

**ARTICULACIÓN DE REDES  
SOCIOPRODUCTIVAS POR EL FONDO DE  
DESARROLLO MICROFINANCIERO  
(FONDEMI), EN EL ESTADO BARINAS**

**Autor: María Uviedo**  
[uviedo78@hotmail.com](mailto:uviedo78@hotmail.com)

### RESUMEN

La investigación tuvo como propósito generar la metodología para la articulación de las redes socio productivas utilizada por FONDEMI en el estado Barinas. Se utilizaron como referentes teóricos a López (2003) y Dini (2010). La investigación es descriptiva con enfoque cualitativo, método estudio de caso, se usó para la recolección de datos la revisión de la literatura y expedientes (actas de reuniones, material audiovisual), la entrevista semiestructurada y el cuestionario; los informantes claves fueron cuatro (04) trabajadores de FONDEMI y para el análisis de la información se siguieron los pasos sugeridos por Yin (1989). En los resultados se evidenció que FONDEMI previo a la organización de las redes realizó actividades preparatorias para conocer la problemática y potencialidades de cada sector productivo local y la organización del trabajo interinstitucional; para la articulación de las redes ejecutó siete pasos: Convocatoria, captación, asamblea general, autoselección y selección, unificación de las técnicas y procedimientos de producción, puesta en marcha de la producción y monitoreo, seguimiento y evaluación; simultáneamente a los últimos tres pasos se dio un proceso de formación y de encuentro entre los productores. Entre los obstáculos se encontró la falta de confianza entre los productores.

**PALABRAS CLAVE:**

FONDEMI, articulación,  
redes socioproductivas.

**ARTICULATION OF SOCIOPRODUCTIVE NETWORKS BY THE  
MICROFINANCE DEVELOPMENT FUND (FONDEMI), BARINAS OFFICE**

---

**Autor: María Uviedo**  
[uviedo78@hotmail.com](mailto:uviedo78@hotmail.com)

**ABSTRACT**

The purpose of the investigation was to generate the articulation of socio-productive networks by FONDEMI in Barinas state. López (2003) and Dini (2010) were used as theoretical references. The research is descriptive with a qualitative approach, case study method, the literature review and records (meeting minutes, audiovisual material), the semi-structured interview and the questionnaire were used for data collection; The key informants were four (04) FONDEMI workers and the steps suggested by Yin (1989) were followed for the analysis of the information.

The results showed that FONDEMI, prior to the articulation of networks, carried out preparatory activities to learn about the problems and potential of each local productive sector and the organization of inter-institutional work; in the construction of the networks, it carried out seven steps: Call, recruitment, general assembly, self-selection and selection, unification of production techniques and procedures, production start-up and monitoring, monitoring and evaluation; Simultaneously to the last three steps there was a process of formation and meeting between the producers. Among the obstacles to networking was the lack of trust among producers.

**Keywords:** FONDEMI, articulation, socio-productive networks.

## INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias que están implementado las grandes empresas frente al nuevo entorno son las alianzas estratégicas, con el propósito de tener presencia en distintos mercados, establecer una posición atractiva entre los líderes del mercado global, desarrollar nuevos productos con mayor rapidez, lograr mejor calidad a costos inferiores o para la adquisición de más recursos y conocimientos que son utilizados para aprovechar oportunidades en nuevos mercados. Incluso las alianzas entre empresas se ha convertido en una estrategia necesaria en sectores donde la tecnología cambia de forma acelerada (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015). Es decir, las empresas de hoy día consideran fundamental establecer relaciones de cooperación con otras empresas para mantenerse a la vanguardia en la tecnología e innovación.

En el caso de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en el año 2018 la Comisión Económica para América

Latina y el Caribe (CEPAL), planteó la necesidad de seguir promoviendo la cooperación entre estas empresas a través de redes, cluster, cadenas productivas y sistemas productivos territoriales; la integración de las políticas públicas dirigidas a este sector con las políticas de desarrollo territorial y consolidar las redes de apoyo institucional; esto con el fin de mejorar la competitividad de los sectores empresariales locales.

De tal manera, las instituciones públicas encargadas de llevar a cabo los proyectos de cooperación entre MIPYMES tienen que sistematizar las experiencias, reflexionar sobre las mismas e introducir los cambios pertinentes para mejorar su capacidad institucional. En este sentido, este escrito presenta la metodología empleada por el Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI) para la creación de redes socioproductivas en el estado Barinas, con el fin de extraer lecciones sobre articulación de redes y socializar dichos conocimientos.

### **Desarrollo secuencial teórico**

En diversos países de América Latina, el Estado conjuntamente con el sector privado ejecutó una serie de Proyectos de Integración Productiva, donde se utilizó la asociatividad como mecanismo para mejorar la competitividad de las MIPYMES en diversos sectores económicos, que abarcó desde la producción agrícola, sectores manufactureros, industrias extractivas, artesanía, hasta tecnologías de información y comunicación. Los Proyectos de Integración Productiva, se dividieron en tres estrategias: conformación de redes empresariales entre empresas de un mismo sector de una determinada localidad, mejorar la competitividad de los clusters y desarrollar los sistemas productivos territoriales.

