

~~VI Conocimiento, desarrollo y equidad social: condiciones y factores~~

~~Rendrus, un ejemplo de gestión pública del conocimiento en México~~

VI Conocimiento, desarrollo y equidad social: condiciones y factores

Rendrus, un ejemplo de gestión pública del conocimiento en México

Rebeca de Gortari Rabiela  
Instituto de Investigaciones Sociales  
UNAM  
México  
rebeca.degortari@gmail.com

Formatted: Indent: Left: 7,49 cm

La administración pública ha empezado a incorporar la gestión del conocimiento en sus actividades, para transformar la información y el conocimiento en un activo para la gestión administrativa y las políticas gubernamentales (Martínez, et al, 2006), de manera de complementar el conocimiento con la experiencia de los diferentes actores. Con ese propósito en el trabajo se muestra hasta donde en México, una red gestionada desde la administración pública como Rendrus (Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable) posibilita la creación de un espacio para la cooperación y la posibilidad de establecer contactos entre las microempresas rurales a través de la gestión del conocimiento generado por ellas, con el propósito de que compartan sus conocimientos. Cuando hablamos de conocimientos hacemos referencia tanto a los conocimientos tácitos como explícitos generados de manera endógena al interior de las empresas (Nonaka, 1991).

The public administration has begun to incorporate knowledge management into their activities, to transform information and knowledge into an asset for the administrative and governmental policies (Martinez, et al, 2006), in order to supplement the knowledge with experience of different actors. With that purpose in the paper shows a managed network far from the public as Rendrus (National Network for Sustainable Rural Development) in Mexico enables the creation of a space for cooperation and the possibility of establishing contacts between rural microenterprises through management of knowledge generated by them, in order to share their knowledge. When we speak of knowledge we refer both tacit and explicit knowledge generated endogenously within companies (Nonaka, 1991).

## **Introducción**

En la sociedad del conocimiento, este ha pasado a ser un recurso tan significativo como el capital y la mano de obra (Drucker, 1993). Además autores como Nonaka (1991) y Foray y Lundvall (1996) han establecido que el conocimiento explícito, su

transformación en conocimiento tácito y el desarrollo de nuevas habilidades, han generado un círculo virtuoso en la producción de conocimiento que se constituye como uno de los recursos de la economía. De manera que, las comunidades, las empresas y todas las organizaciones en general, avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos social o externamente. Además de que su proceso de aprendizaje, se fortalece a través de las redes, entre individuos, empresas y comunidades. En México, como en otras latitudes, el conocimiento en todos los ámbitos ha cobrado una gran importancia en los últimos años, debido a factores como el desarrollo de las TIC, el incremento en el avance científico y la competencia a nivel global. En el caso de las empresas, cada vez más se considera como el recurso que aporta mayor valor agregado, pero al mismo tiempo el más difícil de transferirse, apropiarse y ser absorbido.

La administración pública tampoco ha permanecido aislada de este fenómeno y ha seguido el ejemplo del sector privado, estableciendo nuevas vías de interacción con los ciudadanos, las empresas y otras organizaciones. De tal manera que, ha empezado a incorporar la gestión del conocimiento en sus actividades, para transformar la información y el conocimiento en un activo para la gestión administrativa y las políticas gubernamentales (Martínez, et al, 2006). De tal forma que, el conocimiento complementado con la experiencia de los diferentes actores, pueda resultar en una herramienta de gran trascendencia para las organizaciones públicas.

Un ejemplo de lo anterior, lo constituye la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) establecida desde 1996 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA) creada "con la finalidad de fortalecer la identificación, sistematización e intercambio de las experiencias empresariales exitosas que los habitantes rurales están desarrollando en todo el país. Se trata, entonces de un instrumento para que los empresarios rurales aprendan de los aciertos y errores de otros empresarios y sobre todo para que reflexionen sobre su propia experiencia e identifiquen procesos de mejora" ([www.rendrus.org](http://www.rendrus.org)).

