



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
presentado para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL
PROGRAMA MUNICIPAL DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL HATILLO
2015-2017**

Elaborado por:
Lic. Lorena De Marchena Caripá

Tutor:
Msc. Alberto Rodríguez Álvarez

Caracas, 11 de Mayo de 2018

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Lorena De Marchena, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Programas Sociales, considero que dicho trabajo titulado **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA MUNICIPAL DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL HATILLO 2015-2017**; reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 11 días del mes de Mayo de 2018,

Msc. Alberto Rodríguez Álvarez
C.I. V-5.530.247

**DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES**

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL
PROGRAMA MUNICIPAL DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL HATILLO
2015-2017**

Autor: Lic. De Marchena C., Lorena

Tutor: Msc. Rodríguez A., Alberto

Caracas, 11 de Mayo de 2018

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación, tiene por objeto la sistematización de la experiencia de implementación de un Programa de Negocios Inclusivos en el Municipio El Hatillo, como estrategia de política pública a nivel local, para el fomento de la actividad emprendedora y el desarrollo empresarial como motor de desarrollo económico con enfoque y efecto de inclusión. Su importancia radica en la intencionalidad de compartir con otros gestores públicos agentes de cambio, aprendizajes producto de la reflexión crítica de la acción, que contribuyan a fortalecer sus capacidades transformadoras y sobre los cuales se puedan basar decisiones y planes a futuro, para generar entornos propicios para el encuentro entre distintos actores y para la construcción de una nueva realidad, en beneficio de la superación del conflicto y de la superación de la pobreza.

Palabras Clave: Política Pública, Desarrollo Local, Desarrollo Económico, Inclusión Social, Alianzas Público-Privadas, Negocios Inclusivos, Emprendimiento.

DEDICATORIA

A todos los servidores públicos, que día a día trabajan con esmero para hacer de Venezuela el país de justicia y equidad que merecemos.

AGRADECIMIENTOS

A los colegas con quienes compartí la oportunidad de esta experiencia, y a todos aquellos que en el camino han sido mis maestros.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	7
Capítulo I: Planteamiento del Problema	9
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Justificación	16
Capítulo II: Marco Organizacional	19
Situación Inicial	23
Capítulo III: Marco Teórico	28
Antecedentes	28
Bases Teóricas	32
Capítulo IV: Marco Metodológico	38
Cronograma	43
Recursos	45
Consideraciones Éticas y Legales	45
Capítulo V: Desarrollo de la Investigación	47
V.I. Práctica de implementación del programa	50
El Diagnóstico	50
La Alternativa	58
La Implementación	73
Los Resultados	100
Las Desviaciones	104
V.II. Perspectiva de los actores involucrados	106
V. III. Lecciones Aprendidas	117
Capítulo VI: Consideraciones Finales	122
Referencias Bibliográficas	125

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadros	Pág.
1. Operacionalización de Objetivos Específicos	42
2. Cronograma	43
3. Presupuesto	45
4. Matriz de Potencialidades, Deficiencias y Limitaciones	55
5. Matriz de Alternativas Ponderadas	58
6. Matriz de Marco Lógico	62
7. Matiz de Identificación de Oportunidades de Negocios Inclusivos	75
8. Matiz de Priorización de Oportunidades de Negocios Inclusivos	78
9. Resumen de la Nota de Concepto para Agro-Negocios Inclusivos	82
10. Resumen de Plan de Capacitación para Agro-Negocios Inclusivos – Hortalizas	88
11. Resumen de Plan de Capacitación para Agro-Negocios Inclusivos – Cultivos Tradicionales	94
12. Perspectiva de los Actores Involucrados	115
Gráficos	Pág.
1. Plan Municipal de Desarrollo, El Hatillo 2014-2017	48
2. Árbol del Problema (Causas y Efectos)	52
3. Árbol de Objetivos (Medios y Fines)	54
4. La Teoría del Cambio	61
5. Estructura de Gobernabilidad	72
6. Distribución de Actores por Sector Económico	73
7. Modelo de Negocio para Agro-Negocios Inclusivos	83
8. Esquema de Articulación para Agro-Negocios Inclusivos	84

INTRODUCCIÓN

En Venezuela son muy pocos e incipientes los cursos de acción, impulsados por el sector público, para el fomento de la actividad emprendedora y el desarrollo empresarial para la transformación productiva.

A pesar de que en el país se registran altos índices de actividad emprendedora temprana, la ausencia de una política pública nacional que beneficie la actividad económica, la competitividad y la innovación, la inexistencia de planes y programas para el desarrollo de capacidades productivas, la falta de infraestructuras y servicios de apoyo, así como de facilidades para acceder a mercados formales y fuentes de financiamiento adecuadas, son factores determinantes que explican la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos y la baja densidad empresarial.

Transformar esta situación en beneficio de la dinamización de la economía nacional, es una obligación de todos los sectores de la sociedad, pero, especialmente, es una obligación del Gobierno en sus distintos niveles. Corresponde al Gobierno el deber de generar entornos y condiciones propicias para el aprovechamiento ordenado de los recursos y talentos existentes en un determinado territorio a favor del desarrollo económico y social de su población, sobre la base de modelos sostenibles y responsables desde el punto de vista social y ambiental, que contribuyan a la satisfacción de la demanda de bienes y servicios, creen nuevos puestos de empleo y agreguen valor.

El Trabajo Especial de Grado que se presenta a continuación, tiene por objeto la sistematización de una experiencia de implementación de un

Programa de Negocios Inclusivos en Venezuela como estrategia de política pública a nivel local, para el fomento de la actividad emprendedora y el desarrollo empresarial como motor de desarrollo económico con enfoque y efecto de inclusión.

Sistematizar experiencias es otra cosa muy poco frecuente en nuestro país, especialmente en el sector público, por lo que constantemente observamos cómo junto con cada decisor y gestor de turno hay un nuevo comienzo. Cuando sistematizamos, nos proponemos a repensar y presentar de una forma ordenada y objetiva un hecho, desde una perspectiva que nos permita interpretar y valorar las prácticas – y lo que hay detrás de ellas – para obtener aprendizajes significativos; útiles no solo para quien hace la reflexión sino también para otros, en la medida en que se comunica y comparte el conocimiento que se ha generado.

Específicamente, este trabajo tiene como propósito, servir a decisores y gestores ubicados en el nivel local de Gobierno como referencia de un curso innovador de acción pública que pueda ser replicable, mejorado y escalable sobre base de los aprendizajes obtenidos; con la posibilidad de impulsar a través de la difusión de buenas prácticas y resultados, transformaciones en las condiciones generales desde este y otros niveles de gobierno.

Este trabajo se divide en seis capítulos. El primero presenta la cuestión a tratar, así como los objetivos planteados y la justificación de este trabajo de investigación; en el segundo se introduce el marco organizacional en el cual se desarrolló la experiencia objeto de la sistematización, mientras que en el tercer capítulo se establece una aproximación al marco teórico referencial utilizado, y los aspectos metodológicos para el desarrollo del trabajo en el cuarto capítulo. Por último, en el quinto capítulo se desarrolla la investigación y en el sexto se establecen algunas consideraciones finales.

CAPÍTULO I

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

El Estado es un constructo social de naturaleza política, producto de la organización de una sociedad, cuyos miembros voluntariamente ceden parte de su poder hacia la constitución de uno solo que considera capaz de regular los aspectos de la vida pública. Por ello se establece, que corresponde a la sociedad el derecho – y el deber – de determinar lo público; como reconocimiento de lo que es común y valioso a todos dentro de las diversidades, y así dotar de contenido el quehacer del Estado.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999 - 2009) en su Artículo 1 reconoce los valores de libertad, igualdad, justicia y paz como los pilares fundamentales de la Nación, así mismo declara en el Artículo 2, que *“Venezuela se constituye en un Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia”* que asienta su ordenamiento jurídico y actuación en el reconocimiento de los Derechos Humanos y la Ética; cuya finalidad esencial, continúa en el Artículo 3, es *“la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y el bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes”* que se consagran en esta. Para establecer en el Artículo 4 que *“la República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado [...] y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad”*.

Es a través de políticas públicas, como el conjunto de principios y cursos de acción implementados o propuestos por las instituciones que forman el

gobierno de un determinado territorio, que se podrá atender estos asuntos esenciales que justifican su existencia y alcanzar los objetivos de interés público. En palabras de Tamayo Sáenz, *“las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios”* (Tamayo, M. 1997).

En el ámbito de lo social, el objeto de las políticas públicas es la llamada *cuestión social*, siendo esto el conjunto de los aspectos de la vida social y económica que tenemos razones para valorar y por ello son incluidas en la esfera de las relaciones entre el Estado y la Sociedad. La importancia de la política social, radica precisamente, en su capacidad para mejorar las condiciones de vida de la población y su contribución al crecimiento económico al formar el capital humano; esto junto con una política económica que garantice condiciones para la productividad, permitirá alcanzar la equidad y por ende la cohesión social (Cohen y Franco, 2007); factores determinantes para la gobernabilidad, puesto que la reducción de desigualdades, incrementa la estabilidad de los sistemas políticos.

Esto implica un alto contenido ético y político, tanto en el diseño como en la gestión, puesto que la política social es una condición para la existencia misma de la sociedad; al contribuir a alcanzar una mayor igualdad, calidad de vida y seguridad. La socióloga Yolanda D’Elia explica al respecto que

Las necesidades son todos aquellos ámbitos o dimensiones inherentes a la existencia humana que cada persona tiene derecho a realizar de un modo digno y adecuado a sus aspiraciones y proyectos de vida.

Realizar estas necesidades aumenta la capacidad para actuar sobre la propia vida, porque abarca otras dimensiones en las que la posición, el trato, la participación y el control sobre oportunidades y opciones adquieren un peso fundamental; y porque también implica no

conformarnos con lo que hemos logrado hasta ahora, sino mirar hacia lo que potencialmente podemos ir logrando tomando la vida en su afirmación positiva. La potencialidad nos indica que existen muchas cosas a las que podemos aspirar y nos coloca en dirección a realizarlas. (D'Elia y De Nigri, 2006. P. 88)

Por ello para una sociedad integrada, será ineludible, la formación de capacidades individuales y la disposición de medios (oportunidades) para que las personas sin importar su origen, puedan alcanzar las metas tanto impuestas por los patrones social y culturalmente aceptados, como las personales.

Esta materia, como obligación del Gobierno, exige a decisores y gestores públicos, un proceso reflexivo sobre las posibilidades de gobernar de manera eficiente y eficazmente, habilitando políticas a través de alternativas seleccionadas sobre los criterios de su consistencia, funcionalidad, oportunidad y amplitud, sin perder de vista el contexto en el cual se desenvuelve. Por ello la importancia de que se entienda como un proceso de carácter cíclico al de las políticas públicas, que inicia con la identificación y definición de un problema, la formulación de alternativas de solución y adopción de una de ellas, la implantación de la alternativa seleccionada y por último la evaluación de los resultados obtenidos (Tamayo, M., 1997); que permitan obtener información relevante para orientar la toma de decisiones y adopción de alternativas de curso de acción.

Siendo entonces que las políticas no son recetas universales, la adopción de estas de forma centralizada parece ser perjudicial; pues difícilmente desde un nivel de Gobierno tan elevado y amplio como el Central, se puede recabar suficiente información sobre las particularidades de cada territorio y porque además se dificulta la participación e incidencia de otros actores y de la ciudadanía, en general, en la toma de decisiones de la lejana burocracia; por

lo que se terminan adoptando soluciones generales y homogéneas a realidades locales diversas, que muy pocas veces tienen un impacto positivo. La descentralización en cambio, ofrece beneficios en cuanto a la posibilidad de generar un mayor consenso social y un control de la burocracia al facilitar la participación de otros actores (Cohen y Franco, 2007).

De hecho, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) reconoce implícitamente las ventajas de una política descentralizada y en su Artículo 178 dota al Municipio – unidad político territorial en la que se organiza el territorio nacional – con la competencia en el gobierno, administración y gestión de las materias que conciernen a la vida local, especialmente en la ordenación y promoción del desarrollo económico y social. Estas competencias también se establecen en la Ley Orgánica del poder Público Municipal (2010 - 2014), en el Artículo 56 y se profundiza en el Artículo 60 que *“cada Municipio, según sus particularidades, tendrá un plan que contemple la ordenación y promoción de su desarrollo económico y social que incentive el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad municipal.”*

El Desarrollo, en ámbitos territoriales y político-administrativos del nivel local, debe entenderse como un proceso concertado de construcción de capacidades y derechos ciudadanos, que debe promover el Gobierno Local mediante el aprovechamiento de recursos endógenos, en alianza con otros agentes que hacen vida en el territorio. En palabras de Rojas, L.

El desarrollo local es integral; es decir, incorpora en el diseño de sus planes al conjunto de dimensiones presentes en el territorio: social, económico, ambiental, etc. Por ello, iniciar un proceso de desarrollo local debe permitir favorecer el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social, de modo que se vaya alcanzando el desarrollo humano sostenible. (Rojas, L., 2005)

Como parte de la visión humana, social y sostenible para atender la cuestión

social en materia de desarrollo social y económico local, el Enfoque de los Medios de Vida Sostenibles para el diseño de programas y proyectos de inversión social, ofrece ventajas referidas a la concepción de los objetivos, el alcance y las prioridades en función a la superación de las condiciones de vulnerabilidad, teniendo a las personas – sus capacidades y necesidades – como centro de cualquier acción (DFID, 1999).

