

Diseño de una red de participación de actores para la gestión de los sistemas de financiamiento

Obando Uzcátegui, **Laura Angelina**¹
Delgado Barrios, **Juan Carlos**²

Recibido: 11/13/2007 • Revisado: 02/04/2007
Aceptado: 12/05/2007

Resumen >>

Una de las maneras de impulsar el desarrollo económico local en las regiones es mediante la integración de esfuerzos de los agentes locales en redes de participación, con la intención de gestionar mancomunadamente intereses en común. Es por ello que la presente investigación se plantea la posibilidad de diseñar una red en la cual se integren los distintos actores que participan en la producción ganadera del Municipio Alberto Adriani del estado Mérida, para gestionar los sistemas de financiamiento de dicho sector. El objeto de la red es optimizar los sistemas de financiamiento del sector, que conlleve a elevar las inversiones y permita, en consecuencia, mejorar el nivel de vida de los habitantes del territorio objeto de estudio. El diseño de la red en el presente trabajo es el resultado de una investigación previa, realizada en el Municipio Alberto Adriani del estado Mérida, relacionada con el diagnóstico de los sistemas de financiamiento del sector ganadero, con la cual se logró detectar el nivel de capital social de los actores participantes y su disposición a integrarse en la red, indicadores esenciales que permitieron el diseño de la red de participación social.

Palabras clave: sistemas de financiamiento, actores locales, desarrollo económico local, capital social, redes de participación social

Abstract >>

Design of an actors' participation network for the financing systems' management

Among others, there is a way to impel the local economic development by means of the integration of local agent's efforts in participation networks to manage their common interests. Precisely, the main concern of this research is consider the possibility of design a network for the integration of different actors who participate in the cattle production of the Alberto Adriani Municipality from Mérida State, to manage by themselves the financing systems of this sector. The object of the network is to optimize the financing systems, and in consequence achieve the investments increment and improve the standard of life of this region. In the present work the design of this network is a result of a previous investigation, made in the same locality and related to the financing systems diagnosis of the cattle sector. It was detected the social capital level of participants actors and its disposition to integrate this social participation network.

Key words: financing systems, local actors, local economic development, social capital, social participation networks

1 Abogado, especialista en Derecho Mercantil de la UCAB). Licenciada en Administración, Magíster en Administración, Mención Finanzas de la Universidad de Los Andes (ULA). Doctoranda de la UNEFA en Ciencias Gerenciales. Profesora de la ULA, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas de FACES.

2 Ingeniero de Sistemas. Magíster en Educación Superior. Magíster en Ciencias Aplicadas, Física. Doctor en Ciencias Gerenciales, Doctor en Ciencias Humanas.

1. Introducción

Para llevar a cabo el desarrollo económico local en un territorio, se requiere la participación concertada de algunos agentes y actores pertenecientes a la localidad en la cual se pretende impulsar iniciativas de desarrollo económico local.

Existen diversos actores y agentes en una localidad o territorio vinculados de una u otra forma con las dinámicas económicas, entre ellos:

- Empresas y emprendedores locales
- Gobierno Nacional y Municipal
- Universidades y centros de investigación
- La Sociedad Civil Organizada

Para que el proceso de desarrollo local genere una dinámica de cambio es preciso que sea participativo y concertado. La interacción entre agentes y componentes territoriales se realiza tanto horizontalmente (estableciendo vinculaciones entre componentes territoriales y con otros territorios) como verticalmente, esto es, buscando las relaciones de asociación entre diferentes niveles institucionales.

Este tejido de relaciones sociales e institucionales puede ser de naturaleza formal o explícita como de carácter informal o implícito entre los agentes territoriales. Es precisamente este carácter “intangibles” el que permite reforzar y diferenciar las estrategias de los agentes locales en el territorio en cuestión.

En relación con la concertación estratégica, hay que señalar que no hay modelos a imitar, y que todo depende del nivel de participación y movilización local existente. No obstante, entre los rasgos de esta concertación estratégica cabe citar los siguientes:

- Hay que conseguir confianza mutua entre los diferentes actores locales y demostrar un estilo de relaciones transparente, dentro de un marco coherente con las expectativas existentes.
- La concertación debe basarse en problemas reales concretos.
- Debe servir para la elaboración del diagnóstico, el cual constituye un ámbito del debate local y, al mismo tiempo, una posibilidad de abordar un enfoque coordinado de actuaciones.
- Debe concluir en una negociación y establecimiento de un pacto local, que explicita los acuerdos y alianzas estratégicas, orientados hacia el desarrollo local.

1.1. Capital social

La razón que impulsa el estudio del capital social desde una perspectiva amplia, es el surgimiento de nuevos modelos de desarrollo, los cuales se sostienen en elementos locales y las potencialidades de los grupos sociales de base.

Las experiencias históricas han demostrado que en épocas de crisis, las oportunidades de desarrollo y crecimiento se maximizan en grupos, asociaciones y comunidades fuertemente unidos e inspirados por el deseo de lograr metas comunes.

El escenario local, comprendido como el espacio compartido, donde existen y convergen distintos tipos de prácticas asociativas, se vuelve relevante en cuanto al tratamiento especial en materia de desarrollo por ser éste el más pertinente para propiciar la participación de los ciudadanos.

