafés de la SNSM.                            |

| Línea de acción | Componentes | Actividades                                                                 |
|-----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| General         | General     | Elaboración y aprobación de los lineamientos de gobernanza.                 |
|                 |             | Elección del comité estratégico.                                            |
|                 |             | Identificar nuevos proyectos y oportunidades de desarrollo para el clúster. |
|                 |             | Organización de contenido y gestionar la página web.                        |
|                 |             | Convocar encuentros mensuales del clúster.                                  |
|                 |             | Convocar y elaborar agenda a las sesiones del comité estratégico.           |
|                 |             | Gestionar alianzas y convenios.                                             |
|                 |             | Gestionar nuevos miembros y encadenamiento productivo.                      |

Fuente: elaborado por los autores a partir de TACA (2021b).

Como ya se destacó, la gobernanza se construyó a partir de un proceso colectivo y dinámico (orgánico e informal, ver tabla 2), con el que se buscó establecer unos parámetros mínimos de funcionamiento de TACA. Esta estructura tiene origen en un conjunto de actividades que permitieron establecer que existen posibilidades de sinergia, cohesión y cooperación entre las diferentes organizaciones cuya actividad económica gira en torno al café en el Magdalena. El

proceso retoma entonces el espíritu expresado por los miembros de la iniciativa respecto a un funcionamiento horizontal, y es coherente con una filosofía descentralizada y flexible, lo que complementa los esfuerzos que se han adelantado en el marco de las organizaciones (cooperativas, asociaciones y gremios).

Esto permite concluir que la gobernanza de TACA es producto de un proceso orgánico e inicialmente informal que se formalizaría a través del plan estratégico, la elección de los integrantes del comité estratégico y la consolidación de la gobernanza misma, donde los diferentes actores pueden participar en igualdad de condiciones. Dicho de otra forma, la dinámica orgánica de conformación de TACA comienza a incorporar algunos elementos prescriptivos de la gestión del conocimiento que, según se puede deducir, estarían enfocados en la sostenibilidad de la organización, a través de la gobernanza. En este sentido, las tareas de la iniciativa clúster no se darían en función de contingencias (*e. g.*, ejecución de un proyecto), sino que se establece un esquema de trabajo permanente, con funciones definidas y un mecanismo de toma de decisiones. Esta concepción no afectaría la horizontalidad de las relaciones entre los participantes de la entidad; por el contrario, la favorecería al darle mayor peso decisorio al comité general (figura 11).

Dadas las experiencias y las competencias de los diferentes sujetos que participaron de estas reuniones, emergió una comunidad de práctica, donde algunos de estos sujetos asumen un rol de liderazgo *ad hoc* y desempeñan un papel central en las diferentes dinámicas, incluyendo la construcción misma de la gobernanza. Estos actores son reconocidos por su capacidad de gestión y su experiencia, y en ellos recae la confianza de un grupo amplio de miembros. Además, actúan como agentes que promueven la organización y la cohesión entre los integrantes y también el fortalecimiento de competencias de liderazgo de todos los miembros de la iniciativa TACA.

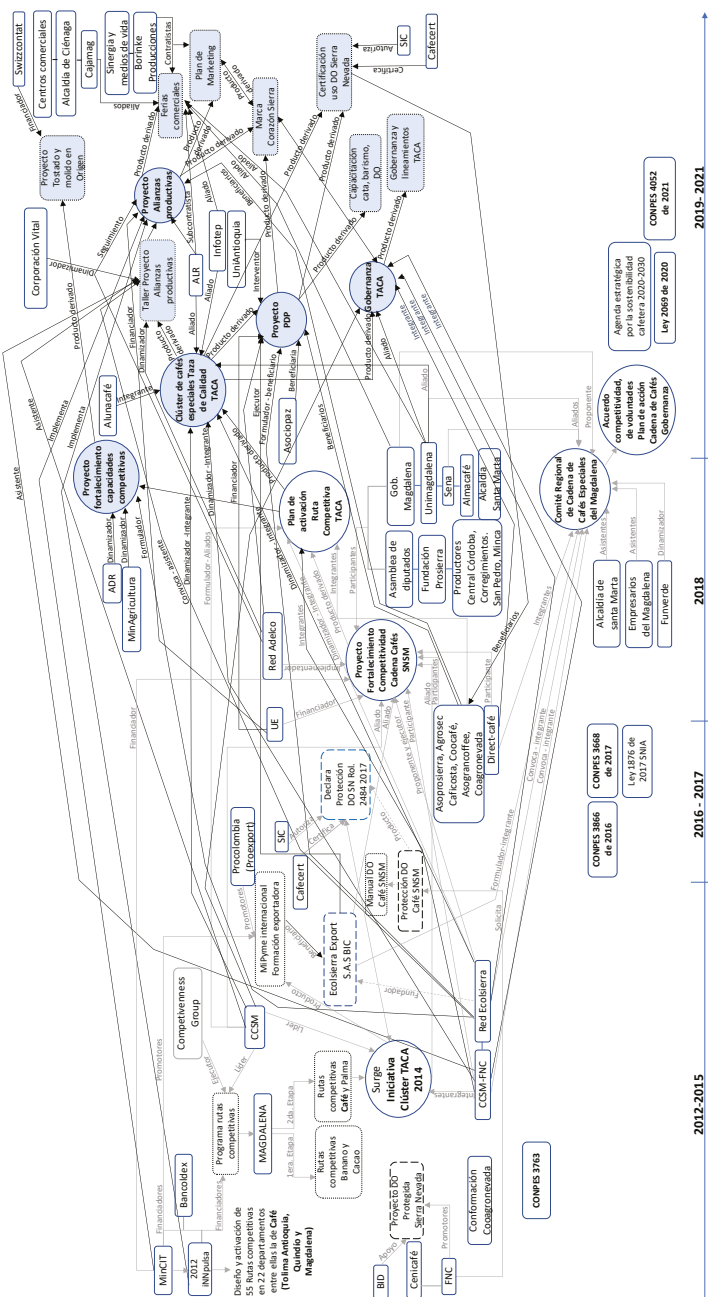
De manera complementaria, el plan de acción evidencia el énfasis de TACA en el desarrollo y el fortalecimiento de aspectos inateria-

les relativos a la competitividad del sector de los cafés especiales del Magdalena. Por esta razón los esfuerzos de esta organización están dirigidos a mejorar las relaciones comerciales, técnicas y académicas, lo que en definitiva termina reflejándose en actividades de generación y distribución de conocimiento (proyectos, capacitaciones y eventos). Todo lo anterior facilita apropiar, construir o reforzar elementos como: la propiedad intelectual, la cultura (organizativa, productiva, comercial, de consumo), la identidad (DO, marca Corazón de Sierra, aspectos diferenciadores), la innovación y la apropiación de la CyT, cuyo fin último es la mejora de la competitividad a escala del clúster y de las diferentes organizaciones que hacen parte de este.

En el nivel organizativo de TACA (organización de organizaciones), la gestión del conocimiento se enfoca principalmente en elementos inmateriales, de manera que sus productos de conocimiento más visibles no se pueden palpar (*e. g.*, marca, DO, identidad, gobernanza, algunos valores agregados como la equidad). No obstante, esta dinámica depende de muchas relaciones sociomateriales que, aunque se diferencian sustancialmente de lo que ocurre a nivel productivo en las fincas, no se puede desconocer; nos referimos a aspectos materiales que van desde los mismos sujetos individuales (corporalidades) hasta los espacios físicos donde se desarrollan las actividades, las TIC que intervienen en la gran mayoría de los procesos (*e. g.*, redes digitales, dispositivos móviles, computadores, etc.) e inclusive las características organolépticas del café, entre otros.

Eventos como las ferias dan cuenta de una interfase donde las materialidades e inmaterialidades se integran, ya que en estos espacios es tan relevante tanto la marca, la cultura y la identidad cafetera como el producto, su presentación y las características sensoriales. Asimismo, aspectos ligados a la calidad y la diferenciación del café (certificaciones), los cuales a nivel de TACA están asociados a productos de conocimiento inmateriales, afectan directamente actividades productivas en las fincas y dejan huellas materiales e inmateriales en el territorio (surcos, almácigos, finca, sombrero, prácticas agrícolas) y sus habitantes (conocimientos y prácticas).

Figura 11. Esquema de actores y productos de la iniciativa clúster TACA, 2019-2021



Nota: Círculos en gris: productos de conocimiento analizados. Rectángulos con líneas entrecortadas: productos de conocimiento generados. Rectángulos con líneas punteadas: programas y apuestas institucionales. Rectángulos de líneas continuas: actores y política pública. Fuente: elaborado por los autores.

## **Reactivación del Comité de la Cadena, 2021: articulando el modelo prescriptivo y el orgánico**

En comparación con TACA, el dinamismo y el desarrollo de productos de conocimiento en el Comité de la Cadena se dio en menor medida ya que los esfuerzos de los actores que forman parte de estas dos organizaciones estuvo enfocado principalmente en TACA. Este comportamiento puede estar asociado con la misma dinámica de la iniciativa clúster, donde el relacionamiento entre los actores se da principalmente de manera orgánica y horizontal, a cambio del enfoque más prescriptivo y vertical del Comité de la Cadena.

Dentro de las dinámicas que se gestionaron desde el Comité de la Cadena después de la firma del Acuerdo de Competitividad en 2019 se encuentra la promoción de cursos de capacitación para los productores. Estas formaciones fueron ofertadas por el SENA a través de su Área de Emprendimiento, para que los productores ganaran competencias que les permitieran la creación de empresa y la promoción de productos conectados con la ruta del café (Regional SENA, comunicación personal, 7 de junio 2019). Otra apuesta de esta clase provista por esta misma institución fue el diplomado sobre «Café especial de la región, técnicas y herramientas de la industria 4.0 para su producción y comercialización», el cual formó parte de la estrategia de «Formación continua especializada PFCE» en el marco del convenio firmado entre el SENA y la CCSM durante 2019.

En 2021, dos años después de la conformación del Comité de la Cadena, la Gobernación del Magdalena, en el marco de la pandemia por COVID-19 y de las afectaciones económicas en el departamento a causa de esta, convocó a los diferentes actores que formaban parte del Comité de la Cadena para gestionar junto con ellos la construcción de una agenda departamental que contribuyera a la reactivación económica del territorio. Luego de una primera reunión fallida, en junio de 2021 se logró concretar un espacio de encuentro y diálogo entre los diferentes agentes del sector productivo de los cafés

espaciales con representantes de la Gobernación del Magdalena y de la Alcaldía Distrital de Santa Marta para elaborar el Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible de los Cafés Especiales del Departamento del Magdalena, que permitiría además la reactivación del Comité de la Cadena y suscribir una alianza entre los actores del sector cafetero y la Gobernación.

En el espacio anterior participaron un representante de la Oficina de Agroturismo y los secretarios de Desarrollo Económico de la Gobernación del Magdalena y de la Alcaldía Distrital de Santa Marta. También asistieron delegados de las organizaciones que formaban parte tanto del Comité de la Cadena como de TACA; entre ellas, la Red Ecolsierra, Caficosta, Asograncoffee, Asoprosierra y Directcafé. Asimismo, estuvieron presentes entidades de apoyo como la CCSM, la FNC-Comité Magdalena, Unimagdalena y ALR.

Durante el encuentro los representantes de la Gobernación del Magdalena plantearon la importancia de impulsar el sector productivo y cafetero de la región afectado por el COVID-19 a través de la construcción de un plan de reactivación económica. Dicho instrumento debería implicar la articulación entre las instituciones del orden municipal y las del nivel departamental y los actores en el territorio (en este caso, productores y otros actores del sector cafetero). De acuerdo con dicha propuesta, los actores mencionados tenían una amplia experiencia y conocimientos para que, de manera coordinada, pudieran generar una alianza que contribuyera a fortalecer la economía de la región y el posicionamiento del Magdalena.

Respecto a la propuesta de la Gobernación, Miguel Bonilla, secretario de Desarrollo Económico de dicho organismo, menciona que el objetivo del trabajo conjunto era la reactivación económica del departamento, articulada con los diferentes sectores sociales productivos. Bonilla expresa que la crisis del COVID-19 puede transformarse en una gran oportunidad para relanzar productivamente al Magdalena. Para lograr esto, enfatiza la necesidad de colaboración entre las administraciones departamentales, distritales y municipa-

les, junto con el sector empresarial y productivo (M. Bonilla, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

El potencial productivo del departamento del Magdalena, en particular de los cafés especiales, representa para los funcionarios de la Gobernación uno de los aspectos distintivos y diferenciadores de la región. El sector cafetero se considera por tanto estratégico para impulsar y fortalecer las cadenas productivas que posicionen este producto en los mercados nacionales e internacionales y permitan diversificar la producción de la región.

En esta medida, de acuerdo con la Gobernación del Magdalena, la alianza para la articulación de actores estaría orientada a fortalecer aspectos productivos y comerciales del sector cafetero previamente identificados con la FNC y los pequeños productores de café. Estas intervenciones incluyen la mejora de las vías secundarias y terciarias, los procesos de producción, cosecha y poscosecha (lavado y secado), el posicionamiento comercial, la DO, la diversificación productiva y la formación de jóvenes. También se ha contemplado la construcción de una marca colectiva o marca Magdalena que, según se manifestó en la reunión, permitiría integrarse con las marcas existentes de las cooperativas y asociaciones cafeteras, lo cual contribuiría a poner en valor la DO del café de la SNSM. Esta ventaja competitiva desarrollada por el sector cafetero debe resaltarse para garantizar un valor adicional al producto (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Algunas de estas apuestas, de acuerdo con los funcionarios de la Gobernación, se priorizaron en el Plan de Desarrollo Departamental Magdalena Renace: 2020-2023, dentro del que se destaca el proyecto «Desarrollo agroindustrial del café», el cual se encuentra articulado al programa Agricultura Más Sostenible<sup>20</sup>. Con esta iniciativa orientada a los cafés especiales se busca ampliar su produc-

---

<sup>20</sup> En el Plan de Desarrollo Departamental Magdalena Renace: 2020-2023 se define el *eje estratégico III. Revolución de la productividad*, que plantea la importancia de reorientar las

ción, exportación, posicionamiento, consumo, procesos de poscosecha e infraestructura para el secado mecánico (Gobernación del Magdalena, 2020).

Por otro lado, el secretario de Desarrollo menciona que la Gobernación del Magdalena cuenta con recursos del Programa de Desarrollo con enfoque Territorial (PDET)<sup>21</sup>. De acuerdo con el funcionario, estos fondos pueden priorizarse para que lo que se defina de acuerdo con las discusiones que tengan lugar en este tipo de espacios de encuentro entre la Gobernación del Magdalena y los actores del Comité de la Cadena. Así pues, el recurso podría invertirse en procesos de poscosecha, entre ellos lavado y secado del grano del café, la compra de tanques y marquesinas para dotar a los pequeños cafi-

---

potencialidades y capacidades humanas e institucionales, de tal forma que permitan dinamizar procesos de innovación, competitividad y emprendimiento [...], la organización del trabajo y la generación de ingresos a través de un enfoque de desarrollo económico inclusivo (DEI) que permita la articulación intersectorial y/o sectorial así como una lectura multicausal y multidimensional de los problemas, la implementación de una Economía Social y Solidaria que se articula a la puesta para la erradicación de la pobreza y la generación de desarrollo sostenible como instrumento para la formación, asociatividad, acceso al crédito y a mercados, el comercio justo, el desarrollo de proveedores y el encadenamiento productivo (p. 131-132).

Dentro de esta apuesta se identifican dos sectores clave: el turismo de naturaleza y negocios y el sector agropecuario y agroindustrial (Gobernación del Magdalena, 2020, p. 131).

<sup>21</sup> La apuesta de fortalecimiento de los cafés especiales del departamento del Magdalena se enmarca en el Plan de Desarrollo de la Gobernación del Magdalena 2020-2023, el cual se encuentra articulado con el programa Magdalena Territorio de Paz. Este último se incorpora a los PDET, que son resultado del «Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera» firmado entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército del Pueblo (FARC-EP) en el 2006. En el instrumento se priorizaron los municipios de Ciénaga, Fundación, Aracataca y el Distrito de Santa Marta y se definieron ocho pilares PDET, dentro de los cuales el sexto consiste en la «Reactivación económica y productiva agropecuaria» (Gobernación del Magdalena, 2020, p. 176).

cultores, asistencia técnica o campañas de posicionamiento del café de la SNSM.