Para la ejecución de los Proyectos de Integración Productiva, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ideó una metodología para la articulación de redes horizontales y verticales, precisando los pasos a seguir por la unidad articuladora y los promotores locales; metodología que

fue modificada por López (2003) y Dini (2010), quienes han tenido una vasta experiencia como articuladores de redes. Con dicha metodología se obtuvieron resultados exitosos en materia de innovación, acciones colectivas y accesos a mercados.

En el caso de la República Bolivariana de Venezuela, el Estado tomó un conjunto de medidas para el desarrollo de las redes, en el año 2000 se implementó el proyecto “Programa de redes socialistas de innovación productiva, dirigido por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia Tecnología e Innovación, en las zonas rurales con el sector agropecuario para establecer el trabajo asociativo entre las unidades productivas, instituciones de educación superior, centros de investigación y entes gubernamentales, con el propósito de la producción de bienes, conocimiento y tecnología en pro del desarrollo endógeno de la región.

En el ámbito legal se modificó la ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria del año 2001, entre otras reformas se incorporó un artículo donde se

especifica que el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de economía comunal promoverá la adopción de redes asociativas. En el año 2010, se decretó la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, entre sus finalidades está “Promover la articulación en redes, por áreas de producción y servicios, de las organizaciones socioproductivas comunitarias y comunales, para asegurar su desarrollo, consolidación y expansión”. Además, en la Ley Plan de la patria 2013-2019, se planteó como objetivo estratégico “Expandir e integrar las cadenas productivas, generando la mayor cantidad de valor agregado y orientados hacia la satisfacción de las necesidades sociales para la construcción del socialismo, promoviendo la diversificación del aparato productivo”. En este sentido, se busca “generar un sistema de integración de las redes productivas que permita articular la cadena de valor para la satisfacción de las necesidades sociales”.

En el año 2016 como parte de la Agenda Económica Bolivariana para la reactivación de la economía, se

propone el quinto motor denominado “Economía Comunal Social y Socialista” con la intención de involucrar a los ciudadanos a la actividad productiva, en ese mismo año arrancó el plan textil, el plan de producción de artículos de higiene personal y de limpieza y la organización de los frentes panaderos artesanales como parte de este motor productivo, dirigido por el Ministerio de las Comunas y Movimientos sociales con sus órganos de adscripción: Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (FUNDACOMUNAL), el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), Servicio Fondo Nacional del Poder Popular (SAFONAPP) y el Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI).

A nivel local, en consonancia con los lineamientos de la Agenda Económica Bolivariana, el Ministerio de las Comunas y Movimientos Sociales a través de FONDEMI ha venido realizando un trabajo para el desarrollo y consolidación del sistema

económico comunal, entre otras acciones está la articulación de redes (enlace entre productores de la comunidad con el Estado, para el desarrollo productivo local), en el cual FONDEMI en el estado Barinas coordina: a) El plan textil, a través del cual los productores del sector confección por intermedio del mencionado ente reciben la materia prima del Estado para la fabricación de uniformes escolares, b) Con la micro misión de artículos de higiene personal y aseos para el hogar, constituyeron el “frente de limpieza” conformado por pequeños productores de la comunidad quienes elaboran artículos de limpiezas con insumos suministrados por el Estado y luego son comercializados a través de los mercados comunales. c) Frente de panaderos artesanales, donde agruparon fabricantes de panes, tortas, catalinas, entre otros productores, para luego conectarlos con la Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (FUNDAPROAL), ente encargado de suministrar la materia prima. d) También conformaron el frente de

bloqueros y carpinteros, por ser productores de insumos para la construcción.

En este sentido, el personal de FONDEMI tiene la experiencia en la articulación y coordinación de redes, por ende un cumulo de conocimientos en referencia a la organización del equipo de trabajo para la ejecución del objetivo estratégico N° 2.1.2.1 Generar un sistema de integración de las redes productivas, que permita articular la cadena de valor para la satisfacción de las necesidades.

Bajo esta premisa, en esta investigación se planteó como propósito principal generar la metodología implementada por FONDEMI para la articulación de redes socio productivas en el estado Barinas y como propósitos específicos: Identificar las etapas del proceso metodológico ejecutado por FONDEMI, describir el trabajo cooperativo con otros entes gubernamentales para la creación de las redes socioprodutivas, determinar cómo fueron superados los factores que incidieron en la articulación de las redes socioprodutivas y por último,

examinar los resultados de FONDEMI en la creación de nuevos esquemas productivos en el estado Barinas.

