



Diplomado de Gobernabilidad,
Gerencia Política y Gestión Pública



Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao

Autor (as):

Carvajal, Claudia. C.I: 25.530.374

Martínez, Clemen. C.I: 6.452.190

Montenegro, Sthefanie, E. C.I: 24.898.233

Santana, Carem, A. C.I: 25.846.840

Tutor (a):

Mercedes, Morales

Caracas, enero de 2021

Índice Descriptivo

1. Objetivos y propósitos del proyecto	1
1.1 Objetivo General y Especifico	1
1.2 Propósito de proyecto.....	1
1.3 Alineación estratégica	2
1.4 Descripción del alcance.....	3
2. Análisis de Gestión estratégica (IE)	3
3. Antecedentes Coyunturales (AC).....	4
4. Descripción del Municipio Chacao	8
5. Nivel de legitimidad del Municipio	8
6. Análisis de los individuos o instituciones vinculadas en el problema de gestión .	9
6.1 Identificación de los (individuos e instituciones) directamente involucrados ...	9
7. Metodología.....	15
8. Elección de la Alternativa del Proyecto	16
8.1 Árbol del Problema	19
8.2 Árbol de Objetivos	20
9. Curso de Acción	21
10. Marco lógico.....	24
11. Cronograma de actividades <i>correspondiente al Proyecto</i> : “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”	27
12. Presupuesto <i>correspondiente al Proyecto</i> : “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.	28
13. Monitoreo y Control del proyecto.....	29
Anexos:	33
Bibliografía	35

1. Objetivos y propósitos del proyecto

1.1 Objetivo General y Especifico

Objetivo General:

Generar sustentabilidad a los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao.

Objetivos Específicos:

- Mediante programas educativos, enseñar a los nuevos emprendedores herramientas sobre el manejo diversas herramientas para la sostenibilidad de sus negocios emergentes en el tiempo.
- Aumentar el nivel de calidad de vida de nuevas familias emprendedoras.
- Demostrar la sostenibilidad en el tiempo de los nuevos emprendimientos como pilar de la economía y medio de ingresos para el Municipio.
- Disminuir la tasa de desempleo y cementerios de emprendimientos en el Municipio Chacao.
- Llevar a cabo un monitoreo y control en el tiempo de los resultados obtenidos por los nuevos emprendedores que formen parte de este programa.

1.2 Propósito de proyecto

La finalidad de la presentación de este proyecto ante el Municipio Chacao es proponer con bases sólidas una propuesta de valor que brinde las herramientas a la población emprendedora o trabajadora por cuenta propia emergente, con la visión principal de mejorar la calidad de vida de sus núcleos familiares y la posterior presentación de nuestro aporte a la CAF.

1.3 Alineación estratégica

En Venezuela, durante los últimos años hemos presenciado una disminución de los trabajadores asalariados y crecimiento de trabajadores por cuenta propia entre un 31% a 45% según las últimas cifras presentadas por *ENCOVI* (2020) En una entrevista realizada recientemente al presidente de Conindustria el Dr. Adán Celis, comentó que en el año 1997 la Industria Venezolana llegó a tener 12.471 establecimientos, actualmente se redujo en un 82% que se traducen en 2.209 que están operando al 18% de su capacidad instalada, también señaló que se estima que al final del 2020 el cierre del 43% de las 2.209 que están operando; cabe mencionar que estas estimaciones fueron contempladas antes de la COVID-19.

Esta problemática y reducción de vacantes laborales representa un reto al progreso de los venezolanos disminuyendo las probabilidades de mejorar calidad de vida de las familias, indicativo indudable del 43% de los hogares del país con imposibilidad de trabajar formalmente o pérdida de ingresos para la sostenibilidad del núcleo familiar. Actualmente en el Municipio Chacao como a nivel nacional se trata de un tema delicado y de emergencia, según *ENCOVI* (2020) el nivel de participación en la actividad económica de la población de Venezuela es el más bajo de la región, con un 56% en comparación a los demás países de la región, los cuales superan en su mayoría el umbral del 65%.

Indudablemente, el empleo es una de las áreas de atención prioritaria de los estados, se trata de un Derecho Humano Universal que permite ejercer otros derechos humanos básicos como por ejemplo asegurar la alimentación, educación y hacer frente las necesidades familiares; lo que a su vez impacta de manera positiva en la generación de ingresos y por ende la economía a nivel nacional de modo directo, fortaleciendo recaudación de impuestos a ser aplicados en la generación de valor público que satisfacen otras necesidades básicas de la comunidad contempladas dentro del Plan de Desarrollo de la Alcaldía como es el caso que estudiamos para este Proyecto.

Nuestro modelo de gestión estratégica, a presentarse en las siguientes páginas, está estructurado desde el equilibrio entre la gestión pública y una propuesta educativa para lograr la cooperación entre los distintos actores y satisfacer las demandas de la comunidad. A través de este Proyecto será posible preparar a los emprendedores y trabajadores por su cuenta con visión de iniciarse en actividades comerciales, hasta lograr la consolidación de sus emprendimientos desde la constitución de un Registro Mercantil, su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

1.4 Descripción del alcance

Nuestra propuesta va destinada a la sustentabilidad de los pequeños emprendedores en el Municipio Chacao con la finalidad de generar sostenibilidad de los nuevos comerciantes emergentes mediante una propuesta educativa, en tanto, se busca mejorar la calidad de vida de los involucrados y sus familias, así también, se espera un resultado directo de aumento en la tasa de empleo formal.

En los programas formativos para emprendedores, están destinados a presentar a los emprendedores herramientas indispensables, legales y tecnológicas para la sustentabilidad del emprendimiento, contribuyendo también a la reactivación económica en el tiempo dentro del Municipio Chacao.

2. Análisis de Gestión estratégica (IE)

En Chacao al igual que gran parte de los Municipios en nuestro país, nos encontramos con alcaldías activas laboralmente, pero con limitaciones financieras, niveles de aceptación de los residentes variables de niveles medio a bajos y una inestabilidad política a nivel institucional y de autoridades. Es una oportunidad valiosa, presentar un proyecto bajo la premisa de una política pública de valor, dirigida a prestar una solución a largo plazo en apoyo a los ciudadanos emprendedores que apuestan a un mejor futuro de sus familias y del Municipio.

Actualmente en el Municipio Chacao solo el 60% de la población mayor de edad mantiene una estabilidad laboral actual y se evidencia un bajo nivel de empleabilidad, se estima una disminución en la calidad de vida de los núcleos

familiares, inclusive, durante los últimos (2) dos años gran parte de la población ha optado por iniciar sus propios emprendimientos en diversos sectores económicos generando un auge de nuevos trabajadores por cuenta propia.

En la misma línea, el Municipio Chacao decidió estudiar la posibilidad de brindar soporte legal a los nuevos emprendedores mediante la “Ordenanza de Promoción, Protección y Fomento del Primer Emprendimiento Económico Productivo del Municipio Chacao” (actualmente en redacción), sin embargo, nuestra propuesta busca ser novedosa al estar dirigida a apoyar mediante una “gestión estratégica” (gestión pública-gestión política), ordenada y sistemática, un alto porcentaje de sostenibilidad en el tiempo de estos emprendedores en aumento y como pocos conocimientos en el área.

Es indudable, la necesidad de reforzar y apostar a la formación de los nuevos emprendedores, siendo, por tanto, nuestra principal visión demostrar porcentualmente que mediante la formación los nuevos emprendedores contarán con la posibilidad de hacer más rentable sus iniciativas comerciales en el Municipio, puesto que, a mayor empleabilidad y crecimiento económico de las familias, mejor será la calidad de vida de las familias.

Nuestro proyecto está orientado a presentar talleres útiles que se conviertan en herramientas actuales incluyendo las siguientes temáticas: finanzas, comercio electrónico, redes sociales y asesorías legales para la constitución de empresas formales, a través de 8 talleres con un respectivo seguimiento y control de (1) un año a (2) años en el tiempo.