En este sentido, el capital social está contenido en la estructura social que permite

el desarrollo de ciertas acciones tanto de manera individual como colectiva. De este planteamiento se deduce que el capital social como peculiaridad de la estructura social no es propiedad privada de nadie, es de todos y de nadie, todos se pueden beneficiar de él, y facilita el fortalecimiento colectivo y el sentido de pertenencia. En esta misma dirección Govea y Rodríguez (2004) sostienen que:

El capital social surge en las organizaciones sociales, promovido por la dinámica de las interrelaciones que se establecen entre los sujetos miembros de ellas, y suministra los elementos psicoemocionales para la materialización de los proyectos, contribuyendo además al mantenimiento del grupo como tal, al conquistar sus objetivos. Facilita la sostenibilidad sobre todo cuando se trata de diseñar propuestas que fomenten el desarrollo local (p. 70).

Por otra parte, para el Banco Mundial (2000; citado por Stein, 2003), el capital social se refiere a:

...las redes y relaciones que estimulan la confianza y la reciprocidad y, moldean la calidad de las interacciones sociales de una sociedad. El nivel de capital social ejerce un significativo impacto sobre una serie de procesos de desarrollo (...). El capital social sirve de mecanismo de seguro para los pobres que no tienen acceso a las alternativas de mercado. Por otra parte, es importante facilitar la formación de nuevas redes cuando las antiguas se están desintegrando (p.30).

En consecuencia, se asume el concepto de capital social como la capacidad que poseen los miembros de una sociedad para interrelacionarse entre ellos y con las instituciones, basado en elementos de confianza, reciprocidad y cooperación. Cuanto más elevado es el nivel de confianza en una comunidad, mayor es la probabilidad de que existan eventos de cooperación.

1.2. Elementos del capital social

En la definición de capital social, se encuentran varios elementos que interactúan, estos son: las redes de compromiso cívico, las normas de reciprocidad y la confianza social, los cuales constituyen el contenido de las relaciones y de las instituciones sociales del capital social.

Las redes de compromiso cívico: es el tejido de relaciones sociales que se establecen entre personas a nivel horizontal, permitiendo el flujo de información y el mantenimiento de un elevado interés social. La importancia de las redes está no sólo en estimular la participación sino también en la provisión de beneficios entre los miembros de la comunidad. Dentro del tejido social coexisten diversos factores que fluyen entre los individuos: la información, la comunicación, los recursos, la asistencia, entre otros.

Las normas de reciprocidad: las normas aunque más cercanas al terreno de la cultura, con el adjetivo de reciprocidad se suscriben al territorio del capital social como elemento, forman preceptos que señalan cómo los miembros de una comunidad deben comportarse en función de intercambiar valores, acciones y objetos.

La confianza social: es una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas. Las normas de reciprocidad y las redes de compromiso cívico actuando en forma conjunta, dan origen a la confianza como elemento de mayor trascendencia para el capital social por cuanto conforma este elemento un poder en la colectividad capaz de fomentar avances o bloquear aspiraciones.

1.3. Redes de compromiso social

La red de compromiso social constituye uno de los elementos necesarios para la construcción del capital social, que conlleva al desarrollo económico de la nación.

La red es el resultado final de una serie de relaciones interorganizacionales en el cual participan agentes y actores de una determinada localidad, con el objetivo de mejorar su nivel de vida mediante la generación de empleo, crecimiento de la economía propia, valiéndose de las fortalezas y oportunidades que los intervinientes de la red poseen y contrarrestando las debilidades y amenazas mutuas que impiden el desarrollo económico local. Las redes sociales son estructuradas alrededor de la solidaridad y la cooperación.

Así mismo, las redes son instituciones que responden a las necesidades de la sociedad, en la cual se fijan pautas de intercambio y comunicación, vertical y horizontal, con énfasis en el nivel horizontal. Su objetivo es vincular organizaciones estableciendo una relación-interacción entre sus representantes. En las redes existe una dependencia recíproca entre los participantes, ninguno tiene por sí solo todos los recursos necesarios, información, recursos financieros, implementación legal, para resolver un problema y dependen de la cooperación de los demás.

Para Fukuyama (2000:26; citado por Stein, 2003), la red comprendida como capital social, es una relación moral de confianza, "un grupo de agentes individuales, que tienen en común normas o valores que trascienden aquellos que son necesarios a las transacciones habituales del mercado". Según el mismo autor, la importancia de las redes radica en el hecho de servir a la creación de canales alternativos para el flujo de la información, tanto en su interior como a través de ellas.

Para Delgado, J. (2003), las redes de actores de desarrollo local constituyen un modelo de organización social alternativo a los esquemas tradicionales, que basa su estrategia en la solidaridad, la integración y la convocatoria de productores locales, agentes del gobierno y centros de producción de conocimientos que compartan el interés de elevar las capacidades competitivas de la producción local y la calidad de vida. Según este autor, entre las posibilidades y ventajas que ofrece la construcción de la red como estrategia se pueden citar las siguientes:

- Promueve actuaciones colectivas autogestionarias y descentralizadas de actores locales mediante redes horizontales de gestión de proyectos y actividades en función del desarrollo local.
- Constituye una manera de trabajo comunitario para autoconstruir y organizar el sentido común de los actores de la producción local centrado en una visión compartida de su responsabilidad colectiva e individual, en el acrecentamiento de las capacidades productivas y, por tanto, en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en sus entornos.
- Impulsa formas de pensar y actuar utilizando la experiencia, la creatividad y el compromiso de los productores, agentes del gobierno y miembros de centros de producción de conocimientos para alcanzar el desarrollo local de manera compartida y colaborativa.
- Facilita la creación de un sistema para el desarrollo o incremento de la capacidad de gerencia de proyectos de mejoramiento de la capacidad y calidad productiva, a partir de la integración de esfuerzos.
- Permite el aprendizaje colectivo que incorpora las visiones y las experiencias de los productores a la identificación y resolución autogestionaria de problemas comunes.