La relevancia de esta investigación, parte de la idea de que el desarrollo del territorio local se logra priorizando acciones colectivas sobre las individuales a través de la creación de redes y estas surgen con el apoyo institucional. Por un lado, la conformación de redes permite el intercambio de recursos e información, promueve procesos de aprendizaje que propicia la innovación, el surgimiento de economía de escala y por ende la reducción de los costos de producción; y por otro lado, para lograrlo se requiere del fortalecimiento de las distintas instituciones de apoyo a las unidades productivas, sean públicas o privadas.

### **Marco Referencial**

El marco teórico que se tomó como referencia es la metodología para articulación de redes empresariales desarrollada por López (2003) y Dini (2010) a partir del modelo

de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). En este sentido, antes de describir a las redes socioproductivas se presenta la definición de redes empresariales.

Tomando como referencia las definiciones sobre redes empresariales dadas por Camaran (2018), Suarez M. y Suarez L. (2017) y Urrutia y Cuevas (2016), fundamentadas en los aportes de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 1999), López (2003) y Dini (2010), se concluye que las redes empresariales, es una estrategia de negocios que busca alcanzar un mejor desempeño, mediante la cooperación las empresas logran fusionar sus fortalezas para mejorar la capacidad de negociación, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos conjuntos, los cuales le permite obtener mayores rendimientos.

Es fundamental para el funcionamiento de las redes las interacciones que se den entre los participantes; todos los integrantes de la red deben ser importantes para el

trabajo y para la interacción que se da al compartir recursos, conocimientos, experiencias y por supuesto, este intercambio deber ser reciproco para que exista un equilibrio.

En referencia a las relaciones o intercambios en la red, Jiménez (2006), expone que son necesarias para hacerla operativa, sin embargo, “no se trata de una relación per se, lo sustantivo de una red, lo constituye la integración de esas empresas”. La integración proporciona a la red la característica de un sistema, por ende la suma de todas las partes conforman un todo, al darse la complementariedad entre los individuos y organizaciones que la conforman. En este sentido, la autora plantea que la integración en la red empresarial se conforma por la sinergia entre el capital relacional (conjunto de condiciones y cualidades de la cultura organizacional), estructural (constituido por el soporte tecnológico, físico y humano) y el capital humano (recurso intangible incorporado en la persona: conceptos, ideas y esquemas), es decir la integración de todos los elementos

que configuran el sistema organizacional de la red.

En el caso de Venezuela en el marco del desarrollo de la economía comunitaria, con la promulgación de la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, se crea la figura de redes socioproductivas y es definida en el artículo 6 como: “Articulación e integración de los procesos productivos de las organizaciones socio productivas, por áreas de producción y servicios, fundada en los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad”. Es decir, los nodos de la red están representados por organizaciones socioproductivas que realicen alguna actividad relacionada a la fabricación de un producto, en los cuales van a cooperar e intercambiar bienes, servicios y conocimientos, complementándose unas con otras.

Al revisar el artículo 9 de la citada ley, define las organizaciones socioproductivas como:

Unidades de producción constituidas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público o

por acuerdo entre ambos, con objetivos e intereses comunes, orientadas a la satisfacción de necesidades colectivas, mediante una economía basada en la producción, transformación, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, en las cuales el trabajo tiene significado propio, auténtico; sin ningún tipo de discriminación.

De acuerdo a esta definición, los nodos de las redes pueden estar representados por organizaciones del poder popular (Consejo comunales, comunas), entidades públicas, empresas de propiedad social directa comunal, empresas de propiedad social indirecta comunal, unidad productiva familiar y grupos de intercambio solidarios; creada con el propósito de satisfacer necesidades colectivas y no por debilidades productivas o con miras a incrementar la rentabilidad. Es objeto de intercambio dentro de la red: bienes, servicios, saberes y conocimientos.

Para Meléndez (2007), una red socioproductiva se configura tomando

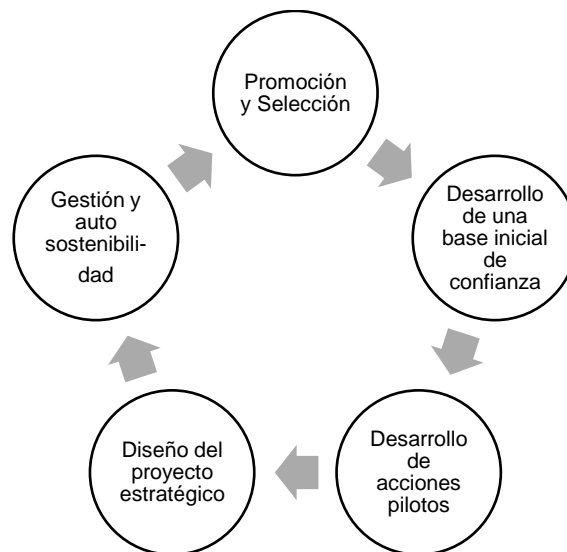
en cuenta los siguientes objetivos: Construir la confianza y relaciones de reciprocidad entre los participantes como pilares fundamentales para la cooperación; generar relaciones sociales y productivas, intercambio de recursos, información y conocimiento entre las diferentes entidades rurales de la localidad; crear nuevos espacios que propicien el desarrollo productivo, humano y la inclusión social para el desarrollo local; respetar las tradiciones y vocaciones productivas y al mismo tiempo generar capacidades de investigación, desarrollo e innovación