3. Antecedentes Coyunturales (AC)

1. Prevalencia de una tasa de desempleo de 50% que incide directamente en el nivel de vida de las personas.

Se presenta dentro del municipio Chacao, así como en todo el territorio nacional una contracción económica severa, así como la que incide de manera directa y significativa en la calidad de vida de los habitantes del Municipio, aumentando la

situación de pobreza extrema. El Derecho al trabajo ha sido uno de los eslabones con más afectados por la emergencia sanitaria y confinamiento total a raíz de los brotes de la Covid-19 en el presente año, aunado a una carencia y crecimiento de una crisis económica.

Según las cifras actualizadas presentada por *ENCOVI* actualmente a nivel nacional el nivel de participación en la actividad económica es de 56% el más bajo de la región, con una disminución de los trabajadores asalariados y crecimiento de trabajadores por cuenta propia, lo que indica que se han sumado a la economía informal generando un deterioro potencial en el crecimiento económico de la sociedad ubicándose de 31% a 45%, mientras que la empleabilidad asalariada se redujo de 62% a 46%.

El stock de la población se estima en 28,4 millones, el 44% es de 15 a 60 años está económicamente inactiva, la mitad alega que atiende responsabilidades en el hogar. El sector de servicios y comercio agrupa a más del 80% que es donde han encontrado alguna forma de emplearse. El sector manufacturero ha reducido su capacidad de absorber la fuerza de trabajo durante los últimos 5 años.

Esta es una respuesta directa de la contracción económica que vive Venezuela de forma progresiva desde el año 2013, actualmente, según palabras del presidente de COINDUSTRIA: “La disminución del poder adquisitivo del venezolano ha alcanzado 86% y las ventas han caído 80% en promedio, entre las empresas medianas y pequeñas.” Siendo las pequeñas las más afectadas, con hasta un 72% y 88% de caída en sus ventas respectivamente viéndose en la obligación de disminuir la producción y el recorte de personal, manteniendo únicamente el mínimo requerido para continuar con las operaciones.

2. El 63 % de las empresas en Venezuela han tenido reducciones importantes en el tamaño de sus negocios al menos entre 15% y 50%.

Siendo una cadena y un ciclo de dependencia, esto generará más desempleo entre los venezolanos en unas circunstancias apremiantes, con condiciones de pobreza extrema muy altas en donde, la cesta básica según el CENDAS-FVM “al

menos se necesitan 300 dólares para adquirir la canasta alimentaria familiar” y con un ingreso familiar mensual estimado en al menos dos salarios mínimos: 800.000, equivalente únicamente a dos 2 dólares mensuales.

En estas circunstancias las familias y comunidades de Venezuela se ven en la necesidad de adquirir un trabajo u oficio que garantice su salud y supervivencia en el territorio. En muchos casos estas condiciones inciden directamente en muchas otras esferas del desarrollo, como la deserción escolar, la migración forzada, prostitución infantil, explotación laboral y violaciones de derechos humanos de diversas índoles.

3. Aunque los emprendimientos son una solución latente a la falta de ingresos, la tasa de fracaso anual de los nuevos emprendedores es del 80% antes de los cinco años y 90% de ellos no llega a los 10 años de gestión.

Las personas al encontrarse en situación de desempleo se reinventan para obtener ingresos a través del emprendimiento; según datos de Global Entrepreneurship Monitor el 15% de la población entre 18-64 años es emprendedor o dueño de un negocio con menos de 3,5 años de antigüedad.

Sin embargo, los deseos y las actividades mínimas para empezar un emprendimiento no superan la etapa inicial por no tener una formación adecuada, alianzas claves, protección del Municipio o capacidad de respuesta ante el entorno volátil que representa el país para la innovación y crecimiento económico.

Lo que indica que vuelven al ciclo de desempleo por emprender sin ningún tipo de asesoría, y los emprendimientos que logran madurar no están constituidos legalmente por lo que entran en la categoría de empleo informal, situación que no garantiza el crecimiento económico y por ende la mejora en la calidad de vida de las familias como beneficiarios directos e indirectos del Municipio Chacao; al no consolidarse formalmente para crecer como empresa, ni contribuir con los impuestos que deben ser destinados al sostenimiento y generación de valor público.

Se ha visto con preocupación el crecimiento de actividades informales que no presentan ningún tipo de protección ni garantía de derechos a las personas que laboran dentro de ellas, un crecimiento en la tasa de explotación infantil, de mendicidad

y de prostitución; así como a conflictos laborales por no contar con beneficios regulados dentro de la ley de protección al trabajador (prestaciones, seguro social, seguro médico, jornadas laborales, días extra, etc.)

En este escenario, con la aplicación de medidas como confinamiento, cuarentena radical y las medidas de distanciamiento social son una realidad durante los próximos 2 años. Se han convertido en variables con las cuales los comerciantes, las empresas y pequeños emprendedores deberán convivir y “reformular” nuevas iniciativas para el avance a la economía nacional; por lo que la innovación va a tener que ser parte de sus vidas para continuar con procesos que permitan su subsistencia y mejora en su calidad de vida.

4. Falta de concertación del municipio con la gobernación para llevar a cabo proyectos con una partida suficiente para ser implementada en su totalidad.

Aún a pesar de que en el año 2017 es electo Gustavo Duque con 17.597 votos, según el CNE no goza con el apoyo total de la gobernación de Miranda, actualmente en manos de Héctor Rodríguez, siendo ambos de partidos diferentes, por lo que la adjudicación de partidas directas al municipio, así como beneficios no suele ser proporcional a las acciones que quieren llevar a cabo.

5. Alta polarización e inestabilidad política e institucional

El alto grado de incertidumbre sobre el desenvolvimiento de los dictámenes, leyes y mandatos de los órganos legales establecidos, así como su baja legitimidad, pero goce del poder por parte del apoyo directo de la presidencia del país, genera que la disidencia y los pocos puntos de oposición institucional (alcaldías, municipios, gobernaciones y partidos políticos en general) así como su coacción y persecución generan un ambiente hostil para el desarrollo de proyectos que se mantengan en el largo plazo en beneficio de la comunidad.

Desde el año 2017 se ha ido reportando constantemente el estado de debilitamiento institucional, así como la poca presencia de un verdadero Estado de Derecho en el país, dificultando todo lo que conlleva al juego democrático. En el último año se ha resaltado el: estado de gran fragilidad se encamina hacia un Estado fallido

(Institute for Peace 2020; ACAPS, 2019; Pantoulas, 2020), que afecta todas las esferas del territorio en términos de gobernabilidad y gobernanza.

Estas condiciones ponen una traba en el desarrollo de proyectos a nivel público, ya que no tienen garantía de mantenerse en el tiempo, ser financiadas por un tiempo prolongado o mantenerse vigentes de forma legal.

4. Descripción del Municipio Chacao

El Municipio Chacao se encuentra en el estado Miranda, posee solo una Parroquia de nombre homónimo “San José de Chacao”, limita al norte con el Parque Nacional Ávila (Waraira Repano), al este ocupa buena parte del Municipio y están separados por la Avda. Boyacá y al oeste limita con el municipio Libertador, al sur con el Municipio Baruta, al este con el Municipio Sucre. Su capital es el casco histórico de Chacao.

La población de Chacao es urbana, según la Encuesta ENCOVI 2020 alcanza un total de 70.804 habitantes: 36.410 mujeres, 34.394 hombres. Se caracteriza en una gran mayoría de personas en edad activa económicamente con una alta tasa de desempleo de 50% que incide de manera directa y significativa en la calidad de vida de los habitantes del Municipio, aumentando la situación de pobreza extrema.

5. Nivel de legitimidad del Municipio

El alcalde del Municipio Chacao es el Abogado Gustavo Duque, electo en los comicios municipales de 2017 17.597 votos (63.66%), según los datos CNE (Consejo Nacional Electoral), el alcalde fue electo de manera pública y universal, con una escala de participación en Chacao fue de 32,02%, contando con una “legitimidad media-alta” trabajada de manera paulatina durante los últimos años con los habitantes del Municipio, aliados públicos y privados.