Con ese propósito, en el trabajo se muestra hasta donde una red gestionada desde la administración pública como Rendrus, posibilita la creación de un espacio para la cooperación y la posibilidad de establecer contactos entre las microempresas rurales a través de la gestión del conocimiento generado por ellas, con el propósito de que compartan sus conocimientos y expongan algunos de sus resultados derivados de su experiencia. Cuando hablamos de conocimientos, hacemos referencia tanto a los conocimientos tácitos como explícitos generados de manera endógena al interior de las empresas (Nonaka, 1991). Para ello abordaremos en una primera parte, la manera en que la nueva administración pública en la medida que está replanteando la forma de relacionarse y de brindar sus servicios, ha tenido que reinventarse, a través de nuevas formas de gestionar el conocimiento que poseen los actores a los que tiene que atender. En una segunda sección se narra el origen de Rendrus y cómo esta red constituye un ejemplo de las nuevas prácticas de gestión del conocimiento en la administración pública. En la tercera parte, hacemos un recuento del propio proceso es decir, de la captura, elaboración, transmisión, almacenamiento del conocimiento y de cómo lo comparten los microempresarios durante su participación en la red. La última parte, está dedicada a una reflexión y conclusiones.

## **La gestión del conocimiento**

La emergencia de la nueva administración pública (NAP) ha replanteado un nuevo estilo administrativo y una nueva gestión de lo público, a través de involucrar a los actores públicos y no públicos, apoyada en iniciativas que impliquen una mayor participación de la sociedad, la creación de una infraestructura y el control social de la administración. De tal manera, que así como las organizaciones privadas lo han hecho, las públicas han tenido que reinventar su oferta de servicios y sus formas de funcionamiento. En los nuevos espacios económicos, los ciudadanos, las organizaciones y los grupos organizados, emergen como nuevos actores, lo que lleva a que las prácticas de gestión atiendan cada vez más a la demanda que a la oferta, apoyándose en gran medida en las TIC (Arostegui, 2004).

Las organizaciones públicas están llamadas cada vez más, a inscribir la reinención de sus estructuras y prácticas en el contexto de la economía del conocimiento y la innovación; entendida esta última, como la transformación de los conocimientos en objetos, procesos productivos, formas de organización etc., que otorgan valor agregado a la sociedad, léase ciudadanía, organizaciones, productores, etc.

Entre las nuevas prácticas ligadas a la gestión del conocimiento de acuerdo con Prusack (apud Jacob:2001 ) están:

-Crear diversas posibilidades para permitir que las personas colaboren entre ellas y generen nuevas ideas.

-Contribuir a crear espacios para compartir los conocimientos y la información.

-Impulsar la creación de equipos de trabajo para fomentar la interacción y el compartir responsabilidades

- Fomentar la capacidad de intercambio de conocimientos, en particular los tácitos.

Para que los diferentes grupos puedan capitalizar los conocimientos de una organización, la administración pública debe promover una nueva infraestructura organizacional, que sostenga la gestión del conocimiento en donde se favorezca la interacción.

Para ello, es necesaria la gestión del conocimiento sustentada en procesos que tienen que ver con capturar, elaborar, transmitir, almacenar y compartir el conocimiento, por lo que las instituciones públicas deben promover entre sus empleados, y entre éstos y los actores no gubernamentales redes institucionales para la gestión del conocimiento y la innovación. Un ejemplo de ello es la Rendrus.