- Configura una manera de comprometer y motivar a los productores a participar en forma solidaria en los asuntos de la sociedad local.
- Ofrece la oportunidad a las comunidades de productores de construir su historia con sus propias manos expresado en un novedoso protagonismo sociopolítico.
- Propicia un aprendizaje colectivo que se proyectará en la calidad de la producción y en las actitudes y cultura hacia la excelencia de cada uno de los miembros de la comunidad.

2. Presentación de la propuesta

Una vez efectuado el diagnóstico sobre la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, se logró obtener la información necesaria que permitió diseñar la red de participación de actores locales, entendiendo la red como una propuesta organizacional alternativa para la interacción social, y definida por un intercambio dinámico entre ganaderos, asociación de ganaderos, universidades, gobierno local e instituciones crediticias. La red constituye en este sentido un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a actores que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas, y que se organizan para potenciar sus recursos.

La pertenencia a una red social promueve la consolidación del intercambio entre diferentes, reforzando la identidad y la integración, en la construcción de interacciones, para la resolución de problemas y satisfacción de necesidades, como producto de la participación social.

La construcción de la red de participación de actores locales para la gestión de los sistemas de financiamiento del sector

ganadero del Municipio Alberto Adriani, bajo la perspectiva del desarrollo económico local, se obtuvo mediante el análisis estratégico de la información obtenida en el diagnóstico inicial, mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los actores involucrados, lo que permitió diseñar las estrategias que permitan el funcionamiento de la red. De igual forma, se diseñó la estructura formal de la Red, la cual abarca su visión, planificación y gerencia, para asignar una serie de atribuciones y responsabilidades a cada actor involucrado. Los pasos a seguir para diseñar la red de participación de actores locales son los siguientes:

1. Determinar los actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani.
3. Definir la visión de la red.
4. Desarrollar una matriz de análisis de viabilidad de actores que participan en los sistemas de financiamiento para el sector ganadero del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.
5. Construir una matriz que permita identificar las estrategias de reformas o mejoras de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani.
6. Planificación de las actividades de la red.
7. Gerencia de operaciones de la red.
8. Coordinación de las actividades de la red.

Paso 1: determinar los actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani. Para llevar a cabo el diseño y desarrollo de la red de participación de actores locales, se requiere la participación concertada de algunos agentes y actores pertenecientes al Municipio Alberto Adriani del estado Mérida, los cuales se determinaron a través de un diagnóstico así:

- Ganaderos del Municipio Alberto Adriani
- Gobierno Local
- Asociación de Ganaderos del Municipio Alberto Adriani del estado Mérida
- Universidades
- Instituciones crediticias públicas y privadas
- Bancos

Cada uno de los actores señalados poseen un rol específico a desempeñar en la red, los ganaderos del Municipio Alberto Adriani constituyen el eje central de la red sobre el cual giran las actividades a realizar detectando en ellos las necesidades primordiales relacionadas con las fuentes de financiamiento requeridas; el gobierno local, por su mayor proximidad con la colectividad, puede identificar mejor las necesidades del sector, posee capacidad para obtener recursos potenciales endógenos, y facilidad para la concertación estratégica entre los actores locales. Por su parte la Asociación de Ganaderos Alberto Adriani, agrupa los ganaderos del sector, facilitando la posibilidad de canalizar por medio de sus instalaciones la información obtenida en la red, referente a los créditos existentes en la zona. Las universidades, tienen a su cargo la capacitación técnica y financiera para los ganaderos, mediante actividades de extensión preparadas para tal efecto. Las instituciones crediticias públicas y privadas son las encargadas de suministrar las fuentes de financiamiento y asesoramiento financiero a los

ganaderos con la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con el sector.