Es importante destacar el contexto actual y político del país y; el caso particular del Municipio de Chacao al considerarse opositor institucionalmente al “Gobierno Nacional” tema delicado y de gran controversia en Venezuela. Esta situación, se evidencia también en las comunidades en donde la mayoría tiene una madurez política y respaldan la “legitimidad media-alta” del alcalde electo por mandato popular, siendo

una situación favorable a la disposición de la comunidad de Chacao para liderar los proyectos importantes que atiendan a la agenda de los ciudadanos.

Recientemente se puede citar un caso en donde el Alcalde de Chacao entregó el primer pozo de agua profundo el 15 de junio del 2020 como parte del Plan de construcción de 9 pozos profundos en la jurisdicción, se trató de un Programa de Diseño de Proyecto dirigido a miembros de Consejos Comunales a través de la Comisión de Participación Ciudadana y la Oficina de *Apoyo al Capital Social en la Escuela de Formación para Líderes Comunitarios*, capacitándolos para que de forma mancomunada lograran culminar una de las metas del Proyecto.

Es de suponer que en Chacao el alcalde cuenta con el respaldo de una gran mayoría de las personas, Instituciones y Empresas dentro de la jurisdicción del Municipio, lo cual en nuestra consideración es un indicativo importante para lograr la negociación y el consenso en la ejecución de proyectos de la envergadura de nuestra propuesta.

6. Análisis de los individuos o instituciones vinculadas en el problema de gestión

6.1 Identificación de los (individuos e instituciones) directamente involucrados

Durante el estudio del problema planteado, identificamos los siguientes individuos involucrados:

- **Alcaldía de Chacao:** Disposición de espacios y coordinación para llevar a cabo el proyecto, así como el interés en incentivar la producción y desarrollo del municipio en primera instancia por lo que la implementación del proyecto es importante. Gozan de legitimidad y aceptación por parte de la población del municipio y por parte de las demás instituciones oficiales (gobernación, ministerios y aliados). Especialmente su alcalde Gustavo Duque que es electo en el año 2017 con un 63% de los votos que tiene un buen grado de aceptación (media-alta) dentro de la comunidad. La institución posee su respectivo marco

legal y la trayectoria institucional, así como las alianzas que respaldan a la municipalidad.

- **Concejales del Municipio Chacao:** Conformantes del Concejo Municipal de Chacao y están encargados de llevar a cabo los proyectos en beneficio de la comunidad. Tienen buena relación con la Alcaldía, por lo que los proyectos van a estar amparados por la misma. Poseen legitimidad de la comunidad (“alta”), así como aceptación y trayectoria reconocida por la misma. Nuestra conexión es con el Concejel Óscar González que es el vicepresidente de la Cámara Municipal, el mantiene buena relación con los demás departamentos de la Alcaldía, como con el Director de Desarrollo Social de la Alcaldía de Chacao, Carlos Luis García, además de una red de contactos que le permite implementar alianzas con la Cámara de Comercio del Municipio.
- **Habitantes del Municipio Chacao:** Ciudadanos habitantes en el Municipio, siendo los principales beneficiados del proyecto, puesto que, se encuentran en necesidad de un mayor ingreso o un ingreso para subsistencia de sus núcleos familiares y mejoras en la calidad de vida, en conjunto cuentan con capacidad de desarrollo social y comunitario para el aumento de ingresos del municipio por medio del pago de impuestos. La población se caracteriza por contar con un 95,6% de profesionales con estudios medios generales, capacidad y deseos de llevar a cabo una actividad productiva en el municipio. Tienen buena relación y percepción (media-alta) con respecto a la alcaldía y a los concejales.
- **Los nuevos emprendedores:** Ciudadanos emprendedores emergentes durante los últimos (2) años en el Municipio Chacao, en general no cuentan con los conocimientos técnicos y jurídicos para formalizar su situación a comerciantes formales. Según el FMI, los emprendedores y las pymes se caracterizan en general por ser los sectores más vulnerables que las más grandes empresas, debido al carácter limitado de sus reservas y su acceso al crédito, explica la institución, en ese sentido, se espera que los efectos sean aún más graves que

en crisis anteriores, porque estas se concentran mayormente en los sectores más perjudicados, como el de restaurantes, hoteles y artes y esparcimiento.

Según el ENCOVI 2020 el 50% de la población en edad activa económicamente está desempleada y el 30% de los jóvenes entre 15 y 24 años no estudia ni trabaja.

En el Municipio se evidencia que el 35% de la población se encuentra en niveles de pobreza extrema, el 75% en pobreza, el 51,10% de los hogares presentan inseguridad alimentaria siendo los más afectados los adultos mayores y los niños menores de 5 años, en el caso de estos últimos el 9.60% presentan la talla, estatura y peso por debajo del promedio de la edad.

Estos factores inciden directamente en otros indicadores sumamente importantes como lo son la deserción escolar, la violencia intrafamiliar, embarazos en adolescentes incrementando de manera significativa los índices de criminalidad.

Los que ya han emprendido no logran consolidar sus emprendimientos por falta de formación y apoyo institucional.

- **Cámara de Comercio de Caracas:** Con sus gestiones realizadas durante el año 2020 se han mostrado particularmente interesados en la formación constante y el recobrar junto con sus aliados institucionales la productividad económica del país, siendo para ello indispensable el trabajo de los emprendedores. Por lo que la intención de crear o fortalecer proyectos en función de la mejora económica del territorio.
- **Facilitadores:** Profesionales capacitados para formar a los emprendedores y personas interesadas en emprender.

Análisis de actores involucrados:

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTENSIDAD	TOTAL
Alcaldía de Chacao	+	5	4	+20
Concejales del Municipio Chacao	+	5	5	+25
Habitantes del Municipio Chacao	+	3	2	+6
Nuevos emprendedores	+	3	4	+12
Cámara de Comercio de Caracas	+	3	2	+6
Facilitadores	+	2	2	+4

Imagen 1: La matriz de mapa de actores, donde se representa gráficamente el análisis de los actores claves.

Matriz de (individuos e instituciones) directamente involucrados al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”

Actores	Descripción	Intereses	Servicios/obras/bienes	Recursos	Percepción de problemas	Mandatos	Situación actual	Relaciones con otros actores
Alcaldía de Chacao Habitantes del Municipio Asociación de Empresarios del Municipio Emprendedores Facilitadores	Dirección municipal de la parroquia de Chacao	Apoyar a los sectores vulnerables de la parroquia Chacao así como el desarrollo del municipio	Gestionar instancias de colaboración entre varios actores y grupos de apoyo para la implementación de proyectos de desarrollo	Vinculación con la gobernación, sin embargo, sin apoyo total para los proyectos. Reconocimiento y legitimidad. Data disponible para realizar el estudio de campo y aplicación de programas. Marco legal. Recursos humanos y fiscales. Capacidad operativa.	Municipio que tiene un gran número de residentes adultos mayores y abundantes comercios por lo que el sector económico es prioridad. La formación de Emprendedores es fundamental para garantizar la sostenibilidad de sus iniciativas	Ley orgánica del Poder Público Municipal y Constitución Bolivariana de Venezuela.	Actualmente desarrollando proyectos de desarrollo del municipio y superación de la crisis económica actual agravada por el covid-19.	Muy estrecha con la comunidad de la parroquia y sectores privados.

Actores	Descripción	Intereses	Servicios/obras/bienes	Recursos	Percepción de problemas	Mandatos	Situación actual	Relaciones con otros actores
Concejales	Concejales electos dentro del consejo y municipio de Chacao.	Representación popular en materia social y política. Búsqueda de mejores condiciones de la parroquia.	Participar en el desarrollo y mejoramiento de las iniciativas sociales del municipio.	Vinculación con la alcaldía, los concejos municipales, legitimidad y reconocimiento en el municipio.	Revisión constante del estado de la economía en el país y municipio así como la proliferación de trabajo informal no registrado que no produce beneficios a nivel municipal.	Ley orgánica del Poder Público Municipal y Constitución Bolivariana de Venezuela.	Búsqueda de opciones y planes de desarrollo social y económico en la población de Venezuela especialmente en su municipio.	Buena relación con la alcaldía y con la población. A nivel de otros actores políticos no tiene gran relevancia.