### **La dinámica de Rendrus**

Desde que fue establecida la Rendrus en 1996 en cooperación SAGARPA y el Colegio de Posgraduados de Ciencias Agrícolas (COLPOS) se pensó en que esta fuera una red que posibilitara tanto a los organizadores tener conocimiento sobre las microempresas rurales, pero sobre todo facilitar a los microempresarios un espacio de aprendizaje de colaboración y de intercambio, no solo de las diferentes experiencias y conocimientos, sino también compartir responsabilidades. Para ello, desde el inicio, se ha fomentado que cada una de las empresas que participe, sea capaz con o sin ayuda de los prestadores de servicios profesionales (PSP) de hacer una presentación de su empresa, con ayuda de las herramientas tecnológicas de las TIC, aunque puede ser también una simple narración, que dé cuenta de sus principales características: antecedentes, objetivos, organigrama, proceso de producción, apoyos, comercialización, impactos, factores de éxito y adversos, etc. El ejercicio implica para muchas de las

empresas, explicitar sus conocimientos y habilidades por una parte, y por otra, abrir la posibilidad de intercambiar éstos con otras empresas, de compararse, de colaborar o de generar nuevas ideas. Esto es, de codificar los conocimientos tácitos diseminados por toda la empresa y a lo largo de su historia.

Dicho ejercicio es llevado a cabo cada año por diferentes microempresarios a lo largo y ancho del país (solo algunos han participado en varias ocasiones). Para reunir a las empresas que participan, las delegaciones distritales de SAGARPA, invitan a las micro, pequeñas y medianas empresas que reúnen ciertos requisitos de las 32 entidades del país a las reuniones, primero a nivel estatal y después a una reunión nacional. Las empresas son organizadas en mesas de trabajo, en donde los mismos productores eligen a los mejores proyectos, a partir de una serie de criterios establecidos por la red: innovación tecnológica productiva, organización y administración, calidad, valor agregado y desarrollo del mercado, capacitación y asistencia técnica, el impacto social y económico y sustentabilidad y medio ambiente. De manera que al final de las presentaciones de las empresas, quedan tres productores finalistas de cada una de las 32 entidades, que posteriormente asisten a la reunión nacional en donde los tres mejores proyectos reciben un reconocimiento. En ambos eventos, las mesas de trabajo son monitoreadas por funcionarios de la SAGARPA y de COLPOS quienes se encargan de establecer las reglas y de auxiliar a los productores en las presentaciones de los proyectos de cada una de las empresas. Sin embargo, lo interesante de estas reuniones es el impulso que se da a la creación de equipos de trabajo para fomentar la interacción y compartir responsabilidades, donde son los propios productores quienes hacen las preguntas cuando tienen dudas o comentarios sobre alguna de las presentaciones y son también ellos quienes califican y toman la decisión sobre quiénes son los mejores proyectos.

A la par de las mesas de trabajo, el conjunto de los participantes muestra sus productos en una pequeña feria, junto a la cual algunos organismos federales presentan sus ofertas de financiamiento y capacitación; además, de que tienen ocasión de intercambiar entre ellos contactos e información. A partir de 2012, y después de que los organizadores identificaron como problemas principales a la comercialización, la fiscalización, la búsqueda de mercados y el establecimiento de alianzas estratégicas, se han empezado a ofrecer talleres intensivos para los asistentes a las reuniones nacionales.

Si bien, la duración de estos eventos es limitada, la reunión estatal es de un día y la nacional de dos a tres días, se puede decir que es una forma de contribuir a crear espacios para compartir los conocimientos y la información entre los microempresarios, que conlleva varios elementos, que forman parte de la gestión del conocimiento y de poner en práctica los cambios en las políticas de la nueva administración pública. En primer término, un intercambio de conocimientos fundamentalmente tácitos entre los productores; en segundo lugar, una forma de acercamiento entre los dueños de las microempresas para compartir experiencias; en tercer lugar, buscar un acercamiento y mayor comunicación con los organismos gubernamentales encargados de los programas para el desarrollo rural sustentable del país. Y finalmente, nuevas formas de trabajo donde los productores asumen y comparten responsabilidades que generalmente están a cargo de las agencias gubernamentales. Los proyectos ganadores de los eventos nacionales desde 1996 pueden ser consultados por los productores en la página de la Rendrus: [www.rendrus.org/](http://www.rendrus.org/) y desde 2001 en un disquete que es distribuido en las reuniones nacionales. La dinámica seguida en las reuniones, es una muestra de cómo la nueva administración está buscando nuevas formas de relacionarse con los actores a los

que tiene que brindar servicios como son los microempresarios rurales, cambiando de la oferta a la demanda como lo muestran la inclusión de los talleres.