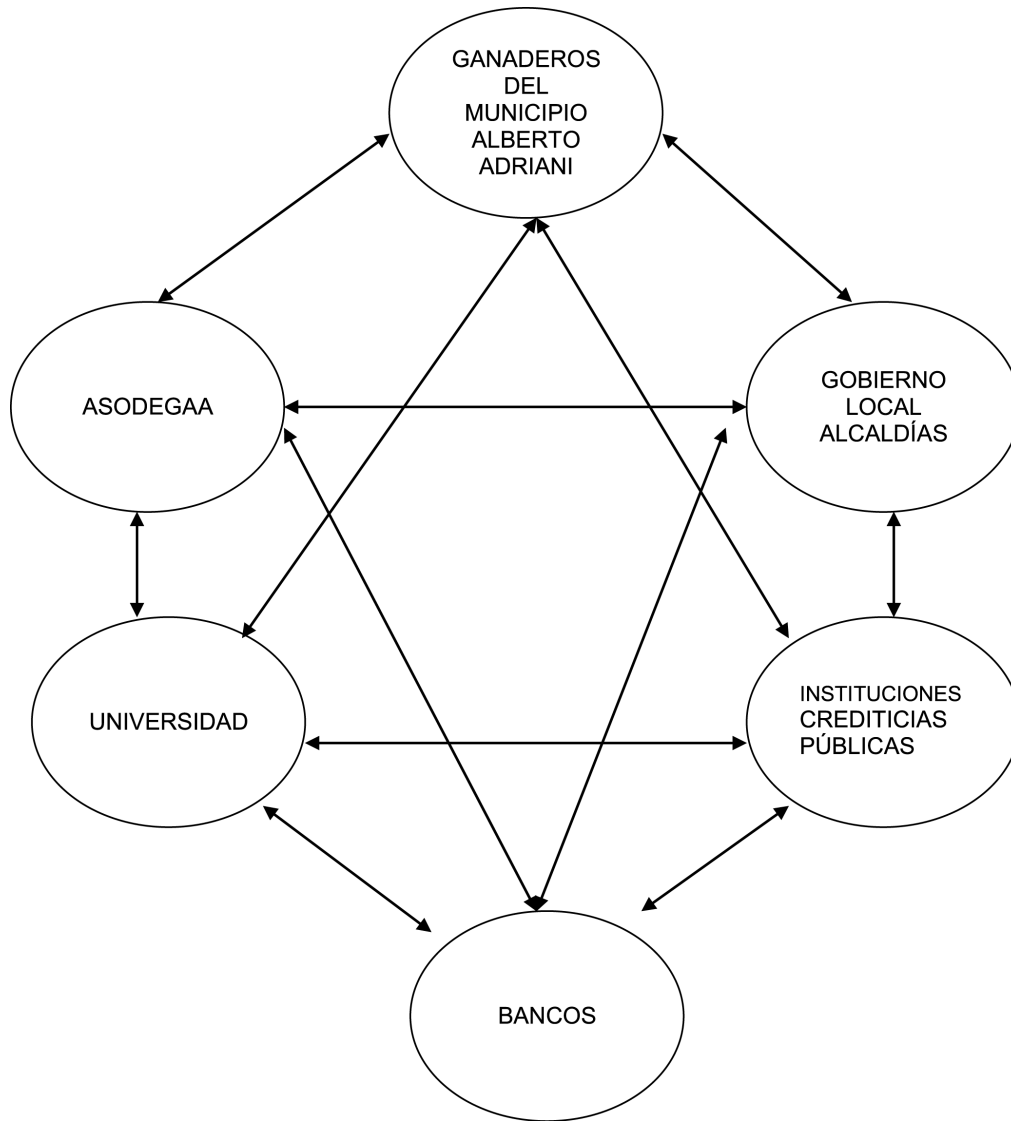
Posteriormente en el Paso 7, referente a la gerencia de operaciones de la red, se detallarán para cada uno de los actores el rol a desempeñar, su compromiso, los recursos disponibles y el nivel de interrelación.

Paso 2: Realizar un diagnóstico de la situación actual de los actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani. El diagnóstico de la situación actual se obtuvo mediante el estudio de campo realizado en la investigación, para lo cual se diseñaron seis instrumentos bajo la modalidad de cuestionario aplicado a cada uno de los actores locales identificados. El diagnóstico de la situación actual se detalla ampliamente en el Capítulo IV de la presente investigación, el cual sirve de base para realizar el análisis de viabilidad de actores a través de las matrices FODA, y para obtener las estrategias de reformas o mejoras de los sistemas de financiamiento.

Paso 3: Definición de la visión de la red. Es importante que los miembros de la red tengan claro qué quieren llegar a ser, lo cual se plasma en visión; la declaración de la visión debe ser corta, definida preferentemente en una oración y desarrollada con la participación de todos los miembros de la red.

La visión es el estado futuro deseado para la red en el largo plazo. Define claramente a dónde se quiere llegar en el trabajo de la red, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar su alcance. La visión debe responder a las interrogantes tales como ¿hacia donde va la red? o, ¿cuál comunidad quiere construir la red?

Figura >>
Actores que participan en la red



Fuente: Instrumentos aplicados en la investigación (Diseño: L. Obando, 2006)

En el desarrollo de la visión de la red se requiere el consenso y la convergencia de los distintos actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, para ello es necesario realizar reuniones entre los actores participantes con el fin de desarrollar en forma conjunta el futuro deseado para la red en el largo plazo.

Paso 4: Matriz de análisis de viabilidad de actores que participan en los sistemas de financiamiento para el sector ganadero del Municipio Alberto Adriani del estado Mérida

Paso 5: Construir una matriz que permita identificar las estrategias de reformas o mejoras de los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani. La

matriz de análisis de viabilidad se realizó tomando en consideración la información obtenida en la fase del diagnóstico, para lo cual se construyó una matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para cada actor que participa en los sistemas de financiamiento del sector ganadero del

Municipio Alberto Adriani, bajo la perspectiva del desarrollo económico local. La matriz de análisis de viabilidad permitió obtener un conjunto de estrategias dirigidas a mejorar los sistemas de financiamiento del sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, las cuales facilitaron el desarrollo de la red.

Matriz FODA para las instituciones crediticias del sector público >>>

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sus políticas de financiamiento están enmarcadas en el ámbito del desarrollo económico local, no globalizadas. 2. Efectúa un seguimiento constante al crédito concedido, mediante inspecciones técnicas en las unidades de producción y control en la unidad de recuperación de la institución. 3. Disposición a realizar alianzas estratégicas. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sus oficinas se encuentran ubicadas únicamente en la capital del estado. 2. Excesivos trámites para la solicitud del crédito. 3. Ofrecen información al público solamente en las sedes de las oficinas y ocasionalmente en los municipios. 4. Bajo retorno del financiamiento obtenido. 5. Actualmente no existen alianzas estratégicas con ningún actor local que participa en la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero. 6. La cartera de créditos no es tan alta como lo requiere el sector ganadero.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las tasas de interés son más bajas en comparación a las del mercado, aproximadamente 8% por debajo de la tasa de los bancos privados. 2. Posee períodos de gracia en el pago del financiamiento concedido 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con los distintos actores que participan en la gestión de sistemas de financiamiento para dar a conocer sus ventajas competitivas en cuanto a tasas de interés, períodos de gracia. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA o Alcaldía del Municipio Alberto Adriani, para crear oficinas de atención al público de FOMDES y FONDAFA directamente en el Municipio. 2. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA o Alcaldía del Municipio Alberto Adriani, para canalizar la información referida a los trámites y requisitos exigidos por la institución, tasas de interés, períodos de gracia. 3. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA o Alcaldía del Municipio Alberto Adriani para establecer los mecanismos necesarios que permitan mejorar la recuperación de la cartera de crédito de las instituciones.