De igual forma, se ha reconocido la importancia de que la Gobernación acompañe al sector cafetero en una integración vertical<sup>22</sup> en lo referente a la producción y los derivados del café. De este modo se espera desarrollar una industria impulsada por los productores de la región (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

En términos generales, la propuesta de la Gobernación del Magdalena consiste en construir una agenda para el fortalecimiento de la cadena de café, y en particular de la cadena de cafés especiales, a través de la planeación de estrategias donde participen todos los actores del sector cafetero. El objetivo es que dicha herramienta se constituya en el insumo para consolidar una alianza departamental por el café del Magdalena, y a partir de ella definir una hoja de ruta, que permitiría además la reactivación del Comité de la Cadena (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Entretanto, desde la Alcaldía Distrital de Santa Marta, Iván Calderón, persona designada para apoyar el proceso de reactivación económica, menciona el interés de esta administración por priorizar el café y el sector cafetero, con el objetivo de ayudar a consolidar la reactivación de una economía afectada por la pandemia por COVID-19. En esa medida, se propone trabajar alrededor de una marca para los cafés de la SNSM, el sello de origen, la exportación y

---

<sup>22</sup> La integración vertical se entiende como la capacidad de diversificación que puede llegar a tener una empresa, la cual, además de producir un producto, como por ejemplo el café, implementa diferentes actividades complementarias que están por encima de la cadena (*upstream*) o por debajo de ella (*downstream*). De este modo le es posible crear, por ejemplo, sus propios insumos (bioinsumos para producir el café), ser propietaria de tiendas para la comercialización y distribución de sus productos, etc., lo cual contribuye a que la empresa pueda disminuir costos y lograr eficiencia en la producción (Peyrefitte *et al.*, 2002; Tamayo y Piñeros, 2007)

la comercialización (I. Calderón, Alcaldía Distrital de Santa Marta, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Este espacio de encuentro constituye un momento importante para los procesos de gestión del conocimiento que venían promoviendo los actores que formaban parte tanto del Comité de la Cadena como de TACA. Gracias al trabajo conjunto, la confianza y la cooperación durante casi tres años, en la reunión les fue posible exponer los principales temas que habían identificado y trabajado para potenciar y fortalecer el sector de los cafés especiales, así como para la posible articulación con el plan de reactivación propuesto por la Gobernación. Estos asuntos se pueden agrupar en tres grandes puntos: 1) identificación de las problemáticas del sector de los cafés especiales, 2) acciones, estrategias emprendidas y nuevos retos, y 3) articulación de iniciativas y procesos adelantados por el Comité de Cadena y TACA.

A continuación, se desarrollan los tres puntos identificados, los cuales coinciden con descripciones de procesos y productos de conocimiento previamente presentados de manera extensa en este libro. No obstante, es importante presentarlos nuevamente aquí, en la medida en que en la dinámica de la reactivación del Comité de la Cadena promovida por la Gobernación del Magdalena los actores apelaron a estos antecedentes (acuerdo de voluntades, PDP-Cadena de Valor, Proyecto Alianzas Comerciales, gobernanza, DO) como parte del avance en la consolidación de TACA y Comité de la Cadena. Esto, nuevamente, hace evidente la relación intrínseca entre estas dos organizaciones.

### ***Identificación de las problemáticas del sector de los cafés especiales y priorización de estrategias***

En el marco de este proceso de diálogo, y con miras a la construcción de un plan estratégico, los actores que formaban parte del Comité de la Cadena y a su vez de TACA hicieron visible el trabajo

previo adelantado por ellos durante la conformación del Comité de la Cadena que tuvo lugar en el 2018, donde, además, participó la Gobernación del Magdalena. También se recordó el proceso de posicionamiento y marketing de los cafés especiales que se venía llevando a cabo en los últimos tres años a través de TACA.

En esta medida, los gerentes de las cooperativas, asociaciones y otras empresas de los diferentes eslabones resaltaron que muchos de los aspectos mencionados por la Gobernación del Magdalena habían sido señalados por ellos años atrás. En efecto, estos actores ya habían identificado diecinueve debilidades de la cadena, de las cuales se priorizaron seis<sup>23</sup>: la comercialización en el mercado interno, la poca transferencia de tecnología, la asistencia técnica, el empalme generacional, la infraestructura poscosecha y la poca diversificación productiva, temas que para el 2021 eran vigentes.

De igual forma, se destacó el tema de las vías ya que estas, de acuerdo con varios de los actores presentes, eran «una de las problemáticas de mayor impacto de la región» al considerarlas el motor del desarrollo para sacar adelante la economía del departamento. Así pues, se definió que trabajar también en este frente facilitaría la comercialización de productos como los frutales, el cacao y el café.

Por otro lado, Margarita Conde, presidenta del Comité de la Cadena y gerente de Asoprosierra, e Isabel Ruiz, coordinadora de cafés especiales de la FNC-Comité Magdalena, plantearon la importancia de llevar la formación técnica y universitaria a los territorios para que los jóvenes puedan acceder más fácilmente a ella y, así, prepararse para generar sus propios emprendimientos y mejorar sus procesos productivos y poscosecha, lo que tendría una repercusión en la calidad y la taza del café. En el caso concreto del FNC-Comité Magdalena, se reconocieron los procesos de esta índole adelantados por el servicio de extensión, como es la estrategia Más Agronomía,

---

<sup>23</sup> En la tabla 5 se encuentran en detalle las debilidades priorizadas y las posibles soluciones identificadas por el Comité de la Cadena en el 2018.

Más Productividad (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

### ***Avances y nuevos retos***

Los integrantes que conforman el Comité de la Cadena y TACA resaltaron los avances que habían logrado, especialmente a través de la iniciativa clúster, para abordar algunas de las debilidades identificadas (entre ellas, los procesos de comercialización en los mercados internos) gracias a apuestas específicas como el PDP-Cadena de Valor liderado por la Red Ecolsierra y el Proyecto Alianza Comercial a cargo de la CCSM, lo que se ha expresado en la organización de ferias comerciales que han tenido lugar en Santa Marta y municipios como Ciénaga. De igual forma, afirmaron que, dentro de sus estrategias, también habían promovido acciones para la comercialización de los cafés en mercados internacionales. Así, por ejemplo, la Red Ecolsierra, organización beneficiaria del programa Mipyme Internacional, logró constituirse en exportador directo de cafés especiales (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Sumado a lo anterior, se mencionó la DO como parte de la apuesta de priorización de la comercialización en los mercados interno y externo. En este caso se destacó cómo la labor de la FNC logró que la SIC declarara en 2017 la protección de la DO Sierra Nevada y luego, a través del PDP-Cadena de Valor, se comenzara la gestión para que varias marcas de café de las organizaciones que formaban parte de TACA, a través de una serie de procesos con Cafecert, lograran la autorización del uso de dicha DO.

En la misma línea, la FNC-Comité Magdalena destacó especialmente los procesos de capacitación que se habían orientado desde la Oficina de Propiedad Intelectual y Cafecert, dirigidos a los productores y las organizaciones que formaban parte de TACA y del Comité de la Cadena. Dichas formaciones ofrecerían claridad a estos

actores sobre el trámite necesario para la solicitud y el uso del sello DO (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

En el marco de esta reunión, los gerentes también manifestaron que, si bien contaban con la protección de la DO Sierra Nevada, era necesario conformar un comité administrativo y de reglamentación con el fin de que los productores hagan un uso adecuado del sello de la DO, cumpliendo con los estándares de calidad acordes al territorio. Cabe recordar que, ya para el año 2022, gracias al PDP-Cadena de Valor seis marcas de café especiales del Magdalena lograron la autorización del uso de la DO Sierra Nevada (tabla 7) (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

### ***Articulación del Comité de la Cadena y TACA***

Otro de los temas identificados por los actores que forman parte del Comité de la Cadena fue la necesidad de retomar los procesos previamente adelantados, como el borrador de reglamento del Comité de la Cadena, el cual contribuiría en el proceso de articulación con TACA y con la Gobernación del Magdalena. De este modo, según se planteó, sería posible relacionar las iniciativas que el clúster venía adelantando, como por ejemplo la comercialización en mercados internos relacionado con el MinCIT, o el plan de acción que se esperaba construir como parte de la reactivación del Comité de la Cadena, dinamizado por la Gobernación del Magdalena y en el marco de la política pública de cadenas productivas liderada por Minagricultura.

En esta medida, los gerentes mencionaron que veían en el Plan de Desarrollo de la Gobernación del Magdalena, y en los puntos planteados por los representantes de esta, muchos aspectos que ellos ya estaban trabajando en el clúster. Por lo tanto, se consideró pertinente retomar dicha labor y lo adelantado desde el Comité de la Cadena para consolidar un plan de acción que integrara las iniciativas y pro-

cesos llevados a cabo por estas dos organizaciones. En este espacio de diálogo, la clúster mánager de TACA extendió la invitación a la Gobernación del Magdalena para que entrara a formar parte del comité general y del comité estratégico de TACA (Reunión Comité de la Cadena, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Luego de exponer los temas anteriores, y gracias a la conversación adelantada para la reactivación económica de los cafés especiales, la Gobernación del Magdalena propuso entonces la elaboración de un borrador de un plan de acción en el que se retomaran los asuntos discutidos; entre ellos, el diagnóstico generado por el Comité de la Cadena años atrás, los avances de TACA y los puntos propuestos por la administración departamental. Tal propuesta se concretó en un primer bosquejo del *Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible de los Cafés Especiales del Departamento del Magdalena*, el cual se compartió a los diferentes actores a través de correo electrónico para que los integrantes del Comité de la Cadena pudieran revisarlo, comentarlo y discutirlo en conjunto con la Gobernación en unas mesas de trabajo.

Como resultado del proceso de concertación, se configuró más tarde un producto de gestión del conocimiento, en este caso un nuevo borrador de plan de acción, con el cual se buscó «reactivar la Cadena Departamental de Cafés Especiales y seguir avanzando en la implementación de las estrategias que permitan el desarrollo sostenible» (Gobernación del Magdalena, 2021, p. 1). Esta versión del documento definió seis ejes estratégicos: 1) productividad, 2) competitividad e innovación, 3) comercialización, 4) educación, información y comunicación, 5) buenas prácticas agrícolas e inocuidad, y 6) cadena de cafés especiales del Magdalena (tabla 11).

Como se puede apreciar, el borrador del plan de acción constituye un producto de conocimiento que emergió de la articulación de los diferentes actores públicos y privados; concretamente, TACA, el Comité de la Cadena y la Gobernación del Magdalena. Este documento da cuenta de cómo a nivel territorial se han desarrollado

apuestas con el propósito de robustecer la productividad y la competitividad, lo que representa diferentes fortalezas en términos organizativos y de liderazgo de cara a este proceso, fundamentado en las experiencias, los conocimientos y las prácticas que cada uno de los actores (asociaciones, cooperativas, TACA y Comité de la Cadena) han ganado a lo largo de su historia productiva y organizativa.

**Tabla 11.** Plan de acción para el desarrollo sostenible de los cafés especiales del departamento del Magdalena, 2021

| Eje estratégico             | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productividad               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la renovación de la caficultura envejecida.</li> <li>• Incentivar el uso de las tecnologías blanda y dura para el mejoramiento de la productividad, en armonía con el medio ambiente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Competitividad e innovación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar fuentes de financiación para el apoyo a emprendimientos que generan valor agregado.</li> <li>• Promover el cambio generacional en la caficultura y el trabajo formalizado para los jóvenes.</li> <li>• Incentivar el desarrollo de iniciativas productivas complementarias a café.</li> <li>• Mejorar las vías terciarias para el transporte de la producción agrícola.</li> <li>• Apoyar la integración vertical para el desarrollo de productos derivados del café.</li> <li>• Promover el desarrollo del agroturismo como actividad económica adicional, que a su vez funcione como modelo para cautivar la atención de los jóvenes por las actividades agropecuarias fusionadas con el turismo.</li> </ul> |

| Eje estratégico                        | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comercialización                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la creación de marca única de cafés especiales de la SNSM, agrupando a los productores que desean moler y empacar.</li> <li>• Apoyar la creación de la alianza estratégica entre productores de cafés especiales que estimule la comercialización articulada a un esquema colectivo que propenda a los intereses de los caficultores.</li> <li>• Potencializar la DO como factor diferenciador de los cafés especiales del Magdalena.</li> <li>• Promover las actividades del clúster para la generación de valor de los cafés especiales del Magdalena.</li> <li>• Apoyar el sector de las pequeñas y medianas tostadoras o torrefactoras de café de las asociaciones y cooperativas de productores del departamento, encargadas de la transformación y dar valor agregado.</li> </ul> |
| Educación, información y comunicación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el aumento de la conectividad en las zonas cafeteras.</li> <li>• Suscribir alianzas con instituciones educativas para la implementación de programas educativos en beneficio al caficultor y a su núcleo familiar, priorizando a los jóvenes y a las mujeres.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Buenas prácticas agrícolas e inocuidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el uso responsable de plaguicidas para propender al cuidado de la salud pública y la conservación del medio ambiente, y respetar consideraciones de inocuidad.</li> <li>• Fomentar la implementación de procesos limpios en la recolección y el manejo poscosecha, minimizando el riesgo de contaminación.</li> <li>• Apoyar la implementación de protocolos para el cumplimiento de los requisitos de norma para transformación de café (Invima) en cada una de las microtostadoras de café del departamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Eje estratégico                          | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cadena de cafés especiales del Magdalena | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el dinamismo de la cadena departamental con visión nacional e internacional, permitiendo robustecer las capacidades comerciales.</li> <li>• Suscribir alianza con los actores y demás eslabones de la cadena de cafés especiales del Magdalena para trabajar articuladamente en los programas, las acciones y los planes que permitan el incremento de la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de la cadena.</li> </ul> |

Fuente: elaborado por los autores a partir de Gobernación del Magdalena (2021).

Asimismo, se hizo evidente un proceso de negociación que resalta la capacidad de gestión y agencia de los actores a nivel territorial, quienes le apuestan desde la reactivación del Comité de la Cadena al fortalecimiento de lo productivo sin descuidar lo comercial. En esta medida, se hace énfasis en aspectos materiales como lo agronómico, la conservación, el control de calidad, la transformación, la infraestructura, la diversificación productiva y el relevo generacional; y también en elementos inmateriales como la identidad colectiva, la formación y la DO.

Este espacio de diálogo dejó ver que el colectivo de productores, comercializadores y entidades de apoyo agrupados en TACA y en el Comité de la Cadena se encuentra en un nivel de consolidación que le permite entrar a acordar con otras entidades, como la Gobernación, sobre las acciones que se deben emprender de acuerdo con sus conocimientos y las necesidades del territorio y las organizaciones. De igual modo se destaca su trayectoria con las apuestas que han desarrollado para el fortalecimiento de la productividad y la competitividad del sector de los cafés especiales del Magdalena.

El plan de acción para la reactivación de los cafés especiales, al retomar las diferentes apuestas y los logros de TACA, hace explícita la relación intrínseca entre el Comité de la Cadena y la iniciativa clúster (figura 7), ya que comparten actores y algunos de sus objetivos (figura 12). Sin embargo, aún quedan por definir los mecanismos de acción para implementar las estrategias en relación con la Ley 811 de 2003, que reglamenta las cadenas productivas a nivel nacional, donde los comités de las cadenas regionales son considerados como «cuerpos consultivos del Gobierno nacional». Si se aplicara de esta manera, se podría facilitar la gestión de proyectos relacionados con infraestructura u obras públicas, la formulación de políticas públicas con un enfoque territorial que considere las particularidades productivas, económicas, sociales y ambientales, así como el desarrollo de innovaciones y la apropiación de la CyT, entre otros aspectos<sup>24</sup>.

En términos generales, durante el periodo entre 2019 y julio de 2021 el Comité de la Cadena desarrolló, de acuerdo con la información recolectada en campo, un producto de conocimiento<sup>25</sup>: el Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible de los Cafés Especiales

---

<sup>24</sup> Hasta junio de 2023, no se pudo establecer si el Comité de la Cadena se había registrado oficialmente ante Minagricultura.

<sup>25</sup> Entre julio y agosto de 2021 la Gobernación del Magdalena, junto con la FNC-Comité Magdalena, Cenicafe, Unimagdalena y las asociaciones de productores, transformadores y comercializadores que hacen parte del Comité de la Cadena (Asoprosierra, Directcafe, Coogronevada, Asobiopaz, Red Ecolsierra, Coocafe y Caficosta), generaron el producto de conocimiento proyecto «Proceso de transferencia de tecnologías para el mejoramiento del beneficio y la calidad del café en el departamento del Magdalena», el cual fue presentado en la convocatoria número 13, «Convocatoria de la asignación para la CTeI del SGR para la conformación de un listado de propuestas de proyectos elegibles de innovación para la productividad, la competitividad y el desarrollo social de los territorios» de 2021, en el «Mecanismo de participación 2 (MdP2): Propuestas de proyecto de desarrollo tecnológico y transferencia de conocimiento y/o tecnología para la innovación» (Gobernación del Magdalena *et al.*, 2021). Dicho proyecto, que quedó seleccionado en el «listado definitivo de propuestas de proyectos elegibles de Minciencias» (<https://minciencias.gov.co/convocatorias/plan-convocatorias-asc-tei-2021-2022/convocatoria-la-asignacion-para-la-ctei-del-sgr>), no se analizó en este documento ya que está por fuera de la ventana de recolección de información

del Departamento del Magdalena, el cual contribuyó a dinamizar la articulación entre los actores a nivel territorial. Sin embargo, al contrastar este periodo con el caso de TACA, se observa que su dinámica fue menos en constante y los avances en cuanto a la generación de productos de conocimiento fueron menores.

Al indagar con algunos actores, como los gerentes de las asociaciones y cooperativas de cafés que integran el Comité de la Cadena, se señalaron varias razones que pueden haber llevado a la poca continuidad de sus actividades, a pesar de contar con una estructura organizativa claramente constituida desde el 2019, aunque aún no se encuentra oficializada ante Minagricultura. Una de estas causas fue la falta de una dinámica constante y sostenible que facilitara a los integrantes de este conglomerado avanzar frente a las problemáticas identificadas en el plan de acción y el Acuerdo de Competitividad del Comité de la Cadena suscrito en el 2019.