7. Metodología

En el estudio del problema y planteamiento del presente proyecto se realizó la aplicación del manual presentado por la CAF proporcionado por el Centro de Estudios Políticos de la Universidad Católica Andrés Bello el cual toma en consideración algunos de los apartados propuestos por el método del “Marco Lógico”, el cual es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

8. Elección de la Alternativa del Proyecto

Con la finalidad de definir las causas principales y con mayor impacto para abordar el problema correspondiente a nuestro proyecto, procedimos a aplicar una matriz de evaluación de cada una de ella por medio de la siguiente Matriz “Gamma”.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	SUMA ACTIVA
C1	X	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	8
C2	2	X	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0	9
C3	3	3	X	3	2	3	0	1	1	2	3	3	21
C4	2	1	0	X	3	0	0	3	3	0	0	0	10
C5	2	3	0	3	X	0	0	3	3	1	0	0	13
C6	3	1	3	1	3	X	0	0	0	3	3	1	15
C7	2	0	0	0	0	0	X	3	3	0	0	0	6
C8	1	1	0	1	0	0	0	X	3	0	0	0	5
C9	1	1	0	0	0	0	0	3	X	0	0	0	4
C10	3	0	0	2	1	0	0	3	3	X	1	1	11
C11	0	1	1	2	3	1	0	1	1	2	X	2	14
C12	0	0	1	1	0	0	0	2	2	2	3	X	11
MA	19	13	5	15	16	4	1	23	23	10	10	7	273

- 1- Deserción escolar
- 2- Falta de formación pedagógica
- 3- ME no genera espacios formativos
- 4- Falta de formación para emprender
- 5- Diseños curriculares que no incluyen la formación
- 6- ME no ha mostrado interes en el tema
- 7- Cierre de 82% de empresas en el país
- 8- Empleos informales
- 9- Emprendimientos casuales
- 10- No reciben formación por parte del municipio
- 11- No existe apoyo institucional
- 12- No existen reglamentos

Imagen 2: Matriz grama correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

Posterior evaluación de las causas principales y centrales fueron ubicadas en el siguiente **Gráfico de Motricidad – Dependencia:**

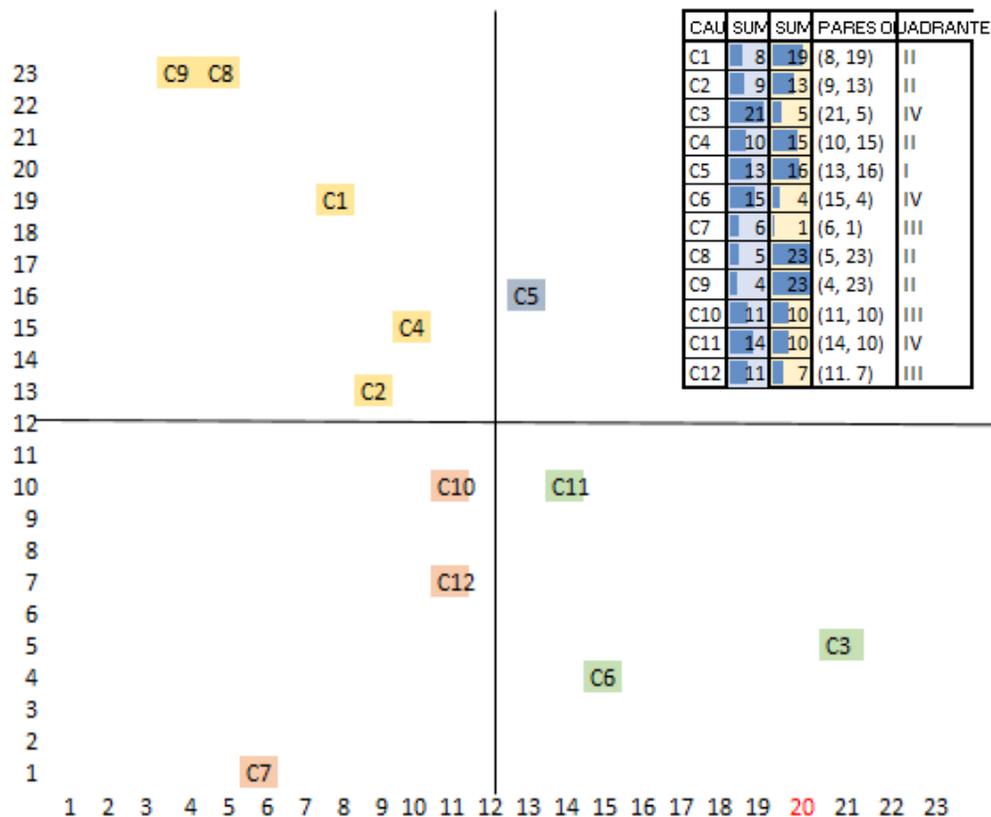


Imagen 3: Representación del Gráfico de Motricidad - Dependencia correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

En este gráfico se va a vislumbrar a simple vista en que cuadrante se encuentra cada una de las causas principales identificadas para describir el problema. En este sentido podemos vislumbrar las divisiones de las mismas en los cuatro cuadrantes correspondientes.

Para aquellas causas ubicadas en el Cuadrante I nos ayudan a dimensionar el problema y a entenderlo de forma estructural, aquí se puede ver que en este problema particular se ubica la CAUSA 5: “Diseños Curriculares no incluyen la formación en emprendimiento”.

Las causas 1, 2, 4, 8 y 9 se encuentran ubicadas en el Segundo Cuadrante, lo cual nos sirve para actuar y que sea percibida por la población como una acción directa que erradica el problema, aunque la misma es a corto plazo, sin atacar directamente o generar un amplio impacto.

En el Cuadrante 3 se ubican las causas 7, 10 y 12, siendo causas, aunque relevantes, según la teoría, causas en las que no vale la pena actuar, pero son vitales y muy provechosas para el discurso político y volvernos más allegados a la realidad cotidiana.

Finalmente se encuentra el CUADRANTE CUATRO que es donde nos interesaba encontrar las causas pertenecientes, ya que es donde se ubicaran las causas más efectivas a la hora de concentrar nuestras acciones y proyectos para disminuir o erradicar el problema. En nuestro caso, pudimos ubicar a las causas 3, 6 y 11: Ministerio de Educación no genera espacios formativos, ME no muestra interés en el tema y no existe apoyo institucional.

En función de esto vamos a formular nuestro objetivo principal “Brindar programas educativos y formativos para dar sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao.” Resolviendo el problema presente de las Altas Tasas de Desempleo en el Municipio Chacao, brindando espacios de formación e incentivando en alianza con el Municipio el emprendimiento formal, procurando que con la información adecuada y los canales de apoyo sean sostenibles en el tiempo y sean germen de progreso en la localidad.

Basándonos en estos resultados estructuraremos una respuesta a este problema enfocando nuestro accionar en estas tres causas esclarecidas como las de mayor impacto según nuestra matriz gamma. Tomamos las causas 6 y 11 para desarrollar este programa FORMATIVO que tenga APOYO INSTITUCIONAL y que forme parte de las acciones del municipio.

Para identificar las causas utilizadas para este análisis de acción usamos la metodología de “ARBÓL DEL PROBLEMA” para identificar los descriptores al problema determinado y hacer una cadena lógica en donde las causas saltan a la vista.