De esta forma todo el análisis se centra en las capacidades, recursos y actividades que una determinada población posee y utiliza, o que puede utilizar, en su propio contexto para alcanzar un adecuado nivel de vida. A partir de este se propone definir de forma participativa, estrategias para el aprovechamiento del capital local – humano, social, natural, físico, económico – con la finalidad de mejorar los medios de vida y que estos alcancen sostenerse – social, institucional, financiera y ambientalmente – en el tiempo sin que su utilización ponga en riesgo a generaciones futuras.

Los principios rectores de este enfoque que, además de centrarse en la población respetando sus visiones y de tener un carácter participativo, entendiendo que deben reconocerse como actores proactivos en el logro de resultados; discurren en la necesidad de abarcar de manera integral los vínculos entre múltiples niveles – micro y macro – y entre múltiples sectoriales. Por ello agrega la importancia de aplicarse en asociación con diversos actores – internos y externos – que puedan aportar al desenvolvimiento de las actividades de desarrollo. Garantizando así un impacto positivo en cualquiera de los distintos componentes de los medios de vida - ya que se encuentran interconectados entre sí – sin olvidar, el carácter dinámico propio de cualquier intervención social y la forma como la población se va adaptando al proceso de cambio.

En este sentido, como estrategia para el desarrollo productivo y económico

local se pretende generar transformaciones en un determinado territorio a través de la innovación en el aprovechamiento de los potenciales que este posee, sobre la base de procesos sociales que son producto de concesos por parte de todos los actores que hacen vida en él en función a las realidades del Municipio, que a su vez permitirán definir el rol del Gobierno Local.

El Modelo de Desarrollo de la Capacidad Comunitaria a su vez, destaca la importancia de generar confianza a través de políticas que sean producto de un proceso participativo en función de las experiencias y perspectivas de la población, de esta forma se logra vincular y generar compromiso para que como comunidad trabajen todos juntos, y cada uno desde su ámbito, para alcanzar el fin o estado que desean (JICA, 2013). Dado que, la comunidad se convierte en un producto en sí mismo compartido por todos – sobre la diversidad de bienes y servicios que cada uno produce – gracias a la aportación de valor tangible e intangible, individual y colectivo que se traduce en la manifestación de su propia identidad; capturando valor para sí mismos y fortaleciendo a su vez su capacidad comunitaria en términos de desarrollo.

De forma tal que los pobladores se convierten en los verdaderos promotores de las bondades de su territorio, del fomento de sus capacidades e iniciativas productivas representativas de su cultura con posibilidad de proyección y en general, en los gestores de las actividades de desarrollo local, para que por sí mismos las traduzcan en bienestar y modernidad.

Este trabajo, pretende generar conocimiento útil como resultado, sobre estrategias de política pública adaptables y replicables para la promoción del desarrollo económico local a través del fortalecimiento del capital humano, capital social y desarrollo de la capacidad comunitaria, incluyendo la participación ciudadana y la articulación público-privado para la ejecución de programas de inversión social y el aprovechamiento de los recursos locales en

beneficio del bienestar de la comunidad y cohesión social. Y de esta forma, contribuir a generar un entorno que facilite e incentive el crecimiento económico sostenido bajo los principios de sostenibilidad propuestos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas – en materia de derechos humanos, trabajo digno, protección ambiental, y lucha contra la corrupción –, la priorización de sectores económicos considerados estratégicos, así como por las oportunidades para la generación de valor compartido. **Esto lleva a la siguiente pregunta, ¿cómo ha sido la experiencia de implementación del Programa de Negocios Inclusivos en el Municipio El Hatillo entre 2015 y 2017 como estrategia de política pública?**

Objetivo General

Sistematizar la experiencia del Programa de Negocios Inclusivos, del Municipio El Hatillo en el período 2015 – 2017, como estrategia de política pública para la promoción del desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión.

Objetivos Específicos

1. Reconstruir de forma crítica, el proceso metodológico para la implementación del Programa de Negocios Inclusivos, del Municipio El Hatillo del Estado Bolivariano de Miranda en el período 2015 – 2017, sobre la base de la Teoría del Cambio propuesta.
2. Analizar los elementos más significativos, incluyendo la perspectiva de los diversos actores involucrados en la implementación del Programa, sobre el enfoque, el modelo y métodos aplicados, las condiciones organizacionales e institucionales necesarias y el rol del Gobierno Local.

3. Deducir las lecciones aprendidas como aportes para la formulación de estrategias de política pública para la promoción del desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión.

Justificación

La intencionalidad de este trabajo es la de compartir con otros agentes de cambio, aprendizajes producto de la acción, que contribuyan a fortalecer sus capacidades transformadoras y sobre los cuales se puedan basar decisiones y planes a futuro, para generar entornos propicios para el encuentro entre distintos actores y para la construcción de una nueva realidad.

La experiencia que se desea sistematizar, surgió de la necesidad de dar respuesta oportuna una situación local y la demanda por parte de los pobladores en materia de oportunidades de desarrollo económico y social; contextualizado en un marco nacional que se caracteriza por la grave crisis que atraviesa el país. Ciertamente, como Rodríguez, M. y Peñas, M. de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (2009) advierten,

[...], la mayoría de analistas consideran que buena parte de las iniciativas de desarrollo económico local surgen como reacción a las situaciones de crisis económica y la falta de políticas apropiadas desde el nivel central del Estado para enfrentar dichas circunstancias.

Es así como, la profundización de la democracia en el ámbito municipal exige a las autoridades locales presentar programas y propuestas concretas a la ciudadanía en temas de desarrollo productivo y de empleo. De esta forma, el fortalecimiento de la gestión municipal para el desarrollo económico local y la competitividad territorial es una etapa importante en el proceso de desarrollo institucional de los gobiernos locales, hacia sistemas y funciones de gobierno más avanzadas.

(Rodríguez, M. y Peñas, M., 2009)

Siendo que Venezuela es un país en recesión, con bajos niveles de productividad y marcado por grandes desigualdades; urge una redefinición del rol del Estado si se desea comenzar a transitar por un camino de desarrollo continuado y reducción de la pobreza, y exige acciones concretas para la ampliación de las capacidades productivas de la población aumentando la competitividad. Al ampliar la base de participación productiva a una mayor cantidad de grupos sociales, las condiciones de vida de estos mejoran gracias al trabajo digno y disminuye la dependencia hacia el Estado; haciendo más viable la aplicación de medidas redistributivas para compensar barreras económicas y sociales que dificultan la realización el potencial individual y la satisfacción de las necesidades básicas de toda la población.

En esto los Gobiernos Locales pueden y deben tener una posición de liderazgo, a través de políticas y estrategias eficaces que contribuyan a generar espacios y condiciones para que las iniciativas de la sociedad se transformen en emprendimientos productivos y empresariales; que a su vez aporten a la reconstrucción del tejido económico del país, generando renta, bienes y servicios para el consumo, empleo y, valor social.

El Programa Municipal de Negocios Inclusivos de El Hatillo, introduce una serie de innovaciones tanto en la forma de hacer gestión pública como en la apropiación de enfoques y modelos del sector privado como estrategias de política pública. Durante su desarrollo, se observó en el emprendimiento y el encadenamiento productivo no solo una herramienta para contribuir a dinamizar la economía nacional desde lo local, sino también un mecanismo para la superación del conflicto y el acortamiento de las brechas sociales que hoy amenazan con desintegrar irremediamente a Venezuela; y por ello la importancia de dar a conocer las lecciones aprendidas.

Precisamente por ello, la importancia de sistematizar esta experiencia, como referencia de un curso de acción pública que pueda ser replicable, mejorado y escalable; con la posibilidad de impulsar a transformaciones en las condiciones generales desde este y hacia otros niveles de gobierno.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

El Municipio El Hatillo del Estado Bolivariano de Miranda es uno de los cinco municipios que conforman el Área Metropolitana de Caracas y, ubicado en la periferia, aún conserva las mayores posibilidades de crecimiento. Sin embargo presenta bajos niveles de desarrollo local, evidenciado en la insuficiencia de infraestructura, equipamiento y servicios públicos; lo cual aumenta su dependencia funcional con el resto del área metropolitana. Se caracteriza principalmente por ser un municipio satélite-residencial con un débil tejido económico, mayoritariamente concentrado en el sector terciario superior de la economía (comercio y servicios) cuya oferta de bienes y servicios resulta también insuficiente para satisfacer las necesidades de la población, no solo en términos de empleo.

Razón por la cual se estima que siete de cada diez hatillanos en edad productiva (71,4% de la población total según datos INE-2011) económicamente activos, deben movilizarse fuera del municipio para llegar a su puesto de trabajo; lo cual incide en la tasa de desempleo, superior a la media nacional según datos INE-2011, y ha contribuido a su vez a agravar situaciones de exclusión económica y a ensanchar las brechas sociales existentes; considerando que aproximadamente el 16% de la población está asentada en zonas rurales dispersas con dificultades de acceso a servicios públicos básicos, entre ellos el transporte, disminuyendo sus posibilidades de insertarse en el mercado laboral formal. Esta población, casi en su totalidad se encuentra en condiciones de pobreza crítica.

Asumiendo la responsabilidad constitucional de estimular el desarrollo

social y económico de todos los habitantes del municipio, así como de prestar servicios públicos y servicios sociales básicos que faciliten a todos las condiciones para el desenvolvimiento de las actividades humanas; con una visión orientada a consolidar un municipio seguro, social y sostenible, el Gobierno Municipal de El Hatillo a través del Poder Ejecutivo para el período 2014 – 2017, estableció como objetivos estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo: garantizar la seguridad de todos los vecinos y visitantes del municipio, promover un desarrollo ordenado y armónico a través de normas y reglas claras, e impulsar la convivencia y el desarrollo humano a través de espacios de encuentro ciudadano y políticas de gestión social. (Alcaldía de El Hatillo, 2014)

En el marco del tercer objetivo del PMD, la Alcaldía de El Hatillo emprendió acciones de diseño e implementación de programas y proyectos que contribuyesen al desarrollo de las capacidades y la ampliación de oportunidades para su población con equidad, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico local con enfoque de inclusión social, considerando las vocaciones y potencialidades económicas del municipio y los beneficios de la articulación con la participación del sector privado y de la comunidad organizada.

De esta forma, el Gobierno Local fomentó la participación ciudadana y las alianzas de cooperación como un punto de partida para mejorar las políticas públicas locales, en las cuales existiese corresponsabilidad entre los distintos actores tanto del sector público como del sector privado, a favor de la creación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población, el aprovechamiento y creación de nuevas oportunidades, y del fortalecimiento de las bases de una organización comunitaria más inclusiva para generar verdadero bienestar. Logrando concretar, más de ciento cincuenta alianzas de cooperación interinstitucional con empresas privadas, universidades y

academia, instituciones y organizaciones no gubernamentales, multilaterales y embajadas para la ejecución de proyectos orientados a mejorar el desempeño económico, social y ambiental del municipio.

En este marco de relaciones, se suman a la experiencia que se presenta a continuación, la participación de instituciones como CAF Banco de Desarrollo de América Latina, SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, FUNDES Internacional y FUNDES Venezuela, dando la posibilidad de complementar recursos disponibles y destacando la importancia del acompañamiento de las iniciativas desde una perspectiva integral.

CAF Banco de Desarrollo de América Latina (anteriormente Corporación Andina de Fomento), es un banco de desarrollo conformado en la actualidad por 19 países y 13 bancos privados que fue constituido en 1970, el cual promueve un modelo de desarrollo sostenible mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado. En los años más recientes, CAF ha promovido en la región el enfoque del emprendimiento socio-productivo a través del modelo de los Negocios Inclusivos, por las ventajas que ofrece para la transformación económica de la región; al potenciar el encadenamiento productivo entre empresas y emprendimientos, en una visión que trascienda a la subsistencia y generen condiciones reales para la inclusión económica y social de la población de la base de la pirámide en cadenas de valor formales y estables; en una lógica de mutuo beneficio.

Aunque las experiencias apoyadas por esta institución de fomento al desarrollo, han sido múltiples, ésta en particular es la primera experiencia de cooperación técnica con el sector público para la utilización del enfoque como estrategia de política pública que financian; razón por la cual, incorporan como asesor al SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, pionero en el

desarrollo de este modelo.

CAF Banco de Desarrollo de América Latina confluyó con el SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo en Bolivia, en un proyecto de cooperación técnica que se desprende de una operación de crédito al Gobierno boliviano para la construcción de una autopista a lo largo del Altiplano. La construcción de esta significó que menos visitantes transitaran por la carretera que conecta a una gran cantidad de comunidades en donde la población se organizaba para servir como paradores a los viajeros, lo que tuvo serias implicaciones económicas para estas comunidades. Por esa razón CAF, tuvo la iniciativa de dar respuesta por este perjuicio causado y no previsto; y junto con el SNV, utilizando el modelo de los negocios inclusivos trabajaron por desarrollar las potencialidades agropecuarias de estas comunidades, hasta el momento desaprovechadas, para articularlos como proveedores de 6 empresas grandes del país, en beneficio de más de 4200 familias. (SNV, 2011)

El SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, es una organización de desarrollo internacional sin fines de lucro, fundada en Holanda en 1965 y que actualmente está presente en Asia, África y América Latina ejecutando proyectos en materia de Agricultura, Energía, Agua, Saneamiento e Higiene. El SNV, ha promovido en alianza con el WBCSD Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, la implementación de Negocios Inclusivos en todo el mundo. Y, aunque principalmente las iniciativas se han desarrollado directamente desde el sector privado empresarial, han servido como asesores y acompañantes a Gobiernos interesados en explorar estos como alternativas de políticas públicas.