En atención a estos objetivos, en las redes socioproductivas es importante la incorporación de instituciones que ayuden al desarrollo de nuevas formas de trabajar, la incorporación de tecnología y la transferencia de conocimiento o prácticas productivas de un productor a otro, de la institución a los productores o viceversa. Así mismo, es relevante la creación del capital social mediante la promoción de relaciones sociales para la generación de la confianza entre los productores,

valor importante para la cooperación y el trabajo en red.

En cuanto a los métodos para la construcción de redes empresariales se destaca la metodología publicada por López (2003), originalmente diseñada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONU DI), luego modificada con base a la experiencia de articuladores de redes, entre esos el

autor. Para la articulación de redes empresariales horizontales recomiendan cinco pasos (Ver figura 1) que deben realizarse de forma secuencial para obtener buenos resultados. Es decir, despertar el interés, compartir los conocimientos y crear la confianza para que un grupo de empresarios del mismo sector productivo realicen actividades conjuntas.



**Figura 1. Pasos para la construcción de redes horizontales**

Fuente: López (2003).

El primer paso *Promoción y Selección*, tiene como propósito enamorar a los empresarios de las acciones colectivas y seleccionar a las empresas con mayor potencial. Esta actividad involucra la venta de la idea,

identificación de las empresas, el análisis preliminar de cada una de ellas, la evaluación de los factores críticos que pueden incidir en la creación de la red y la selección de las empresas que participarán en el proyecto.

Segundo paso, *El inicio de una base de confianza*, se parte del supuesto de que los empresarios por temor al oportunismo establezcan distancia con la competencia o con empresarios que integran la cadena de valor y construyen una barrera defensiva. O en efecto, que los empresarios se dejen guiar por sus emociones y ejecuten rápidamente acciones colectivas por obtener las ganancias del proyecto, por lo que recomienda iniciar con la construcción de la confianza. Para tal fin, el articulador debe planificar encuentros entre los empresarios para que se conozcan y compartan sus inquietudes e incluso información sobre la empresa que dirige.

Este paso es una actividad compleja y medular, López (2003) y Dini (2010), recomiendan como estrategias: 1) la construcción de confianza a través de un empresario líder que por supuesto recibirá la debida formación por parte de la unidad articuladora y será el encargado de reunir al resto de los empresarios y 2) la construcción de confianza con el articulador como líder

de grupo, quien se encargará de ejecutar las acciones para lograr tal fin, mientras forma un líder del grupo o se incorpora un empresario con características de líder.

Tercer paso, *Desarrollo de acciones piloto*, con el ánimo de seguir construyendo la confianza y no correr riesgos en proyectos de envergadura, se recomienda organizar acciones conjuntas para resolver problemas pequeños. Así, los empresarios van experimentando el trabajo en grupo y de manera simultánea se va construyendo la confianza.

En este sentido, López (2003) define los proyectos pilotos como “acciones de corto plazo, con bajo costo y con bajo riesgo, orientadas a que los empresarios ganen experiencia y se preparen para mayores retos” (p. 78), como ejemplo menciona: portal de internet, elaboración de catálogos de productos, compra de materia prima, organización de ferias, contratación de servicios de asistencia técnica y de formación.

Cuarto paso, *Diseño de proyecto estratégico*, en este punto se

considera que los empresarios están preparados para adquirir compromisos mayores. Es función del articulador identificar oportunidades de negocio conjuntamente con los empresarios y definir un proyecto estratégico. “Este tipo de proyectos son estrategias de mediano y largo plazo orientadas a que los empresarios potencien su especialización y complementación en el ámbito productivo” (López, 2003, p. 82), entre los cuales nombra: red vertical hacia atrás con proveedores de insumos (uniones de compras, bancos de insumos), red vertical hacia delante (comercializadoras, consorcios de exportación), generación de facilidades comunes (centros de servicios), integración vertical de procesos del próximo eslabón de la cadena productiva (transporte, almacenamiento, promoción).

Quinto paso *Gestión y autosostenibilidad*, en este último paso la red se independiza, una vez que el articulador ayude a formalizar la red y asegure una gestión profesional

de la misma quedará ejerciendo funciones de monitoreo y evaluación.