8.1 Árbol del Problema

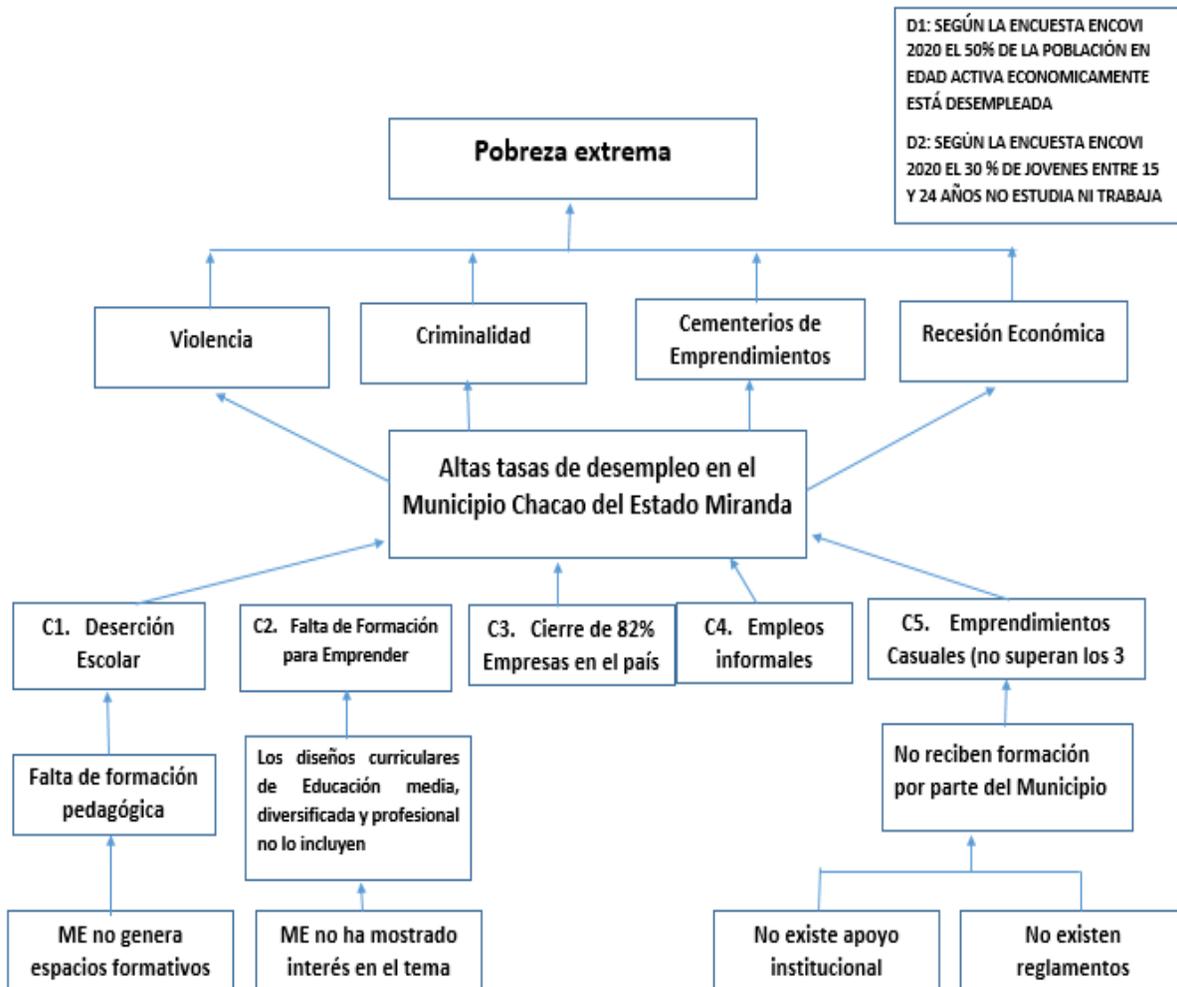


Imagen 4: Arbol de problemas correspondiente al “Programa educacional para el fortalecimiento de los nuevos emprendedores y generación de empleabilidad en el Municipio Chacao”.

Aquí podemos ver de forma gráfica todo lo que forma parte de este problema, permitiendo que lo veamos en perspectiva y podamos ver cada factor, ayudando así al proceso lógico de abordaje del mismo, contextualización además de la investigación pertinente para verdaderamente realizar una acción adecuada y con impacto en la realidad.

Junto con este árbol podemos también construir su contraparte positiva, es decir, el mejor escenario al cual queremos llegar por medio de la acción que se

construirá en el proyecto, atacando la causa adecuada. Esta contraparte en positivo denominamos ÁRBOL DE OBJETIVOS

8.2 Árbol de Objetivos

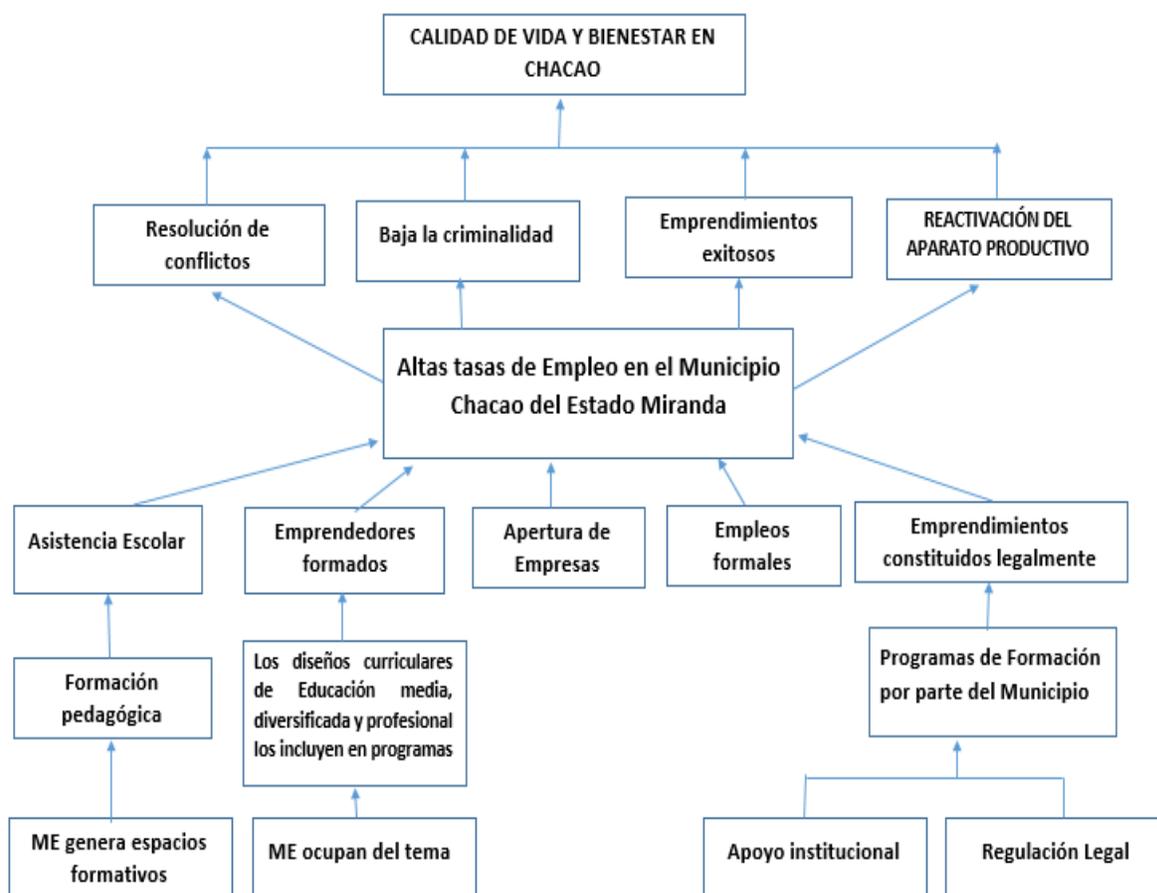


Imagen 5: Árbol de Objetivos correspondiente al “Programa educacional para el fortalecimiento de los nuevos emprendedores y generación de empleabilidad en el Municipio Chacao”.

En el mismo podemos ver como se cambiaría y afectaría la sociedad venezolana, específicamente el impacto positivo que se generaría en el Municipio de Chacao al abordar el problema, cambiándose cada causa NEGATIVA previamente analizada a un objetivo positivo a alcanzar. Siendo nuestro centro la mejora de la calidad de vida de los habitantes de Chacao, que se produciría entre muchas cosas por las altas tasas de empleo en el Municipio Chacao del estado Miranda.