## **Metodología**

Para mostrar la manera cómo participan los microempresarios en la red y las diferentes formas en cómo se hacen de los conocimientos recurrimos a los datos cualitativos recopilados para el proyecto "El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas rurales en México", en el que se hizo un seguimiento de empresas rurales que han participado de las actividades de la Rendrus y que, se encuentran localizadas a lo largo de 7 estados de la República Mexicana. En el trabajo de campo se llevó a cabo primero una encuesta y después, entrevistas a profundidad con los empresarios que habían participado en la red para conocer hasta donde ésta ha servido como un espacio de intercambio e intercambio de conocimientos.

## **La participación de los microempresarios en la red**

Como mencionábamos anteriormente, la Rendrus tiene como propósito contribuir a gestionar el conocimiento de las diferentes microempresas entendido como un proceso donde se facilite y se posibilite que en las reuniones de trabajo donde se reúnen los empresarios para la presentación, discusión y muestra de sus empresas y sus productos, encuentren espacios de oportunidad para tener un contacto constante que permita la captura, desarrollo, transmisión, acumulación y el compartir conocimientos. La idea central de la red de acuerdo con Jacob (2001: 65) sería entonces, contribuir a " la creación de comportamientos que llevan a las personas a transformar la información en resultados de negocios".

### **La captura de los conocimientos entre las empresas**

La participación en las mesas de trabajo donde pueden escuchar y observar las diferentes formas y estilos de presentación de las empresas, que pueden ser de producción primaria, de transformación y comercialización de producción primaria y de servicios e industria rural no agropecuaria, además de pertenecer a diferentes entidades, les permite tener una diversidad de formas de capturar y de apoderarse de conocimientos e información, de asimilarlos y aún de comprenderlos de distintas maneras. Así por ejemplo, el caso de una empresa de Chihuahua dedicada a la producción y cosecha de miel, su propietario narraba que su participación en la red le sirvió "*para darse cuenta de otras formas...*", mientras que para otra empresa dedicada a la producción de quesos también de Chihuahua, el dueño mencionaba que le fue útil para "*darse cuenta de que su empresa está más adelante al observar otras exposiciones*"; semejante impresión tuvo el dueño de la empresa de deshidratados también de Chihuahua, pues en la entrevista relataba que aprovechó para compararse también con otras empresas "*que igual que ellos batallan sobre cuáles son sus pros y sus contras*". Para una antigua empresa de dulces tradicionales de Puebla su participación le permitió asimilar "*hasta donde es posible llevar a tu empresa*". Para un rancho eco turístico de Puebla, uno de los dueños asentaba que su participación "*le sirvió para afinar algunos aspectos del proyecto*". Para unos productores que procesan nopal en el DF su asistencia fue útil "*al principio la parte de la experiencia y saber de otros proyectos que estaban en puerta y pues ver como estábamos nosotros a medirnos*".

con otros productores". Otro empresario fabricante de Blocks para construcción de Coahuila fue todavía más allá:

*"no ganamos el primer lugar, le aseguro que no lo ganamos porque yo pienso que el otro proyecto tenía un carácter social mucho más grande porque era un proyecto que también era de Torreón, ese fue el que se llevo el segundo lugar, y ese era acerca de una máquina para extraer aceite de orégano y en un lugar muy delicado, en una flor, y pues nosotros lo entendimos de esa manera pues fue un proyecto que va ayudar a más gente de bajos recursos".*