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lapso de respuesta al crédito muchos más largos que los de la banca privada, entre 3 y 6 meses. 2. Los ganaderos perciben a la institución como una institución con fines mercantilistas. 3. La cartera de crédito de los bancos dirigida al sector ganadero es mucho más elevada que la de FOMDES y FONDAFA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias que permitan minimizar el lapso de respuesta para el otorgamiento de créditos. 2. Realizar campañas de divulgación de información acerca de los fines de la institución y las políticas de financiamiento de FOMDES y FONDAFA, para mejorar la percepción de los ganaderos hacia FOMDES y FONDAFA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimizar los trámites requeridos para la solicitud de créditos y el lapso de respuesta. 2. Establecer el mayor número de alianzas estratégicas con los distintos actores para captar la atención del mayor número de ganaderos. 3. Establecer alianzas estratégicas dirigidas a la autogestión, obtención de créditos adicionales que se pudieran utilizar para satisfacer las necesidades de financiamiento de los ganaderos.

Fuente: Información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a los distintos actores locales.

Matriz FODA para las instituciones crediticias del sector privado >>

	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte presencia en la zona (13 entidades bancarias diferentes). 2. Tiempos de respuesta de los créditos más cortos en comparación con FOMDES y FONDAFA. 3. Disposición a realizar alianzas estratégicas dirigidas al asesoramiento para la colocación del producto en el mercado, trámites y recaudos exigidos por la banca. 4. Disposición a participar en una red de participación social. 5. Alto porcentaje de la cartera de crédito destinada al sector ganadero. 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No concede periodos de gracia en los créditos al sector ganadero. 2. Globalización en el diseño de las políticas de financiamiento y análisis de recaudos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimiento constante de financiamiento por parte de los ganaderos. 2. El 80,77% de los créditos que recibe el sector ganadero proviene de la banca privada. 3. Con la institución con la cual se comunica más frecuentemente los ganaderos es con la banca privada, un 46,45% de los ganaderos encuestados manifestó que por lo menos 1 vez a la semana. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la frecuente comunicación de los ganaderos con la banca para suministrarles información respecto a los créditos existentes, tiempos de respuesta. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar convenios con el gremio ganaderos ASODEGAA, con miras a establecer políticas de financiamiento que incluyan periodos de gracia aprovechando el requerimiento constante de fuentes de financiamiento por parte de los ganaderos.

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad financiera de las instituciones bancarias. 2. Tasas de interés más altas en comparación con las de FOMDES y FONDAFA. 3. Un 34,62% de los ganaderos del Municipio Alberto Adriani percibe la banca como una institución con fines mercantilistas y 7,69% la percibe como un prestamista más. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de divulgación de información acerca de los fines de la institución y las políticas de financiamiento del banco, a fin de mejorar la percepción de los ganaderos respecto a la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de información sobre las políticas de financiamiento del banco, en las cuales se resalte las ventajas comparativas que posee respecto a otras fuentes de financiamiento y que contrarrestan sus debilidades.

Fuente: Información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a los distintos actores locales.

Matriz FODA para los ganaderos del municipio Alberto Adriani >>

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital social elevado: alto nivel de confianza en el gremio, comunicación frecuente con otros ganaderos, comunicación frecuente con los bancos. 2. Sentido de pertenencia elevado respecto al gremio que los agrupa (ASODEGAA). 3. Disposición a participar en una red de participación social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa comunicación con las universidades del sector. 2. Escasa comunicación con las instituciones crediticias públicas. 3. Escasa comunicación con el gobierno local.
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Municipio Alberto Adriani produce el 35% de la carne y el 30% de la leche que se consume en el país. 2. Creciente consumo a nivel nacional de productos lácteos y carne. 3. Existencia de frigoríficos industriales en la Fría, El Vigía, Santa Bárbara del Zulia. 4. Existencia de plantas procesadoras de leche en la ciudad de El Vigía y zonas aledañas: Lácteos los Andes, Parmalac, Lácteos Santa María. 5. Existencia de centros de acopio de leche en la ciudad de El Vigía: Lácteos Flor de Aragua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias adecuadas que permitan incrementar la producción para aprovechar los mercados existentes en la zona. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con los distintos actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento (Gobierno local, FOMDES, FONDAFA, universidades) para mejorar la productividad, aprovechando el mercado existente para la colocación de los productos.

Fuente: Información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a los distintos actores locales.

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad jurídica en la zona: secuestros, invasión de propiedades. 2. Escaso apoyo del gobierno local 3. Importación de carne y productos lácteos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las relaciones con el gobierno local a través de ASODEGAA para lograr la seguridad jurídica de la zona con charlas, comunicación permanente con los cuerpos de seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con los distintos actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento (Gobierno local, FOMDES, FONDAFA, universidades), para combatir la inseguridad jurídica de la zona.