En la región por ejemplo, trabajaron con el Gobierno Nacional de Ecuador en 2007 para la implementación del Programa de Negocios Sociales Inclusivos con el propósito de garantizar la inclusión a las cadenas de valor de las

empresas a productores agrícolas de las comunidades rurales del país, y que en sus primeros dos años benefició a 1.000 familias que incrementaron sus ingresos en un 100% mientras que las empresas se beneficiaron con suministros crecientes y mejores de materia prima; al igual que en Perú entre 2007 y 2008, donde trabajaron con el Gobierno Regional de San Martín al emprender acciones para el establecimiento de sembradíos de cultivos energéticos, su explotación y producción de biocombustibles, a partir de lo cual en 2008 se articularon Negocios Inclusivos entre los pequeños productores, cooperativas de agricultores y empresas de procesamiento con acuerdos comerciales firmados por períodos de 20 años. (SNV & FOMIN, 2015)

Siendo El Hatillo el beneficiario, CAF el financista y el SNV, en este caso, un asesor conceptual y metodológico; se incorpora para la ejecución del proceso de implementación de la Cooperación Técnica a FUNDES Internacional a través de la oficina FUNDES Venezuela; organización internacional no gubernamental que promueve el desarrollo competitivo de la MIPYME en América Latina y junto con la gran empresa trabaja en el desarrollo de programas que generen eficacia, rentabilidad e innovación a lo largo de su cadena de valor

Situación Inicial

Mediante un diagnóstico inicial realizado por las autoridades locales en 2014, se evidenció con relación al problema identificado como el bajo índice de desarrollo económico local, manifiesto en la debilidad de su tejido económico representado por la insuficiencia de organizaciones productivas que satisfagan la demanda de bienes y servicios de la población, garanticen puestos de empleo y agreguen valor; que las principales causas eran la dispersión de la población en edad productiva económicamente activa (sus capacidades, talentos y capitales) por la falta de oportunidades, facilidades e

incentivos para desenvolverse en el Municipio, a la vez que un desaprovechamiento de las potencialidades que este detenta, originado en parte por el desconocimiento de ellas así como por la insuficiencia de infraestructura y servicios disponibles para habilitarlos.

Establecida la magnitud del problema procedieron a analizar la situación en la cual se enmarca. Por una parte con respecto a las potencialidades que pueden contribuir a su resolución se encontraron las ventajas comparativas del municipio con respecto al resto del Área Metropolitana en determinados sectores económicos por sus aspectos físico-naturales así como por las características de su población, siendo además el que presenta mayores oportunidades de crecimiento ante la capacidad de carga excedida en otros municipios, y por su ubicación privilegiada en la periferia de la Ciudad. Por otra parte, las limitaciones para su actuación entre las cuales destacaban las carencias presupuestarias del gobierno local para invertir en el desarrollo de infraestructura pública, así como para ampliar redes de servicios públicos dadas las restricciones legales en cuanto a sus ámbitos de competencia; a la vez las condiciones para el uso de suelos bajo regímenes de protección ambiental los cuales representan en total el 62% del Municipio. Por último los problemas relacionados a la situación política y económica del país que constituyen amenazas para el desarrollo de cualquier iniciativa local.

Con relación a los involucrados se consideró que los diversos actores que hacen vida en la comunidad, actores públicos, privados y de la sociedad civil; aunque motivados por distintos intereses (políticos, institucionales, económicos, calidad de vida, desarrollo humano, estabilidad laboral, acceso a bienes y servicios, etc.) estaban propensos a participar activamente en el desarrollo del municipio siempre de una forma ordenada, social y ambientalmente responsable. A la vez que actores del entorno externo – aliados – estaban movilizados a apoyar a la administración local, dados los

altos niveles de aprobación popular a su gestión, por lo que se considera que gozan de credibilidad y posiciona al municipio como un territorio atractivo.

A partir de ello, una vez sometidos los medios a un análisis sobre los criterios de capacidad para incidir, viabilidad político-institucional, recursos disponibles, eficiencia y equidad; se procedió al diseño de una propuesta de curso de acción pública. Pero, luego de haber implementado en alianza con diversas instituciones, programas de formación en artes y oficios, de formación de habilidades para el empleo productivo, y de formación de capacidades para el emprendimiento; se evidenció que el alcance de estas iniciativas, aunque beneficiosas, seguía siendo limitado. Por una parte, la población con condiciones más desfavorables sacrificaba su participación por urgencias económicas al no ver oportunidades concretas de beneficio en término de ingresos reales en el corto plazo y, por la otra, el sector empresarial y comercial no se incorporaba activamente más que por aportes de responsabilidad social.

Por ello, en 2015, las Autoridades Municipales acuden a CAF Banco de Desarrollo de América Latina para asesorarse sobre enfoques factibles para robustecer su propuesta en la materia y, gracias a una Cooperación Técnica aprobada a favor del Municipio El Hatillo, se trabajó con la asesoría del SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo en la realización de un diagnóstico socio-económico y comunitario, así como en la identificación y priorización de sectores y modalidades económicas potenciales, identificación de cadenas de valor, actores y roles.

De esta forma mediante un trabajo de exploración de campo, identificaron quince alternativas para articular emprendimientos en varias zonas del municipio (zonas rurales y urbano-populares) con el sector privado empresarial local, en cuatro sectores económicos estratégicos para el municipio por sus ventajas respecto al resto del Área Metropolitana de Caracas (agropecuario,

turismo, manufactura y servicios) y; fundamentalmente, una clara y vehemente necesidad en los hatillanos por una intervención gubernamental – local – orientada a la articulación de actores para desarrollo económico local.

A partir de estos hallazgos, en 2016, CAF Banco de Desarrollo de América Latina aprobó en beneficio del Municipio El Hatillo una segunda Cooperación Técnica para la implementación de un Programa Municipal de Negocios Inclusivos con el propósito de promover el desarrollo socio-productivo del municipio con enfoque de inclusión económica y social, garantizando relaciones ganar-ganar entre actores de la sociedad civil, privados y públicos, al articular los emprendimientos (productivos y de servicios) de los vecinos de la base de la pirámide con el sector privado empresarial y mercados establecidos, contribuyendo a fortalecer las cadenas de valor local en sectores económicos estratégicos. Con esta Cooperación Técnica se implementarían dos negocios inclusivos como proyecto piloto, para lo cual se selecciona como ejecutor a FUNDES Internacional a través de la oficina FUNDES Venezuela.

De las quince alternativas pre-identificadas, sobre los criterios de factibilidad, escalabilidad e impacto; fueron seleccionadas dos:

1. Desarrollo de una asociación de productores agrícolas como proveedores, que permita satisfacer la demanda de la cadena de restaurantes y supermercados de El Hatillo de una provisión sostenible y creciente de productos orgánicos de calidad (trazabilidad) en cantidad y calidad adecuadas, para sustentar una creciente presencia de sus productos en el mercado local, creando en paralelo nuevas y mayores oportunidades para la recuperación de la producción agrícola en las zonas de Turgua y Sabaneta, fomentando el valor de una marca gastronómica local.

2. Desarrollo de una red de proveedores de bienes, experiencias y servicios turísticos, que permita a empresas operadoras de turismo, satisfacer la creciente demanda por parte de sus clientes, de nuevas alternativas de disfrute y esparcimiento con base en atractivos culturales y naturales dentro de la ciudad capital, para sustentar una creciente oferta turística en el mercado venezolano, creando en paralelo nuevas y mayores oportunidades para el desempeño de los servicios turísticos en el municipio y posicionamiento del destino.

En específico, entre 2016 y 2017 se desarrollaría un plan de trabajo orientado a:

- Diseño y socialización entre los actores, del concepto así como los modelos de negocio y estrategias de implementación para cada uno, acorde al diagnóstico de actores y de las cadenas de valor.
- Formalizar la articulación entre emprendedores de la base de la pirámide en un primer nivel emprendedor – emprendedor y posteriormente emprendedores – empresa.
- Ofrecer capacitación y asistencia técnica a los emprendedores de la base de la pirámide de acuerdo a las exigencias del sector empresarial.
- Certificar (cualificación) las competencias técnicas adquiridas por los emprendedores de la base de la pirámide de acuerdo a las exigencias del sector empresarial.
- Dotar de insumos y activos productivos para mejorar las capacidades productivas de los emprendedores de la base de la pirámide.
- Concretar las relaciones comerciales formales y estables entre los actores económicos.
- Incorporar nuevas posibilidades de financiamiento directo a los emprendedores de la base de la pirámide para la sostenibilidad y crecimiento de los negocios.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En una revisión de las fuentes bibliográficas, se pudo constatar la existencia de otros Trabajos de Grado para optar a Títulos de Postgrado cuyo objetivo es la sistematización de experiencias, especialmente en el campo de las Ciencias Pedagógicas.

La Tesis de Grado de Maestría de Molano Arciniegas, M. que lleva por título, *Sistematización de experiencias, un aporte para la reflexión sobre la práctica pedagógica en la licenciatura en pedagogía infantil de Unipamericana*, presentada en la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia en 2014; da a conocer la pertinencia de la reflexión sobre la práctica pedagógica y explica la fortaleza de la Sistematización de Experiencias para la visibilización, enriquecimiento, consolidación y fortalecimiento de las prácticas pedagógicas en la formación de futuros y futuras docentes. Para la autora, en su campo,

Sistematizar la práctica en la Licenciatura obedece a necesidades, demandas e intereses de diverso orden: a) Institucionales, en tanto el programa puede fortalecerse y socializar su proceso al asumir el acto educativo aquí desarrollado como un proceso social que aporta a la construcción de saber y a la experiencia de los y las estudiantes. Fortalecer la práctica entonces aporta no solo a la formación de licenciados y licenciadas, sino a la vez redundante en los procesos educativos de la infancia en el contexto colombiano. b) Legales al constituirse como un posible insumo para la futura acreditación de alta calidad proyectada para el 2015, requerimiento instalado cada vez con mayor fuerza en los programas de educación superior y desde el cual se establecen estándares, indicadores e índices que evalúan los procesos

educativos de las entidades educativas y por ende pueden garantizar o por el contrario reducir el impacto institucional en la educación superior. (Molano Arciniegas, M., 2014)

Por su parte, en el Trabajo de Grado presentado en 2004 para optar por el título de Magister en Salud Colectiva de la Universidad de Antioquia en Colombia, Carillo Pineda, M. consideró que sistematizar su experiencia era una oportunidad para reflexionar sobre el quehacer y visualizar los aprendizajes que se generan de la práctica social del GIPES – grupo de investigación sobre la práctica de la enfermería en el contexto social de la Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia – que permitan mejorarla. Entendiendo, en sus palabras, *“la sistematización como actividad productiva de conocimiento desde la practica aspira enriquecer, confrontar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar nuestra realidad”* (Carillo Pineda, M., 2004).

En materia específica, se consultaron otros Trabajos de Grado, con la finalidad de aportar al marco teórico sobre la base de los conocimientos generados en otras investigaciones.

Pérez Guerrero, P. (2005) en su Trabajo de Grado para optar al Título de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid, luego de hacer una revisión de distintos conceptos ofrece una definición propia de Desarrollo Local como,

[...] el proceso de mejora de las condiciones socio – económicas y la calidad de vida de las localidades, liderado por sus instituciones representativas, sus actores socio–económicos y la ciudadanía, empleando mayoritariamente recursos propios, en el marco de las iniciativas de ordenación y planificación de escalas territoriales más amplias, en el respeto a la sostenibilidad medioambiental y en la adaptación a los procesos económicos globales. (Pérez, P., 2005)

Reconociendo la especificidad de las políticas públicas locales, Pérez Guerrero, P. (2005) destaca algunas características que son propias a estas y las diferencian de las de otros niveles de territoriales. Estas son (a) la prestación de servicios más directos, continuos y localizables, (b) la cercanía al ciudadano, (c) la diferenciación en función de sus destinatarios, (d) la personalización de las prestaciones, (e) la divisibilidad, (f) la tangibilidad, y (g) el intento de integrar simultáneamente los aspectos territoriales y los aspectos sectoriales de las políticas. Considera que, los Gobiernos Locales promueven políticas públicas en dos espacios: políticas en el espacio local y políticas hacia otros niveles territoriales y niveles superiores de gobierno.

Lo que para el autor, supone un desafío para los Gobiernos Locales pues implica la necesidad de reorganizar los mecanismos institucionales existentes – competencias, capacidades, recursos – a la par que se comprenden los problemas socio-económicos que aquejan a una determinada localidad entendiendo la interdependencia entre ellos y, se definen estrategias de intervención factibles y oportunas para la satisfacción de las demandas de la Sociedad. Todo esto, sin perder de vista la importancia de las relaciones intergubernamentales – colaboración, coordinación –, las relaciones público-privadas y la participación ciudadana como ejercicio de la gobernanza y democratización en la aplicación de políticas intersectoriales; entendidas como la suma de las actividades de los poderes públicos con impacto sobre la vida de los ciudadanos, bien por medio de una actuación directa del Gobierno o por medio de agentes (Pérez, P. 2005).