## METODOLOGÍA

La investigación se enmarca en el paradigma interpretativo enfoque cualitativo, ya que la metodología para la articulación de las redes socioproductivas empleada por FONDEMI se obtuvo a través de las experiencias vividas por los funcionarios de dicha entidad, quienes realizaron el trabajo de promotores de redes. A través del método estudio de caso, para Yin (1989) citado por Martínez (2006), el método estudio de casos es acorde para temas que se consideran nuevos, ya que la investigación empírica se caracteriza por indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, los límites entre el fenómeno y su contexto no están bien definidos, se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse un caso único o múltiples casos.

En el diseño de la investigación se plantearon dos estrategias, la primera estrategia consistió en la

revisión bibliográfica para la construcción del marco teórico referencial que facilitó la elaboración de las categorías previas y entender el fenómeno objeto de estudio. La segunda estrategia, se refiere al trabajo de campo realizado para la obtención de información de las fuentes primarias (Promotores de redes de FONDEMI), quienes vivieron la experiencia de la construcción de redes de socioproductivas en el estado Barinas. En esta fase, primero se hizo el acercamiento a los informantes claves (Promotores de la red), productores y a la realidad objeto de estudio mediante la ejecución del proyecto de extensión “Formación y acompañamiento contable a las empresas de la economía social”, lo que facilitó el acercamiento al personal de FONDEMI, la obtención de evidencia audiovisual y documental que respaldaron la información obtenida a través de las entrevistas. Cabe destacar que los informantes claves fueron cuatro empleados de FONDEMI, quienes realizaron la labor de promoción y constitución de las

redes y actualmente tienen contacto con dichas organizaciones.

En el método estudio de casos, en la fase de recolección de datos, recomiendan el manejo de diferentes fuentes de datos y la aplicación de la técnica de la triangulación para garantizar la validez interna. Por tal razón, en la etapa documental se realizó un arqueo bibliográfico con la revisión de textos, revistas especializadas, investigaciones en el área y revistas indexadas. En el trabajo de campo se utilizaron las técnicas de la entrevista y la encuesta; como instrumentos la guía de entrevista y el cuestionario.

La guía de entrevista fue semiestructurada, porque se llevó ocho (08) preguntas abiertas y cuando el entrevistado iba dando las respuestas surgieron otras preguntas para obtener una mayor explicación sobre el tema y simultáneamente se efectuó la revisión de material audiovisual (Fotografías) donde se constató parte del proceso social realizado para la construcción de las redes. Luego de procesar la información obtenida con la entrevista,

fue necesaria la aplicación un cuestionario de 18 preguntas, de las cuales 14 fueron de opciones múltiples y 04 preguntas abiertas para puntualizar ciertos aspectos de las fases de construcción de las redes y sobre los resultados obtenidos por el programa.

Para garantizar la objetividad y rigurosidad en el proceso investigativo, es decir la validez y confiabilidad, se utilizó como tácticas el uso de múltiples fuentes de evidencias, la revisión del reporte preliminar del estudio de caso por los informantes claves, la construcción de la explicación del fenómeno y se cumplió con el protocolo para un estudio de caso.

### **Resultados de la Investigación**

Para la articulación de las redes socioproductivas por el Ministerio de las Comunas y Movimientos Sociales, a través de FONDEMI, se ejecutaron dos etapas: la primera referida a la preparación del marco legal y el trabajo interinstitucional y la segunda conformada por los pasos realizados

por FONDEMI conjuntamente con los entes adscritos a dicho Ministerio para la creación de los frentes productivos.

La primera etapa denominada por López (2003) como *Actividades Preparatorias*, los informantes claves mostraron una visión macro al incluir en esta etapa la adecuación del marco jurídico en materia de economía comunal con la modificación de la Ley de Consejos Comunales y la aprobación de la Ley del Sistema de Economía Comunales. Así como también, formó parte de las actividades preparatoria: la elaboración del diagnóstico por cada sector productivo para determinar la problemática y potencialidades mediante mesas de trabajo con los productores y con la presencia del Vice Ministro de Economía Comunal; la construcción de la base de datos de los productores; la organización del trabajo interinstitucional y la formación de los promotores de las redes en cuanto a la relevancia de este nuevo modelo productivo para la construcción del tejido social en las comunidades.

La segunda etapa denominada por López (2003) “Construcción de la red”, fue ejecutada en siete pasos secuenciales y dos actividades transversales.

Paso 1 Convocatoria: Invitación a los productores por los distintos medios de comunicación y a través de las organizaciones comunitarias a formar parte de los frentes productivos.

Paso 2 Proceso de Captación: el personal de FONDEMI informó de forma directa, a través de conversaciones con los productores, las bondades del nuevo modelo organizativo y su importancia para el desarrollo de las comunidades; en la entrevista a los productores se obtuvo información que sirvió para el diagnóstico de las actividades operacionales, en especial lo productivo (productos, nivel de producción, capacidad instalada) y se tomó nota de la información general sobre las empresas o del productor comunitario.