Matriz FODA para la Asociación de Ganaderos Alberto Adriani (ASODEGAA) >>>

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición a formar alianzas estratégicas. 2. Relaciones interinstitucionales con la Universidad Nacional Experimental del Táchira. 3. Personal capacitado en el área de manejo genético, producción de leche y manejo sanitario. 4. Espacio físico disponible en su sede. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso poder de convocatoria a sus agremiados. 2. Canalización de la información necesaria para la solicitud de créditos por parte de los ganaderos. 3. Escasa comunicación con el gobierno local y FONDAFA.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento continuo del mercado para la colocación de los productos (leche, carne) 2. Ubicación geográfica 3. Políticas nacionales dirigidas a la seguridad alimentaria. 4. Política nacional de importación de ganado 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas estratégicas con universidades para capacitar a los ganaderos y al personal de la asociación, con la intención de incrementar los niveles de productividad del sector. 2. Establecer convenio con las instituciones crediticias públicas y privadas para canalizar la importación de ganado que esta llegando al país actualmente. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar asesoría a los ganaderos en cuanto a los recaudos necesarios para solicitar créditos tanto en las instituciones públicas como privadas y cualquier otra información necesaria para la solicitud del crédito, para lo cual se requiere establecer una comunicación adecuada con FOMDES, FONDAFA, la banca privada, con la intención de adquirir financiamientos que permitan incrementar la producción y por ende la participación en el mercado nacional.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importación de productos lácteos al país. 2. Importación de carnes al país. 3. Diferencias políticas con el gobierno. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear espacios abiertos de discusión con el gobierno nacional y local a fin de mejorar las relaciones entre ambos sectores. 2. Incrementar la producción local a través del mejoramiento genético, y el control sanitario mediante el asesoramiento técnico dado a los ganaderos, para combatir la importación de productos lácteos y de carne. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear espacios abiertos de discusión entre los representantes de ASODEGAA, ganaderos, gobierno local, FOMDES, FONDAFA, bancos que permitan establecer las alianzas necesarias para mejorar la productividad del sector.

Fuente: Información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a los distintos actores locales.

Matriz FODA para el gobierno local (Alcaldía del Municipio Alberto Adriani) >>

	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto apoyo del Presidente y del ejecutivo nacional. 2. Infraestructura adecuada. 3. Ingresos propios por impuestos municipales. 	<p align="center">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No posee alianzas estratégicas para la gestión de los sistemas de financiamiento del sector ganadero: ASODEGAA, instituciones crediticias públicas, bancos.
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento de organismos multilaterales. 2. Perspectiva de la descentralización fiscal. 3. Cambios políticos y de la normativa legal en el país que respalda el desarrollo económico local. 4. Buenas relaciones con funcionarios del SENIAT 	<p align="center">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el apoyo del ejecutivo nacional para obtener créditos adicionales al presupuesto destinado al sector ganadero. 2. Destinar parte de los impuestos municipales a satisfacer necesidades del sector ganadero: vialidad, asistencia técnica. 3. Efectuar convenios con el SENIAT, para dictar charlas a los ganaderos en lo que respecta a los tributos que afectan esta actividad económica. 	<p align="center">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con: ASODEGAA, Instituciones crediticias públicas, bancos, para mejorar los sistemas de financiamiento del sector ganadero, aprovechando la base jurídica que respalda el desarrollo económico local.
<p align="center">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasas relaciones con el sector ganadero. 2. Escasas relaciones con ASODEGAA. 	<p align="center">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con: ASODEGAA, ganaderos, instituciones crediticias públicas, Bancos, para mejorar los sistemas de financiamiento del sector ganadero, aprovechando la base jurídica que respalda el desarrollo económico local. 	<p align="center">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con: ASODEGAA, ganaderos, instituciones crediticias públicas, bancos, para mejorar los sistemas de financiamiento del sector ganadero, aprovechando la base jurídica que respalda el desarrollo económico local.

Fuente: Información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a los distintos actores locales.

Matriz FODA para las universidades >>

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carreras que imparten relacionadas con el sector ganadero: Ingeniería de la producción agrícola y Administración de Empresas Agropecuarias. 2. Líneas de investigación en el área de producción animal. 3. Disposición a integrarse en la red. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa vinculación con el entorno. 2. Presupuesto limitado para las actividades de extensión. 3. Baja disponibilidad de profesores para participar en actividades de extensión.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de colocar pasantes en el las unidades de producción del Municipio Alberto Adriani 2. Realizar labores de extensión de manera adecuada tal como lo prevé la Ley de Universidades. 3. Posibilidad tanto para los alumnos como los docentes de realizar investigaciones de campo. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con el sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, para aprovechar la oportunidad de desarrollar las líneas de investigación, colocar pasantes, capacitar a los ganaderos en áreas de manejo genético, administración de fincas entre otros. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con el sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, para aprovechar la oportunidad de vincularse con el entorno y retroalimentar el plan de estudio de las carreras, obtener financiamiento para las actividades de extensión.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasas relaciones con el sector ganadero. 2. Escasas relaciones con ASODEGAA. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con el sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, para aprovechar la oportunidad de desarrollar las líneas de investigación, colocar pasantes, capacitar a los ganaderos en áreas de manejo genético, administración de fincas entre otros. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear espacios abiertos de discusión entre los representantes de ASODEGAA, ganaderos, gobierno local, FOMDES, FONDAFA, Bancos que permitan establecer las alianzas necesarias para mejorar la productividad del sector y obtener financiamiento para realizar actividades de extensión.

Fuente: Información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a los distintos actores locales.

Paso 6: Planificación de las actividades de la red. La planificación expresa el mapa de ruta del camino a seguir para alcanzar la visión. Determina el pensamiento estratégico de la red. Responde a la pregunta: ¿cómo lo lograremos? La planificación de las actividades de la red se presenta a continuación en forma de estrategias:

Estrategias para las instituciones crediticias del sector público (FOMDES, FONDAFA):

1. Realizar alianzas estratégicas con los distintos actores que participan en la gestión de sistemas de financiamiento para dar a conocer sus ventajas competitivas en cuanto a tasas de interés, periodos de gracia.