### **A partir de los conocimientos se pueden desarrollar otras ideas**

Los conocimientos que logran obtener los empresarios en este intercambio, pueden servir también para desarrollar nuevos proyectos e ideas para aprovechar en sus empresas. Como bien señalaba el dueño de Lácteos de Conchos de Chihuahua que en las reuniones *"hay mucha información para desarrollar un micro o un negocio"*. Por su parte, en la empresa Dulces Don Juan de Puebla, uno de los entrevistados señalaba que:

*"A través de Rendrus, como ya se dijo documentamos algunos aspectos administrativos de la empresa como la misión, la visión, la línea de productos, los mercados en los que participamos, los orígenes de la empresa.... a partir del acercamiento que hubo con Rendrus, aprendimos la importancia que tiene el documentar todo. Así como para saber hacia dónde llevar a la empresa"*

De igual manera como señalaba otra empresaria también de dulces pero del Distrito Federal, su participación: "me ha dado ideas pues, de los pasos a seguir, de los trámites del código de barras, buscar con quien han mandado a hacer algunas cosas de diseño, de empaque, etc.

Para la mayoría, de diversas formas la participación en las reuniones les ha servido para la transferencia de conocimientos tácitos, que solamente se pueden aprehender en intercambios de este tipo.

### **La transferencia de conocimientos clave del intercambio de la red**

Tanto en las diferentes presentaciones como en los espacios de comentarios y dudas que tienen lugar en las mesas de trabajo, los empresarios logran transmitir e intercambiar conocimientos de diferentes tipos. Para algunas empresas como la de Blocks para construcción de Coahuila uno de ejidatarios de la empresa opinó que:

*" la principal, yo creo que fue el poder mostrarle a la gente que si se pueden hacer cosas grandes de un recurso pequeño que se tiene, porque yo le voy a decir que de las 6 personas que nos metimos al proyecto, pues no contábamos con muchos recursos, y yo venía de una situación de un fracaso personal en el ejido, que perdí mis tierras, unas tierras que había comprado hace tiempo y `estaba sufriendo las de Caín`, cuando se vino ese problema, entonces juntamos un poquito dinero de las 6 partes y pues SAGARPA y el programa federal, los apoyos cubrieron como el 70% del proyecto, entonces fue muy importante porque pues la maquina también era carita".*

Para otro empresario, como el de la deshidratadora de manzana Nanines de Chihuahua su participación en las mesas:

*“fue una retroalimentación... a mí me gustaría que me volvieran a invitar porque simplemente te abre el panorama de todos los productos que puedes hacer, que productos se están usando en la región, como los están comercializando, como empezaron las experiencias, las vivencias, las desavenencias, o sea así como tuve que vender un carro... ni modo son parte del aprendizaje; quieres crecer te va a costar”.*

Mientras que para otras, como para unos productores de jugos de Xochimilco, a pesar de que negaron que el haber participado les hubiera servido... afirmaron:

*“que no les sirvió para nada... únicamente para intercambio de experiencias de cada empresa, de cada proyecto. Pues es que uno sólo va a exponer, de cómo empezamos, cómo estábamos antes, cómo estamos ahora, entonces es un intercambio nada más y uno va a escuchar también a los demás.... pero la gente con la que convives está igual que nosotros, incluso a veces están hasta más atrasados que nosotros....”*

La apropiación de conocimientos, pueden ser útiles a corto y mediano plazo y transformarse en valor agregado para las empresas como lo señalaron algunos de los productores que participan en estas reuniones.