Otras circunstancias que pueden explicar lo anterior fueron el cambio de la administración departamental durante el periodo de dinamización del Comité de la Cadena, lo que provocó que el proceso se desacelerara, y la falta de una distinción clara entre el Comité de la Cadena y TACA. Algunos actores indican también que la iniciativa clúster contaba con mayores ventajas para el momento en el que se encontraban, pues sus intereses se enfocaban más hacia la calidad y los procesos de poscosecha. Desde su perspectiva, los aspectos productivos ya estaban siendo atendidos en el territorio por las diferentes organizaciones (asociaciones y cooperativas), de modo que la prioridad era apostar por un nuevo proceso organizativo enfocado en lo comercial y la competitividad, sin desconocer la importancia de seguir fortaleciendo lo productivo a través del Comité de la Cadena.

---

con corte a julio de 2021. No obstante, este producto quedó incluido en la unidad hermenéutica (anexo 1).

Por otro lado, al analizar la política pública, concretamente el PECTIA del Magdalena<sup>26</sup>, podríamos sugerir que el poco desarrollo de actividades entre 2019 y julio de 2021 en el Comité de la Cadena puede estar asociado con el hecho de que, durante el proceso de priorización de las cadenas productivas adelantado por la Secretaría de Desarrollo Económico Departamental en 2016, se incluyeron las de cítricos, hortalizas y mango (Colciencias *et al.*, 2016). Así pues, el café no se mencionó como uno de los sectores económicos de la región<sup>27</sup> para priorizarse, a pesar de que el PEDCTI 2013-2023 lo contempló como uno de los productos por fortalecer, ya que el territorio contaba con un área de 17.968 ha cultivadas, de las cuales 12.000 ha correspondían a cafés certificados como sostenibles. Esto ubicaba al departamento en el puesto 14 de 23 a nivel nacional, además de que proveía sustento a 4.929 familias de los municipios de Ciénaga, Fundación, Aracataca y Santa Marta (FNC, s. f.; Gobernación del Magdalena, 2020; Minagricultura, 2021) y operaban varias asociaciones y cooperativas de cafés especiales.

En todo caso, el hecho de que el café no estuviera incluido en el PECTIA implicaría que este sector no sería considerado en los programas orientados a fortalecer la producción, la innovación y la competitividad. Al identificar esta omisión durante sus reuniones a lo largo de 2020, los integrantes de TACA y del Comité de la Cadena manifestaron, a través de una comunicación a Minagricultura y a Agrosavia, la necesidad de priorizar este segmento productivo y el de los cafés especiales en el PECTIA del Magdalena.

---

<sup>26</sup> Con el PECTIA nacional y departamental se busca que los sectores priorizados (cadenas productivas) puedan fortalecer su productividad, competitividad y comercialización a través de la inversión pública, la articulación entre actores y con la institucionalidad, el fortalecimiento de capacidades, la promoción de la gestión del conocimiento y la apropiación de la CyT y la generación de innovaciones (Agrosavia *et al.*, 2016, p. 5).

<sup>27</sup> De acuerdo con el PECTIA del Magdalena, los cultivos agrícolas de mayor relevancia del departamento son «banano, maíz, arroz, yuca, palma, melón, patilla, cítricos, ahuyama, ají y mango» (Agrosavia *et al.*, 2016, p. 21).

Este panorama refuerza la noción de que, a pesar de la poca atención del sector público a la cadena productiva del café en el Magdalena, esta ha tenido un desarrollo permanente gracias a los actores individuales y colectivos que la conforman. En esta labor destaca especialmente el eslabón productivo, que, junto con los gremios, los comercializadores y la academia, ha impulsado procesos organizativos, productivos y de competitividad que les han permitido posicionar la caficultura del departamento a niveles regional, nacional e internacional. Estos avances, además, se han logrado en medio de los contextos de conflicto armado, narcotráfico, caída de los precios del café, falta de infraestructura vial y servicios públicos.

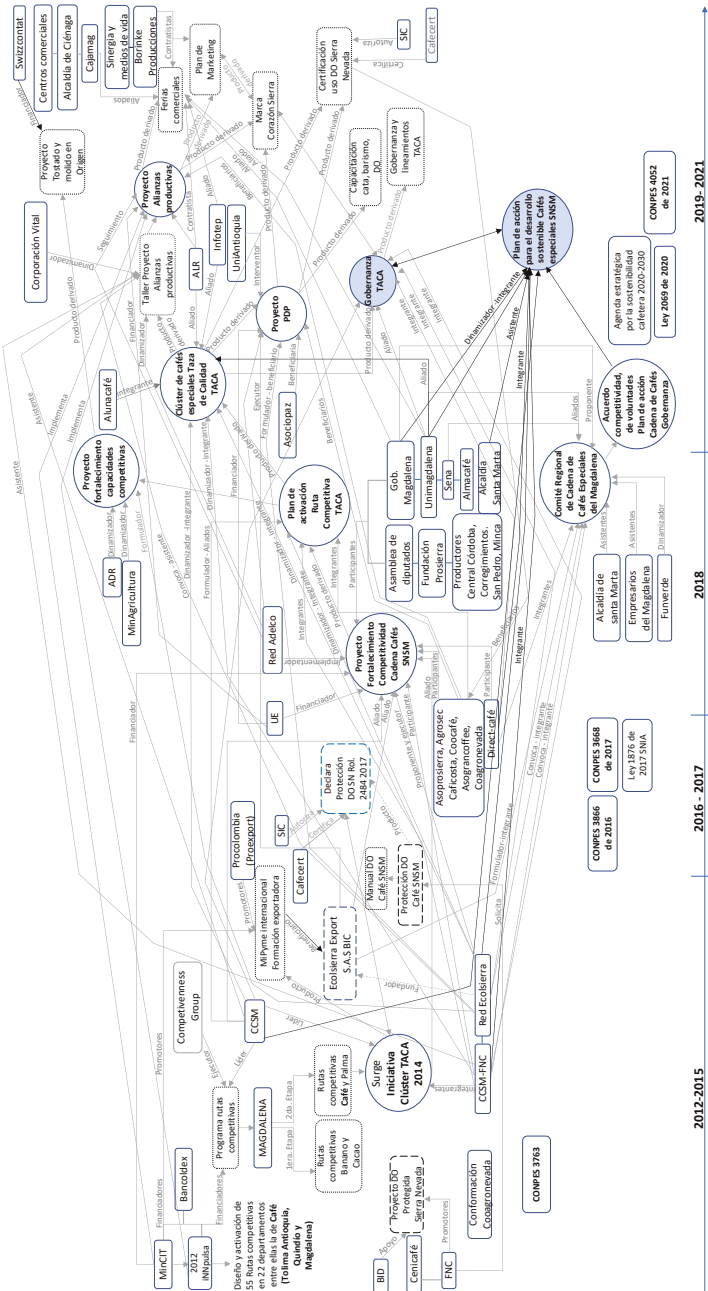
En este sentido, el Comité de la Cadena puede contribuir al fortalecimiento de la caficultura del Magdalena, revitalizando las redes de gestión del conocimiento agropecuario del sector público, principalmente mediante el refuerzo de las relaciones entre actores como Minagricultura, la Gobernación y las alcaldías municipales con las organizaciones de los diferentes eslabones de la cadena productiva del café. De igual forma, puede ayudar a visibilizar el sector cafetero para que sea priorizado como parte de políticas y programas como el PECTIA, lo que mejoraría el nivel productivo, la apropiación de la CTel y la competitividad.

En conclusión, los diferentes procesos de gestión del conocimiento que han tenido lugar durante las últimas décadas en el cinturón cafetero de la SNSM en el Magdalena han permitido que los actores de esta cadena se reconozcan como interlocutores, facilitando el diálogo, el trabajo conjunto y la generación de consensos. Esto ha terminado expresándose en el fortalecimiento del tejido social materializado en la conformación simultánea de dos organizaciones: el Comité de la Cadena y TACA. Ambas se han ido consolidando como comunidades de práctica orientadas, la primera, a fortalecer la parte productiva y comercial, y la segunda, a la competitividad y el posicionamiento a niveles nacional e internacional. De esta forma, se ha propiciado una integración consensuada de algunos objetivos

en una apuesta departamental, como es el Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible de los Cafés Especiales del Departamento del Magdalena.

En el siguiente capítulo se retomarán los procesos que han dado lugar a la creación y el fortalecimiento de TACA y del Comité de la Cadena, los cuales se discutirán a la luz de los modelos de gestión del conocimiento propuestos en la introducción. Se analizará también la emergencia de comunidades de práctica que han generado, a su vez, productos de conocimiento, los cuales constituyen el acervo para continuar impulsando la productividad y la competitividad del sector de los cafés especiales en el contexto territorial del Magdalena.

**Figura 12. Esquema de actores y productos del Comité de la Cadena, 2019-2021**



Nota: Círculos en gris: productos de conocimiento analizados. Rectángulos con líneas entrecortadas: productos de conocimiento generados. Rectángulos con líneas punteadas: programas y apuestas institucionales. Rectángulos de líneas continuas: actores y política pública. Fuente: elaborado por los autores.

## **La gestión del conocimiento en la caficultura del Departamento del Magdalena**

Partir de los productos de conocimiento permitió entender cómo TACA y el Comité de la Cadena se constituyen como redes de gestión del conocimiento que articulan a varios actores de la cadena productiva del café en el Magdalena, con énfasis en el eslabón productivo (figura 13). Ahora, en este apartado final, retomaremos las redes de gestión del conocimiento descritas en los capítulos previos y discutiremos, a la luz de la teoría propuesta, cómo los modelos prescriptivos y orgánicos de la gestión del conocimiento son apropiados en el contexto socioterritorial de la SNSM en el Magdalena. Asimismo, se planteará un conjunto de recomendaciones según los hallazgos registrados en este libro, orientadas al fortalecimiento de TACA y el Comité de la Cadena.

Inicialmente, la conformación de estas organizaciones operó de una manera informal, dentro de las dinámicas propias del territorio y sus habitantes. Estos vínculos estuvieron orientados, por un lado, por las nociones de productividad y competitividad ampliamente mencionadas en la política pública y en el mercado y, por otro lado, por normativas y lineamientos que emanaban del Estado y ONG, que llevaron a que los actores fundadores crearan una gobernanza y unos propósitos como organización.

La creación de TACA y el Comité de la Cadena fue impulsada por sujetos particulares (en adelante sujetos dinamizadores) soportados por las organizaciones que ellos mismos lideraban y que, por motivaciones que escapan al propósito de este trabajo, asumieron la responsabilidad de convocar, informar y propiciar espacios de diá-

logo y concertación para generar los resultados que hemos analizado como productos de conocimiento. Estos sujetos dinamizadores cuentan con una reputación que se asocia con una amplia experiencia en la administración de empresas asociadas al café, formación, elocuencia, confiabilidad y relaciones de parentesco en la zona donde se desarrollan las actividades productivas. De tal modo, los otros participantes de las organizaciones confían en ellos y les delegan funciones de liderazgo, coordinación, gestión ante otras entidades y ejecución de proyectos.

Las primeras dinámicas que tuvieron lugar en TACA y en el Comité de la Cadena fueron, igualmente, de tipo orgánico e informal (tabla 2), basadas en los principios de la participación, la democracia, la confianza y la cooperación. El conocimiento en esta etapa emergió (enacción) al evocar las experiencias y relacionarlas con los propósitos que se esperaba alcanzar en los espacios de reunión o intercambio; por ejemplo, en los talleres para definir objetivos y prioridades.

Ahora bien, en la medida en que se avanzaba en cada encuentro se comenzaron a incorporar elementos formales que se ven reflejados en la posterior estructuración de las actividades, y en la construcción y aplicación de la gobernanza. De hecho, en algunos momentos se alcanzó un funcionamiento prescriptivo, ya que algunas actividades debieron desarrollarse bajo metodologías y fines previamente establecidos por agencias gubernamentales o no gubernamentales que financiaban o promovían proyectos particulares. Esta nueva forma de trabajar estuvo propiciada y coordinada, por lo general, por los agentes que en este documento hemos llamado sujetos dinamizadores.

En este proceso descrito, se fue consolidando entonces una comunidad de práctica (Fox, 2000) donde hay generación y distribución de conocimiento. Así, se han propiciado mecanismos de enseñanza, aprendizaje y apropiación en aspectos asociados a lo organizativo, lo productivo, la competitividad y la innovación. Dicha transforma-

ción, debido a las particularidades de esta red de gestión del conocimiento, está estrechamente vinculada a las especificidades territoriales, tanto biofísicas como socioculturales, de la SNSM.

En esta comunidad de práctica, los sujetos dinamizadores se han encargado de promover la consolidación de TACA y el Comité de la Cadena articulando otros procesos colectivos que se han venido desarrollando en el territorio, gracias a lo cual han coordinado diferentes proyectos y actividades. Esto concuerda con el análisis realizado por Salazar (2020) sobre el clúster de software en Jalisco, México, donde se presentaron fuertes liderazgos por parte de gerentes locales de las empresas multinacionales y de los sectores público y privado. También se observó un comportamiento similar en el clúster de maquinaria agrícola en Argentina, examinado por el mismo autor, donde el desarrollo se dio mediante la guía de empresarios locales y vínculos de confianza y cercanía contruidos entre todos los actores locales del clúster (Salazar, 2020).

Según lo descrito en páginas anteriores, los sujetos dinamizadores, en sinergia con los demás integrantes de TACA, han promovido dentro de la comunidad un programa colectivo de competitividad. Esta iniciativa implica a la vez construir una identidad colectiva que reconozca, por un lado, las particularidades regionales (cafés de la SNSM) en relación con los cafés producidos en otras partes del país y, por otro lado, las diferenciaciones entre los productos de las organizaciones de cafés especiales del Magdalena (*e. g.*, cafés ecológicos, equidad de género, posconflicto, desarrollo sostenible, comercio justo, transformación en el origen, entre otras) para reducir el riesgo de competencia entre ellas y que se relacionen con mercados similares (*e. g.*, cafés orgánicos, comercio justo, entre otros).

El esfuerzo por diferenciar el café de la SNSM tiene como propósito reducir los riesgos de generar productos con las mismas características de valor agregado (*e. g.*, certificaciones). Sin embargo, también va acompañado de una serie de intervenciones que incluyen el reconocimiento entre los actores del clúster y sus capacidades y sus

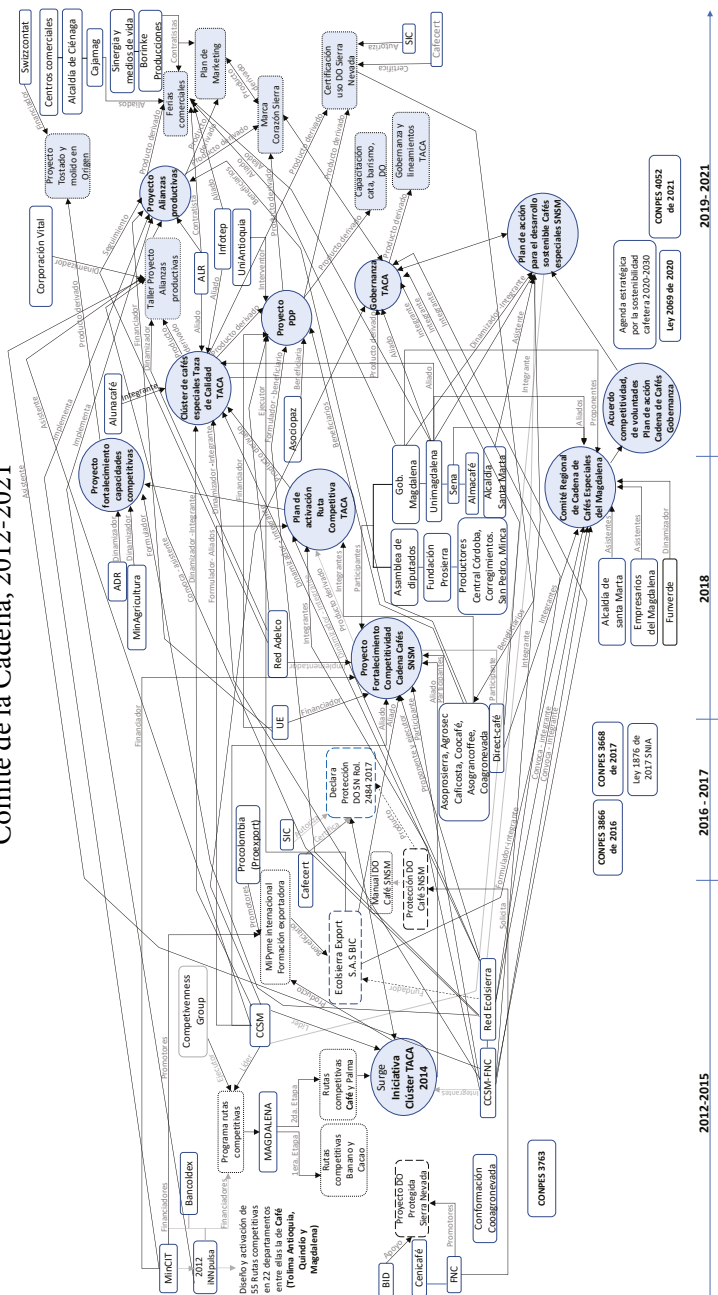
fortalezas, la transferencia de tecnología referente a temas de calidad y trazabilidad, sellos y valor agregado, así como cursos de barismo, cata y marketing.