9. Curso de Acción

En este problema particular, advertimos varias causas que se pueden abordar en simultaneo para darle respuesta al problema, tanto a corto como a largo plazo, sin embargo, en pro de una acción con un mayor impacto y profundidad a nivel Municipal, hemos decidido enfocar nuestra acción en el área de formación dirigida a dar solución a un problema de gestión con el apoyo institucional de Municipio para incentivar el proceso de emprendimiento de los nuevos comerciantes emergentes durante los últimos (2) años.

Cuando se realiza una aproximación a la problemática y variables que afectan al empleo como Derecho, no podemos dejar de lado su importancia al ser de carácter público difícil de jerarquizar, en nuestra opinión, para lograr la sustentabilidad de los pequeños emprendedores la mejor vía es la formación y promover la autogestión como la mejor solución para incentivar el libre mercado y una mejora en la calidad de vida de los habitantes del municipio de Chacao, el cual es altamente comercial y cuenta con las características ideales para la ejecución del proyecto.

En función de esto, nosotros planteamos para resolver este problema por medio de programas formativos, tanto de conocimientos básicos en varias temáticas para abordar el emprendimiento de forma adecuada y perdurable en el tiempo como de los programas de sustento y apoyo municipal para la formación y acompañamiento del mismo por medio de la creación de una Oficina de Apoyo al Primer Emprendimiento dispuesto en el proyecto de *“Ordenanza de Promoción, Protección y Fomento del Primer Emprendimiento Económico Productivo del Municipio Chacao”*, actualmente en redacción.

Estas acciones responden al problema del siguiente modo:

- Evitar los emprendimientos de subsistencia limitada o improvisada con conocimientos limitados por los emprendedores ocasionales o sin formación, que terminan en un “cementerio de emprendimientos” al no saber adecuarse al mercado, llevar inventario, promocionar y consolidar su marca, entre otros.

- Ampliar la red de contactos y apoyo tanto entre los mismos habitantes del Municipio como con la institucionalidad representada por la Alcaldía.
- Formalizar los nuevos emprendimientos o en las etapas iniciales para que tengan una estructura más formal que permita dar trabajo formal a otros ciudadanos y fortalecer la gestión económica del municipio.
- Ampliar la relación directa con los emprendedores con el municipio estimulando la participación y la recaudación de impuestos.

Para que este proyecto pueda tener sostenibilidad en el tiempo y el impacto debido, nuestro principal aliado estratégico es la Alcaldía de Chacao en colaboración de los Concejales y la Cámara de Concejales, quienes han manifestado gran interés en el tema y más en el contexto actual de vulneración de los derechos económicos y sociales y el contexto restrictivo impuesto por el COVID-19.

Durante el estudio de nuestra propuesta, hemos observado una buena recepción por la Alcaldía de Chacao, a pesar de, no contar con los recursos o partidas financieras, por lo tanto, aspiramos positivamente a la aplicación de nuestro proyecto en el futuro, como complemento a la iniciativa del Municipio con su propuesta de creación de la Oficina de Primeros Emprendimientos (contemplada en la próxima *“Ordenanza de Promoción, Protección y Fomento del Primer Emprendimiento Económico Productivo del Municipio Chacao”*, actualmente en fase de discusión por el Consejo Municipal), la cual, busca apoyar la inscripción en el Registro Mercantil de los emprendimientos y facilitar la recaudación de impuestos.

En razón a los anterior, nuestro enfoque está dirigido a brindar un mayor alcance de la iniciativa de la Municipalidad y fortalecer el ecosistema de emprendimientos en el Municipio Chacao, a su vez, creando puestos de trabajo y mejorando la calidad de vida de las familias. Por esta razón, insistimos en el componente formativo, para reducir el riesgo existente de la llamada “muerte prematura del negocio” o “emprendimientos ocasionales”.

Finalmente, Alcaldía recibirá oportunamente nuestra propuesta (siendo el principal aliado con los respectivos espacios y red de apoyo), el siguiente paso es la proposición de nuestro proyecto ante la Corporación Andina de Fomento (CAF) como

entidad financiera multilateral cuya misión es apoyar el desarrollo sostenible de sus países accionistas y la integración regional.

La temática de nuestra propuesta encaja dentro de los programas de la CAF y lo ideal es la obtención del respectivo financiamiento; en virtud de que promueve programa de integración y desarrollo contemplados en la Decisión 585 mediante el cual se creó el consejo consultivo andino de autoridades municipales (CCAAM) instalada en julio de 2005, sin mencionar, que podría ser un aporte que generará un modelo replicable no solo en otros municipios de Venezuela sino a nivel de la región andina.

A continuación, presentaremos nuestro marco lógico, cronograma y presupuesto, siendo estos los medios claros de nuestro accionar del proyecto dirigido a prestar soporte a los emprendedores emergentes y mejorar la calidad de vida de sus familias. El principal aliado estratégico de apoyo a las actividades en “Programa formativo de Emprendedores” será el Municipio de Chacao, el cual además prestará las fuentes de financiamiento y espacios necesarios para el desarrollo educativo de (9) nueve talleres con sus respectivas partidas presupuestarias.

10. Marco lógico

	Objetivos	Indicadores de logro	Medios de verificación	Supuestos	Riesgo
Fin	Contribuir a la viabilidad en el tiempo de nuevos emprendimientos y trazar una gestión estratégica de apoyo para disminuir las cifras de desempleo y apostar por la reactivación económica sostenible del municipio.	Índice de nuevos emprendimientos ha mejorado y se coloca en un rango 10% superior al del año 2020.	Estadísticas de la Dirección de Administración Tributaria (DAT) Alcaldía del Municipio Chacao.	Existe una reactivación económica en el tiempo a través de los nuevos emprendimientos.	No se cumpla la meta final para la reactivación económica en el municipio.
Propósito	Aumentar la tasa de empleo en el municipio Chacao del estado Miranda.	Se promueva el primer emprendimiento en un 20 % dentro de la jurisdicción del Municipio Chacao.	Dirección de Administración Tributaria (DAT) - Alcaldía del Municipio Chacao. ENCOVI-Encuesta Nacional de Condiciones de Vida Concejales	Los nuevos emprendedores concurre regularmente a su formación y se mantienen al día con sus deberes legales.	Que exista un incremento en los nuevos emprendimientos y no cumplan con los requerimientos de formalidad en el municipio
Componentes	R1: Calidad de vida y bienestar en Chacao. R2: Emprendimientos exitosos. R3: Reactivación del aparato productivo.	1. Incorporación de 3 habitantes del municipio Chacao en nuevos emprendimientos. 2. Seguimiento a los nuevos emprendimientos para verificar si se mantienen después del	Estadística de la oficina de atención al primer emprendedor en el municipio Chacao.	Los nuevos emprendedores aplican las herramientas aprendidas en su emprendimiento.	Los nuevos emprendedores no entiendan las nuevas herramientas y necesiten por un mayor tiempo formación en el área.

		año de consolidación			
		3. Disminuir la tasa de desempleo			
Actividades	<p>A1: Formación a través de talleres.</p> <p>A2: Organización por parte de la alcaldía de Chacao una oficina de atención al Primer Emprendedor.</p> <p>A3: Orientación sobre los trámites básicos que deben cumplir todas las personas que quieran iniciar formalmente su primer emprendimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emprendedores capacitados. 2. Emprendedores planificados. 3. Emprendedores formales. 4. Nuevas empresas que generan oportunidad de empleo 5. Promoción de emprendimiento con apoyo 	<p>Registros contables del proyecto</p> <p>Lista de participantes</p> <p>Fotos</p> <p>Videos</p>	<p>Los nuevos emprendedores asisten a los talleres dictados para que obtengan herramientas para su planificación y formación.</p>	<p>No contar con el quórum para realizar los talleres.</p> <p>Cuarentena radical en el país por la pandemia de la Covid-19.</p> <p>Apagón nacional.</p>

Imagen 6: Matriz de marco lógico, correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

En nuestro marco lógico se ve claramente estipulada las actividades y resultados esperados de cada una en función de los objetivos planteados, así como, cada uno de los indicadores de seguimiento y los medios de verificación, tomando en consideración los riesgos presentes, especialmente en un entorno como el nuestro con tantas limitaciones.