2. Diseñar estrategias que permitan minimizar el lapso de respuesta para el otorgamiento de créditos.
3. Realizar campañas de divulgación de información acerca de los fines de la institución y las políticas de financiamiento de FOMDES y FONDAFA, para mejorar la percepción de los ganaderos hacia FOMDES y FONDAFA.
4. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA o Alcaldía del Municipio Alberto Adriani, para crear oficinas de atención al público de FOMDES y FONDAFA directamente en el Municipio.
5. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA o Alcaldía del Municipio Alberto Adriani, para canalizar la información referida a los trámites y requisitos exigidos por la institución, tasas de interés, periodos de gracia.
6. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA o Alcaldía del Municipio Alberto Adriani para establecer los mecanismos necesarios que permitan mejorar la recuperación de la cartera de crédito de la institución.
7. Establecer alianzas estratégicas dirigidas a la autogestión, obtención de créditos adicional que se pudieran utilizar para satisfacer las necesidades de financiamiento de los ganaderos.

Estrategias para las Instituciones crediticias del sector privado (La Banca):

1. Aprovechar la frecuente comunicación de los ganaderos con la banca para suministrarles información respecto a los créditos existentes, tiempos de respuesta.
2. Realizar campañas de divulgación de información acerca de los fines de la institución y las políticas de financiamiento del banco, a fin de mejorar la percepción de los ganaderos respecto a la institución.
3. Realizar convenios con ASODEGAA, con miras a establecer políticas de financiamiento que incluyan periodos de gracia aprovechando el requerimiento constante de fuentes de financiamiento por parte de los ganaderos.
4. Realizar campañas de información sobre las políticas de financiamiento del banco, en las cuales se resalte las ventajas comparativas que posee respecto a otras fuentes de financiamiento y que contrarrestan sus debilidades.

Estrategias para los Ganaderos del Municipio Alberto Adriani:

1. Mejorar las relaciones con el gobierno local por intermedio de ASODEGAA para lograr la seguridad jurídica de la zona con charlas, comunicación permanente con los cuerpos de seguridad.
2. Realizar alianzas estratégicas con los distintos actores que participan en la gestión de los sistemas de financiamiento (Gobierno local, FOMDES, FONDAFA, universidades) para mejorar la productividad, aprovechando el mercado existente para la colocación de los productos.

Estrategias para la Asociación de Ganaderos Alberto Adriani:

1. Establecer alianzas estratégicas con universidades para capacitar a los ganaderos y al personal de la asociación, con la intención de incrementar los niveles de productividad del sector.
2. Establecer convenio con las instituciones crediticias públicas y privadas para canalizar la importación de ganado que está llegando al país actualmente.
3. Crear espacios abiertos de discusión con el gobierno nacional y local a fin de mejorar las relaciones entre ambos sectores.
4. Incrementar la producción local a través del mejoramiento genético, y el control sanitario mediante el asesoramiento técnico dado a los ganaderos, para combatir la importación de productos lácteos y de carne.
5. Brindar asesoría a los ganaderos en cuanto a los recaudos necesarios para solicitar créditos

tanto en las instituciones públicas como privadas y cualquier otra información necesaria para la solicitud del crédito, para lo cual se requiere establecer una comunicación adecuada con FOMDES, FONDAFA, la banca privada, con la intención de adquirir financiamientos que permitan incrementar la producción y por ende la participación en el mercado nacional.

6. Crear espacios abiertos de discusión entre los representantes de ASODEGAA, ganaderos, gobierno local, FOMDES, FONDAFA, bancos, que permitan establecer las alianzas necesarias para mejorar la productividad del sector.

Estrategias para el Gobierno

Local (Alcaldía):

1. Aprovechar el apoyo del ejecutivo nacional para obtener créditos adicionales al presupuesto destinado al sector ganadero.
2. Destinar parte de los impuestos municipales para satisfacer necesidades del sector ganadero: vialidad, asistencia técnica.
3. Efectuar convenios con el SENIAT, para dictar charlas a los ganaderos en lo que respecta a los tributos que afectan esta actividad económica.
4. Realizar alianzas estratégicas con ASODEGAA, Ganaderos, instituciones crediticias públicas, bancos, para mejorar los sistemas de financiamiento del sector ganadero, aprovechando la base jurídica que respalda el desarrollo económico local.

Estrategias para las Universidades:

1. Realizar alianzas estratégicas con el sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, para

aprovechar la oportunidad de desarrollar las líneas de investigación, colocar pasantes, capacitar a los ganaderos en áreas de manejo genético, administración de fincas, entre otros.

2. Realizar alianzas estratégicas con el sector ganadero del Municipio Alberto Adriani, para aprovechar la oportunidad de vincularse con el entorno y retroalimentar el plan de estudio de las carreras, obtener financiamiento para las actividades de extensión.

3. Crear espacios abiertos de discusión entre los representantes de ASODEGAA, ganaderos, gobierno local, FOMDES, FONDAFA, bancos que permitan establecer las alianzas necesarias para mejorar la productividad del sector y obtener financiamiento para realizar actividades de extensión.

4. Aprovechar los proyectos de extensión agrícola y el proyecto de formación de líderes comunitarios de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, para capacitar a los productores de la zona.

Paso 7: Gerencia de operaciones de la red. La gerencia de operaciones de la red consiste en coordinar las actividades de la red, es decir, los compromisos asumidos por cada uno de los actores participantes determinados en la planificación de las actividades de la red; define quienes son los responsables de las acciones y actividades; responde a la pregunta: ¿cuáles son los compromisos y quiénes son los responsables?