Con relación a investigaciones sobre Políticas Públicas para el Desarrollo Local, destaca el Trabajo de Grado de Echeverri Pinilla, A. titulado *El enfoque territorial del desarrollo rural desde una perspectiva de políticas públicas: el caso de la política rural de Mendoza, Argentina* presentado en 2011 para optar por el título de Magister en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo

de la Universidad de Georgetown conjuntamente a la Universidad Nacional de San Martín; por cuanto después de una revisión al Plan de Desarrollo Rural de la Provincia de Mendoza en Argentina, concluye en la importancia de impulsar políticas públicas determinadas por tres ejes fundamentales: el nivel territorial, el ámbito de gestión y la articulación de políticas de acuerdo a principios de descentralización, participación y corresponsabilidad

Para la autora, el proceso de hechura de políticas públicas, en la etapa de diseño y formulación se propone el objetivo de planeación de la gestión reflejado en el marco en el que se inscribe, a partir de lo cual se identifica la red de actores y recursos necesarios para el logro de aquel o aquellos objetivos propuestos. Y en el ámbito del Desarrollo Local, es fundamental que se circunscriba en un Plan orientador y ordenador tanto de la acción como de las relaciones basado en la realidad local (Echeverri, A., 2011).

En coincidencia con lo planteado anteriormente, la aspirante al Título de Magister de la Universidad de Los Andes, Díaz Garzón, D. (2015) se refiere a las políticas públicas como el conjunto de acciones de gobierno que van dirigidas a tener un impacto en la vida de los ciudadanos; por lo que desde la perspectiva de la sociedad, considera, son relevantes pues constituyen uno de los instrumentos socialmente disponibles para atender sus necesidades en interacción con el Gobierno y otros actores.

Sobre la base de las políticas públicas integradoras, en este trabajo Díaz Garzón introduce el Modelo de Negocios Inclusivos como una alternativa de política pública en la cual el Gobierno debe asumir un rol protagonista al incluir - generando condiciones, conexiones, facilidades e incentivos - al sector privado dentro del desarrollo de las regiones, aprovechando su creatividad y utilizando la combinación de sus recursos en beneficio del mejoramiento social. Para la autora, los Negocios Inclusivos *“surgen como una alternativa*

atractiva y sostenible para la generación de desarrollo económico y social tanto en las comunidades involucradas como en las empresas ancla que sirven de promotoras del modelo, unidas por una relación de mutuo beneficio". (Díaz Garzón, D., 2015)

En este sentido los Gobiernos Locales, dados sus niveles de proximidad, pueden facilitar la articulación al reducir las barreras que dificultan la interacción entre las personas de la base de la pirámide y las empresas, al empoderar a las comunidades a la vez que alentando y facilitando a las empresas el desarrollo de relaciones comerciales con impacto social. Específicamente, el Gobierno Local a través de sus instrumentos – información, reglas y leyes, recursos financieros, estructura y capacidad – en mayor o menor medida, siempre podrá actuar como un intermediario de conocimiento, congregar a actores clave, actuar como un socio operativos, cambiar el perfil riesgo/beneficio y crear un entorno regulatorio propicio.

Base Conceptual

Durante la última década en América Latina, se ha debatido sobre las causas de la baja productividad sostenida en la región, con relación a los niveles de los países desarrollados. Uno de los factores determinantes que se han identificado, es que en la región abundan microemprendimientos informales de subsistencia, que no aportan a la maximización de la producción de bienes y servicios, sino que más bien obstaculizan el crecimiento de las ya existentes pues distorsionan la oferta y demanda, tanto de empleo productivo como de bienes y servicios, al generar una competencia irracional en los niveles más bajos de la pirámide poblacional. Finalmente atentan con desintegrar el tejido económico y agravan condiciones de pobreza y exclusión.

Sobre esta situación, con relación a la actuación de los Estados en la

Región, investigadores de CAF Banco de Desarrollo de América Latina han considerado que,

[...] aspectos ligados a fallas del Estado también podrían afectar negativamente la productividad de las economías. En este sentido, un efecto quizás no deseado de las políticas impositivas, los subsidios al crédito, y hasta algunas características de la política laboral y social es el de impedir el crecimiento de las empresas formales y de alta productividad mientras que generan incentivos a la creación y supervivencia de microempresas que solo dan empleo a su fundador, y quizás a algunos familiares, y que frecuentemente tienen poco valor agregado. (CAF, 2013)

Por ello destacan la importancia, de que las políticas públicas que busquen favorecer el emprendimiento tengan un enfoque multidimensional e integren aspectos ligados al desarrollo del talento empresarial, la promoción de la innovación, el acceso al financiamiento y la capacitación de la mano de obra.

Sobre estos principios, el enfoque del emprendimiento socioproductivo surge como una alternativa al combinar el valor económico con el valor social a través de la generación de bienes y servicios cuyos procesos de producción, distribución y/o consumo con relación al sector empresarial, así como de participación en el mercado formal, faciliten el desarrollo humano y la integración social de población anteriormente excluida de la dinámica productiva a través de sus emprendimientos. Contribuyendo a largo plazo a generar un crecimiento sostenido y de calidad, que cree nuevos puestos de empleo y sea eficiente (CAF, 2013).

Dentro de este enfoque, el concepto de negocios inclusivos o negocios con la base de la pirámide se ha popularizado en los últimos años en referencia a

aquellas actividades empresariales dirigidas a las poblaciones con menores ingresos, con el interés de generar beneficios a todos los actores participantes. La alianza Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible define el negocio inclusivo como una *“iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes”*. (SNV & WBCSD, 2010)

Los negocios inclusivos no son filantropía ni un enfoque de responsabilidad social empresarial, sino otra forma de construir capital, tanto económico como social y ambiental. Son negocios rentables, contruidos en entornos especiales utilizando los mecanismos del mercado en una lógica de mutuo beneficio, ajustados a las necesidades de la demanda de productos o servicios para ampliar el acceso a ellos, donde participan las empresas y comunidades de bajos ingresos – en calidad de proveedores, distribuidores y/o consumidores – creando así una situación ganar-ganar al generar nuevas oportunidades económicas y sociales.

En los negocios inclusivos existen dos actores claves:

- a) Empresa Ancla, la cual introduce una innovación en sus procesos que permite la articulación del negocio inclusivo con nuevos socios de la base de la pirámide;
- b) Base de la Pirámide, que corresponde al sector de la sociedad con bajos ingresos que participa en el negocio inclusivo como protagonista (socio) en la cadena valor de la empresa como consumidor, proveedor o distribuidor.

Para la empresa, es una estrategia de negocio para incrementar su

rentabilidad u obtener beneficios operativos, garantizando una mayor sostenibilidad de su actividad y una ampliación en sus segmentos de mercado; y para la comunidad, una oportunidad de acceder a mercados formalmente establecidos apalancadas en el músculo que poseen las empresas, para capturar valor y mejorar sus condiciones de vida. Se basan en esquemas de igualdad y respeto mutuo, al compaginar intereses económicos y sociales en una visión de corresponsabilidad en donde ambos actores son generadores de valor.

Al respecto, la Fundación CODESPA ha identificado que, la utilidad de los negocios inclusivos viene fundamentada en que,

[...] son una forma de resolver necesidades de la población con esquemas más sostenibles, que permiten a las empresas orientar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible generando modelos de negocio que atienden necesidades de la población de escasos recursos o permiten integrar en sus cadenas a población antes excluida. (CODESPA, 2017)

Empresas como por ejemplo, Nestlé, con su Iniciativa de Creación de Valor Compartido implementada en 2006 como estrategia de negocio, se ha permitido optimizar procesos incorporando como socios a pobladores de los sectores cercanos a sus plantas industriales en todo el mundo: con productores agropecuarios quienes les proveen de leche, cacao y frutas entre otros insumos para la elaboración de sus productos, cooperativas de transporte para la distribución de sus productos o redes de pequeñas bodegas donde los mismos se comercializan. Lo que para la empresa ha significado un beneficio en cuanto sus procesos, pero también, una estrategia para la mitigación de riesgos sociales provenientes del entorno inmediato y una ventaja para su posicionamiento.

Iniciativas de negocios inclusivos provenientes del sector privado empresarial son múltiples, sin embargo son menos y más recientes las experiencias en las que este enfoque se ha utilizado desde el sector público como estrategia de política pública.

Pero si se toma en cuenta que, un factor determinante para un negocio inclusivo, es que exista una excelente articulación entre la empresa y los emprendimientos de la base de la pirámide; aun cuando son actores disímiles, que se manejan en ámbitos diversos, con dinámicas distintas, siguiendo lógicas propias; el que exista una tercera entidad con un rol neutro, que ayude a enlazar a ambos actores en la posibilidad de un beneficio mutuo, facilite la comunicación e interacción, y genere un entorno favorable bajo reglas de juego claras; puede ser un elemento clave para generar casos de éxito.

De hecho, el PNUD (2003) ha propuesto un “Diamante” para la generación de Ecosistemas Empresariales Inclusivos para la creación de riqueza y el desarrollo social, donde otros actores como la Academia, las Organizaciones No Gubernamentales y el Sector Público participan para dar soporte a los Negocios Inclusivos; a través de las funciones de información, conexión, inversión, incentivos y apoyo a la implementación.

Al respecto, el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible ha recomendado que más allá de organismos públicos que implementen programas para el surgimiento de los emprendimientos, su fortalecimiento y su formalización; el Estado en cualquiera de sus niveles, puede y debe generar condiciones que promuevan la integración de los emprendimientos como actores de la economía estableciendo reglas de juego justas y contribuyendo a cerrar brechas entre los actores. Y, en este sentido impulsar políticas públicas que apalanquen a los Negocios Inclusivos por su

posibilidad de impacto en términos económicos y sociales con un modelo no-paternalista, lo que representa grandes beneficios en términos de superación del conflicto y superación de la pobreza. (CECODES, 2017)

Estas, deberán orientarse entonces a corregir las fallas de mercado que originan la exclusión y, a la generación de las capacidades, el capital y el apoyo necesarios para producir valor sostenible y compartido. Para ello, el Gobierno tiene el potencial de incorporar a actores adicionales, para el fortalecimiento de ecosistema y la sostenibilidad de los negocios inclusivos.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

La naturaleza de este Trabajo Especial de Grado es la de la Sistematización de Experiencias, que consiste, en un proceso reflexivo e interpretativo sobre una determinada práctica, de forma ordenada y objetiva, para extraer de ella aprendizajes y compartirlos de forma que sean de utilidad pública.

Se corresponde con los parámetros de una Investigación Descriptiva Documental – Evaluativa Ex/post-fáctica pues responde a la necesidad de representar, analizar, interpretar y valorar los resultados de la experiencia en estudio para generar conocimiento pertinente. Por otra parte, no se entiende como una Investigación Experimental porque la experiencia es un hecho anterior al sujeto de estudio; se asemeja mucho más, sin embargo, a la Investigación Acción y la Investigación Participante, siendo que el punto de partida es la práctica y permite rescatar la experiencia a través de sus actores (Ministerio de Educación del Perú, 2009).

Para Jara, O. (1994) *“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”*.

La Sistematización de Experiencias, viene fundamentada en el paradigma post-positivista de las Ciencias Sociales, el cual brinda la posibilidad de aproximarse al conocimiento a través de un proceso deductivo que exigirá al autor ubicarse en el punto de la centralidad desde la comprensión de la

complejidad del objeto de estudio y la complementariedad que exige para ser alcanzado; en este sentido se acude a las fuentes documentales y perceptivas desde una aproximación racional y empírica que permita la generación del conocimiento.

De acuerdo a Jara, O. (1994) para sistematizar experiencias se deben considerar cinco tiempos, que a su vez tienen algunos elementos constitutivos que se detallan a continuación:

- 1) El punto de partida, que es la experiencia puesta en práctica previamente sobre la cual se desarrolla el proceso de sistematización. Sobre ello se debe definir quién sistematiza y de qué información de parte, para ello es esencial,
 - a. Haber participado en la experiencia., y
 - b. Tener registros de la experiencia.
- 2) Las preguntas iniciales que consisten en ¿para qué queremos sistematizar?, ¿qué experiencia queremos sistematizar? y ¿qué aspectos centrales de esa experiencia nos interesa sistematizar?; lo que permitirá,
 - a. Definir el objetivo de la sistematización,
 - b. Delimitar el objeto de la sistematización, y
 - c. Precisar un eje de sistematización.
- 3) Recuperación del proceso vivido, que consiste en,
 - a. Reconstruir la historia,
 - b. Ordenar y clasificar información, avanzando hacia la identificación de los componentes del proceso.
- 4) La reflexión de fondo para conocer ¿por qué pasó lo que pasó?, para lo cual se procede a,
 - a. Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso.
- 5) Los puntos de llegada, que se refiere a la posibilidad de,

- a. Formular conclusiones;
- b. Comunicar los aprendizajes.

La experiencia a sistematizar es el Programa Municipal de Negocios de El Hatillo, con la intencionalidad de comprender y mejorar la práctica en el caso de los actores involucrados pero también para extraer enseñanzas que puedan ser compartidas a modo de referencia para otros gestores. El objeto de la sistematización específicamente es del proceso de implementación del programa y, el eje de la sistematización, gira en torno a la metodología de Marco Lógico utilizada para la implementación, sobre la base de la Teoría del Cambio propuesta para el Programa.