En este nivel de organización, la gestión del conocimiento se centra en que los diferentes actores conozcan —y se apropien de— la idea misma de iniciativa clúster y de organización de cadena productiva, a la vez que se discute sobre la noción de competitividad, la cual incluye una idea concreta de innovación, enfocada en adoptar tecnologías y procedimientos. De manera particular, se asume que existe un consenso sobre estos conceptos mencionados, pero lo cierto es que para algunos participantes esta distinción es difusa. Esta forma de entender los fundamentos y propósitos de TACA y del Comité de la Cadena determina su consolidación, la generación de productos de conocimiento y su estructura.

En este sentido, podemos distinguir dos tipos de estructuras organizativas desde el punto de vista de la reglamentación y la práctica. Por un lado, tenemos la organización de la cadena reglamentada por la Ley 811 de 2003. Esta estructura es jerárquica, especialmente cuando hablamos de los comités regionales, puesto que, al permitirse una sola cadena por producto en el país, estos organismos dependen de las decisiones tomadas en el comité nacional, aunque están representados en este por su delegado. Asimismo, la ley establece una serie de acuerdos mínimos entre los integrantes de la cadena en aspectos como la formación de recurso humano, el manejo ambiental, I+D, entre otros. No obstante, al parecer, estas formalidades no facilitan la consolidación del Comité de la Cadena, lo cual se ve reflejado en que, al buscar en internet sobre los comités de cadena de café en Colombia, no se encuentra información al respecto.

Por otro lado, está la iniciativa clúster, que no cuenta con una ley que la reglamente, pero sí retoma un conjunto de orientaciones consignadas en documentos CONPES y en programas del MinCIT (e. g., Alianzas para la Competitividad y PDP-Cadena de Valor) (figura 3). Esto le permite articularse a diversos esfuerzos asociados al

**Figura 13.** Esquema general de los actores y productos de conocimiento identificados asociados a TACA y al Comité de la Cadena, 2012-2021



Nota: los círculos y rectángulos sombreados corresponden a productos de conocimiento.  
Fuente: elaborado por los autores.

tema de la competitividad, con un énfasis en el aspecto comercial. Así lo muestran acciones concretas enfocadas en el fortalecimiento de la cadena de valor, el mejoramiento en la infraestructura, la formación de líderes, los procesos de calidad y valor agregado, la comercialización y la exportación. De manera general para el caso del Magdalena, TACA opera de una manera descentralizada, flexible y dinámica (orgánica) (Touati *et al.*, 2015), y al mismo tiempo va siendo informada por la política pública y la cooperación internacional a través de proyectos de intervención que reflejan tendencias del mercado a escalas nacional e internacional (*cfr.* Ferguson, 1994).

En términos generales, se identificó que la iniciativa TACA se ajusta mejor a las dinámicas propias de los actores de la cadena productiva del café en el Magdalena, en la medida en que facilita la autoorganización, la realización de actividades y la generación de productos de conocimiento. En cuanto a la estructura de gestión del conocimiento, y retomando algunos de los elementos propuestos en el apartado teórico, se podría proponer que la organización de la cadena de café es más formal y prescriptiva, mientras que la iniciativa clúster es, hasta ahora, más informal y orgánica (Touati *et al.*, 2015).

Desde la propuesta de Touati *et al.* (2015), se plantea que, para propiciar una mejor gestión del conocimiento, es necesario articular los modelos orgánicos y prescriptivos. Sin embargo, lo que se observa en el caso de TACA y el Comité de la Cadena, es que, aunque existen momentos prescriptivos, es difícil garantizar una gestión del conocimiento prescriptiva o vertical, en la medida en que el principio de cohesión con el que operan estas organizaciones es el democrático y participativo. Así, a pesar de que algunos sujetos asumen o se les delegan roles de liderazgo, no se presenta una estructura vertical que determine la implementación de programas, planes o proyectos sin que estos sean analizados y aceptados por el colectivo.

Una característica por resaltar de estas organizaciones es que están conformadas por gerentes o presidentes de asociaciones y cooperativas, lo cual los ubica en un mismo nivel de autoridad. Aquí

es importante destacar que, en el caso de las organizaciones de la cadena productiva, sí existe una cabeza visible, que es el ministro como representante del Gobierno, quien además hará control del Comité de la Cadena a partir de informes anuales (Ley 811 de 2003, Capítulo XIV, artículo 108). Esto hace evidente que este último ente es centralizado, mientras que la iniciativa clúster analizada es descentralizada.

Ahora bien, lo anterior no quiere decir que no exista complementariedad entre las dos organizaciones, especialmente en el caso del Magdalena, donde tanto la matriz productiva como el capital social son compartidos (en ambas participan sobre todo productores; otros eslabones no participan, o su participación es marginal). En esta medida, retomando a Gordon y McCann (2000), Granovetter (1992) e Iammarino y McCann (2006), la iniciativa TACA podría entenderse como un modelo de redes sociales de trabajo, donde los actores no operan de forma atomizada, rígida o estática, sino a través de relaciones de cooperación, las cuales se encuentran fundamentadas en la confianza y la lealtad, que descansan en la historia y experiencia de quienes las conforman.

Esta comunidad de práctica que emergió en torno a TACA y al Comité de la Cadena evidenció una consolidación basada principalmente en los productos de conocimiento asociados al clúster, y podría proponerse que, cuando se performa el Comité de la Cadena, con muy pocos productos de conocimiento asociados, su consolidación es aún incipiente. Asimismo, aunque ambos procesos han avanzado en la creación de gobernanzas, la forma en que se estructuran los roles indica una dependencia de los sujetos dinamizadores, lo cual se hace evidente en la cantidad de menciones o citas en la unidad hermenéutica analizada (figura 8), así como en quienes formulan y ejecutan los proyectos y en las participaciones en los espacios de encuentro, evidenciando la centralidad de estos sujetos en los procesos.

Contar con sujetos dinamizadores con muchas habilidades, prestigio y experiencia genera confianza y garantiza que se desarrollen los procesos y se logren resultados. Sin embargo, además de la dependencia que se crea, también pueden surgir fricciones, ya que estos sujetos pueden ser percibidos como modelos difíciles de alcanzar o que, por sus habilidades, pueden llegar a generar un acceso desigual a la anhelada competitividad. En esta medida, estos mismos sujetos promueven el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de todos los miembros de la comunidad de práctica.

Por lo demás, la construcción de la identidad del clúster dejó ver cómo, en el contexto de la noción de competitividad, se ubica a los caficultores en la frontera entre los deseos de consumo de los clientes finales y las posibilidades de producción en el territorio, enactuando una identidad (Martínez-Dueñas y Perafán-Ledezma, 2022; Muñiz, 2016; Perafán-Ledezma, 2013; Varela, 2003) que retoma elementos del caficultor como sujeto nacional, del colono con múltiples motivaciones (aventurero, desplazado), del ambientalismo, del emprendedurismo y, recientemente, de la construcción de paz y de la equidad de género. En este sentido, la gestión del conocimiento, al centrarse en este sujeto, hace parte de un conjunto amplio de intervenciones a las que es sometido, tanto en relación con las políticas nacionales como con procesos internacionales, que podemos resumir en la noción que promueve la idea de relacionar al caficultor con el cliente final<sup>28</sup>. Estas intervenciones se enfocan principalmente en la generación de productos de conocimiento inmateriales, como la identidad y las marcas, lo que, desde la perspectiva de algunos actores, caracteriza al clúster y su énfasis en la competitividad y la cadena de valor.

---

<sup>28</sup> Este libro no permite establecer en qué sentido estos sujetos apropian o resisten estos procesos de intervención en la medida en que esto se podría observar especialmente en la finca. Se recomienda hacer investigaciones sobre el tema.

Esto último contrasta con la forma en que se entiende el Comité de la Cadena, el cual es asociado con productos de conocimiento materiales orientados hacia lo productivo; concretamente, lo agroeconómico y la calidad. A pesar de esta distinción, los mismos actores de esta comunidad de práctica hacen evidente la interdependencia entre lo productivo y la competitividad, lo material y lo inmaterial.

Asimismo, se observó que la doble condición de la gran mayoría de los actores individuales, como productores y administrativos (empresarios), permite que se mantenga la perspectiva que vincula las sociomaterialidades de las fincas y del territorio con las de lo comercial en espacios nacionales e internacionales. Esto se ve expresado en apuestas comerciales que como valor agregado buscan que los clientes no solamente conozcan el producto final, sino que también participen o inclusive vivan la experiencia de la caficultura en un territorio concreto, en este caso en relación con la diversidad biocultural, la conservación y la pujanza de las familias caficultoras de la SNSM.

También se observó cómo estos procesos organizativos facilitaron respuestas colectivas a contingencias como la pandemia por COVID-19; los ajustes o recortes presupuestales por parte de las instituciones financiadoras; o circunstancias propias de los actores involucrados, relativas a las dinámicas territoriales y de sus organizaciones y presupuestos (*e. g.*, variación del precio del café, clima, infraestructura). Así, por ejemplo, frente a la pandemia, la FNC empleó los espacios de TACA para divulgar los protocolos de bioseguridad. Esto no significa que, de no haber existido estas oportunidades, no se habrían adoptado medidas; lo que se destaca es la capacidad de los integrantes del clúster para convocar, deliberar y llegar a acuerdos, lo que facilitó el ejercicio de divulgación.

El contexto de la pandemia mostró además la capacidad autoorganizativa de TACA, al gestionar en conjunto soluciones para la apropiación de los protocolos de bioseguridad y una mejor distribución de implementos de protección personal entre los caficultores.

En este mismo sentido es preciso reconocer los ajustes metodológicos y presupuestales realizados a los proyectos que se estaban ejecutando en el marco de la iniciativa clúster durante la etapa aguda de la emergencia sanitaria.

Respecto a las dinámicas y los roles desarrollados por los actores colectivos e individuales en TACA y el Comité de la Cadena, se pudo observar que las organizaciones a las cuales pertenecen los sujetos dinamizadores desempeñan diversas funciones (ecologías), no solo las relativas a su identidad institucional (taxonomía: asociación de productores, gremio de productores, gremio de empresarios), sino también de investigación, transferencia de tecnología, entre otras. Estos papeles fueron y son asumidos voluntariamente, lo cual es parte de cómo se entiende TACA, pero evidencia a su vez la necesidad de fortalecer o articularse con unidades, departamentos u organizaciones especializadas en aspectos como I+D.

Aunque en los espacios de TACA y el Comité de la Cadena participan instituciones de educación superior y otras de formación técnica que cuentan con las capacidades para colaborar activamente, aún es necesario afianzar la articulación entre los actores del territorio. Por lo tanto, se requiere que quienes han venido fortaleciendo sus competencias y capacidades en torno a la productividad y la competitividad se coordinen con actores como centros de investigación, universidades e institutos tecnológicos, entre otros, que cuentan con experiencia en I+D. De esta manera, será posible promover la producción de conocimiento y la apropiación de la CyT de manera colaborativa y horizontal, acorde con las condiciones y realidades de los territorios y los objetivos colectivos de innovación y competitividad.

En este sentido, las instituciones de educación y los centros de investigación requieren por su parte financiación para desarrollar de programas de investigación sobre competitividad e innovación con enfoque territorial, profundizando la relación con los actores y organizaciones a nivel territorial. Esto permitiría llevar a la práctica lo propuesto en el SNIA y en el sistema nacional de investigación tal

como se proyecta en la Ley 1876 de 2017 (ver apartado «Los clústeres y las cadenas productivas en la política pública colombiana de innovación y competitividad agropecuaria» en el capítulo 1)<sup>29</sup>.

Se puede plantear que la generación del conocimiento dentro de TACA y del Comité de la Cadena está mediada por las intervenciones de entidades estatales o de cooperación internacional, que establecen los márgenes de lo posible, y los actores individuales, que de acuerdo con sus experiencias y conocimientos apropián, dentro de esta dinámica, una idea de competitividad con la cual debaten en las reuniones y participan en las diferentes actividades. En las prácticas concretas, esto se vio reflejado en ejercicios como el PDP-Cadena de Valor, donde se identificaron aspectos de la poscosecha y se encontraron fortalezas y debilidades que era necesario intervenir para mejorar la calidad y agregar valor a los cafés. Otro caso ilustrativo es el trámite de la protección de la DO, que describe y resalta la particularidades socioculturales y biofísicas de la producción cafetera, y sus potencialidades para agregar valor a los cafés de este territorio. Asimismo, se puede tomar como ejemplo la creación de la identidad colectiva, que se enfoca en construir una fortaleza competitiva y de

---

<sup>29</sup> Este libro es producto del proyecto de investigación «Construcción de un modelo colaborativo de gestión del conocimiento agropecuario: Enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta» financiado por Minciencias dentro de la «Convocatoria de Colciencias 808-2018 Proyectos de ciencia, tecnología e innovación y su contribución a los retos de país», y se encuentra enmarcado en el SNIA, lo que hace evidente que esta relación es posible y productiva. Durante la escritura del presente documento y en colaboración con las organizaciones que pertenecen a TACA y al Comité de la Cadena, se ha logrado apoyar, desde la UNAL y la Unimagdalena, la organización de eventos académicos y ferias comerciales y la formulación de proyectos de investigación. También se han realizado aportes en las reuniones de TACA, donde uno de los investigadores representa a la Unimagdalena. Asimismo, se creó el curso virtual «Café, territorio y calidad en el Magdalena» (Perafán-Ledezma *et al.*, 2023), alojado en el portal Bloque 10 de Unimagdalena, y el libro *Historias de nuestro territorio. La gestión del conocimiento en la vida cotidiana de caficultores de la Sierra Nevada de Santa Marta, Magdalena, Colombia* (Perafán-Ledezma y Martínez-Dueñas, 2023).

unión del clúster basándose en las experiencias y los conocimientos de las asociaciones y cooperativas.

En el contexto descrito ha emergido la identidad sociocultural del caficultor del Magdalena, una población que escapa a la idea de culturas fijas y con historias centenarias en los territorios. Por el contrario, se destaca que son personas de reciente asentamiento y orígenes diversos, lo que contrasta con las representaciones naturalizadas de lo indígena y otras identidades regionales. Esta discusión, que tiene implicaciones en la gestión del conocimiento, ya que se refiere al sujeto colectivo del clúster y la cadena productiva, se resuelve poniendo el foco en la identidad productiva, es decir, en la cultura cafetera. Como resultado, se plantea como alternativa resaltar esa identidad heterogénea, evidente en los festivales anuales (festivales de las colonias) que celebran los diversos orígenes de los habitantes de la zona cafetera del Magdalena. Esto se entiende como un logro significativo, a pesar de la guerra, el narcotráfico y las crisis del café.

A partir del seguimiento a los productos de conocimiento, se pudo rastrear cómo las intervenciones para promover la competitividad involucran o propician procesos de formación en calidad, trazabilidad, marketing, exportaciones, entre otros. Las reuniones analizadas expusieron un entorno de diálogo, en el cual los miembros del clúster interactúan con expertos y no asumen pasivamente la perspectiva externa, sino que la contrastan en relación con sus experiencias como administrativos y productores, lo cual da paso a un nuevo conocimiento que emerge de estos espacios, y que en algunos casos se da gracias a la implementación de metodologías de trabajo de tipo colaborativo que favorece estos procesos.

Uno de los ejemplos que dan cuenta del trabajo conjunto es el que tuvo lugar en talleres de marketing para la construcción de la marca colectiva del clúster. En este encuentro en particular, el conocimiento que se discutió y generó estuvo relacionado con aspectos como las experiencias de los miembros de la organización como productores, su conocimiento sobre el territorio, aspectos cualitativos sobre

el café como las características organolépticas o sensoriales, además de las emociones y los sentimientos asociados al producto, que articulan información sobre los gustos de los posibles consumidores finales con lo que ofrecen los productores. Todo este diálogo estuvo mediado por los expertos en marketing y mercadeo.

Con respecto a los periodos en los que se generaron los productos de conocimiento, se pudo rastrear que están articulados a procesos de larga duración, que se activan y desactivan en función de la actualización de la política pública, del acceso a recursos económicos, de las dinámicas territoriales, de los procesos productivos y organizativos, de las épocas de cosecha y de la voluntad de los actores. Si bien hay ejercicios que se llevan a cabo en pocos meses de manera efectiva, como las ferias comerciales y la construcción de la identidad colectiva, estos están asociados por ejemplo a eventos como la implementación de los TLC y un conjunto de intervenciones asociadas al tema de la competitividad promovidas por entidades nacionales e internacionales.

Así las cosas, TACA y el Comité de la Cadena están relacionados con procesos de larga duración, donde algunos de los sujetos dinamizadores se han formado elaborando proyectos y ejecutándolos en periodos de años. De igual forma, estos esfuerzos han dado pie a la construcción de comunidades de práctica, fundamentadas en la confianza, la solidaridad, la horizontalidad y una gobernanza particular, con unas nociones de competitividad y productividad particulares y unas identidades sociomateriales específicas, con las cuales se busca, además, que los diferentes integrantes de estas entidades ganen las capacidades para gestionar procesos en sus propias organizaciones, para el colectivo y el territorio.

Las dos agrupaciones examinadas en este texto son, en definitiva, productos de conocimiento que emergen de un proceso histórico sociomaterial que articula actores y dinámicas a escalas locales, nacionales y transnacionales, contemplando las particularidades biofísicas del territorio, la heterogénea y cambiante diversidad sociocul-

tural, colonizaciones de diferente tipo, el desarrollo agroindustrial, apuestas organizativas y la vinculación con los mercados globales. Este trabajo es posible gracias a diversos procesos de gestión del conocimiento llevados a cabo por el Estado, las agencias de cooperación internacional y las organizaciones locales.