ACTORES	ROL	COMPROMISO	RECURSOS DISPONIBLES	NIVEL DE INTERRELACIÓN
ASODEGAA	Gestionar el mejoramiento de los sistemas de financiamiento para sus agremiados.	Suministrar a los ganaderos agremiados a la asociación la información referente a los créditos existentes en las instituciones públicas y privadas (requisitos, tasas de interés, períodos de gracia, etc.), mediante el desarrollo de una base de datos a la cual puedan tener acceso los ganaderos. Canalizar posibles convenios con universidades, bancos, Instituciones crediticias públicas.	Ampliar instalaciones físicas. Personal capacitado en manejo genético, pastos y forrajes.	Medio
BANCOS	Actúan como fuente de financiamiento al sector ganadero.	Suministrar a la red la información referente a los créditos dirigidos al sector ganadero.	Personal capacitado en asesoramiento financiero	Medio
FOMDES FONDAFA	Actúan como fuente de financiamiento al sector ganadero y brindan asesoramiento técnico posterior al financiamiento.	Suministrar a la red la información referente a los créditos dirigidos al sector ganadero. Brindar a los ganaderos asistencia técnica continua posterior al financiamiento.	Personal capacitado en asesoramiento financiero. Técnicos especializados en asesoramiento posterior al financiamiento.	Escaso
GANADEROS DEL MUNICIPIO ALBERTO ADRIANI	Efectuar inversiones en sus unidades de producción para elevar el nivel de vida del Municipio.	Permitir el asesoramiento técnico y financiero en las unidades de producción. Recibir en sus unidades de producción pasantes de las universidades de sector.	Unidades de producción.	Medio
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO ALBERTO ADRIANI	Ente rector a quien le compete impulsar desarrollo local del Municipio.	Participar activamente en la canalización de los sistemas de financiamiento del sector ganadero mediante el apoyo gubernamental e institucional.	Personal capacitado en la elaboración de proyectos.	Escaso
UNIVERSIDADES	Participar activamente en forma conjunta con las comunidades (sector ganadero) en el desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar la producción de la zona, a través de actividades de extensión.	Efectuar actividades de extensión dirigidas al sector ganadero consistentes en charlas sobre manejo genético, pastos y forrajes, administración de fincas, desarrollo de nuevas tecnologías.	Personal docente Capacitado en Administración de fincas, producción agropecuaria, mercadeo. Estudiantes en fase de pasantías.	Escaso

Paso 8: Coordinación de las actividades de la red. La red estará conformada por un representante del sector gubernamental, un representante de FOMDES, un representante de FONDAFA, el Presidente de ASODEGAA, un representante de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, un representante de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, un representante por cada uno de los bancos radicados en el Municipio Alberto Adriani y por un representante de los Ganaderos.

La coordinación de la red será establecida de mutuo acuerdo entre los actores participantes, quienes elegirán entre sus miembros un Presidente por un periodo de un año, y el cual tendrá bajo su responsabilidad la coordinación de las actividades de la red.

Los miembros de la red se reunirán en principio cada quince días para discutir las necesidades propias del sector y establecer las alianzas estratégicas pertinentes.

En razón a que ASODEGAA, posee espacio físico en sus instalaciones, mantienen contacto frecuente con los ganaderos y posee disposición a integrarse en red, se establece que el lugar de reunión de los miembros de la red será la sede principal de ASODEGAA,

sin perjuicio de celebrar de manera eventual reuniones en lugares distintos a las oficinas de ASODEGAA.

3. A manera de conclusión

Finalmente, es importante destacar que la red diseñada en el presente trabajo de investigación puede ser adaptada a cualquier sector productivo del país, tomando en consideración aspectos como los siguientes: identificación de los actores participantes en el sector productivo, elaboración de un diagnóstico inicial de la situación actual de los actores, identificación de la visión que los miembros de la red comparte respecto a su objeto.

Con los aspectos indicados anteriormente es posible elaborar un diagnóstico general del sector en estudio que permita desarrollar una matriz de análisis de viabilidad de los actores a participar mediante la identificación de cada una de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan, para posteriormente construir las estrategias de mejoras o reformas del sector. Seguidamente, es necesario diseñar las actividades relativas a la gerencia de la red lo que implica la planificación de las actividades, gerencia de operaciones y, por último, la coordinación de las actividades.

Bibliografía >>

- AGHÓN, G.; ALBURQUERQUE, F., y CORTÉS, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. LC/L.1549, Santiago de Chile. Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL).
 - ALBURQUERQUE, F. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*. Serie Ensayos. LC/IP/G.105. ILPES-CEPAL.

(1999). *Desarrollo económico local en Europa y América Latina*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, España.
 - DELGADO, J. C. (2003). *Estrategia metodológica para la construcción de redes comunitarias agrícolas en pro del desarrollo local*. Caso: productores de plátano del Sur del Lago de Maracaibo de Venezuela. En: Agroalimentaria No. 17, julio-diciembre 2003.
 - GOVEA, H. y RODRÍGUEZ, I. (2004). Capital Social. Potencial para el Análisis Integral. En CAYAPA, Revista Venezolana de Economía Social. Año 4, No. 7, primer semestre 2004.
 - STEIN, R. (2003). *Capital social, desarrollo y políticas públicas en la realidad latinoamericana*. Departamento de Trabajo Social. Universidad de Brasilia, Brasil.
 - WOOLCOCK, M. (1998). *Social capital and economic development*. Toward a theoretical synthesis and policy framework. En: Theory and society.
 - VEGA, M. (2005). Las redes, su naturaleza y alcance en la definición de relaciones intersectoriales. En: *Espacios*, Vol. 26, No. 1. Caracas, Venezuela.
-