### **La acumulación de conocimientos**

En general, una gran mayoría de las microempresas entrevistadas, aunque no todas lo reconozcan, lograron acumular conocimientos a partir de su participación en las reuniones de Rendrus, que les han servido para diferentes aspectos, como por ejemplo reproducir procesos de trabajo, identificar el papel de los profesionistas en las microempresas, y aún posibilidades de desarrollar nuevas actividades en otras. Por ejemplo, un productor de miel de Chihuahua comentaba que al encontrar otros proyectos apícolas le ayudó a darse cuenta de cómo funcionan otras empresas semejantes. Mientras que para el dueño de la deshidratadora de frutas Nanines de Chihuahua:

*“En el caso del mango deshidratado, a mí me sirvió ver que hay casos como la señora de Colima como le hizo,... los de mango como lo están trabajando usted viera como lo están trabajando tienen el disquete de Rendrus ahí lo tienen el de mango bueno si ven el de mango deshidratado ven las tarimas ahí dicen que las mujeres son las que pelan el mango hay una mujer que pela el mango en treinta segundos sin ver con cuchillo o sea las mujeres del pueblo están adiestradas no tienen maquinaria fíjate, están pelando manual pero ya sin ver están platicando ven el aprendizaje el hombre gana más que la mujer y decían porque una de las preguntas era ¿por qué gana más el hombre que la mujer si están en el mismo horario, pues no porque ellos hacen el trabajo pesado y yo decía bueno el riesgo es que se lleven un dedo no lo comente pero es algo que me quedaba a mí el riesgo de trabajo es otro. Me sirvió para aplicarlo a mi empresa. Son habilidades pero son parte de que a mí me sirvieron por qué, porque yo en el riesgo de trabajo que traigo la manzana al estarla cortando con la rebanadora a mí me sirve yo como parte de cómo le voy a pagar a uno y como le voy a pagar a otro”.*

En cambio uno de los dueños de una empresa que procesa productos de amaranto del DF, explico que esta experiencia puede ser aprovechada porque:

*“ nos pudimos percatar de que hay muchos profesionistas, que salen de las escuelas y que están haciendo su propio negocio, eso es importante porque digo ahora sí, no nomás es decir 2x2 son 4, manos a la obra, entonces pues entraron unos proyectos, por ejemplo unos veterinarios que estaban produciendo quesos de cabra y otro amigo de*

*San Salvador Cuautenco.... Son cosas de jugo, eso me gustó mucho, saber que mucha gente se está metiendo, cuesta mucho trabajo eh, desde la producción luego la transformación y la comercialización, cuesta mucho trabajo...., hay mucha gente, estudiantes, profesionistas...”.*

En contraste, para los dueños de una granja acuícola en Veracruz, el conocimiento obtenido será almacenado para ser utilizado en el futuro:

*“si conocí mucha gente, como empezaron y todo, pero... porque por ejemplo el proyecto de muchas personas era de hacer tejidos, talleres. El que si me gustó muchísimo es de una señora que expuso lo del iguanario, que a lo mejor ese algún día hagamos uno así.”*

### **El compartir los conocimientos y los contactos**

A pesar de las disparidades y diferencias entre las empresas participantes en las reuniones de trabajo de la red, en ellas se logra que los microempresarios compartan conocimientos que han logrado documentar en sus presentaciones y también tácitos, que en algunos casos puedan ser adaptados a diferentes realidades y necesidades.

El dueño de la Vinata Gilberto de Chihuahua se interesó en varios productores de la región con la idea de conformar una red y estableció contactos con el productor de Sotol para producir un nuevo licor entre los dos, en la medida en que el primero cuenta con la maquinaria y la licencia para llevarlo a cabo.

Los productores de miel también de Chihuahua les atrajeron otros métodos de producción y establecieron contactos también con personas de material de equipo apícola.

El productor de Blocks para construcción por ejemplo, puso en contacto a los productores de orégano de su región con un comprador externo, el que empezó a comprarles a un precio mejor del que pagaban los compradores locales, después de conocerlos en una reunión de Rendrus.

Los productores de cosméticos Vitamoril de Puebla por su parte, tuvieron la oportunidad de intercambiar información con otros productores de moringa de Tamaulipas sobre el precio del aceite, por ejemplo.