Todos estos aspectos mencionados permiten proponer que el conocimiento que emerge de las relaciones entre actores está determinado tanto por los mercados globales como por las particularidades locales. En este escenario, los agentes individuales, soportados por sus colectivos (familias, vecinos, juntas de acción comunal, asociaciones, cooperativas, clúster), identifican problemáticas y plantean soluciones que contribuyen a fortalecer la confianza y la cooperación entre los diferentes actores para mejorar su competitividad y productividad, con el propósito de contribuir en el bienestar de las familias cafecultoras y del territorio (Martínez-Castaño *et al.*, 2024; Mavisoy, 2021; Perafán-Ledezma y Martínez-Dueñas, 2023; *cfr.* Gallardo *et al.* 2024).

En este sentido, TACA y el Comité de la Cadena, en tanto comunidades de práctica, son instancias abiertas, dinámicas, flexibles y cambiantes, en constante producción a través del diálogo, el consenso, la cooperación y el trabajo colectivo. Son espacios que le facilitan al sector de los cafés especiales del Magdalena proponer un modelo organizativo, productivo y comercial competitivo a escala global, anclado al territorio y su historia.

## **Recomendaciones**

A partir del análisis de los diferentes productos de conocimientos descritos, el cual retoma las experiencias y conocimientos de los actores que hacen parte de TACA y del Comité de la Cadena en el departamento del Magdalena, se plantean las siguientes recomendaciones. Su propósito es aportar a los procesos organizativos en cuestión, para que sean consideradas por los actores públicos y privados

a nivel territorial, así como por la academia, los entes gubernamentales, los tomadores de decisiones y quienes construyen las políticas públicas.

- Es importante llevar el registro de los procesos de gestión del conocimiento que tienen lugar en las organizaciones, que permita identificar fortalezas y debilidades en la planeación y generación de productos de conocimiento y, en esta medida, implementar o mejorar la trazabilidad y los sistemas de gestión de calidad a través de la construcción de acervos documentales, que pueden incluir actas, listados de asistencia, videos, fotografías, programas de radio e informes. Eventualmente, este material permitiría hacer seguimiento y retroalimentación de las acciones y procesos de gestión del conocimiento que se estén adelantando para dar cumplimiento a los objetivos trazados por los actores que forman parte de TACA y del Comité de la Cadena.
- Los sujetos dinamizadores son necesarios. Es decir, se requiere contar con personas que gocen de reconocimiento en la red de gestión y tengan las competencias y la vocación para dinamizar las iniciativas, coordinar los procesos y fortalecer la confianza en la organización. Para garantizar la participación permanente de estos sujetos, conviene fortalecer las actividades de formación en liderazgo, gestión y construcción de confianza. Es recomendable que estos procesos de formación hagan énfasis en el empalme generacional, así como en la equidad de género.
- Establecer consensos explícitos sobre qué son y cómo pueden funcionar la iniciativa clúster y el Comité de la Cadena, así como conceptualizar qué es una cadena de valor y qué es la competitividad en el contexto de los clústeres y

las cadenas productivas. También es preciso indicar cómo estas organizaciones se complementan con los procesos asociativos y cooperativos que se vienen desarrollando en el territorio a niveles productivo y comercial.

- Fortalecer las alianzas entre los actores productivos y comerciales con aquellos que hacen I+D a escalas municipal, departamental, nacional e internacional en áreas como productividad, comercialización, liderazgo, innovación y competitividad. Estas alianzas pueden incluir institutos tecnológicos y de formación para el trabajo, universidades, institutos y centros de investigación y departamentos de I+D. Con base en lo observado en este estudio, la cooperación internacional es un actor que ha promovido y puede seguir promoviendo la generación de conocimiento. En cuanto a las organizaciones dedicadas a I+D, se recomienda continuar propiciando condiciones para la producción de nuevos conocimientos. Esto incluye, además de las alianzas con otros actores con capacidades para ello, la inversión de recursos financieros y en especie, dirigida al desarrollo de investigaciones que respondan a las necesidades del territorio.
- Como se pudo observar en este libro, la trayectoria de experiencias acumuladas tanto en la dimensión productiva como en la comercial por parte de las organizaciones productoras y comercializadoras de cafés de la SNSM y sus asociados no solo demanda un reconocimiento de sus conocimientos y prácticas en el territorio, sino que hace necesario articularlos directamente en el fortalecimiento de la innovación y la competitividad del sector cafetero del departamento del Magdalena. Esto se vio implementado en los proyectos documentados sobre desarrollo lo-

cal y metodologías de trabajo participativas y colaborativas. Asimismo, se plantea retomar la Ley 1876 de 2017, correspondiente al SNIA, que privilegia la generación de conocimiento de manera abierta y colaborativa basada en relaciones horizontales entre los diferentes actores, donde se da centralidad a las dinámicas socioculturales y biofísicas de los distintos territorios.

- A partir de los productos de conocimiento analizados, se hicieron evidentes los diferentes esfuerzos de la Cadena de Cafés y de TACA para la distribución del conocimiento, como ferias, cursos, talleres y eventos académicos. En este sentido, se recomienda continuar con estos procesos y fortalecerlos a través de la planeación de una agenda anual de eventos y actividades con la participación de los diferentes actores y sus aliados; entre ellos, entes territoriales, la academia y el sector privado. Para estos espacios, conviene tener en cuenta la época de cosecha del café, las apuestas propias de las organizaciones y las dinámicas socioculturales de las poblaciones que tienen lugar en el departamento.
- Motivados por la emergencia sanitaria debido al COVID-19, se observó que los medios digitales, como internet, los teléfonos móviles y las redes sociales virtuales, son una alternativa viable para la distribución de conocimiento entre los caficultores del Magdalena, pese a las dificultades de conectividad en la región. Mejorar esta conectividad resulta esencial, ya que facilitaría la implementación de procesos de trazabilidad y gestión de la calidad, tal como lo vienen desarrollando proyectos mencionados en este libro.

- Los productos de conocimiento analizados hacen evidente la relevancia de las intervenciones realizadas por entidades locales, nacionales e internacionales, y cómo estas son apropiadas por los sujetos y las organizaciones en los ámbitos productivos y comerciales a nivel local. Este diálogo constante entre el conocimiento externo y el local genera innovaciones que se encuentran conservadas en las prácticas agropecuarias, las cuales se transmiten a través de comunidades de práctica (aprender haciendo) y que quedan inscritas en el territorio (materialidades).
- Los conocimientos locales y el territorio, incluyendo el paisaje agropecuario, y en este caso los procesos de conservación de los ecosistemas silvestres, se pueden entender como un *gran texto* escrito a múltiples manos y por diferentes generaciones (Perafán-Ledezma y Martínez-Dueñas, 2023). Este acervo no solo hace parte de la identidad de estas comunidades y sus modos de vida, sino que, como lo observamos en la DO Sierra Nevada, se puede constituir en un valor agregado. Por lo tanto, reconocer y conservar estos conocimientos agropecuarios locales debe ser una prioridad tanto para los actores a nivel del territorio como para aquellos que construyen la política pública y demás miembros de la cadena productiva del café, incluyendo los consumidores finales.
- Es relevante incluir a escala territorial, en el nivel de educación media (dos últimos grados de secundaria), el acervo de conocimiento, experiencias y prácticas ganado por cuatro generaciones de caficultores (territorio como texto), por las organizaciones productoras de café e iniciativas más amplias como TACA y el Comité de la Cadena, teniendo en cuenta que el conocimiento productivo y co-

mercial requiere cada vez más estar asociado con las dinámicas de innovación y de competitividad y el papel que desempeñarán las generaciones futuras.

- Los cafés especiales de la SNSM son fundamentales para competitividad y la innovación con un enfoque territorial, ya que incluyen la historia, la territorialidad, la identidad, la producción, la conservación del medioambiente, los procesos organizativos, el liderazgo y lo comercial. Estos aspectos han dialogado con políticas públicas e iniciativas nacionales e internacionales, con el propósito de fortalecer el empalme generacional, el reconocimiento del papel de las mujeres, la identidad rural y el mejoramiento del bienestar local. En este sentido, la gestión del conocimiento promovida por actores públicos y privados puede retomar esta experiencia y aplicarla en procesos formativos en los diferentes niveles organizativos de la agroindustria cafetera (ver curso virtual Café, Calidad y Territorio, disponible en el sitio web del Bloque 10 Unimagdalena: <https://bloque10.unimagdalena.edu.co>).
- Es importante que las entidades financiadoras revisen los requisitos establecidos para otorgar recursos a organizaciones de base social o solidarias de manera que tengan en cuenta las particularidades financieras de las empresas de economía solidaria. Así, la propia naturaleza organizativa de estas agrupaciones no será un impedimento para gestionar fondos y apoyos para el fortalecimiento de sus emprendimientos a nivel productivo y comercial.
- En efecto, las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones de base ponen en riesgo el desarrollo local de sus apuestas productivas, comerciales y sociales. En definitiva,

así se reducen las posibilidades de que los propios actores a niveles local y regional puedan liderar sus procesos productivos, a pesar de contar con la experiencia y las capacidades productivas y gerenciales para liderar este tipo de iniciativas promovidas por el mismo Estado a través de sus diferentes ministerios y agencias de desarrollo.

- En fundamental que las diferentes instancias gubernamentales propicien el fortalecimiento de competencias de liderazgo de las organizaciones a nivel local, de modo que fortalezcan las capacidades de gestión del conocimiento en los contextos regional, nacional e internacional. Esto coincide con los hallazgos presentados en este libro, aunque no debería restringirse al ámbito público; de manera general, se recomienda promover la formación en liderazgo (habilidades técnicas y no técnicas) como un eje central en la gestión del conocimiento.
- Incluir al café como uno de los sectores económicos por fortalecer en el departamento del Magdalena dentro del PECTIA. Como se observó en esta investigación, desde inicios del siglo XX, a través de diferentes procesos organizativos, como la conformación del FNC-Comité Magdalena, las juntas de acción comunal, y distintas asociaciones y cooperativas, y más recientemente, con la creación de TACA y el Comité de la Cadena, numerosas familias caficultoras han venido adelantando procesos de gestión del conocimiento agropecuario, orientados a fortalecer la producción, el comercio y la competitividad de la caficultura en un contexto biocultural estratégico, como el de la SNSM.

- Es esencial que en los diferentes espacios de encuentro tanto a nivel nacional como al departamental y regional para la construcción de políticas públicas, se convoque a representantes de las organizaciones productoras de café; entre ellas, asociaciones y cooperativas, TACA y el Comité de la Cadena. El objetivo es que estos actores puedan aportar desde sus experiencias, conocimientos y problemáticas en la innovación y la competitividad del departamento, retomando los lineamientos de la Ley 1876 de 2017 del SNIA, donde se plantea que la innovación emerja a partir de procesos horizontales, participativos y con enfoque territorial.
- Al analizar los productos de conocimiento generados por la comunidad de práctica estudiada, se hizo evidente que en su mayoría se construyeron en el marco de TACA, lo que implica un desarrollo menor de productos del Comité de la Cadena. Esto podría estar asociado con su estructura y función reguladas por la Ley 811 de 2003. Asimismo, al hacer diversas indagaciones se pudo constatar que el Comité de la Cadena no se encuentra oficialmente registrado ante Minagricultura. Dado que este ente podría establecer un canal particular de interlocución con el Gobierno nacional respecto a orientaciones y políticas públicas en torno al sector cafetero, se recomienda retomar el trabajo adelantado y realizar el trámite respectivo para inscribir al Comité de la Cadena ante dicho ministerio.
- Finalmente, es importante revisar la distinción entre el conocimiento experto y el conocimiento local, que suele asociarse con la separación entre lo rural y otros espacios de innovación. En esta diferenciación, se concibe que la labor en el campo hace énfasis en lo productivo (materialidad), mientras que el conocimiento (lo inmaterial) se

vincula a otros ámbitos, como la academia. En este sentido, se asume que la innovación se produce en escenarios privilegiados y posteriormente se transfiere a las unidades productivas rurales. Sin embargo, esta postura excluye el acervo de conocimientos y prácticas que han emergido de la interacción entre los actores locales, el café y el paisaje, y que se encuentran plasmados en el territorio.

## Referencias

- Agrosavia, Colciencias y Minagricultura. (2016). *PECTIA. Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del sector agropecuario colombiano (2017-2027)*. Departamento del Magdalena.
- AgroSec. (2005). *Estatus de la asociación de agricultores orgánico de la vereda La Secreta «AgroSec», corregimiento de Siberia-municipio Ciénaga Magdalena (Acuerdo N.º 001 del 15 de octubre de 2005)*. <https://AgroSec.com.co/wp-content/uploads/2019/05/08-ESTATUTOS-DE-AGROSEC.pdf>
- Alcadipani, R. y Hassard, J. (2010). Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. *Organization*, 17(4), 419-435. <http://doi.org/10.1177/1350508410364441>
- Arora, S. (2012). Farmers' Participation in Knowledge Circulation and the Promotion of Agroecological Methods in South India. *Journal of Sustainable Agriculture*, 36(2), 207-235. <https://doi.org/10.1080/10440046.2011.620231>
- Asoarhuaco. (2022). *Quiénes somos*. <https://www.asoarhuaco.com/nosotros/>
- Asograncoffee. (2022). *Estatutos*. <https://drive.google.com/file/d/1AFIsf7EsTZOIi3wrUduMJHWdPncABO3h/view>
- Asoprosierra. (2022). *Magdalena es territorio cafetero*.
- Avelino, J., Cristancho, M., Georgiou, S., Imbach, P., Aguilar, L., Bornemann, G., Läderach, P., Anzueto, F., Hruska, J. y Morales, C. (2015). The coffee rust crises in Colombia and Central America (2008-2013): impacts, plausible causes and proposed solutions. *Food Security*, 7, 303-321. <https://doi.org/10.1007/s12571-015-0446-9>

- Blyde, J. S. (Coord.). (2014). *Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la era de las cadenas globales de valor*. BID.
- Bocarejo, D., Del Cairo, C. y Ojeda, D. (Dirs.). (2015). *Caracterización socioeconómica y cultural del complejo de páramos Sierra Nevada de Santa Marta en jurisdicción de Corpamag y Corpocesar con énfasis en caracterización de actores, análisis de redes y de servicios ecosistémicos*. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt; Minhacienda; Minambiente; Fundación Erigaie. <http://repository.humboldt.org.co/bitstream/handle/20.500.11761/9573/15-13-014-041PS.pdf?sequence=1>
- Brodth, S. (1999). Interaction of formal and informal knowledge systems in village-based tree management in central India. *Agriculture and Human Values*, 16, 355-363. <https://doi.org/10.1023/A:1007537809389>
- Buriticá, P. (2010). La roya del cafeto en Colombia: realizaciones de impacto nacional e internacional en el siglo XX. *Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín*, 63(1), 5285-5292. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0304-28472010000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0304-28472010000100007&lng=en&tlng=es)
- Cafecert. (2022). *Certificado de conformidad de producto / product conformity certificate DOP-SIE NEV-0297-002*.
- Caficosta. (2018). *Estatutos 2018*. <https://caficosta.com/wp-content/uploads/2020/02/Estatutos-2018.pdf>
- Callon, M. (1999). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. En M. Biagioli (Ed.), *The science studies reader* (pp. 67-83). Routledge.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (1994). *Creación de la ventaja competitiva para Colombia*. <http://hdl.handle.net/11520/20583>
- Cárdenas, J., Escalante, J. e Higuera, A. (2010). Marco institucional de la competitividad en Colombia. En J. Gómez y S. Pineda (Coords.), *Competitividad e instituciones en Colombia. Balance y*

- desafíos en áreas estratégicas* (pp. 17-66). Universidad del Rosario; CPC; CAF.
- CCSM. (2014). *Documento Clúster*, COL-MAG-CAF.
- CCSM. (2018). *Plan de activación Ruta competitiva TACA*.
- CCSM. (2022). *Iniciativa clúster Taza de Calidad*. <http://www.clustersmagdalena.com/cluster/cafe>
- CNMH. (2013). *¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad*. Imprenta Nacional. <https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/basta-ya-colombia-memorias-de-guerra-y-dignidad-2016.pdf>
- CNMH. (2017). *En honor a su memoria: víctimas del Bloque norte de las AUC en el Caribe colombiano*. Imprenta Nacional.
- Comisión de la Verdad. (2022). *Hay futuro si hay verdad. Colombia adentro. Región Caribe*. <https://www.comisiondelaverdad.co/caribe-capitulo-1>
- Comité de Cafeteros del Magdalena. (2022). *Quiénes somos*. <https://magdalena.federaciondecafeteros.org/federacion/quienes-somos/>
- Comité de Ética en Investigación de Unimagdalena (2020a). *Aspectos éticos a tener en cuenta durante la emergencia sanitaria debido a la COVID-19/SARS-CoV-2*. Unimagdalena. <https://investigacion.unimagdalena.edu.co/Content/Comunicados/COMUNICADO%20COMITÉ%20DE%20ÉTICA.pdf>
- Comité de Ética en Investigación de Unimagdalena (2020b). *Guía de elementos mínimos ante intervención o colaboración entre la Universidad del Magdalena y comunidades humanas en el marco de proyectos de investigación*. Unimagdalena. <https://investigacion.unimagdalena.edu.co/Content/Comunicados/Guia%20CEI%20%20UNIMAGDALENA%20para%20proyectos%20con%20comunidades.pdf>
- Comité de la Cadena. (2017). *Reglamento interno cadena cafés especiales departamento del Magdalena*