Paso 3 Asamblea General: Encuentro entre los entes adscritos al Ministerio de las Comunas

(FONDEMI, INCES, FUNDACOMUNAL) y las unidades productivas para dar a conocer los lineamientos formales a través del cual se van a regir los frentes.

Paso 4. Autoselección y Selección de los Productores: al darse en la asamblea general la explicación de cómo se iba a trabajar en los frentes productivos se dio un proceso natural de autoselección, ya que no todos los productores se interesaron por este nuevo modelo. En el caso del frente textil, de los productores interesados en trabajar bajo esa modalidad se hizo una revisión de la capacidad productiva y se seleccionaron aquellos que cumplían con los criterios producción.

Estos primeros cuatro pasos denominados convocatoria, captación, asamblea general y autoselección y selección de los productores, tienen correspondencia con la primera etapa “Promoción y Selección” de la metodología utilizada en América Latina para la construcción de redes empresariales con pequeñas y medianas empresas, descrita y

mejorada por López (2003) y Dini (2010).

Paso 5 Unificación de las Técnicas y Procedimientos de Producción: Las unidades productivas que conformaron los distintos frentes recibieron la inducción de cómo iban a fabricar el producto. Por ejemplo, al frente textil se le dieron indicaciones sobre los patrones, el corte, la costura y el diseño de las piezas; el frente de panaderos artesanales recibió la certificación de elaboración de panes y el frente de artículos de limpieza recibió las formulas a utilizar para la elaboración de los distintos productos. Dini (2010), indica que este paso se ha dado en otras experiencias latinoamericanas cuando la red conformada es de tipo horizontal, para trabajar con un cliente en exclusivo, es decir grupo de pequeñas y medianas empresas que van a trabajar para una empresa grande.

Paso 6. Puesta en marcha de la producción, mediante la asignación de las cuotas de producción a cada empresa, la entrega de la materia prima y la indicación de los plazos a cumplir para la entrega de los

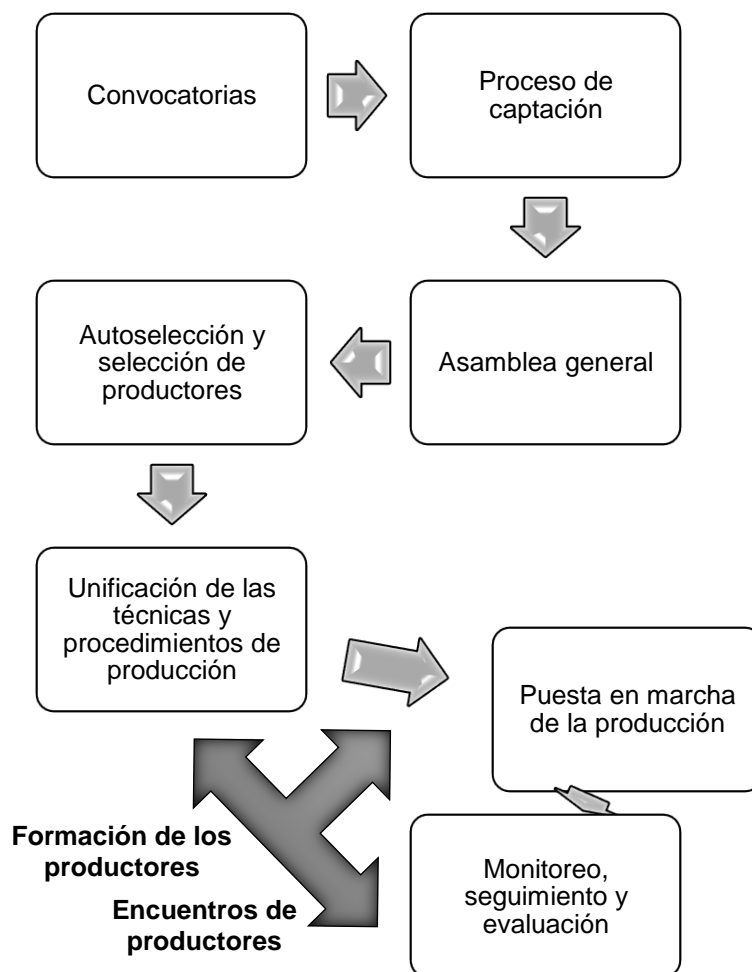
productos terminados. Esto significa que las redes socioproductivas son horizontales (agrupaciones de empresas de un mismo ramo) para la fabricación de productos solicitados por el Estado, a través de FONDEMI el Estado hace entrega de la materia prima a las empresas para que elaboren los productos requeridos a un precio acordado en la asamblea general.

Paso 7 Monitoreo, seguimiento y evaluación: Esta última etapa es de control y se realizó mediante reuniones de trabajo para la verificación de la cantidad de productos elaborados, identificación de las causas por las cuales un productor no cumplió con el trabajo asignado y la reubicación de esa cuota de producción a otro productor; visitas a las instalaciones de las empresas para revisar la calidad de los productos y mediante reuniones con los productores para la selección de las empresas a postularse para recibir financiamientos.