Los que procesan nopal en el DF señalaron que:

*“obtuvieron algunos tips y por ejemplo había muchos que estaban deshidratando frutas lo que les sirvió para ver la dimensión de a dónde podemos llegar también con ellos. Tuvieron algunos contactos con los productores que estaban haciendo un poco de lo mismo que eran frutas deshidratadas; nos dimos los correos nos mandamos un poco de información y hasta ahí o sea ya a la semana dejamos de obtener... ya no hubo como más detalle sobre todo muchas personas que nos comentaron mucho el deshidratado podemos hacer una cadena entre todos y abastecer una canasta con algún empleado..”.*

### **Algunos problemas de y con la red**

La idea de la Rendrus desde sus inicios, se planteó ser un espacio de aprendizaje para posibilitar que entre los propios productores intercambien y aprendan de sus experiencias y conocimientos y por ello la dinámica de trabajo está organizada de esa

manera. Es decir, en la perspectiva de la nueva gestión de lo público, a través de involucrar a los actores públicos, apoyada en iniciativas que impliquen una mayor participación de los actores, reinventando su oferta de servicios y sus formas de funcionamiento. Sin embargo, existen todavía una serie de prácticas derivadas de la vieja administración y que los diversos actores reproducen, como de otra, de problemas de la propia red, que impiden que ésta funcione como tal.

Sobre el primer aspecto, nos referimos a las diversas formas en cómo son invitados los microempresarios a participar, en donde se reproducen viejas prácticas donde no siempre se les explica cuáles son los objetivos de la red y porque es importante participar, y también de parte de muchos de los dueños de las empresas, entre quienes priva la idea de que está de por medio un financiamiento, o en otros casos de que se trata de un foro más para dar a conocer a la empresa y buscar clientes y mercados.

Como lo muestran los comentarios que siguen a continuación de varios productores:

*“ si es una red nacional, pero a lo que voy es como un foro, donde van los que tienen comercio, los que tienen alguna empresa pequeña y exponen como empezó, como fue creciendo, como todo, comparten y se retroalimentan. Bueno esperábamos darnos a conocer y que alguien de gobierno se interesara en nosotros, que vieran que somos productivos, que es viable este negocio y bueno que nos dijeran vamos a darles un proyecto para apoyarlos, pero no...”*

*“Participamos con la idea de conseguir un apoyo, que si obtuvimos de Sagarpa, no establecimos ningún contacto...”*

*“A nosotros lo que nos ha servido es que nos han proyectado a llevar el producto a otras partes del estado para buscar comercializar” y a otra más “lo que me aportó al participar con el proyecto fue publicidad”.*

Por otra parte, como muchos de los propios microempresarios lo señalan, no existe un seguimiento de las empresas que resultaron ganadoras en las diferentes reuniones nacionales a través de una comunicación efectiva apoyada en una verdadera red tanto física como podría ser la de los CADER<sup>1</sup> (quienes en una gran mayoría dan seguimiento a los productores rurales a nivel local; y, por otra, a través de una verdadera red virtual apoyada en la página de la Rendrus. Ello teniendo en cuenta que una buena parte de los microempresarios que han participado ya han incursionado con estas herramientas o por que por lo menos algún miembro de la familia lo utiliza. Ya que como lo mencionaba un entrevistado de una granja acuícola de Veracruz: *“...pero todo está en Internet, cualquier cosa que quieras buscar”.*

## **A manera de conclusión**

La sociedad del conocimiento ha introducido nuevas formas de aprendizaje y de compartir el conocimiento. Si bien para las microempresas rurales siguen funcionando sus redes sociales, muchas veces informales, aquellas no pueden permanecer aisladas

---

<sup>1</sup> Los CADER (Centros de Apoyo al Desarrollo Rural) dependen de la SAGARPA actúan como mecanismos de coordinación y concertación entre los productores, los gobiernos estatales y municipales, y las diferentes áreas de la Secretaría; así como otorgar información y orientación de manera oportuna, referente a los programas y servicios que ofrece a los productores del sector agropecuario y pesquero.