- Comité de la Cadena. (2018a). *Acta 1 del 9 de octubre de 2018. Reunión Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena.*
- Comité de la Cadena. (2018b). *Acta 2 del 30 de octubre de 2018. Reunión Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena.*
- Comité de la Cadena. (2018c). *Acta 4 del 14 de noviembre de 2018. Reunión del Comité de la Cadena Productiva de Cafés Especiales del Departamento del Magdalena. Borrador.*
- Comité de la Cadena. (2018d). *Acuerdo de voluntades para la construcción del acuerdo de competitividad y la Organización de Cadena Productiva de Cafés Especiales en el Departamento del Magdalena.*
- Comité de la Cadena. (2018e). *Borrador Estatuto Cadena Café Especiales del Magdalena.*
- Comité de la Cadena. (2018f). *Reglamento interno cadena cafés especiales Departamento del Magdalena.*
- Comité de la Cadena. (2019). *Firma de Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva de Cafés Especiales en el Departamento del Magdalena.*
- Cooagronevada. (2022). *Café Cooagronevada.* <https://cafecooagronevada.com>
- CPC. (2008). *Informe nacional de competitividad 2008-2009. Ruta a la prosperidad colectiva.* <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/INC2008.pdf>
- CRC. (2009). *Plan regional de competitividad. Una propuesta para el desarrollo de Santa Marta y el Magdalena.*
- Cruz-O'Byrne, R., Piraneque-Gambasica, N. y Aguirre-Forero, S. (2020). Physicochemical, microbiological, and sensory analysis of fermented coffee from Sierra Nevada of Santa Marta, Colombia. *Coffee Science*, 15, e151797. <https://doi.org/10.25186/v15i.1797>
- De la Hoz, M., Perafán-Ledezma, A. y Martínez-Dueñas, W. A. (2019). *Apropiaciones sociales de la ciencia y la tecnología en*

- la caficultura en la Sierra Nevada de Santa Marta (Palmor y Río Piedras, Magdalena, Colombia). *Jangwa Pana*, 18(2), 183-203. <http://doi.org/10.21676/16574923.2925>
- De Souza, D., Serigati, F., Costa, J. y Gimenes, M. (2022). Vulnerability of coffee production: an analysis of economic profitability. *International Journal of Development Research*, 12(06), 56509-56518. <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/24723.pdf>
- DeBresson, C. (Ed.) (1996). *Economic Interdependence and Innovative Activity*. Aldershot; Edward Elgar.
- Decreto 2010 de 1994 [con fuerza de ley]. Por el cual se crea el Consejo Nacional de Competitividad. 24 de agosto de 1994. D. O. núm. 41509.
- Decreto 2828 de 2006 [con fuerza de ley]. Por el cual se organiza el Sistema Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones. 23 de agosto de 2006. D. O. núm. 46369.
- DNP. (2003). *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. Hacia un estado comunitario*.
- DNP. (2004a). *Agenda interna para la productividad y la competitividad: Metodología (Documento CONPES 3297)*.
- DNP. (2004b). *Cadenas productivas: estructura, comercio internacional y protección*.
- DNP. (2004c). *Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial (Documento CONPES 3280)*.
- DNP. (2006). *Institucionalidad y principios rectores de Política para la competitividad y productividad (Documento CONPES 3439)*.
- DNP. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento regional Magdalena*.
- DNP. (2008, 23 de junio). *Política Nacional de Competitividad y Productividad (Documento CONPES 3527)*.
- DNP. (2010a, 28 de junio). *Informe de seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad Ley 1253 de 2008 (Documento CONPES 3668)*.

- DNP. (2010b, 21 de julio). *Política de Transformación Productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia* (Documento CONPES 3678).
- DNP. (2011). *Visión de desarrollo territorial departamental. Visión Magdalena 2032: Un mundo de oportunidades*.
- DNP. (2013, 29 de agosto). *Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana – Comisión de expertos* (Documento CONPES 3763).
- DNP. (2016, 8 de agosto). *Política Nacional de Desarrollo Productivo* (Documento CONPES 3866).
- DNP. (2021, 27 de septiembre). *Política para la Sostenibilidad de la Caficultura Colombiana* (Documento CONPES 4052).
- Escobar, A. (2008). *Territories of difference. Place, movements, life, redes*. Duke University Press.
- Espinal, C., Martínez, H. y Acevedo, X. (2005). *La cadena del café en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005* (Documento de trabajo N.º 59). Minagricultura; Observatorio Agrocadenas.
- Ferguson, J. (1994). *The anti-politics machine. «Development» depoliticization, and bureaucratic power in Lesotho*. University of Minnesota Press.
- FNC. (s. f.). *Café del Magdalena*. <https://magdalena.federaciondecafeteros.org/cafe-del-magdalena/>
- FNC. (2015). *Reglamento de uso de la Denominación de Origen protegida. Café de la Sierra Nevada de Santa Marta*.
- FNC. (2019a). *Gobierno Nacional y Federación Nacional de Cafeteros firman agenda 2030 para el sector cafetero*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/gobierno-nacional-y-federacion-nacional-de-cafeteros-firman-agenda-2030-para-el-sector-cafetero/>
- FNC. (2019b). *Informe de sostenibilidad. 2015-2018*.
- FNC. (2023). *Estatutos*. <https://federaciondecafeteros.org/static/files/ESTATUTOS.pdf>

- Forero, J. (2010). Colombian Family Farmers' Adaptations to New Conditions in the World Coffee Market. *Latin American Perspectives*, 37(2), 93-110. <https://doi.org/10.1177/0094582X09356960>
- Fox, S. (2000). Communities of Practice, Foucault and Actor-Network Theory. *Journal of Management Studies*, 37(6), 853-868. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00207>
- Friede, J. (1963). Colonos alemanes en la Sierra Nevada de Santa Marta. *Revista Colombiana de Antropología*, 12, 402-411. <https://doi.org/10.22380/2539472X.1698>
- Gallardo, C., Quirama, R., Sánchez, G., Rojas, J., Gómez, D., Estrada W., Pérez, E. y Martínez, M (2024). La formación en la caficultura: saberes desde los Cafetales de Ituango. *Plumilla Educativa*, 33(1), 1-20. <https://doi.org/10.30554/p.e.1.5071.2024>
- García, J., Posada-Suárez, H. y Läderach, P. (2014). Recommendations for the Regionalizing of Coffee Cultivation in Colombia: A Methodological Proposal based on Agro-Climatic Indices. *PLoS ONE*, 9(12), e113510. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0113510>
- Girei, E. (2017). Decolonizing management knowledge: A reflexive journey as practitioner and researcher in Uganda. *Management Learning*, 48(4), 453-470. <https://doi.org/10.1177/1350507617697867>
- Gobernación del Magdalena. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019. Magdalena social, ¡es la vía!* Oficina Asesora de Planeación.
- Gobernación del Magdalena. (2020). *Plan de Desarrollo departamental: Magdalena renace 2020-2023*.
- Gobernación del Magdalena. (2021). *Documento Borrador Plan de Acción para el Desarrollo Sostenible de los Cafés Especiales del Departamento del Magdalena*.
- Gobernación del Magdalena, FNC-Comité Magdalena, Cenicafé, Unimagdalena y Asociaciones de Cafés Especiales del Magdalena. (2021). *Proyecto «Proceso de transferencia de tecnologías para*

- el mejoramiento del beneficio y la calidad del café en el Departamento de la Magdalena*».
- Gómez, Y. (2020). *Modelo gestión del conocimiento agropecuario. Proyecto «Construcción de un modelo colaborativo de gestión de conocimiento agropecuario: Enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta»*. UNAL; Unimagdalena; Red Ecolsierra.
- Gómez, L., Caballero, A. y Baldión J. (1991). *Ecotopos cafeteros de Colombia*. FNC; Cenicafé. <https://biblioteca.cenicafe.org/bits-tream/10778/818/1/lib13731.pdf>
- Gómez, Y., Perafán-Ledezma, A., Martínez-Dueñas, W., Sánchez, W. y Sánchez, D. (2019). *Proyecto «Construcción de un modelo colaborativo de gestión de conocimiento agropecuario: Enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta»*. UNAL; Unimagdalena; Red Ecolsierra.
- Gómez, Y., Perafán-Ledezma, A., Martínez-Dueñas, W., Sánchez, W., Amado, A. y Sánchez, D. (2020). *Protocolo de codificación en ATLAS.ti la investigación sobre redes de conocimiento. Proyecto «Construcción de un modelo colaborativo de gestión de conocimiento agropecuario: enfoques territoriales y de innovación en la Sierra Nevada de Santa Marta»*. UNAL; Unimagdalena; Red Ecolsierra.
- Gordon, I. y McCann, P. (2000). Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? *Urban Studies*, 37(3), 513-532. <https://doi.org/10.1080/0042098002096>
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociológica*, 35(1), 3-11 <https://doi.org/10.1177/000169939203500101>
- Gray, V. (2012). Nonviolence and Sustainable Resource Use with External Support: A Survival Strategy in Rural Colombia. *Latin American Perspectives*, 39(1), 43-60. <https://www.jstor.org/stable/23238967>

- Hitt, P., Beamish, P., Jackson, S. y Mathieu, J. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166219>
- Iammarino, S. y McCann, P. (2006). The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers. *Research Policy*, 35(7), 1018-1036. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.05.004>
- Ibáñez, A., Muñoz-Mora, J. y Verwimp, P. (2013). *Abandoning Coffee Under the Threat of Violence and the Presence of Illicit Crops: Evidence from Colombia (August 1, 2013)* (Documento CEDE N.º 2013-35). SSRN. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2329758>
- iNNpuls Colombia, Gobierno de Colombia, Cluster Development y Universidad del Rosario. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia. Instrumentos de desarrollo económico y competitividad*. [https://www.innpulsacolombia.com/wp-content/uploads/2024/01/libro\\_iniciativas\\_cluster\\_en\\_colombia.pdf](https://www.innpulsacolombia.com/wp-content/uploads/2024/01/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf)
- Invenmar, Ingeominas y Ecopetrol. (2009). *Evolución geohistórica de la Sierra Nevada de Santa Marta y sus cuencas adyacentes. Informe final. Geomorfología de la zona costera y piedemonte Occidental de la Sierra Nevada de Santa Marta*.
- Jaramillo, C. F. (2021). Liberalization, Crisis and Change: Colombian Agriculture in the 1990s. *Economic Development and Cultural Change*, 49(4), 821-846. <https://doi.org/10.1086/452526>
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-Red*. Manantial.
- Ley 811 de 2003. (2003, 26 junio). Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. Diario oficial núm. 45.236. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-811-2003.pdf>

- Ley 1286 de 2009. (2009, 23 enero). *Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.* Congreso de la República de Colombia. Diario oficial núm. 47.241. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34850>
- Ley 1876 de 2017. (2017, 29 diciembre). *Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones.* Congreso de la República de Colombia. Diario oficial núm. 50.461. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20No%201876%20de%202017.pdf>
- Ley 2069 de 2020. (2020, 31 diciembre). *Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Luna, M. y Velasco, J. L. (2006). Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración. En M. Albornoz y C. Alfaraz (Eds.), *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión* (pp. 15-38). Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología.
- Lwoga, E. T., Ngulube, P. y Stilwell, C. (2010). Managing indigenous knowledge for sustainable agricultural development in developing countries: knowledge management approaches in the social context. *The International Information & Library Review*, 42(3), 174-185. <http://doi.org/10.1016/j.iilr.2010.07.006>
- Marchant, C. y Borsdorf, A. (2013). Protected areas in Northern Colombia – on track to sustainable development? *Journal on Protected Mountain Areas Research and Management*, 5(2), 5-14. <https://doi.org/10.1553/ecomont-5-2s5>
- Martínez-Castaño, M., Quirama-Rivera, A., Sánchez-Betancur, G., Rojas-Gallardo, J., Gómez-Quintero, D., Estrada, W. y Pérez-Pérez, E. (2024). La formación en la caficultura: saberes desde los

- cafetales de Ituango. *Plumilla Educativa*, 33(1), 1-20. <https://doi.org/10.30554/p.e.1.5071.2024>
- Martínez-Dueñas, W. y Perafán-Ledezma, A. (2022). Conocimientos, prácticas, mundos, (Cs.Ps.Ms.): etnografías del encuentro entre mundos para la colaboración (Prototipo). En J. B. Kleba, C. Cruz y C. Alvear (Orgs.), *Engenharias e outras práticas técnicas engajadas. Vol. 3. Diálogos interdisciplinares e decoloniais* (pp. 139-176). Eduepb. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7025801>
- Mavisoy, W. (2021). Biolugargogía del café: conversación entre sujetos de la naturaleza educativa en el Cauca. *Jangwa Pana*, 20(3), 502-523. <https://doi.org/10.21676/16574923.4430>
- McCauley, S. M., y Stephens, J. C. (2012). Green energy clusters and socio-technical transitions: analysis of a sustainable energy cluster for regional economic development in Central Massachusetts, USA. *Sustainability Science*, 7, 213-225. <https://doi.org/10.1007/s11625-012-0164-6>
- Minagricultura. (2021, 31 de marzo). *Cadena café*. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cafe/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- MinCIT. (2019). *Mincomercio, Unión Europea y Red Adelco lanzan programa para fortalecer las cadenas de valor e impulsar la competitividad regional*. <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/programa-alianzas-para-competitividad-territorial>
- MinCIT. (2022a). *Clústeres*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/clusteres>
- MinCIT. (2022b). *Informe de Gestión 2021*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/ministerio/planeacion/informe-de-gestion-del-sector-cit/informe-de-gestion-del-sector-comercio-industr-4/informe-de-gestion-mincit-2021.pdf.aspx>
- Morin, E. (2002). *El método II. La vida de la vida* (5.<sup>a</sup> ed.). Cátedra; Teorema.
- Muñiz, N. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and base on cultural identities: The case of «The

- Coffee Cultural Landscape» in Colombia. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73-90. <https://doi.org/10.1108/JPMD-11-2015-0052>
- Nonaka, I. (2006). Knowledge creation in the convenience store industry: seven-eleven Japan. En T. Shibata y H. Takeuchi (Cols.), *Japan moving toward a more advanced knowledge Economy*, Vol. 2. *Advanced knowledge-creating companies* (pp. 11-26). The World Bank.
- Ocampo, J. y Córdoba, R. (1990). La coyuntura cafetera internacional en perspectiva. *Coyuntura Económica*, XX(1), 87-104. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/2352>
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Perafán-Ledezma, A. (2013). *Quinuas, redes y nuevas significaciones en contextos del «desarrollo»: El caso de El Rosal, Cauca* [Tesis de doctorado]. Universidad del Cauca.
- Perafán-Ledezma, A. y Martínez-Dueñas, W. (2023). *Historia de nuestro territorio: la gestión del conocimiento en la vida cotidiana de caficultores de la Sierra Nevada de Santa Marta, Magdalena, Colombia*. Editorial Unimagdalena.
- Perafán-Ledezma, A., Martínez-Dueñas, W., Piraneque, N. y De la Hoz, M. (2018). *Transferencia y apropiación de tecnologías en la población de caficultores campesinos de los municipios de Ciénaga y de Santa Marta en el departamento del Magdalena* (Documento de trabajo). Unimagdalena.
- Peyrefitte, J., Golden, P. y Brice, J. (2002). Vertical integration and economic performance: A managerial capability framework. *Management Decision*, 40(3), 217-226. <https://doi.org/10.1108/00251740210420165>

- Phelps, C., Heidl, R. y Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166. <http://doi.org/10.1177/0149206311432640>
- Pineda, L. y Scheel, C. (2013). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación del Magdalena PEDCTI 2013-2023: CTeI, como motor hacia una nueva economía. Informe Final*. Gobernación del Magdalena; BID; Colciencias; Unimagdalena; Universidad del Rosario.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. [http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters\\_1.pdf](http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf)
- Porter, M. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. <http://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Posada, E. (1993). Más allá de los Andes: las ramificaciones de la cultura cafetera en el Caribe colombiano (1850-1950). *Caravelle, Cahiers du monde hispanique et luso-brésilien* (61), 155-164. [https://www.persee.fr/doc/carav\\_1147-6753\\_1993\\_num\\_61\\_1\\_2555](https://www.persee.fr/doc/carav_1147-6753_1993_num_61_1_2555)
- ProColombia. (2015). *ProColombia lanza Mipyme Internacional para sumar empresas a la base exportadora del país* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2XMOV5xYHpk>
- Proexport Colombia. (2013). *Revista de las oportunidades Proexport Colombia. Magdalena aprovecha los TLC. Oportunidades con EE. UU- México - Canadá - Chile - Triángulo Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador) - Chile - EFTA - Unión Europea*. MinCIT; Proexport Colombia. [https://procolombia.co/sites/default/files/2024-05/proexpo\\_magdalena.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/2024-05/proexpo_magdalena.pdf)
- Proexport Colombia. (2014). *La revista de las oportunidades. Magdalena. Oportunidades de negocios para la región en inversión exportaciones y turismo*. MinCIT; Proexport Colombia. <https://>