La Metodología del Marco Lógico, es una herramienta para la gestión del ciclo de vida de los proyectos, donde se presenta de forma resumida y estructurada la información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos de cualquier iniciativa – fin, propósito, componentes y actividades – permitiendo entender con facilidad la lógica de la intervención (Aldunate, E., 2011). Mientras que por su parte, la Teoría del Cambio, según explicación de la Dirección de Medición de Impacto y Evaluación de Políticas de CAF Banco de Desarrollo de América Latina,

[...] consiste en un ejercicio reflexivo sobre la cadena causal de una intervención, y debe realizarse al inicio del diseño de una evaluación. Por una parte, tiene gran utilidad para determinar las potenciales variables de impacto, ya que permite pensar estructuradamente en los potenciales resultados (outcomes o fines) en función a las acciones o componentes que incluya la política. Asimismo, esta práctica permite diferenciar y separar estos resultados de los productos (outputs o medios) generados por el programa, que si bien son una consecuencia directa, no son las dimensiones que realmente reflejan los cambios relevantes derivados del tratamiento. [...] (CAF, 2018)

De igual manera, este ejercicio permite tener una idea de los

mecanismos o canales de transmisión, que son los procesos mediante los cuales la intervención se traduce en cambios sobre las variables de impacto.”

Básicamente el proceso se centrará en una exploración de tipo cualitativa para la reconstrucción de la historia sobre la base de información recabada de las fuentes primarias a través de entrevistas semi-estructuradas a los actores involucrados en la implementación e informes, y otras fuentes secundarias de tipo documental; la cual se organiza y clasifica de forma tal que permita la relatoría – diacrónica – descriptiva e incluso explicativa, del hecho así como de sus resultados. A partir de lo cual se desenvolverá una reflexión crítica sobre la práctica, aprovechando las ventajas de la metodología del Marco Lógico sobre la cual fue diseñado el proceso de implementación; identificando las variaciones ocurridas y los efectos no previstos positivos o negativos, lo que denominamos análisis de externalidades (Rodríguez, A. 2004) y las desviaciones de la Teoría del Cambio.

Para ello será también necesario desde un primer momento:

1. Presentar a los actores que participaron en la experiencia.
2. Presentar la realidad y la lógica sobre la cual se diseñó la experiencia.
3. Presentar la Teoría del Cambio Inicial para este Programa y Marco Lógico para su implementación.
4. Presentar los productos y resultados que se esperaban de la experiencia.

Culminado el análisis, se extraerán conclusiones a modo de lecciones aprendidas, que serán presentadas como un aporte de este trabajo, que posteriormente podrán ser comunicadas y socializadas entre grupos de interés involucrados en esta experiencia así como otros gestores en proyectos

similares.

De acuerdo al sujeto, esta sistematización está centrada en un proceso de intervención-participativa, donde actores que vivenciaron la práctica se involucran en el proceso de documentación y reflexión, entre ellos la investigadora; de acuerdo a la temporalidad, es de tipo retrospectiva (ex/post-factico) y su alcance es total pues abarca la totalidad de la experiencia; que para este trabajo es la implementación de un programa.

Cuadro 1: Operacionalización de Objetivos Específicos

OBJETIVO GENERAL: Sistematizar la experiencia del programa de negocios inclusivos, del municipio el hatillo en el período 2015 – 2017, como estrategia de política pública para la promoción del desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión.			
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODOS/ HERRAMIENTAS
Reconstruir de forma crítica, el proceso metodológico para la implementación del Programa de Negocios Inclusivos, del Municipio El Hatillo sobre la base de la teoría del cambio.	Práctica de implementación del programa	Objetivo de Sistematización Objeto de Sistematización Eje de Sistematización Contexto de la Experiencia	Proceso de Sistematización de Experiencias Metodología del Marco Lógico Teoría del Cambio Análisis de Externalidades
Analizar los elementos más significativos, incluyendo la perspectiva de los diversos actores involucrados en la implementación del programa, sobre el enfoque utilizado, las técnicas aplicadas, las condiciones organizacionales e institucionales necesarias y el rol	Perspectiva de los actores involucrados	Enfoque del Emprendimiento Socioproductivo Modelo de Negocios Inclusivos y métodos de articulación Desarrollo organizacional e institucional y rol del Gobierno Local	Proceso de Sistematización de Experiencias <i>Mainstreaming</i> Entrevistas semiestructuradas

del gobierno local.			
Deducir las lecciones aprendidas como aportes para la formulación de estrategias de política pública para la promoción del desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión.	Lecciones aprendidas	Estrategias de política pública Desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión	Proceso de Sistematización de Experiencias

Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma propuesto para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado sobre la base de los objetivos específicos planteados y las actividades necesarias para consecución. Considerando que la investigadora se dedicara al desarrollo de este trabajo de forma exclusiva durante este período.

Cuadro 2: Cronograma

OBJETIVO ESPECÍFICO	MES 1	MES 2	MES 3
Reconstruir de forma crítica, el proceso metodológico para la implementación del Programa de Negocios Inclusivos, del Municipio El Hatillo sobre la base de la teoría del cambio.	Compilación, organización y clasificación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias de tipo documental. - Identificación de los actores que participaron en la experiencia. - Identificación de la realidad y la lógica	Reconstrucción de la historia del proceso de implementación. Identificación de variaciones. Análisis, síntesis e interpretación crítica de la información.	Análisis de externalidades. Formulación de conclusiones.

	<p>sobre la cual se diseñó la experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la Teoría del Cambio Inicial para este Programa y Marco Lógico para su implementación. - Identificación de los productos y resultados que se esperaban de la experiencia. 		
<p>Analizar los elementos más significativos, incluyendo la perspectiva de los diversos actores involucrados en la implementación del programa, sobre el enfoque utilizado, las técnicas aplicadas, las condiciones organizacionales e institucionales necesarias y el rol del gobierno local.</p>	<p>Diseño del instrumento de entrevista.</p>	<p>Reconstrucción de la historia del proceso de implementación.</p> <p>Realización de entrevistas semi-estructuradas a actores involucrados.</p> <p>Organización y clasificación de información proveniente de las entrevistas.</p> <p>Análisis, síntesis e interpretación crítica de la información.</p>	<p>Análisis, síntesis e interpretación crítica de la información.</p> <p>Identificación de variaciones.</p> <p>Análisis de externalidades.</p> <p>Formulación de conclusiones.</p>
<p>Deducir las lecciones aprendidas como aportes para la formulación de estrategias de política pública para la promoción del desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión.</p>		<p>Análisis, síntesis e interpretación crítica de la información.</p>	<p>Análisis, síntesis e interpretación crítica de la información.</p> <p>Formulación de conclusiones.</p> <p>Comunicación de lecciones aprendidas.</p> <p>Redacción final del documento.</p>

Recursos

El Trabajo de Grado enunciado, será desarrollado en su totalidad por la investigadora, con el acompañamiento y supervisión de un tutor académico adscrito a la misma Institución Educativa en la cual este será presentado.

Para la investigación y desarrollo, se requerirán recursos informáticos y tecnológicos a satisfacer con un teléfono y computador con software de procesamiento de palabras y conexión a internet; así como otros recursos materiales como papelería y materiales de oficina, así como servicios asociados como de comunicación, impresión, fotocopiado también serán necesarios y los cuales serán dispuestos, adquiridos o pagos por la investigadora.

Cuadro 3: Presupuesto

ÍTEM	COSTO
GASTOS DE COMUNICACIÓN	Bs. 300.000
ADQUISICIÓN DE BIBLIOGRAFÍA	Bs. 1.000.000
PAPELERÍA Y MATERIALES DE OFICINA	Bs.3.000.000
FOTOCOPIAS	Bs. 600.000
IMPRESIONES Y ENCUADERNADO	Bs. 1.600.000
PAGO DE CRÉDITOS ACADÉMICOS	Bs. 2.700.000
TOTAL	Bs. 9.200.000

Consideraciones éticas y legales

Para el desarrollo de este Trabajo de Grado, sobre la base de los objetivos propuestos y metodología de investigación, se establece y reconoce que,

- Este trabajo se enmarca dentro del marco legal vigente aplicable al ámbito de la educación superior en la República Bolivariana de Venezuela, en específico a los estudios de postgrado y a la investigación con carácter académico. De igual manera, se acogen las normativas y reglamentos de la Universidad Católica Andrés Bello

vinculantes para los estudios de postgrado.

- Este trabajo, tendrá en cuenta y respetará la propiedad intelectual y las normas de honestidad intelectual, realizando la adecuada citación y referencia de los autores que han trabajado previamente en el tema y cuyas obras serán usados como fuentes bibliográficas.
- Este trabajo, se fundamentará en gran medida en información proveniente de informes oficiales y entrevistas, para lo cual se deberá obtener el consentimiento informado de las personas que participaran en la realización de la presente investigación, informándoles previamente los objetivos, los alcances de la misma y la forma cómo serán mencionadas en el momento de divulgar los resultados.
- Este trabajo, tiene como propósito aportar conocimiento pertinente sobre un tema sentido por la sociedad que se corresponde con el *quehacer* del Estado, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la Democracia en nuestro querido país. Atendiendo a los principios esbozados en el Plan Estratégico de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB 20-20) "*Utilitas, Iustitia, Humanitas y Fides*".

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999 - 2009) en su Artículo 178 dota al Municipio – unidad político territorial en la que se organiza el territorio nacional – con la competencia en el gobierno, administración y gestión de las materias que conciernen a la vida local, especialmente en la ordenación y promoción del desarrollo económico y social; y en este sentido la Ley Orgánica del poder Público Municipal (2010 - 2014) profundiza en el Artículo 60, que *“cada Municipio, según sus particularidades, tendrá un plan que contemple la ordenación y promoción de su desarrollo económico y social que incentive el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad municipal.”*

Al respecto, en el sistema de planificación venezolano, el Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento a través del cual los municipios materializan el esfuerzo de planificación directiva. Este instrumento, es definido por la Ley Orgánica de Planificación (2010 - 2014) como aquel que *“expresa las directrices de gobierno de cada uno de los municipios, para el período de cuatro años de gestión. En su formulación debe tomarse en consideración lo dispuesto en las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan de Desarrollo Regional y el Plan Estatal de Desarrollo respectivo”*. Su formulación, es responsabilidad y obligación directa de la máxima autoridad municipal, para posteriormente ser sometido a consideración y aprobación del Concejo Municipal y el Consejo Local de Planificación Pública.

De acuerdo a lo anterior en 2014 las autoridades del Municipio El Hatillo,

luego de un diagnóstico participativo parte de un ejercicio estratégico en el cual fue involucrada la representación vecinal y los actores que hacen vida en el municipio, establecieron para el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2017 con una visión orientada a consolidar un municipio seguro, social y sostenible; tres áreas estratégicas en función a las necesidades y problemas prioritarios de la comunidad, desde las cuales se desprenderían los programas, proyectos y acciones para el Municipio; asimismo, el plan incorpora tres ejes transversales a toda la gestión que tienen un carácter global, integrador y multidisciplinario vinculando a cada dirección de la Alcaldía y finalmente presenta tres áreas de apoyo que cumplen la función de habilitadoras e impulsoras de la gestión. Cada uno a su vez se traduce en objetivos específicos de gestión. (Alcaldía de El Hatillo, 2014)

Gráfico 1: Plan Municipal de Desarrollo, El Hatillo 2014-2017



Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Ejes Estratégicos:

- El Hatillo Blindado: garantizar la seguridad de todos los vecinos y visitantes del municipio.
- El Hatillo Equilibrado: promover un desarrollo ordenado y armónico a través de normas y reglas claras
- Vive El Hatillo: impulsar la convivencia y el desarrollo humano a través de espacios de encuentro ciudadano y políticas de gestión social.

Ejes Transversales:

- El Hatillo Moderno: modernización de los servicios a través de la innovación y las tecnologías de información.
- El Hatillo Transparente: uso adecuado de los recursos públicos y rendición de cuentas.
- El Hatillo Participativo: promoción de la participación ciudadana y alianzas público-privadas.

Áreas de Apoyo

- Capital Humano
- Sostenibilidad Financiera
- Comunicación Abierta

En el marco del tercer eje estratégico del Plan Municipal de Desarrollo, la Alcaldía de El Hatillo emprendió acciones de diseño e implementación de programas y proyectos para la prestación de servicios públicos y servicios sociales que contribuyesen al desarrollo las actividades humanas de la población, el desenvolvimiento de sus capacidades y la ampliación de oportunidades para el mejoramiento de sus condiciones de vida con equidad, con la finalidad de contribuir al desarrollo local con enfoque de inclusión social y económica, considerando las vocaciones y potencialidades del municipio así

como los beneficios de la articulación con la participación del sector privado y de la comunidad organizada.

De esta forma, el Gobierno Local fomentó la participación ciudadana y las alianzas de cooperación como un punto de partida para mejorar las políticas locales, en las cuales existiese corresponsabilidad entre los distintos actores tanto del sector público como del sector privado y de la sociedad civil, a favor de la creación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población, el aprovechamiento y creación de nuevas oportunidades, y del fortalecimiento de las bases de una organización comunitaria más inclusiva para generar verdadero bienestar. Logrando concretar, más de ciento cincuenta alianzas de cooperación interinstitucional con empresas privadas, universidades y academia, instituciones y organizaciones no gubernamentales, multilaterales y embajadas para la ejecución de proyectos orientados a mejorar el desempeño económico, social y ambiental del municipio.

En este contexto normativo y organizacional, se desarrolla la experiencia objeto de sistematización de la presente investigación.