de los proyectos de gestión pública del conocimiento como Rendrus. La que aun cuando presenta algunos problemas, constituye un importante espacio de cooperación y comunicación donde los intercambios de conocimiento e información. En primer término, es una forma de adaptación a las nuevas necesidades y expectativas del sector rural como respuesta a los cambios del entorno, es decir, un acercamiento de la SAGARPA a "que está pasando entre el sector de las microempresas rurales", y a partir de ello la modificación de sus políticas. En segundo lugar, cierto movimiento a estructuras más horizontales, expresado por ejemplo en la mecánica de las reuniones, en donde las decisiones sobre los mejores proyectos las toman los propios productores. Un tercer aspecto, tiene que ver con el Portal en Internet y las presentaciones en power point, herramientas que responden a las nuevas expectativas de los sectores y su relación con la administración. También, en los dos últimos años, se han empezado a atender algunas demandas de los productores, gracias al desarrollo del capital social y conocimientos que han integrado los funcionarios públicos. Nos referimos a cursos de capacitación que se integraron en la última reunión nacional a raíz de la identificación de las necesidades **más** importantes de los productores.

Por otra, respecto a los microempresarios, el solo esfuerzo de participar, ha implicado en principio el intercambio de conocimientos, de diferentes tipos que van desde cómo armar un organigrama para administrar su empresa, pasando por el ejemplo de alguna maquinaria que puede ser de utilidad o del uso de materias primas, hasta la posibilidad de establecer contactos. En segundo lugar y no menos importante, el impulso entre los microempresarios de nuevas formas de participación y de interacción entre ellos y con las agencias gubernamentales, que implican el compartir responsabilidades, donde no todas recaen en el gobierno, como también en el fomento a las capacidades, conocimientos y recursos sociales de los microempresarios y no solamente el que los problemas de las empresas se resuelven con asistencia financiera gubernamental.

Finalmente, el aprendizaje de **187** años que ha tenido la Rendrus desde 1996, ha conducido a que para 2013, se haya decidido dar inicio a su reformulación. De tal forma que a partir de ahora el punto clave alrededor del se organizarán las reuniones será el seguimiento de las empresas –una demanda expresada continuamente por los productores. Con ello, si bien se continuará con una mecánica operativa de reuniones estatal y nacional entre los productores, donde se proseguirá con el intercambio de conocimientos y experiencias, el cambio es que habrá una oferta de capacitación para solucionar problemas y escalar capacidades. A partir de ello, como mencionábamos al inicio, la Rendrus como parte de las nuevas prácticas de la administración pública intenta reinventar sus estructuras, establecer nuevas formas de relacionarse y de brindar servicios para coadyuvar en la transformación del conocimiento de los productores en objetos, procesos productivos y formas de organización, agregándoles valor a éstos.

#### Bibliografía

Arostegui, A. (2004) "La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir". **Cuadernos de Gestión**, Vol. 4, no. 2, pp. 121-124.

Drucker, P. (1993) **Post-capitalist society**. N.Y.,Hutterworth-Heimnemann.

Foray, D., Lundvall, B.(1996) **The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy. Employment and growth in the knowledge-based economy.** Paris-OCDE.

Jacob, R (2001). "Le transformation d'une grande organisation de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances". **Gestion**, 1, vol. 26, pp. 61-71.

Martínez, J.A, Lara-Navarro, P., Beltrán P. (2006). "La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración Pública" **UOC Papers** (artículo en línea) No. 3 UOC fecha de consulta 23/02/13.

[http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez\\_lara\\_beltran.pdf](http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf)

Prusack, L. (1997)(dir.) **Knowledge in organisations.** N.Y., Butterworth-Heinemann.

Nonaka, I. (1991) "The knowledge-creating company". **Harvard Business Review**, nov-dec.

[www.rendrus.org/](http://www.rendrus.org/)