En función del mismo se plantea al siguiente cronograma de trabajo para este primer trimestre del año 2021, como una posible solución al problema presentado siguiendo los dos enfoques de formación y apoyo legal:

11. Cronograma de actividades correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Cantidad de	Facilidades	Comuni
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
R1: Programa formativo para emprendedores	Talleres de formación:																			
	Taller de manejo contable y financiero																	4	1	0
	Taller de manejo de RRSS																	3	1	0
	Taller de marketing digital																	2	2	0
	Taller de manejo legal																	3	2	0
	Taller de resiliencia emocional																	3	1	0
R2: Campaña comunicacional: "Por un municipio que emprende y apoya a sus emprendedores"	Contratación de community manager y creador de contenido, acompañamiento y fotografías de toda actividad realizada																	0	0	2
	Inicio de la campaña comunicacional por medio de las RRSS																	0	0	0
R3: Orientación sobre los trámites básicos	Diseño e impresión de tripticos																	0	0	1
Cierre	Cierre del proyecto: Presentación de resultados finales.	Mayo: Segunda semana																		

Imagen 7: Cronograma de actividades correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

12. Presupuesto correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

			CAN	USD	TOTAL
R1: Programa formativo	Recurso humano, miscelaneos	Alquileres	16	200	3200
		Facilitadores	16	200	3200
		Refrigerios	16	100	1600
	Materiales audiovisuales	VideobEam	1	120	120
		Audio (cornetas, m	1	1600	1600
	Materiañes papeleria	Boligrafos	100	0.25	25
		Impresiones	500	0.10	50
Resma de hojas		2	5	10	
R2: Campaña comunicacional	Contrataciones	Fotografo	1	65	1040
		Community Manager	1	150	600
R3: Difusión pasos a seguir para la Oficina de Atención Primeros Emprendimientos	Impresiones	Impresiones 100 dipticos	100	200	200
	Recurso humano, miscelaneos	Diseñador gráfico	1	150	150
	SALARIOS personal de planta	Salarios	4	600	2400
Reserva					6482
TOTAL					20677

Imagen 8: Presupuesto tentativo correspondiente al Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

13. Monitoreo y Control del proyecto

Durante el inicio, ejecución, control y cierre de este proyecto de políticas públicas enfocadas a generar *“valor público”*, el Municipio se recomienda seguir la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos “Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)”, una vez iniciada la primera fase R1, R2 y R3 del *Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”* hasta el cierre del proyecto o presentación de resultados finales, se realizara especial énfasis en el monitoreo y control de proyecto el cual tendrá una extensión inicial de (1) año – (2) años, mediante la recolección y estudio de los datos cuantitativos obtenidos a partir de encuestas iniciales, durante el proyecto y a posteriori de su finalización, el cual se llevara a cabo trimestralmente.

En función de las herramientas actuales proporcionadas por la tecnología, las encuestas se compartirán vía GOOGLE FORMS a los participantes y, una vez recolectados los datos se unificarán en una matriz principal de información y seguimiento en el tiempo. Se recolectarán datos en los datos desde la selección de los emprendedores en nivel inicial seleccionados para cursar el programa, los cuales deberán llenar las encuestas al finalizar cada uno de los talleres, este arduo trabajo de seguimiento no solo permitirá conocer las actividades en la cuales se desenvuelven los nuevos emprendedores a detalle, si no también, cuáles son sus perspectivas y asimilación de las nuevas herramientas que les serán proporcionadas.

Los datos al largo de los (2) dos años de recolección, permitirán al Municipio cotejar si efectivamente se lograron los objetivos generales y específicos del proyecto en el tiempo, se tratará de un histórico en el cual se podrá observar el avance del emprendedor en el tiempo luego de haber adquirido las nuevas herramientas en los talleres.

Finalmente, al realizar el cierre formal del proyecto con sus respectivos datos se recomienda la emisión de un informe ejecutivo como antecedente del programa con sus respectivos apuntes de lecciones aprendidas.

ENCUESTA PRELIMINAR: "PROGRAMA EDUCACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS NUEVOS EMPRENDEDORES Y GENERACIÓN DE EMPLEABILIDAD EN EL MUNICIPIO CHACAO"

2021-2022

Encuesta para nuevos emprendedores.

Correo electrónico:

Nombre y apellidos:

Cédula de identidad:

Nombre de razón social:

Área comercial:

PREGUNTAS: siguiendo la escala de Lickert 1 al 5 de satisfacción responda las siguientes cuestiones:

Matriz General de preguntas a emprendedores participantes en etapas R1, R2 Y R3	
Aspecto para evaluar	Calificación
1) Actividad comercial. En función a su emprendimiento ¿Considera adecuadas las herramientas presentadas el día de hoy por los moderadores le generan una ventaja competitiva en su ámbito comercial?	1 al 5
2) Aserividad. ¿Los conocimientos adquiridos en el taller de hoy son adecuados o asertivos respecto a sus expectativas del proyecto educativo?	1 al 5
3) Misión. ¿El proyecto propuesto es coherente con la misión del Municipio?	1 al 5
4) Ampliación de capacidades. ¿El proyecto propuesto le proporcionó la oportunidad de ampliar y mejorar sus capacidades para hacer de su emprendimiento sustentable en el tiempo?	1 al 5
5) Aptitud. ¿Considera que con los conocimientos adquiridos en los talleres en conjunto (Impartidos a la presente fecha) son importantes herramientas para garantizar el éxito de su emprendimiento?	1 al 5
6) ¿Aplicará Ud. las herramientas adquiridas a su sector comercial?	1 al 5
7) Auto percepción. ¿Se considera confiado para asumir nuevos desafíos en su rubro como emprendedor ahora que obtuvo nuevas herramientas?	1 al 5
8) Desde el inicio de los talleres hasta la fecha actual, ¿Ud. considera que ha avanzado y adquirido conocimientos valiosos que bridan competitividad ante sus iguales en el sector comercial?	1 al 5
Total	40ps
Ventaja y puntos fuertes de su proyecto	
Puntos débiles a considerar de su proyecto	

Imagen 9. Ejemplo de encuesta de monitoreo y control



Figura 2-4. Ejemplo de Proyecto de una fase [1]



Imagen 10. Ejemplo de Proyecto de tres fases según el PMBOK®.