I. Practica de implementación del programa

El Diagnóstico

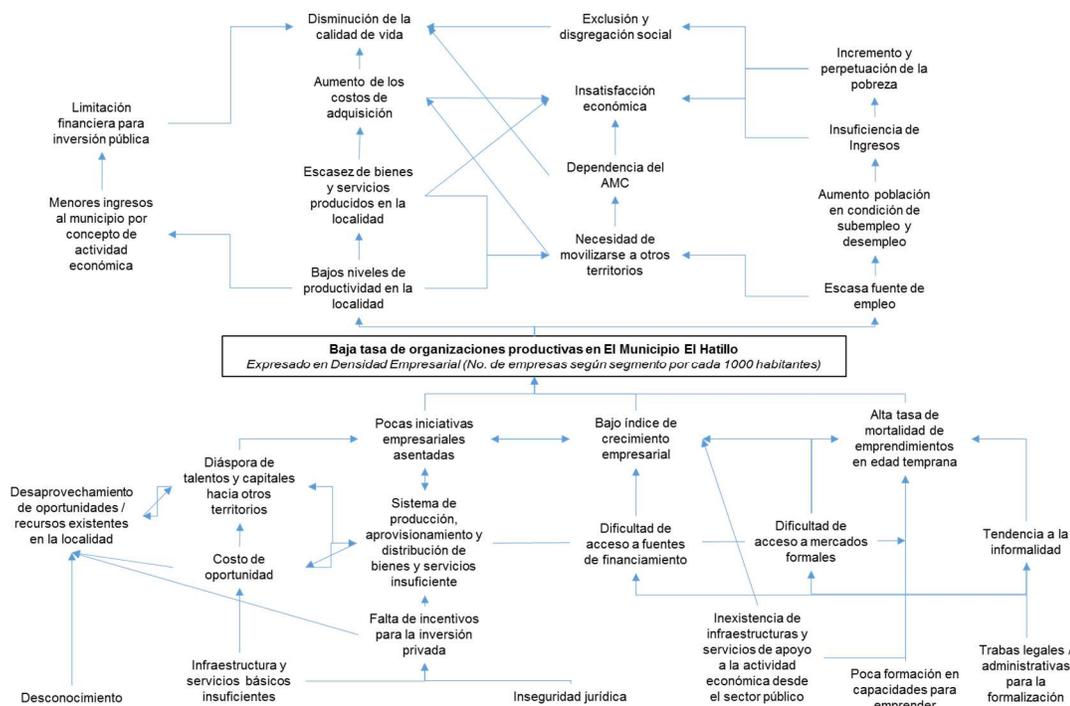
Mediante un diagnóstico, realizado por las autoridades locales en 2014, para conocer sobre la capacidad disponible y aprovechada en el municipio para generar riqueza que se tradujese en oportunidades para toda su población, a los fines de satisfacer sus necesidades, mejorar y mantener su calidad de vida; se pudo determinar que El Hatillo presenta un bajo índice de desarrollo económico local, evidenciado en:

- Características de municipio satélite-residencial, con un débil tejido económico, mayoritariamente micro - pequeña y mediana empresa, concentradas en el sector terciario superior de la economía (comercio y servicios).
- Insuficiente oferta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la población.
- Escasa oferta de empleo, mayoritariamente trabajos de la base de la pirámide.
- Se estima que entre siete de cada diez hatillanos en edad productiva (71,4% de la población total según datos INE-2011) económicamente activos, deben movilizarse fuera del municipio para llegar a su puesto de trabajo.
- Alta tasa de sub-empleo y desempleo, que se prevé podría incluso duplicar la media nacional-oficial (7,9% según datos INE-2015 que mide sector formal e informal de la economía).
- El 4% de la población vive en las zonas urbano-populares y una parte importante de ellos vive en condiciones de pobreza (3.800 personas) mientras que otro 16% de la población vive en las zonas rurales y la mayoría vive en condiciones de pobreza extrema (6.000 habitantes). Este, es el grupo social que presenta las mayores situaciones de vulnerabilidad y exclusión social (ingresos, acceso a servicios y bienes sociales básicos) con alarmantes niveles de deserción y desocupación educativa y laboral, agravado por las dificultades de accesibilidad y movilidad; que ha degenerado en un estado de depresión económica generalizado y en un relativo grado de disgregación.
- Se concentra en total según cifras oficiales del INE-2011 un 19,58% de población en condición de pobreza.

De esta forma con relación a la situación identificada, manifiesta

principalmente en la debilidad de su tejido económico y representado por la insuficiencia de organizaciones productivas que satisfagan la demanda de bienes y servicios de la población, garanticen puestos de empleo y agreguen valor; se constataron sus implicaciones negativas en términos de bienestar, cohesión social y para la sostenibilidad financiera del Municipio. Por lo que, una vez establecida la magnitud del problema, las autoridades continuaron profundizando en este mediante un análisis sistémico sobre las causas y los efectos del problema y por qué este no ha sido resuelto, utilizando la Metodología del Marco Lógico como instrumento para apoyar el enfoque de la Gestión para Resultados. (Aldunate, E. y Córdoba, J., 2011)

Gráfico 2: Árbol del Problema (Causas y Efectos)



Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Una vez identificada y desglosada la situación-problema, conociendo la manera como esta afecta de una forma generalizada a la población y del municipio, se adelantó en un análisis de involucrados donde se consideraron

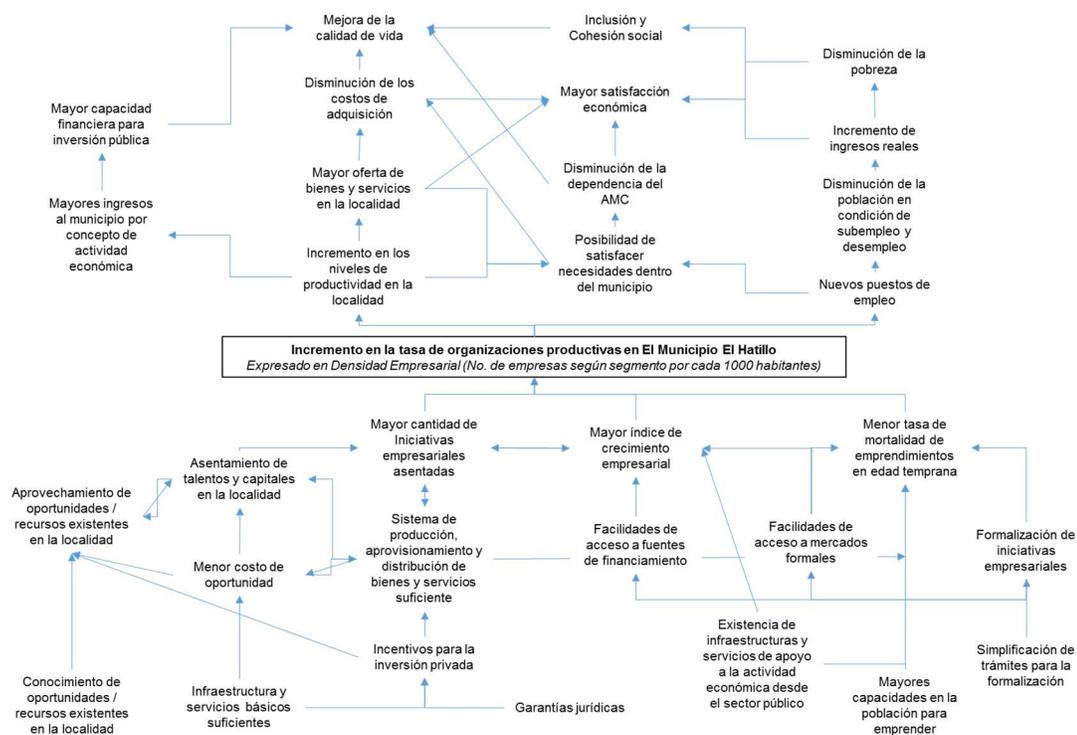
a los habitantes de distintos sectores así como a diversos actores que hacen vida en la comunidad, actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada para conocer la forma como este problema les afecta, así como sus posibilidades y motivación a participar en la solución del mismo; aunque por distintos intereses (políticos, institucionales, económicos, calidad de vida, desarrollo humano, estabilidad laboral, acceso a bienes y servicios, etc.) y en distinta medida, se comprobó que estarían propensos a participar activamente en beneficio del desarrollo económico del municipio, siempre que fuere de una forma ordenada, social y ambientalmente responsable; pero sobretodo una vehemente necesidad en los *hatillanos* por una intervención gubernamental (local) orientada a la promoción de oportunidades económicas con enfoque de inclusión y articulación a mercados estables. A la vez que la disposición de una cantidad significativa de actores del entorno externo – aliados – a apoyar alguna iniciativa en esta materia de la administración local, dados los niveles de aprobación de la gestión, credibilidad y posicionamiento del municipio como un territorio atractivo para las alianzas público-privadas.

A partir de ello, las autoridades procedieron a pre-identificar los factores para la formulación de algunas estrategias alternativas para darle solución, comenzando por definir la situación futura deseada, en este caso, el incremento de organizaciones (empresas y emprendimientos) productivas en asentadas en el municipio que contribuyan a satisfacer la demanda de bienes y servicios de la población, creen nuevos puestos de empleo y agreguen valor a la economía municipal; esto medido en términos de densidad empresarial, considerando la cantidad y calidad de las organizaciones; y junto a ello, las condiciones positivas que se estiman deseadas y viables de ser alcanzada para de esta forma comprender los medios posibles para la solución del problema.

Para Aldunate y Córdoba, construir el Árbol de Objetivos es el primer paso

para diseñar un modelo sistémico de solución a la situación-problema, para ello cada una de las causas y efectos del Árbol del Problema se traduce en positivo y “al realizar este cambio, los efectos negativos que generaba la existencia del problema pasarán a ser los fines que perseguimos con la solución de éste [...] por su parte, las causas se convertirán en los medios con que deberemos contar para poder solucionar efectivamente el problema”. (Aldunate, E. y Córdoba, J., 2011)

Gráfico 3: Árbol de Objetivos (Medios y Fines)



Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Continuando el análisis para esclarecer el contexto en la cual se enmarcan los medios y una posible solución, en un proceso participativo se evaluaron las potencialidades, deficiencias y limitaciones pre-existentes en la localidad así como del Gobierno Municipal.

Cuadro 4: Matiz de Potencialidades, Deficiencias y Limitaciones

Área Temática	Potencialidades	Deficiencias	Limitaciones
Área económica	<p>Potencial agropecuario de las zonas rurales (pasado histórico).</p> <p>Destino turístico dentro del AMC especialmente por la cadena gastro-turística, su patrimonio cultural y recursos naturales.</p> <p>Municipio con condiciones favorables para el desarrollo de la industria creativa (industria cultural e industria del conocimiento)</p> <p>Alta concentración de talento humano.</p> <p>Cantidad importante de recursos naturales.</p>	<p>Municipio mayormente residencial.</p> <p>Débil tejido económico: pocas organizaciones productivas mayormente MIPYMES en el sector terciario superior de la economía.</p> <p>Estado de depresión económica en sectores rurales del Municipio: abandono de la actividad agrícola a mediados del S. XX</p> <p>Insuficiencia de bienes y servicios ofertados en la localidad.</p> <p>Limitada fuente de empleo.</p>	<p>Casi el 60% del territorio tiene condicionamientos para el desarrollo.</p> <p>Leyes y políticas nacionales que desincentivan y persiguen la iniciativa privada.</p> <p>Contexto nacional de crisis económica.</p> <p>Competencia del Municipio para normar sobre algunos aspectos en materia de actividad económica, entre ellos el aspecto tributario.</p>
Sistema físico-natural	<p>Parte del Área Metropolitana de Caracas y del Estado Bolivariano de Miranda.</p> <p>Ubicación privilegiada en la periferia del Distrito Capital: conexión con los Municipio Baruta, Sucre y Paz Castillo.</p> <p>Parte del Cinturón Verde de Caracas: zonas montañosas con abundantes recursos hídricos, flora y fauna.</p> <p>Condiciones climáticas favorables y agradables.</p> <p>Suelos altamente fértiles en las zonas rurales (litosoles).</p> <p>Mayor proporción de ruralidad del AMC.</p>	<p>Zonas afectadas por el crecimiento no planificado/ordenado: desarrollo urbano anárquico.</p> <p>Propensión a deslaves e incendios por su extensión de bosques de montaña.</p>	<p>Casi el 60% del territorio se encuentra bajo regímenes de administración especial.</p>
Demografía y mercado de trabajo	<p>Tasa de crecimiento poblacional interanual del 7% por inmigración de una clase media profesional proveniente de otros municipios del AMC y Miranda.</p> <p>Mayor capacidad de crecimiento del AMC (508 personas por kilómetro cuadrado).</p> <p>Alrededor del 80% de la población se asienta en zonas urbanas-residenciales y pertenecen a los estratos ABC con altos niveles de profesionalización.</p> <p>71,4% de la población en</p>	<p>Alrededor del 20% de la población se asienta en comunidades precarias (zonas urbano-populares de tipo barriadas y zonas rurales).</p> <p>Se concentra un 19,58% de población que vive en condiciones de pobreza y exclusión.</p> <p>7 de cada 10 hatillanos sale del municipio a diario para estudiar o trabajar.</p> <p>Bajos niveles educativos y de formación productiva de la población de las zonas rurales.</p>	

Área Temática	Potencialidades	Deficiencias	Limitaciones
	edad productiva. Baja tasa de dependencia relativa (mayor respecto a niños que ancianos).		
Infraestructura y comunicaciones	Capacidad para nuevos desarrollos inmobiliarios privados de forma ordenada y normada. Instrumentos que establece la ley como exigencia a desarrolladores inmobiliarios privados para contribuir a la mejora de las condiciones de la infraestructura pública.	Insuficiencia de infraestructura, equipamiento y servicios públicos. Infraestructura mayoritariamente residencial. Carencia de infraestructura para alojar el desarrollo empresarial. Mal estado de las vías de acceso a los sectores sub-urbanos. Sistema de transporte público deficiente.	El Gobierno Local tiene competencias limitadas en casi el 60% del territorio: seguridad, infraestructura y servicios.
Aspectos institucionales	Competencia constitucional de los Gobiernos Locales para ordenar y actuar en materias de desarrollo económico y social en sus territorios. El Gobierno Local cuenta con altos niveles de aprobación a la gestión y credibilidad de las autoridades. Existencia de un Plan Municipal de Desarrollo para el período que es compartido por la comunidad. Buena articulación con otras instancias del Gobierno Regional (AMC y Miranda). Disposición de organizaciones del sector privado y de la sociedad civil, ubicadas dentro y fuera del Municipio, a trabajar con el Gobierno Local en modelos de alianza. Ciudadanía organizada y participativa.	Inexistencia de un Plan de Desarrollo Urbano Local. Insuficiencia en la prestación de servicios públicos. Insuficiencia de recursos financieros de inversión. Limitadas fuentes de ingreso a las arcas municipales.	El Gobierno Local tiene competencias limitadas en casi el 60% del territorio: seguridad, infraestructura y servicios. Limitación en la prestación de servicios públicos básicos a los Gobiernos Locales. Poca articulación con otras instancias del Gobierno Central. Leyes y políticas nacionales que amenazan la descentralización.