Paralelamente a las tres últimas etapas se dio: 1) Un proceso de formación ideológica, política, técnica

y gerencial a los productores en aras de atacar aquellas debilidades que pudiesen afectar el funcionamiento de las redes socioproductivas; y 2) encuentros entre los productores en los mercados comunales o cielos

abiertos, en actividades políticas y en encuentros nacionales de productores; actividades que sirvieron para fomentar las relaciones entre los integrantes de la red y con ello el inicio de la construcción de la confianza.



**Figura 2.** Metodología para la creación de redes socioproductivas comunitarias utilizada por FONDEMI, sede Barinas.

Se evidencia en la metodología implementada por FONDEMI que el inicio de la base de confianza y las acciones pilotos para seguir construyendo la confianza, segundo y tercer paso para la construcción de redes en las metodologías descritas por López (2003) y Dini (2010), se fueron realizando simultáneamente con la activación de la producción. FONDEMI por ser un ente financiero conocía con antelación a los productores quienes ya habían recibido financiamiento o habían efectuado la solicitud del mismo, los productores ya formaban parte del Frente Nacional de Productores Socialistas y participaban en los mercados comunales, en cierta manera los productores tienen una trayectoria de trabajo conocida por el ente articulador. No obstante, se debieron planificar encuentros entre los participantes para estimular las relaciones sociales, así lograr la complementariedad, el apoyo mutuo y la reciprocidad, elementos importantes en la construcción de la confianza y con ello los lazos fuertes.

Otro aspecto que surgió en la construcción de las redes fue el trabajo interinstitucional con la participación de entes adscritos al Ministerio de las Comunas y Movimientos Sociales (Fundacomunal, INCES, FONDEMI, Taquilla Única, Escuela del Poder Popular), la gobernación del estado Barinas, Banco Bicentenario, el Ministerio de la Mujer, universidades y productores.

El Ministerio de las Comunas y Movimientos Sociales como ente rector del proyecto de articulación de las redes socioproductivas; Funda Comunal y productores colaboraron en la fase de ubicación de otros productores de las comunidades ya sea por intermedio de los consejos comunales o porque los productores fueron invitando a otros productores del ramo; el INCES en el frente textil colaboró en las fases de selección de las unidades productivas, la unificación de las técnicas y procedimientos de producción, monitoreo y seguimiento de la producción; en el caso del frente de panaderos artesanales otorgó la

certificación de elaboración de panes; la Escuela del Poder Popular en la formación ideológica y política de los promotores de las redes y de los productores, como una manera de explicar el funcionamiento del sistema económico comunal y su importancia para el desarrollo de las comunidades; la taquilla única para el registro del acta constitutiva de las Unidades Productivas Familiares (UPF) y las Empresas de Propiedad Social (EPS); las universidades en la formación gerencial y certificación de calidad de los productos; FONDEMI, Gobernación del Estado Barinas, Banco Bicentenario y Ministerio de la Mujer en el otorgamiento de créditos y en la evaluación a los productores.

En lo que respecta al trabajo interinstitucional uno de los informantes manifestó “lo que siempre facilita la tarea con las otras instituciones es que cuando son tareas macros del Ministerio de las Comunas todos debemos converger en ella”. En este sentido, existe un entorno institucional para cumplir con las metas estratégicas en materia de Economía Comunal. Por otra parte,

destacaron como resultado de trabajar en equipo la obtención de un aprendizaje multidisciplinario que sirve para ponerlo al servicio de las comunidades.

Durante la construcción de las redes se identificaron factores que impulsaron u obstaculizaron el trabajo de articulación. Los factores que incidieron positivamente fue la necesidad que tenía el Estado de activar la producción a nivel nacional, “la necesidad que había en el estado Barinas en atención a las viviendas en el caso de los insumos con la adquisición de bloques, la necesidad de las escuelas de mesas y sillas, la necesidad del plan textil que corresponde a la fabricación de las prendas escolares” y por el Ministerio de las Comunas “la necesidad de conocer que estaban produciendo y hacia donde iba la producción”. En este sentido, el Estado diseño las condiciones para que se diera la organización de los productores en redes.

Los factores que incidieron negativamente fue el tiempo establecido por el Ministerio para la

asignación de los proyectos, “lo que quería hacer el ministerio nos arrollaba...”; y las debilidades en la formación técnica - productiva de los promotores de redes; ambos factores fueron superados mediante el trabajo interinstitucional de los entes adscritos al Ministerio de las Comunas y Movimientos Sociales. Otros de los obstáculos presentados fue la actitud de algunos productores por el temor al incumplimiento de un fabricante y la falta de confianza a las demás unidades productivas; para motivar a los productores a participar en las redes el Estado, por intermedio del Ministerio de las Comunas, asumió los costos de transacción inherentes a la captación de los productores, contratación, gestión y supervisión de las redes y los costos de aprendizaje por los cambios realizados en la manera de trabajar.