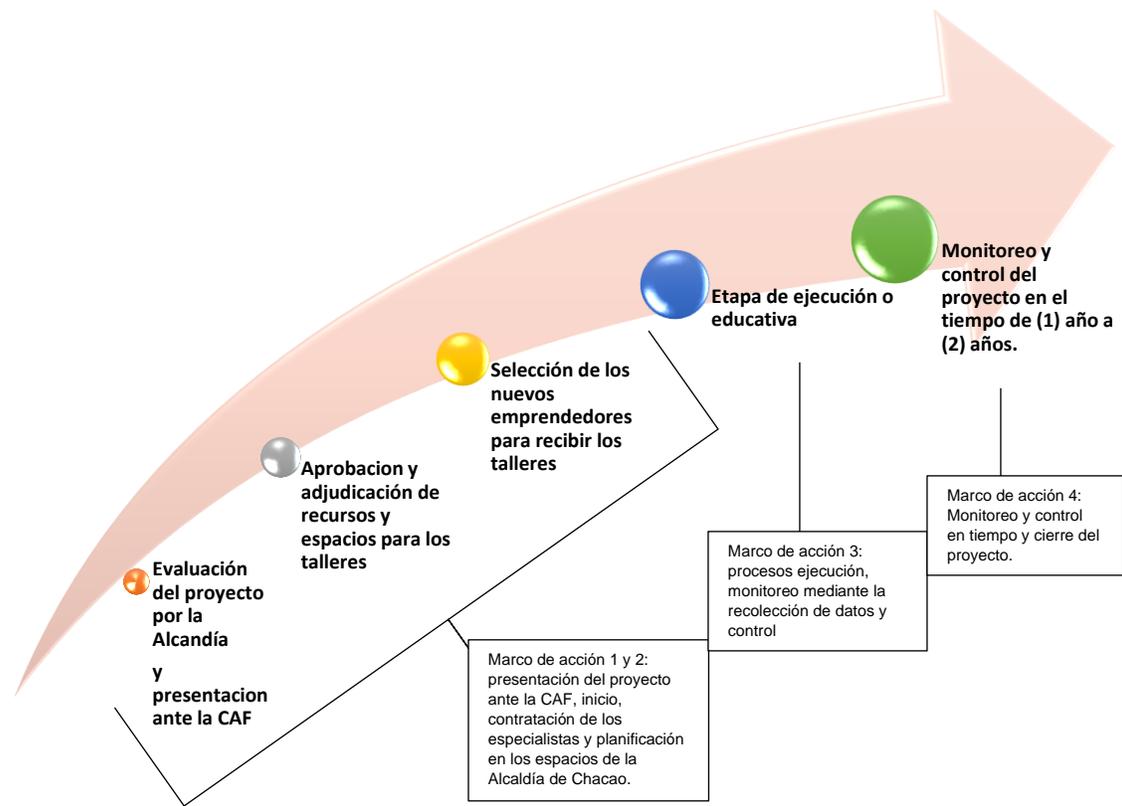
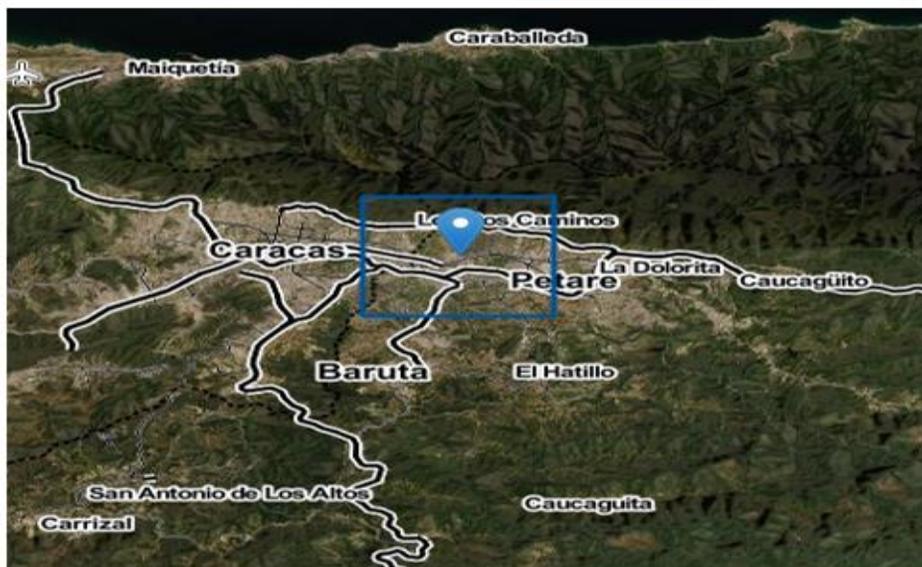


Imagen 11. Etapas estratégicas para el desarrollo del Proyecto: “Sustentabilidad de los pequeños emprendedores con elementos que garantizan la mejora en la calidad de vida de las familias del Municipio Chacao”.

Finalmente, cabe destacar respecto a las fases de monitoreo y control de procesos serán llevadas a cabo para regular el progreso, el desempeño e identificar áreas en las que sean necesarios cambios al plan y para iniciar los cambios correspondientes de ser también necesarios para garantizar el éxito del proyecto.

Anexos:

Descripción Geográfica del sector



El Municipio Chacao se encuentra en el Estado Miranda, posee solo una Parroquia de nombre homónimo "San José de Chacao"

Limita al norte con el Parque Nacional El Ávila (este ocupa buena parte del Municipio y están separados por la Avda. Boyacá)

Al oeste limita con los municipios Libertador, Baruta al sur, Sucre al este y con el Estado Vargas al norte. Su capital es el casco histórico de Chacao.

Tiene una superficie de 13 kilómetros cuadrados, y cuenta con una población de 70,804 habitantes, siendo uno de los 5 municipios más densamente poblados del país.



CULTURA
CHACAO

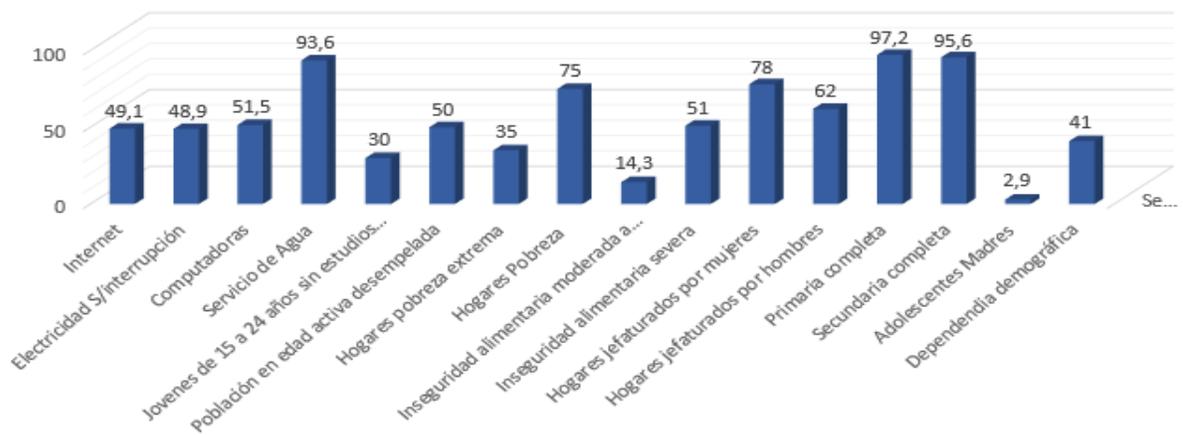


Caracterización de la población ó análisis de la población

- La población de Chacao es urbana, según la Encuesta ENCOVI 2020 alcanza un total de 70.804 habitantes: 36.410 mujeres, 34.394 hombres.



- Se caracteriza en una gran mayoría de personas en edad activa económicamente con una alta tasa de desempleo de 50% que incide de manera directa y significativa en la calidad de vida de los habitantes del Municipio, aumentando la situación de pobreza extrema.



Bibliografía

ENCOVI. (2019-2020). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida*. Recuperado de: <https://www.proyectoencovi.com/informe-interactivo-2019>

FMI. (2020). *Perspectivas económicas regionales*. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Finanzas Digital. (2020). *Cendas-FVM: Canasta Básica Familiar superó los 100 millones de bolívares*. Recuperado de: <https://www.finanzasdigital.com/2020/06/cendas-fvm-canasta-basica-familiar-supero-los-100-millones-de-bolivares/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20venezolana%20se%20ha%20contra%C3%ADdo%20en%20mas%20del%2070%25&text=Se%20necesitan%20300%20d%C3%B3lares%20para,a%201%2C97%20d%C3%B3lares%20mensuales>.

Fundamentos de la dirección de proyectos. (2018). Procesos de control.

Monitor PRODAVinci. (2017). CNE anuncia resultados de las elecciones municipales de 2017. *PRODAVINCI*. Recuperado de: <https://prodavinci.com/cne-anuncia-resultados-de-las-elecciones-municipales-de-2017/>

Project Management Institute. (2018). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-(JAPANESE). Project Management Institute.

S/A. (2020). *Chacao capacitará laboralmente a los ciudadanos del municipio*. La Patilla. Recuperado de: <https://www.lapatilla.com/2020/01/27/chacao-capacitara-laboralmente-a-los-ciudadanos-del-municipio/>

Sinergia. (2019). *Reporte de un país en riesgo*. Recuperado de:

<https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-desde-un-pais-en-riesgo-Informe-Sinergia.pdf>

Sinergia. (2020). *La Tormenta Perfecta*. Recuperado de:

<https://www.agendavenezuela2030.org/wp-content/uploads/Informe-seguimiento-Agenda-2030-en-Venezuela-3-ago.pdf>