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Una vez completada la revisión del Árbol de Objetivos así como de la Matriz de Potencialidades, Deficiencias y Limitaciones se estudió cómo materializar los medios cuya existencia garantizaría o contribuiría a la solución del problema, y en función de ello definir las acciones factibles para conceptualizar

las alternativas. Entendiendo pues que en toda situación-problema así como para la solución de la misma, existe un entramado de relaciones lógicas-institucionales, las autoridades procedieron a identificar desde las competencias y capacidades del Gobierno Local, como promotor de una posible solución, los factores en los que puede impactar a través de sus acciones directas:

- Difundir información sobre las potencialidades (oportunidades y recursos) existentes en la localidad para promover su desarrollo ordenado.
- Mejorar la cobertura y calidad de los servicios públicos que presta a la comunidad.
- Ofrecer incentivos y facilidades para la inversión privada en áreas estratégicas de desarrollo.
- Desarrollar infraestructuras y servicios de apoyo a la actividad económica (empresarial y emprendedora) en la localidad.
- Brindar oportunidades de formación de capacidades para el emprendimiento y la gestión empresarial en la población.
- Facilitar los trámites municipales para la formalización y funcionamiento de las iniciativas privadas dentro del marco de la legalidad.
- Generar espacios de encuentro entre actores económicos de la localidad (empresas, emprendedores y financistas).

A partir de ello, fueron sometidas las acciones posibles a un análisis sobre los criterios de capacidad para incidir, viabilidad político-institucional, recursos disponibles, eficiencia y equidad; resultados reflejados en la matriz de alternativas ponderadas, donde se valora cada criterio en una escala de 1 – 0,5 - 0, lo que se traduce en bueno/alto, intermedio o malo/bajo para cada una.

Cuadro 5: Matiz de Alternativas Ponderadas

	Capacidad para incidir	Viabilidad político-inst	Recursos disponibles	Eficiencia	Equidad	Total
Campaña de información	0,5	1	1	0,5	0,5	3,5
Ampliar cobertura y calidad de servicios públicos	0,5	0,5	0	1	1	3,5
Ofrecer incentivos y facilidades para la inversión privada	1	0,5	1	0,5	0,5	3,5
Desarrollar infraestructuras y servicios de apoyo	0,5	0,5	0	0,5	0,5	2
Implementar programas de formación de capacidades	1	1	1	0,5	1	4,5
Simplificar y facilitar trámites municipales	0,5	0,5	1	0,5	0,5	3
Generar espacios de encuentro entre actores	0,5	1	1	0,5	1	4

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Como propuesta de curso de acción pública inmediata, se priorizó entonces la alternativa de implementar programas de formación de capacidades.

La Alternativa

Luego de haber implementado durante el primer año de gestión, en alianza con diversas instituciones, programas de formación en artes y oficios, de formación de habilidades para el empleo productivo, de formación de capacidades para el emprendimiento y la gestión empresarial; se evidenció que el alcance de estas iniciativas, aunque beneficiosas, seguía siendo limitado. Por una parte, la población con condiciones más desfavorables sacrificaba su participación por urgencias económicas al no ver oportunidades concretas de beneficio en término de ingresos reales en el corto plazo, mientras que la población más privilegiada se auto-excluía por no considerarse

a sí mismos como población objetivo de un programa público, por otra parte, el sector empresarial y comercial no se incorporaba activamente más que por aportes de responsabilidad social.

En 2015, las autoridades municipales acuden a CAF Banco de Desarrollo de América Latina para asesorarse sobre enfoques factibles para robustecer su propuesta en la materia y, gracias a un Proyecto de Cooperación Técnica aprobada a favor del Municipio El Hatillo, se trabajó con la asesoría del SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo en la realización de un diagnóstico socio-económico a nivel comunitario, así como en la identificación y priorización de sectores y modalidades económicas potenciales, identificación de cadenas de valor, actores y roles.

La Alcaldía de El Hatillo con recursos de Asistencia Técnica de CAF, estudió entonces las oportunidades en el municipio referidas a actividades económicas y a la inclusión de segmentos de la población de bajos ingresos en cadenas de valor de empresas y mercados formales - consolidados, para evaluar el potencial de impulsar negocios inclusivos en El Hatillo; con la idea de una política social que tuviese por objeto la dinamización productiva de las comunidades del municipio, la participación de la mayor cantidad de actores y organizaciones, la vez que al fortalecimiento de las cadenas de valor local.

Los negocios inclusivos son una propuesta del enfoque del emprendimiento socio-productivo. Estos, son iniciativas empresariales económicamente rentables, socialmente y ambientalmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y contribuyen a mejorar su calidad de vida. De esta manera, a través del encadenamiento y la tracción entre organizaciones productivas, contribuyen a que las empresas formalmente establecidas y llamadas “empresas ancla”, se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus

segmentos de mercado (hacia atrás y hacia adelante) hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades y mecanismos que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial para capturar valor que se traduzca en el mejoramiento de sus modos de vida; y ambas cosas crean a su vez nuevas oportunidades económicas en la forma de nuevos emprendimientos potenciales y nuevos puestos de empleo.

El desafío planteado es movilizar la capacidad de innovación y gestión de los sectores público y privado para desarrollar estas iniciativas, que generen soluciones para la inclusión y al mismo tiempo generen rentabilidad para el empresario. Para ello existen dos formas: (SNV, 2011)

- i. Negocios inclusivos de proveedores o distribuidores: cuando estas poblaciones de bajos ingresos se desempeñan como proveedores o distribuidores, constituyéndose en empresarios de unidades económicas pequeñas que se integran a la cadena de valor de empresas más grandes en una relación de socios empresariales, interesados todos en construir ventajas competitivas por medio de la estructuración logística de abastecimiento o distribución que realicen estos segmentos poblacionales.
- ii. Negocios inclusivos de consumidores: cuando la empresa coloca en el mercado productos y/o servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de estas poblaciones de bajos recursos a precios accesibles. Esta modalidad implica la apertura de nuevos mercados, inexplorados y significativos, que fueron tradicionalmente ignorados.

En este sentido, las autoridades municipales con consultoría especializada, diseñaron una teoría para el programa – potencial de negocios inclusivos. En esta, se describe la lógica causal de cómo y por qué el programa produciría

los cambios deseados desde la situación inicial hacia la situación objetivo y de esta forma, se establecen de una forma lógica las acciones a través de las cuales se iría logrando progresivamente el efecto esperado; lo cual permite hacer una evaluación *ex-ante* (y permitirá hacer una evaluación *ex-post* de impacto) sobre la efectividad del mismo. Esto es lo que se conoce como la Teoría del Cambio. (Dirección de Evaluación de Impacto - CAF, 2015)

Gráfico 4: La Teoría del Cambio

La Necesidad	La Solución	Los Productos	Los Resultados Intermedios	El Impacto
Bajo índice de desarrollo económico local (capacidad disponible y aprovechada en el municipio para generar riqueza que traduzca en oportunidades para toda su población, a los fines de satisfacer sus necesidades, mejorar y mantener su calidad de vida).	Implementar un Programa Municipal de Negocios Inclusivos para promover la articulación entre los emprendimientos productivos de las comunidades con las empresas del sector formal en sectores económicos estratégicos.	<p>Conceptualización de oportunidades de Negocios Inclusivos</p> <p>Modelos de Negocio Inclusivo.</p> <p>Articulación emprendedor - emprendedor y emprendedores – empresa (formalización)</p> <p>Paquetes tecnológicos para la transformación productiva (capacitación, asistencia técnica y dotación de activos productivos)</p> <p>Estrategias de financiamiento.</p>	<p>Nuevas organizaciones productivas (emprendimientos) participan en el sector formal.</p> <p>Las organizaciones productivas pre-existentes mejoran sus sistemas de aprovisionamiento, producción y/o distribución.</p> <p>Surgen nuevas oportunidades económicas en las cadenas de valor desarrolladas.</p>	Incremento en la tasa de organizaciones productivas en el Municipio El Hatillo (cantidad y calidad).
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Densidad Empresarial (Empresas/1.000 habs.) por segmento. - % de desempleo y subempleo de la población en edad productiva y económicamente activa en las comunidades seleccionadas. - % de insatisfacción económica de la población en edad productiva y económicamente activa en las comunidades seleccionadas. - % de población en edad productiva y económicamente activa en condición de pobreza en las comunidades seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de cadenas de valor intervenidas - N° de negocios inclusivos articulados - N° de empresas-ancla participantes (sobre las identificadas) - N° de emprendedores beneficiarios (sobre población objetivo convocada) 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de beneficiarios capacitados y técnicamente asistidos. - N° de activos productivos entregados. - N° de emprendimientos formalizados - N° de contratos y cartas de servicios (emprendedor-productor y emprendedor-empresa). - N° de emprendimientos que reciben financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de incremento en nociones técnico-productivas de los beneficiarios (y % de aplicación). - % de incremento en la capacidad productiva instalada. - % de incremento en los niveles de productividad (cantidad, calidad y valor) - % de incremento en los niveles de asociatividad y conectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Densidad Empresarial (Empresas/1.000 habs.) por segmento. - % de incremento de ocupación productiva: N° de beneficiarios incluidos en la cadena de valor de una empresa ancla, sobre el N° total de la población objetivo. - % de satisfacción económica de los participantes (emprendedores y empresas-ancla). - % de incremento de los ingresos reales de los beneficiarios.
Supuestos:	Estas condiciones son consideradas como un problema por parte de la población y los actores económicos, por lo que existe interés en participar en una solución.	Existe compromiso por parte de las autoridades municipales y otros entes de cooperación así como los recursos necesarios para el programa. Existen oportunidades de NI	La construcción de capacidades productivas y la formalización de la actividad emprendedora aumenta las posibilidades de conexión de las unidades productivas con el mercado formal.	Los emprendedores, entienden su rol dentro de la cadena de valor por lo que se esfuerzan en producir según los estándares de las empresas-ancla. Existe una relación de mutuo beneficio y altos niveles de fidelización.

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

A partir de ello, en 2016, CAF Banco de Desarrollo de América Latina aprobó en beneficio del Municipio El Hatillo un segundo Proyecto de

Cooperación Técnica para la implementación de un Programa Municipal de Negocios Inclusivos con el propósito de promover el desarrollo socio-productivo del municipio de manera sostenible y de alto impacto, con un enfoque de inclusión económica y social; garantizando relaciones ganar-ganar entre actores de la sociedad civil, privados y públicos, al articular los emprendimientos (productivos y de servicios) de los vecinos de la base de la pirámide con el sector privado empresarial y mercados establecidos, contribuyendo a fortalecer las cadenas de valor local en sectores económicos estratégicos y a crear nuevas oportunidades económicas.

El programa comprende el diseño e implementación de un determinado número de negocios inclusivos – piloto en un período de 24 meses, pero más importante aún, es que con ello se pretende abrir la senda para el desarrollo de tantos negocios inclusivos como oportunidades existan en la localidad al formular una estrategia para la promoción de los negocios inclusivos como política pública desde el nivel local de gobierno a largo plazo.