Además se utilizaron instrumentos de promoción para incentivar a los productores como son: el subsidio en la adquisición de la materia prima, financiamiento para la compra de maquinaria, subsidio para la comercialización de los productos al

invitarlos a participar en los mercados comunales, la absorción de los costos de transacción y costos de aprendizaje.

Por último, se mencionan los resultados obtenidos por el Ministerio en cuestión en lo referente al proyecto de las redes: 1) Construcción de cuatro redes socioproductivas (Frente textil, frente de panaderos artesanales, frente de artículos de limpieza y aseo personal y el frente de insumos para la construcción) y con ello beneficios a los participantes en cuanto al otorgamiento de financiamiento para la adquisición de materia prima, maquinaria y equipos; 2) El aprendizaje de trabajar en colectivo con otros productores del ramo y con entes gubernamentales; 3) La valoración social del trabajo al explicarle al productor la importancia del mismo para atender necesidades en las comunidades; 4) La creación de las Unidades Productivas Familiares y Empresas de Propiedad Social en las comunidades.

En las externalidades se destacan los beneficios percibidos por las comunidades al poder adquirir

productos a precios accesibles; aportes sociales mediante donaciones a familias de muy bajos recursos y a instituciones públicas como el hospital y las escuelas; obtención de conocimientos por parte de las comunidades al compartir los productores sus experiencias y enseñar el proceso productivo para la fabricación de un determinado producto.

A modo de cierre, la red empresarial es un modelo organizacional para enfrentar las exigencias del contexto actual y ser competitivo en un mercado globalizado. En América Latina, las redes empresariales era una de las estrategias del proyecto de integración productiva para fortalecer a la pequeña y mediana empresa, a través de la asociatividad convertirse en una empresa grande y a su vez flexible para adaptarse rápidamente a las demandas del entorno.

Por el contrario, en Venezuela se crean las redes socioproductivas comunitarias bajo la dirección del Ministerio de las Comunas y Movimientos Sociales, para la

activación de la producción con la participación de la ciudadanía y así atender necesidades colectivas existente en el momento. Con esta investigación se documentó la metodología empleada por FONDEMI para la creación de las redes y la manera como fueron superados los obstáculos encontrados con el propósito de reflexionar sobre el trabajo realizado y de cómo mejorar la gestión pública para impulsar el desarrollo socioproductivo.

En este sentido, es conveniente revisar la metodología empleada por FONDEMI ya que inicio con la producción sin previamente realizar actividades para que se conocieran los productores e intercambiarán información, pasos claves para generar la confianza y construir lazos fuertes entre los distintos nodos que conforman la red, etapa primordial en el modelo de López (2003) y Dini (2010). Para dichos autores, la confianza es un valor que incide en que los distintos actores permanezcan en la red, en el flujo de información e intercambio de recursos y conocimientos entre los actores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camaran L., M. (2018, Agosto). **Redes Interorganizacionales e Innovación**. Revista científica Compendium. 21, (40),\_ 61-67 Venezuela.
- Din, M; Stumpo, G. (Comps). (2018). **MIPYMES en América Latina. Un Frágil Desempeño y Nuevos Desafíos para la Política de Fomento**. (Primera edición). Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Dini, M. (2010). **Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial**. (Serie gestión pública N°. 72), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson R. (2015). **Administración Estratégica, Competitividad y Globalización**. México. Editorial Cengage Learning.
- Jiménez de V., M. (2006, Agosto). **Red Empresarial como Estructura para la Disposición del Sector Productivo**. Revista Ciencias Sociales, 12 (2),\_ 268-277 Venezuela.
- López, C. (2003). **Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina**. (Primera edición). Perú. Editorial Minka.
- Martínez C., P. (2006, Julio). **El Método Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica**. Revista Pensamiento & Gestión, (20),\_ 165-193 Colombia
- Meléndez, D. (2007, Mayo 18). **Las Redes de Innovación Productiva del Ministerio de Ciencias y Tecnología**. Gestipolis.
- Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 6.011** (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- Ley Plan de la Patria (2013). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 6.118** (Extraordinario), Diciembre 04, 2013.
- Suarez P., M.; Suarez P., L. (2017, Julio-Diciembre). **El Conocimiento, Determinante en Procesos de Asociatividad: Una Experiencia en Conformación de Redes Empresariales**. Revista Encuentros. 15 (2),\_ 83-97 Colombia.
- Urrutia de la G., J.; Cuevas C., T. (2016). **Redes Empresariales en el Sector Turismo y Servicios para la Mejora de la Competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México**. Revista Cuaderno de Turismo. (37),\_ 421-436 México.