- [www.slideshare.net/pasante/revista-de-oportunidades-proexport-magdalena?from\\_action=save](http://www.slideshare.net/pasante/revista-de-oportunidades-proexport-magdalena?from_action=save)
- Quattrone, P. y Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435. <http://doi.org/10.1006/mare.2001.0176>
- Ramírez, J., Parra-Peña, R., González, L. y Corredor, A. (2014). *Escala-fón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2012-2013* (Serie Estudios y perspectivas N.º 27). Cepal.
- Rappaport, J. (2005). *Cumbe renaciente. Una historia etnográfica andina*. Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH).
- Reclus, E. (1869). *Viaje a la Sierra Nevada de Santa Marta*. Biblioteca Popular de Cultura Colombiana.
- Red Clúster Colombia. (2022). ¿Qué es un clúster? Listado de iniciativas. [https://redclustercolombia.gov.co/initiatives\\_f?-search-initiative=café&page=1](https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f?-search-initiative=café&page=1)
- Red Ecolsierra. (s. f.). *Proyecto de Desarrollo Productivo (PDP). Fortalecimiento de la competitividad de la cadena de valor de café ecológico de la Sierra Nevada de Santa Marta*.
- Red Ecolsierra. (2018a). *Proyecto Fortalecimiento de la competitividad de la cadena de valor de café ecológico de la Sierra Nevada de Santa Marta*.
- Red Ecolsierra. (2018b). *Proyecto Fortalecimiento de la competitividad de la cadena de valor de café ecológico de la Sierra Nevada de Santa Marta. Entregable E2: Mapeo de actores locales rural competitiva del café*.
- Red Ecolsierra. (2018c). *Proyecto Fortalecimiento de la competitividad de la cadena de valor de café ecológico de la Sierra Nevada de Santa Marta. Entregable E7: Caracterización de la cadena de valor de cafés especiales del Magdalena*.
- Red Ecolsierra. (2019). *Fortalecimiento de las capacidades competitivas de cafés especiales para posicionamiento de cafés tostado y*

- molido en mercados nacionales y alistamiento a mercados internacionales. Perfil de proyecto.* ADR; Minagricultura.
- Redacción BIBO (2019, 23 octubre). Alianzas Territoriales, indispensables para transformar el desarrollo de las subregiones. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/ambiente/alianzas-territoriales-indispensables-para-transformar-el-desarrollo-de-las-subregiones-article-887472/>
- Reichel-Dolmatoff, G. (1953). Contacto y cambio cultural en la Sierra Nevada de Santa Marta. *Revista Colombiana de Antropología*, 1, 16-122. <https://doi.org/10.22380/2539472X.1894>
- Reichel-Dolmatoff, G. (1982). Cultural Change and Environmental Awareness: A Case of Study of Sierra Nevada de Santa Marta Colombia. *Mountain Research and Development*, 2(3), 289-298. <https://doi.org/10.2307/3673093>
- Reina, M., Castro, F. y Tamayo, L. (2013). 20 años de políticas de competitividad en Colombia. Fedesarrollo. <https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/203/Informe%20BID%20Competitividad%20Dic%2019%2C%2013%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Resolución 2484. (30 de enero de 2017). *Por la cual se resuelve la solicitud de declaración de protección y delegación de facultad para autorizar el uso de una Denominación de Origen*. República de Colombia, SIC.
- Rosenfeld, S. (2002). *Creating Smart systems. A guide to cluster strategies in less favored regions*. European Union-Regional innovation Strategies. Regional Technology Strategies.
- Salazar, J. M. (2020). *Estado de las políticas de desarrollo de clústeres para la exportación en América Latina y el Caribe con énfasis en su institucionalidad y gobernanza. Informe de consultoría para el Banco Interamericano de Desarrollo*. BID.
- Scientific Software Development GmbH (2022). *ATLAS.ti* (versión 22) [Software de análisis de datos cualitativos]. <https://atlasti.com>

- SIC. (30 de enero de 2017). *Resolución N.º 2484. Por la cual se resuelve la solicitud de declaración de protección y delegación de facultad para autorizar el uso de una Denominación de Origen.*
- Silva, F. (2012a). *Memorias de violencia: bonanza marimbera en la ciudad de Santa Marta durante las décadas del setenta al ochenta.* Unimagdalena.
- Silva, F. (2012b). *Minca Memoria y conflicto. Informe final proyecto de investigación.* Unimagdalena.
- SIOC. (2022). *Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas.* <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cafe/Pages/default.aspx>
- Spielman, D. J. (2005). *Innovation Systems Perspectives on Developing-Country Agriculture: A Critical Review.* International Food Policy Research Institute.
- Steen, J., Coopmans, C. y Whyte J. (2006). Structure and agency? Actor-network theory and strategic organization. *Strategic Organization*, 4(3), 303-312. <http://doi.org/10.1177/1476127006067033>
- Swisscontact. (2021). *Resultado de la etapa de expresión de interés. C+CCafé-2021.* Cadena de Cafés Especiales; Swisscontact; Programa Colombia + Competitiva.
- TACA. (2019). *Acta N.º 1 de 2019 iniciativa clúster Taza de Calidad (TACA).*
- TACA. (2020). *Lineamientos de la iniciativa clúster Taza de Calidad (TACA). Documento borrador.*
- TACA. (2021a). *Lineamientos de gobernanza de la iniciativa clúster Taza de Calidad (TACA).*
- TACA. (2021b). *Plan de acción la iniciativa clúster Taza de Calidad (TACA).*
- Takeuchi, T. (2006). The new dynamins of the knowledge-creating company. En H. Takeuchi y T. Shibata (Eds.), *Japan moving toward a more advanced knowledge economy*, vol. 2. *Advanced knowledge-creating companies* (pp. 1-10). The World Bank.

- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N. y Pinch, S. (2004). Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258-271. <https://doi.org/10.2307/20159032>
- Tamayo, M. y Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11(24), 27-45. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>
- Tofiño, A., Ospina, D. y Roza, Y. (2021). Compatibility of Ancestral and Innovative Agricultural Practices in the Kankuamo People of Colombia. *Revista Ambiente & Sociedade*, 24, 1-22. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc20200078r1vu2021L2AO>
- Touati, N., Denis, J. L., Roberge, D. y Brabant, B. (2015). Learning in Health Care Organizations and Systems: an Alternative Approach to Knowledge Management. *Administration & Society*, 47(7), 767-801. <http://doi.org/10.1177/0095399712459730>
- UE. (s. f.). *Alianzas territoriales, indispensables para transformar el desarrollo de las subregiones*. <http://sicec.eu/article/324/>
- UE, MinCIT y Red Adelco. (2018). *Fortalecimiento de la competitividad territorial desde el desarrollo económico local (CET)*.
- UNAL e iNNpulsa Colombia. (2016). *Mapeo e infografía Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*. MinCIT; iNNpulsa; UNAL.
- Unimagdalena. (2021). *Unimagdalena comprometida. Plan de desarrollo 2030*. [https://www.unimagdalena.edu.co/Content/Public/Docs/Entrada\\_1039/adjunto\\_1039-20230224182311\\_569.pdf](https://www.unimagdalena.edu.co/Content/Public/Docs/Entrada_1039/adjunto_1039-20230224182311_569.pdf)
- Valente, J., Bennett, R., Gómez, C., Bayly, N., Rice, R., Marra, P., Brandt, T. y Sillett, T. (2022). Land-sparing and land-sharing provide complementary benefits for conserving avian biodiversity in coffee-growing landscapes. *Biological Conservation*, 270, 109568. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2022.109568>
- Varela, F. (2003). *La habilidad ética*. Debate.
- Varela, F. (2005). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas*. Cartografía de ideas actuales. Gedisa Editorial.

- Vargas, J., Palacios, M., Ocampo, J. y Axilar, J. (2017). La agricultura protegida, una tecnología en acción: sus trayectorias, genealogías y redes sociotécnicas. En J. Giber, A. Gómez y R. Cancino, *Ciencia, tecnología y sociedad en América Latina* (pp. 89-117). RIL Editores.
- Viloria de la Hoz, J. (1998). El café en la Sierra Nevada de Santa Marta: Aspectos históricos. *Historia Caribe*, 2(3), 5-32. <https://doi.org/10.15648/hc.3.1998.3702>
- Viloria de la Hoz, J. (2005). *Sierra Nevada de Santa Marta: economía de sus recursos naturales* (Documentos de trabajo sobre economía regional, N.º 61). Banco de la República.
- Viloria de la Hoz, J. (2014). *Empresarios del Caribe colombiano: historia económica y empresarial del Magdalena Grande y del Bajo Magdalena 1870-1930*. Banco de la República.
- Viloria de la Hoz, J. (2018). *En busca de nuevas tierras y vecinos: proceso de colonización en la Sierra Nevada de Santa Marta, Serranía del Perijá y Zona Bananera del Magdalena (siglos XVIII-XIX)* (Cuadernos de historia económica N.º 49). Banco de la República; Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) Cartagena.
- Viloria de la Hoz, J. (2019). Aroma de café: Economía y empresas cafeteras en la Sierra Nevada de Santa Marta. *Jangwa Pana*, 18(2), 163-181. <http://doi.org/10.21676/16574923.2924>
- Vital. (2020). *Alianza para la competitividad-Etapa de afianzamiento. Alianza comercial de la cadena de cafés especiales del Magdalena para fortalecer sus capacidades comerciales en mercados nacionales e internacionales* (Documento técnico de programa Alianzas para la Competitividad, Unión Europea, Red Adelco, Gobierno de Colombia y MinCIT).
- Wikimedia Commons (2021). *Mapa de Colombia (departamentos)*. svg. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa\\_de\\_Colombia\\_\(departamentos\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_de_Colombia_(departamentos).svg)

Wikimedia Commons. (2022). *Mapa de Colombia (topografía).svg*.  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa de Colombia  
\(topograf%C3%ADa\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_de_Colombia_(topograf%C3%ADa).svg)



## Anexos

### Anexo 1. Productos de conocimiento en el marco de la iniciativa TACA y el Comité de la Cadena, 2014-2021

| Convoca/<br>promueve    | Periodos y/o<br>etapa e hito                                       | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                   | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCSM                    | Inicio 2012<br>(antecedentes<br>inicio TACA)                       | Programa Rutas Competitivas<br>• Rutas Competitivas Magdalena:<br>o Banafuturo, Macondo Natural,<br><u>Taza de Calidad de la Sierra</u> ,<br>Innovapalma                                                                                                    | MinCIT, Bancóldex, iNNpulsa, CCSM y<br>Competitiveness Group                                                                                                                                                                                                     |
| CCSM                    | 2014                                                               | Programa Rutas Competitivas<br>• Rutas Competitivas Magdalena:<br>o <u>Taza de Calidad de la Sierra</u><br>• <u>TACA</u>                                                                                                                                    | FNC, CCSM, Red Ecolsierra y 35<br>organizaciones entre actores públicos y<br>privados                                                                                                                                                                            |
| ProColombia             | 14 de marzo de<br>2014                                             | Programa Estrategia y Formación<br>Exportadora<br>• Ecolsierra Export S. A. S. BIC                                                                                                                                                                          | ProColombia y Red Ecolsierra                                                                                                                                                                                                                                     |
| FNC-Comité<br>Magdalena | 2012-2017                                                          | DO de la SNSM<br>• Acta Comité Directivo Nacional<br>• Proyecto DO de la SN<br>• Acta Comité Departamental 17 de<br>abril de 2015<br>• Caracterización sociohistórica,<br>productiva y ambiental<br>o <u>DO Sierra Nevada (Resolución<br/>SIC N.º 2484)</u> | FNC (Cenicafé, FNC-Comité<br>Magdalena, Oficina Central FNC), SIC,<br>BID, Cafecert                                                                                                                                                                              |
| Red Ecolsierra          | 2018                                                               | Modelo DEL<br>• Caracterización social, productiva<br>y ambiental SNSM, talleres Minca<br>y San Pedro, diagnóstico perfil del<br>clúster<br>o <u>Proyecto PDP-Cadena de Valor</u>                                                                           | FNC, ALR, Red Ecolsierra, Asoprosierra,<br>CCSM, Gobierno del Magdalena,<br>Alcaldía de Santa Marta y Ciénaga,<br>Fundación ProSierra, Almacafé, Coocafé,<br>AgroSec, Directcafé, Unimagdalena,<br>Ecolsierra Export, Asamblea del<br>Magdalena, Red Adelco y UE |
| FNC y Red<br>Ecolsierra | Octubre<br>de 2018<br>(conformación<br>del Comité de<br>la Cadena) | Acuerdo de voluntades del Comité de<br>la Cadena<br>• Borrador del reglamento acuerdo de<br>voluntades<br>o <u>Constitución de la Cadena<br/>Productiva de Cafés Especiales<br/>del Magdalena</u>                                                           | Gobernación del Magdalena, AEM,<br>FNC-Comité Magdalena, Red Ecolsierra,<br>Asoprosierra, Cooagronevada, Red<br>Adelco, Almacafé y Coocafé                                                                                                                       |

## Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

| Convoca/<br>promueve                         | Periodos y/o<br>etapa e hito | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                             | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité de la Cadena                          | Octubre 30 de 2018           | Reglamento interno del Comité de la Cadena <ul style="list-style-type: none"> <li>• Borrador del reglamento interno del Comité de la Cadena <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Reglamento interno del Comité de la Cadena</u></li> </ul> </li> </ul>                         | Cooagronevada, Asoprosierra, Caficosta, Red Ecolsierra, Coocafé, FNC-Comité Magdalena, Gobernación del Magdalena, Alcaldía Distrital de Santa Marta, SENA y Fundverde                                          |
| Comité de la Cadena                          | 14 de noviembre de 2018      | Planeación estratégica del Comité de la Cadena <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de planeación estratégica a través de DOFA <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Identificación de matriz lógica y sus responsables, junta directiva,</u></li> </ul> </li> </ul> | Red Ecolsierra, FNC-Comité Magdalena, Corpoica, Directcafé, Cooagronevada, Asoprosierra, Gobernación del Magdalena, Caficosta, CCSM, SENA y Alcaldía de Santa Marta                                            |
| Comité de la Cadena                          | 25 de enero de 2019          | Matriz lógica del Comité de la Cadena <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de matriz lógica, acuerdo de voluntades <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Acuerdo de Competitividad del Comité de la Cadena</u></li> </ul> </li> </ul>                        | Asoprosierra, Red Ecolsierra, Coocafé, CCSM, Cooagronevada, Caficosta, Almacafé, SENA, Ecolsierra Export, FNC-Comité Magdalena, Directcafé y Alcaldía de Santa Marta                                           |
| Red Ecolsierra                               | 16 de mayo de 2019           | Alianzas para la Competitividad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Alianzas para la Competitividad <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Identificación de actores</u></li> </ul> </li> </ul>                                                                      | FNC-Comité Magdalena, Red Ecolsierra, Vital, Asograncoffee, CCSM, AgroSec, Coocafé, Caficosta, Asoprosierra, SENA, Red Adelco y Vital                                                                          |
| Junta de Acción Comunal de Palmor y Corpamag | 12 de junio de 2019          | Reunión socialización tasa retributiva Corpamag. Oficio regulatorio Corpamag 0178 de 2018, Decreto 1076 de 2015 de Minambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicado de las organizaciones para reevaluar los cobros de la tasa retributiva</li> </ul>                  | Corpamag, FNC-Comité Magdalena, Red Ecolsierra, Cooagronevada, Junta de Acción Comunal Palmor, Grupo GEMA S. A. S., Fundación Biosierra, Caficosta, Minambiente y productores de municipio de Palmor (Ciénaga) |
| Caficosta                                    | 15 de agosto de 2019         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Filtros Verdes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | Caficosta, Red Ecolsierra, FNC-Comité Magdalena y productores vereda San Javier                                                                                                                                |

## Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

| Convoca/<br>promueve         | Periodos y/o<br>etapa e hito                    | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCSM y<br>Secretaría<br>TACA | Diciembre<br>de 2019<br>(consolidación<br>TACA) | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil clúster</li> <li>• <u>PDP-Cadena de Valor</u></li> <li>• <u>Proyecto Alianzas para la Competitividad</u></li> <li>• <u>Consolidación TACA</u></li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | <p><u>Aliados y beneficiarios de reajuste de formulación del PDP-Cadena de Valor y Alianzas para la Competitividad:</u> AgroSec, Coogronevada, Caficosta, Coocafé, Directcafé, Asoprosierra, Red Ecolsierra, Asograncoffee, Alcaldía Distrital de Santa Marta, CCSM. Seguimiento y financiadores: UE, MinCIT y Red Adelco</p> <p><u>Consolidación TACA:</u> Coogronevada, Caficosta, AgroSec, Coocafé; Directcafé, Asoprosierra, Red Ecolsierra, Asograncoffee, Alcaldía de Santa Marta, CCS, Unimagdalena, SENA y FNC-Comité Magdalena</p>                                                                              |
| CCSM y<br>Secretaría<br>TACA | 23 de abril<br>2020                             | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDP-Cadena de Valor <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Informes seguimiento COVID-19</li> </ul> </li> <li>• Proyecto Alianzas para la Competitividad</li> </ul> <p>Informes seguimiento COVID-19</p>                                                                                                                                                       | <p><u>PDP-Cadena de Valor:</u> Seguimiento COVID-19: Red Ecolsierra, Red Adelco, CCSM y ALR. Articulados beneficiarios: Asoprosierra, FNC-Comité Magdalena, Coogronevada, Caficosta, Directcafé, Coocafé, SENA. Seguimiento, auditoría y financiación: Uniantioquia, Red Adelco, MinCIT e iNNpulsa</p> <p><u>Proyecto Alianza Comercial:</u> Seguimiento COVID-19: Red Adelco, Planta Fénix, FNC-Comité Magdalena, Directcafé, CCSM, Caficosta y Red Ecolsierra. Articulados beneficiarios: Asoprosierra, FNC-Comité Magdalena, Coogronevada, Caficosta, Directcafé, Coocafé y SENA</p>                                  |
| CCSM y<br>Secretaría<br>TACA | Mayo y junio<br>de 2020                         | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de bioseguridad FNC-Minsalud-Minagricultura <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Socialización del protocolo de bioseguridad COVID-19</li> </ul> </li> <li>• Taller agenda de reactivación económica</li> <li>• PDP-Cadena de Valor</li> <li>• Proyecto Alianzas Comerciales</li> <li>• Proyecto RGCA UNAL- Unimagdalena-Red Ecolsierra</li> </ul> | <p><u>Proyectos: PDP-Cadena de Valor, Alianzas Comerciales y RGCA:</u> Red Ecolsierra, AgroSec, Coocafé, CCSM, FNC-Comité Magdalena, ALR, Coogronevada, Asoprosierra, Asograncoffee, Caficosta, Unimagdalena, UNAL</p> <p><u>Protocolo de bioseguridad:</u> Seguimiento directo: FNC-Comité Magdalena, Unimagdalena, Red Ecolsierra, Ecolsierra Export, FNC, Coogronevada. Articulados asistentes: CCSM, CRC, AgroSec</p> <p><u>Taller agenda de reactivación económica:</u> Seguimiento directo: CRC, Comité Magdalena, Red Ecolsierra, AgroSec, FNC. Articulados asistentes: CCSM, Unimagdalena, Ecolsierra Export</p> |

## Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

| Convoca/<br>promueve                                       | Periodos y/o<br>etapa e hito   | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                               | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCSM y<br>Secretaria<br>TACA                               | 30 de junio de<br>2020         | Iniciativa clúster TACA<br>• Discusión de lineamientos del clúster                                                                                                                                                                      | Seguimiento directo: Red Ecolsierra, Cooagronevada, CCSM, FNC-Comité Magdalena, Caficosta, AgroSec. Articulados a productos de conocimiento soporte: SIC, MinCIT, FNC-Comité Magdalena. Articulados asistentes: CCSM, FNC-Comité Magdalena, Caficosta, Unimagdalen, ALR, Cooagronevada, AgroSec, Red Ecolsierra y Ecolsierra Export |
| CCSM y<br>Secretaria<br>TACA                               | 14 de julio de<br>2020         | Iniciativa clúster TACA<br>• Documento propuesta de lineamientos clúster<br>◦ <u>Discusión lineamientos clúster</u>                                                                                                                     | Seguimiento directo: CCSM, FNC-Comité Magdalena, Red Ecolsierra, AgroSec, Caficosta, Cooagronevada. Articulados asistentes adicionales: Asoprosierra y Asograncoffee                                                                                                                                                                |
| CCSM y<br>Secretaria<br>TACA                               | 28 de julio de<br>2020         | Iniciativa clúster TACA<br>• DO<br>◦ <u>Discusión de reglamentación de DO</u><br>• Perfil clúster<br>◦ <u>Taller Acciones Clúster</u><br>• Documento y discusión propuesta lineamientos<br>◦ <u>Aprobación lineamientos del clúster</u> | Seguimiento directo: CCSM, ALR, Red Ecolsierra, Caficosta, FNC-Comité Magdalena, Unimagdalen. Articulados con incidencia en reglamentación: Red Clúster Colombia                                                                                                                                                                    |
| Minciencias y<br>CCSM                                      | 20 de agosto de<br>2020        | Programa Pactos por la Innovación<br>• Socialización Pactos por la Innovación                                                                                                                                                           | Seguimiento directo: CCSM, Minciencias, CNS. Articulados de apoyo: Alcaldía de Santa Marta, Unimagdalen, USA, UAN, DNP, Gob. del Magdalena                                                                                                                                                                                          |
| Cámara de<br>Comercio de<br>Villavicencio y<br>Asoprodamet | 28 de agosto de<br>2020        | • Reglamentaciones para distinciones DO, marcas colectivas y de certificación; experiencias Corseda, Comité de Ganaderos del Caquetá, Asocorflores, UCP<br>◦ <u>Foro marcas colectivas, de certificación y DO</u>                       | Seguimiento directo: SIC, Cámara de Comercio de Villavicencio y Asoprodamet                                                                                                                                                                                                                                                         |
| FNC-Comité<br>Magdalena                                    | 11 de<br>septiembre de<br>2020 | • Protocolo de bioseguridad, Programa Más Bioseguridad, Más Salud de la FNC<br>◦ Plan Cosecha 2020                                                                                                                                      | Seguimiento directo: Red Ecolsierra, Policía Nacional, Gob. del Magdalena, FNC, Caficosta, Alcaldía de Fundación, Ejército Nacional. Articulados de apoyo: Unimagdalen, Comité Intergremial, PDET y CCSM                                                                                                                            |

## Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

| Convoca/<br>promueve                                     | Periodos y/o<br>etapa e hito                     | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCSM,<br>Secretaría<br>TACA y<br>FNC-Comité<br>Magdalena | 1 de octubre de<br>2020                          | Iniciativa clúster TACA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil TACA</li> <li>• PDP-Cadena de Valor</li> <li>• Proyecto Alianzas para la Competitividad</li> <li>• Taller Acciones Clúster               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Socialización Acciones Clúster</u></li> </ul> </li> <li>• Investigación FNC asociatividad               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Socialización de la propuesta política de fortalecimiento de la asociatividad</u></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <u>Socialización acciones clúster</u> :<br>Seguimiento directo: Red Ecolsierra, FNC-Comité Magdalena, CCSM. Articulados a socialización: AgroSec, Unimagdalena y Alcaldía de Ciénaga<br><u>Socialización de la propuesta política de fortalecimiento de la asociatividad</u> :<br>Seguimiento directo: FNC-Comité Magdalena y Oficina Central, CCSM, Red Ecolsierra, AgroSec, Alcaldía de Ciénaga. Articulados a socialización: Unimagdalena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| CCSM y<br>Secretaría<br>TACA                             | 15 de<br>diciembre de<br>2020                    | Iniciativa clúster TACA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto formulado Alianzas para la Competitividad               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Inicio y articulación para ejecución proyecto</u></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ejecutora: CCSM. Tercerizada para ejecución: ALR. Coordinación Red Ecolsierra y CCSM. Fuente de información: Coagronevada, Red Ecolsierra, Asograncoffee, Coocafé, AgroSec y Caficosta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| CCSM                                                     | Enero a<br>marzo 2021<br>(ejecución<br>proyecto) | Iniciativa clúster TACA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Alianzas Comerciales-video promocional               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Caracterización de asociaciones</u></li> <li>◦ <u>Entrevistas a representantes de organizaciones</u></li> <li>◦ <u>Material fotográfico y video a nivel territorial</u></li> <li>◦ <u>Material audiovisual de las organizaciones aliadas</u></li> </ul> </li> <li>• Proyecto Alianzas Comerciales-propuesta de valor               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Documento de propuesta de valor</u></li> <li>◦ <u>Entrevistas a actores del clúster y clientes</u></li> <li>◦ <u>Material etnográfico y de visitas a organizaciones</u></li> </ul> </li> <li>• Proyecto Alianzas Comerciales-ferias comerciales               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Material audiovisual y publicitario</u></li> <li>◦ <u>Oferta comercial de las organizaciones</u></li> <li>◦ <u>Exposición profesional articulada al tema del café</u></li> </ul> </li> <li>• Proyecto Alianzas-sistema de trazabilidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Recolección de información base</u></li> <li>◦ <u>Construcción del sistema</u></li> <li>◦ <u>Entrega del sistema de trazabilidad</u></li> </ul> </li> <li>• Proyecto Alianzas-podcasts               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Entrevistas a representantes de organizaciones</u></li> </ul> </li> <li>• Proyecto Alianzas-gestión comercial               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Formación de gestión comercial</u></li> </ul> </li> </ul> | <u>Caracterización asociaciones, entrevistas y podcast</u> : Ejecutora: CCSM. Tercerizada para ejecución: Borinke Producciones. Coordinación: Red Ecolsierra y CCSM<br><u>Propuesta de valor entrevistas y material fotográfico</u> : Ejecutora: CCSM. Tercerizada para ejecución: ALR. Coordinación: Red Ecolsierra y CCSM<br><u>Piezas publicitarias</u> : Ejecutora: CCSM. Tercerizada para ejecución: Borinke Producciones y Sinergia Logística. Coordinación: Red Ecolsierra y CCSM.<br><u>Ferias comerciales</u> : Ejecutora: CCSM. Tercerizada para ejecución: Sinergia Logística. Coordinación: Red Ecolsierra y CCSM.<br><u>Sistema de trazabilidad</u> , Ejecutora: CCSM. Tercerizada para ejecución: ALR. Coordinación: Red Ecolsierra y CCSM<br><u>Gestión comercial</u> , Ejecutora: CCSM, Coordinación: Red Ecolsierra y CCSM<br>Fuente de información en todas las apuestas: Coagronevada, Red Ecolsierra, Asograncoffee, Coocafé, AgroSec, Asoprosierra, Directcafé, Asoprosierra. Seguimiento: Red Adelco |

## Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

| Convoca/<br>promueve                            | Periodos y/o<br>etapa e hito | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCSM                                            | Marzo, abril y julio de 2021 | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de alianzas estratégicas comercial y de marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Documento técnico de la propuesta de valor de los cafés especiales del Magdalena</u></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <p>Liderando proceso: CCSM. Ejecutor: ALR. Coordinación: CCSM, Red Ecolsierra. Fuente de información: AgroSec, Cooagronevada, Coocafé, Red Ecolsierra, Asograncoffee, Directcafé, Asoprosierra. Validación: CCSM, Red Ecolsierra, Cooagronevada, FNC, Directcafé, Caficosta y Asoprosierra. Seguimiento: Red Adelco</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| CCSM y clúster                                  | Abril, mayo y junio de 2021  | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pactos por la Innovación <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pactos por la Innovación: etapa de ejecución</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Ejecutora: CCSM. Tercerizada para la implementación del programa: IXL Center. Financiadoras: Minciencias. Articulada al programa: Cooagronevada</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| TACA                                            | Marzo a mayo de 2021         | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusiones en reuniones 8 abril, 10 de marzo de 2021; documentos de lineamientos del clúster <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Lineamientos del clúster: aprobación</u></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | <p>Liderando el proceso: CCSM. Articulados a la discusión, validación y aprobación: Red Ecolsierra FNC-Comité Magdalena, Agrosec, Cooagronevada, Caficosta, Directcafé, AgroSec, Asobiopaz y Unimagdalena</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Clúster y Unimagdalena                          | 6 de mayo de 2021            | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio Unimagdalena-CCSM <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Propuesta de programa CCSM y Unimagdalena Marketing Internacional</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Propuesta: Unimagdalena y CCSM. Beneficiaria en un primer momento: Cooagronevada</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| TACA                                            | Junio de 2021                | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades de organizaciones vinculadas <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Día Nacional del Café</u></li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><u>En la ejecución de la actividad:</u> FNC, Unimagdalena, Infotep, CCSM, Red Ecolsierra, Asoprosierra, Directcafé, AgroSec, Caficosta, Asograncoffee, Coocafé y AEM</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Comité de la Cadena y Gobernación del Magdalena | Junio de 2021                | <p>Comité de la Cadena</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDD Magdalena, firma de Acuerdo de Competitividad Comité de la Cadena</li> </ul> <p><u>Plan de Acción del Comité de la Cadena</u></p>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><u>Plan de Acción del Comité de la Cadena:</u> Gobernación del Magdalena, Alcaldía de Santa Marta, Unimagdalena, FNC-Comité Magdalena, Asograncoffee, CCSM, Red Ecolsierra, Asoprosierra, Caficosta y AgroSec</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ecolsierra Export                               | 28 de julio de 2021          | <p>Iniciativa clúster TACA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Alianzas para la Competitividad</li> <li>• PDP-Cadena de Valor <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <u>Estrategia de posicionamiento</u></li> <li>◦ <u>Ficha técnica de DO</u></li> <li>◦ Formación en control de la calidad</li> <li>◦ Formación gerencial</li> <li>◦ <u>Logo clúster</u></li> <li>◦ Modelo de control de calidad</li> <li>◦ Sistema de trazabilidad</li> </ul> </li> </ul> | <p><u>Estrategia de posicionamiento y logo clúster.</u> Ejecución: Ecolsierra Export Validación: ALR, Asobiopaz, Asograncoffee, Asoprosierra, Caficosta, Cooagronevada, Coocafé, Directcafé, Red Ecolsierra, FNC-Comité Magdalena, CCSM y Unimagdalena</p> <p><u>Ficha técnica DO, formación y modelo control de calidad y formación gerencial.</u> Ejecutor: Ecolsierra Export. Coordinación: ALR y Red Ecolsierra</p> <p><u>Formación control de la calidad, sistema de trazabilidad:</u> Ejecución: Ecolsierra Export. Asistentes: ALR, Asobiopaz, Asoprosierra, Cooagronevada, Coocafé, Directcafé, Red Ecolsierra, FNC-Comité Magdalena, CCSM y Unimagdalena</p> |

## Café y gestión del conocimiento en la Sierra Nevada de Santa Marta

| Convoca/<br>promueve | Periodos y/o<br>etapa e hito   | Productos de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                               | Organizaciones articuladas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FNC                  | Julio y agosto<br>de 2021      | Organización de la cadena de cafés<br>• Proyecto Calidad de Caficultura<br>Documento técnico proyecto SGR<br>○ <u>Proyecto calidad del café SGR</u><br>○ <u>Gobernanza</u>                                                                                                              | Construcción de la propuesta:<br>FNC-Comité Magdalena, Cenicafé,<br>Unimagdalena, Alcaldía de Santa Marta<br>y Gobernación del Magdalena<br>Organizaciones beneficiarias:<br>Coogronevada, Caficosta,<br>Asograncoffee, Coocafé, Asobiopaz,<br>Directcafé y Red Ecolsierra                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| TACA y FNC           | Julio y agosto<br>de 2021      | Iniciativa clúster TACA<br>• DO<br><u>Formación en DO</u>                                                                                                                                                                                                                               | <u>Formación en DO</u> , Propuesta y<br>realización: CCSM y FNC. Asistentes:<br>FNC, Cafecert, CCSM y Directcafé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| TACA                 | Agosto y<br>octubre de<br>2021 | Iniciativa clúster TACA<br>• Promoción y visibilización de cafés-<br>Día Internacional del Café-Festival<br>de la Cosecha Cafetera<br>○ Construcción de agenda<br>académica<br>○ Construcción de agenda del<br>Festival de la Cosecha Cafetera<br>○ Foro académico<br>○ Feria comercial | <u>Construcción de la agenda del Festival<br/>de la Cosecha</u> : TACA Con el apoyo<br>de: CCSM, FNC, Ecolsierra Export,<br>Unimagdalena, Infotep, Corpamag,<br>Alcaldía de Santa Marta, PDET, Cajamag.<br>Financiado: CET, UE. Implementado:<br>MinCIT e iNNpulsa<br><u>Construcción de la agenda académica</u> :<br>TACA, CCSM, FNC, Red Ecolsierra<br>Export, Unimagdalena, UNAL, Alcaldía<br>de Santa Marta, PDET, Cajamag, Área<br>Cultural del Banco de la República sede<br>Santa Marta. Financiado: CET, UE.<br>Implementado: MinCIT, iNNpulsa y<br>Minciencias |

Nota: Se subrayan los productos de conocimiento que hacen parte directa de las descripciones de las redes de gestión del conocimiento analizadas.

Fuente: elaborado por los autores.

## **Los Autores**

### **Astrid Lorena Perafán Ledezma**

Antropóloga de la Universidad del Cauca, Maestra en Antropología de la Universidad de Montreal, Montreal, Canadá, Doctora en Antropología de la Universidad del Cauca. Docente Asociada de la Facultad de Humanidades e investigadora del Grupo de Investigación en Diversidad Humana – IDHUM de la Universidad del Magdalena. Ha indagado sobre procesos de salud-enfermedad, prácticas del cuidado y bienestar, discursos sobre el desarrollo y estudios sociales de la ciencia y la tecnología.

### **William Andrés Martínez Dueñas**

Biólogo de la Universidad del Cauca, Maestro en Ciencias del Ambiente de la Universidad de Quebec en Montreal, Canadá, y Doctor en Antropología de la Universidad del Cauca. Profesor Titular de la Facultad de Humanidades e investigador del Grupo de Investigación en Diversidad Humana – IDHUM de la Universidad del Magdalena. Ha trabajado sobre la relación entre modernidad, ambiente y desarrollo y los estudios sociales de la ciencia y la tecnología.

### **Ariel Amado Carreño**

Antropólogo de la Universidad del Magdalena y estudiante de la maestría en Antropología de la misma universidad. Investigador del Grupo de Investigación en Diversidad Humana – IDHUM de la Universidad del Magdalena.