Para guiar el proceso de implementación, las autoridades procedieron al diseño de un instrumento de gestión utilizando la metodología de marco lógico, considerando cuatro niveles de objetivos (vertical) y cuatro ámbitos asociados a la gestión del proyecto, presentando la esencia de la transformación esperada. (Aldunate, E. y Córdoba, J., 2011)

Cuadro 6: Matriz de Marco Lógico

	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos/ Hipótesis
Fin	Contribuir al desarrollo económico local con enfoque y efecto de inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> - % de incremento de ocupación productiva. - % de incremento de capacidad productiva. - % de incremento de productividad. - % de satisfacción 	Estudio de Medición de Impacto	<p>Se mantiene un relativo grado de estabilidad política-institucional, económica y social en el municipio y el país.</p> <p>No ocurren catástrofes que pongan en riesgo</p>

	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos/ Hipótesis
		económica. - % de incremento de los ingresos reales.		el fin del programa.
Propósito	Fortalecer el tejido económico local incrementando la tasa de organizaciones productivas en el Municipio El Hatillo mediante la articulación entre los emprendimientos productivos (de bienes o servicios) de las comunidades con las empresas del sector formal en sectores económicos estratégicos.	Densidad Empresarial (empresas/1.000 habs.) por segmento. N° de cadenas de valor intervenidas N° de empresas involucradas N° de emprendimientos/ emprendedores incluidos Nuevas oportunidades económicas creadas (N° de emprendimientos formalizados, puestos de empleo)	Censo de la Superintendencia de Administración Tributaria de El Hatillo Estudio de Medición de Impacto Informe final del Proyecto de Cooperación Técnica (resultados intermedios)	La potencialidad identificada es real en términos de impacto. Los emprendedores y las empresas cuentan con condiciones para mantener los acuerdos. Los emprendedores, entienden su rol dentro de la cadena de valor por lo que se esfuerzan en producir según los estándares de las empresas-ancla. Existe una relación de mutuo beneficio y altos niveles de fidelización.
Componentes	C1. Identificación y conceptualización de oportunidades de Negocios Inclusivos.	1 Línea base	Informe diagnóstico Base de datos socio-económicos de los beneficiarios	Existen oportunidades de NI en el municipio que son de interés a la vez para la población y las empresas. La construcción de capacidades productivas y la formalización de la actividad emprendedora aumentan las posibilidades de conexión de las unidades productivas con el mercado formal. Las empresas consiguen en los emprendimientos una solución para sus problemas de aprovisionamiento, producción o distribución. No ocurren contratiempos.
		N° de Oportunidades de NI estructuradas	Matriz de Identificación de NI Matriz de Priorización de NI Notas de Concepto de NI	
	C2. Diseño e implementación de Negocios Inclusivos	N° de Modelos de NI diseñados	Documentos escritos Reuniones de socialización (minutas)	
		N° de NI articulados N° de organizaciones constituidas (emprendimientos, sociedades)	Documentos estratégicos escritos Reuniones de articulación (minutas) Talleres de apropiación (registros) Cartas de convenios comerciales y/o de	

	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos/ Hipótesis
			prestación de servicios	
		N° de paquetes tecnológicos aplicados N° de beneficiarios.	Documentos de diagnóstico técnico-productivos Planes de transformación productiva Actividades de capacitación y asesoría (registros) Certificaciones Laborales Inclusiva Actas de entrega de activos productivos	
		Estrategias de financiamiento	Documentos estratégicos escritos Alianzas con instituciones de financiamiento	
	C3. Diseño de estrategias de articulación público-privado y privado-privado para el desarrollo de emprendimientos socio-productivos con enfoque y efecto de inclusión económica.	Sistema de Monitoreo y Medición	Informes	
		Publicación	Documentos escritos Eventos	
		Estrategias de Política Pública	Documentos estratégicos escritos Alianzas	
Actividades	A1C1. Construcción de información primaria A2C1. Identificación de oportunidades de Negocios Inclusivos A3C1. Priorización de oportunidades de Negocios Inclusivos A4C1. Conceptualización de oportunidades de Negocios Inclusivos A1C2. Diseño de los Modelos de Negocios Inclusivos (sostenibles y escalables) A2C2. Articulación de Negocios Inclusivos (emprendedor-	Recursos Recurso humano profesional-especializado Recursos institucionales Recursos físicos y materiales Recursos logísticos	Costos USD 80.000 Honorarios de Consultores: USD 24.120 Traslados y Viáticos: USD 6.280 Gastos de Formación y Capacitación: USD 11.600 Adquisición de Insumos y Activos Productivos: USD 38.000	Existe en Venezuela equipos especializados con capacidad operativa para el desarrollo del proyecto. Existe la disponibilidad de contar con asesoría especializada con experiencia en contextos políticos y económicos similares. La población y los actores económicos participan. Las actividades se

	Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos/ Hipótesis
	<p>emprendedor y emprendedores-empresa)</p> <p>A3C2. Aplicación de los paquetes tecnológicos para la transformación productiva de los emprendedores: i) realización de diagnósticos técnico productivos, ii) diseño del plan de capacitación, asistencia técnica y dotación de activos productivos, iii) realización de las actividades de capacitación, asistencia técnica, iv) certificación, v) dotación de activos productivos</p> <p>A4C2. Establecimiento de acuerdos de financiamiento para la escalabilidad.</p> <p>A1C3. Monitoreo y Medición</p> <p>A2C3. Sistematización y Difusión</p> <p>A3C3. Diseño de estrategias a largo plazo</p>			<p>pueden desarrollar normalmente.</p>
				<p>Condiciones Previas</p> <p>Las autoridades locales y otros entes de cooperación están comprometidos.</p> <p>Existen recursos disponibles para el desarrollo de las actividades.</p> <p>La población y los actores económicos que hacen vida en la comunidad están interesados en participar.</p>

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

C1. Identificación y conceptualización de oportunidades de negocios

inclusivos: este componente está orientado a determinar de la manera más precisa posible las condiciones socioeconómicas y características de la localidad y, a través de un mapeo productivo, sus potencialidades de desarrollo.

A1. Construcción de información primaria: diagnóstico orientado a contar con información necesaria para la línea base (socio-económica), así como información básica para identificar todas las potencialidades del municipio, que puedan ser desarrolladas como posibles negocios inclusivos.

Metodología: el mapeo se estructura sobre la base de la recopilación de información tanto de fuentes primarias, a través del trabajo de campo, como de fuente secundaria apelando a información oficial y a planes municipales de desarrollo. (SNV, 2011)

A2. Identificación de oportunidades de negocios inclusivos: mapeo para la identificación de oportunidades de negocios inclusivos.

Metodología: se elabora una matriz que interrelacione los sectores económicos, las comunidades y las empresas ancla con posibles estrategias de intervención para la articulación de negocios inclusivos, los actores preseleccionados responderán a los negocios seleccionados y se refiere a comunidades y empresas ancla potenciales. (SNV, 2011)

A3. Priorización de oportunidades de negocios inclusivos: la selección de los negocios inclusivos se realiza mediante una priorización localizada de los negocios inclusivos potenciales. En todo caso, el principal criterio será la inclusión de sectores de bajos ingresos en cadenas de valor formales, ya sea como proveedores, distribuidores o como consumidores.

Metodología: se elabora una matriz de elegibilidad estructurada con base en criterios predefinidos que permitan seleccionar las ideas de negocios inclusivos más factibles y de mayor impacto, a partir de lo cual se da una ponderación en cada uno de los criterios para cada una de las oportunidades, de forma tal que se escojan los negocios inclusivos que resulten con mayor valoración. (SNV, 2011)

A4. Conceptualización de oportunidades de negocios inclusivos: una vez estudiadas las cadenas productivas de los negocios inclusivos potenciales inicialmente priorizados, se elaborarán los perfiles de negocios inclusivos mediante notas de concepto.

Metodología: se identifican las dificultades, los problemas y potencialidades de la comunidad y de la empresa ancla, la precisión del problema o cuello de botella a resolver convirtiéndolo en oportunidad a ser resuelta mediante la articulación del negocio inclusivo, entendido como un proceso de avance en la asociatividad para la inclusión, la determinación clara del objetivo del negocio inclusivo, la propuesta de intervención, presupuestos y tiempos y resultados e impactos esperados. (SNV, 2011)

C2. Diseño e implementación de negocios inclusivos: dentro de este componente se establecen las actividades de articulación de negocios inclusivos, una vez que ha sido socializada la nota de concepto entre los actores pre-identificados, y de esta forma se diseña una estrategia de articulación en dos niveles (emprendedor – emprendedor y emprendedor – empresa ancla) a ser formalizados mediante cartas de convenio; a continuación se comprueba el modelo de negocio, se inicia el proceso de capacitación y asistencia técnico – productiva conducente a la certificación laboral inclusiva de los emprendedores y se complementa con formación en materia financiera y comercial, con la finalidad de que estos se apropien del

plan de negocio con miras al crecimiento y escalabilidad.

A1. Diseño de los modelos de negocios inclusivos (sostenibles y escalables): vinculando los emprendimientos productivos de la población de menores ingresos a la cadena de valor de una empresa ancla, ya sea como proveedores, distribuidores o consumidores.

Metodología: para ello se recomienda utilizar el Modelo CANVAS de Osterwalder donde se define la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, las relaciones, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos; desde la perspectiva del emprendimiento hacia la cadena de valor de la empresa. (SNV, 2011)

A2. Articulación de negocios inclusivos (emprendedor- emprendedor y emprendedores- empresa): es la fase en la que se conectan los actores directos de cada negocio para la inclusión de emprendedores en la cadena de valor empresas ancla, construyendo dos niveles de interrelación 1) entre emprendedores y 2) entre emprendedores y empresas ancla, y se formaliza la participación de los actores en los proyectos de negocios inclusivos mediante convenios.

Metodología: diseño de un esquema que presente beneficios para los actores del negocio inclusivo, que sea socializada, aprobada y apropiada por ellos; de forma que pueda materializarse en relaciones comerciales formales mediante cartas o contratos (lo que exige un trabajo previo en la constitución legal y tributaria de los emprendimientos así como en la asociatividad). (SNV, 2011)

A3. Aplicación de los paquetes tecnológicos para la transformación productiva de los emprendedores: i) realización de diagnósticos técnico productivos, ii) diseño del plan de capacitación, asistencia técnica y

dotación de activos productivos, iii) realización de las actividades de capacitación, asistencia técnica, iv) certificación, v) dotación de activos productivos que potencien y materialicen las oportunidades productivas de los beneficiarios directos.

Metodología: la Cualificación Laboral Inclusiva busca impulsar el desarrollo consciente, el reconocimiento social y la inclusión económica de la que no tuvo oportunidades de formación formal, pero que ha desarrollado competencias a través de la experiencia laboral; para ello se diseña un programa ajustado a la situación inicial con miras a una situación deseada, comenzando por la realización de un diagnóstico sobre destrezas, conocimientos y capacidades de la población objetivo en contraste con el perfil de competencias estándar del mercado laboral formal, a partir de lo cual se diseña y aplica un plan curricular para cerrar las brechas superando barreras técnicas y barreras sociales o no técnicas con enfoque asociatividad para poder explotar economías de escala, con enfoque de emprendedurismo y con enfoque esencialmente comercial; que incluya la metodología de enseñanza, los contenidos y las herramientas; para posteriormente evaluar las competencias laborales adquiridas para evidenciar si el candidato está calificado para ser certificado. (SNV, 2011)

A4. Establecimiento de acuerdos de financiamiento directo a los beneficiarios para la escalabilidad de los negocios inclusivos, con otras instituciones del sector público o privado.

Metodología: exploración de alternativas de constitución de fondos rotatorios gracias a los aportes de los mismos beneficiarios, productos de crédito bancario e inversiones directas por parte de las empresas anclas del proyecto bajo la figura de capital accionario. (SNV, 2011)

C3. Diseño de estrategias de articulación público-privado y privado-privado

para el desarrollo de emprendimientos socio-productivos con enfoque y efecto de inclusión económica: en este componente a partir de las mejores prácticas y lecciones aprendidas identificadas, se sistematiza un modelo que impulse una nueva cultura emprendedora basada en elementos de inclusión y responsabilidad social; para ello se promoverán eventos empresariales, académicos y comunitarios donde se trasmitan los aprendizajes y logros del programa y se logre el posicionamiento del modelo de negocios inclusivos, esperando que este posicionamiento induzca la formulación de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de vida de los segmentos más empobrecidos de la población a través de soluciones de inclusión económica.

A1. Monitoreo y Medición: implementación de un sistema de monitoreo y control, a partir de la participación de los actores clave para toma de decisiones sobre la mejora continua del proyecto; a su vez para la evaluación de procesos y resultados logrados con miras a la elaboración de una estrategia para consolidación del programa.

Metodología: seguimiento y revisión de indicadores pre-establecidos en la Matriz de Marco Lógico (procesos) y Teoría del Cambio (impacto).

A2. Sistematización y Difusión: elaboración de informes sobre el proceso y resultados logrados, orientados a dos públicos objetivos los financiadores y público interesado para la consolidación, escalabilidad y réplica del programa.

Metodología: Reconstrucción descriptiva y analítica del proceso de implementación donde se describen los negocios, las soluciones tecnológicas y los resultados de cada intervención.

A3. Diseño de estrategias a largo plazo: elaboración de una herramienta

de política pública para el ejercicio de la gobernanza, para guiar las acciones futuras que se concentrarán en la promoción y movilización de recursos a favor de estrategias de articulación público-privado y privado-privado para desarrollo de emprendimientos productivos (bienes y servicios) con enfoque y efecto de inclusión económica.

Metodología: Memorándum de Políticas Públicas (recomendaciones).

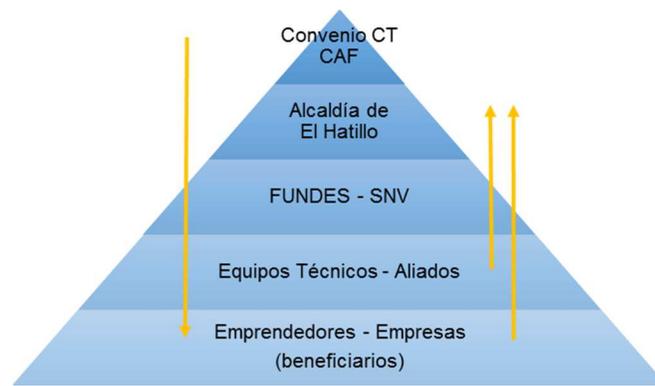
Las entidades responsables de la implementación del programa fueron la Alcaldía de El Hatillo, beneficiaria del Proyecto de Cooperación Técnica por parte de CAF Banco de Desarrollo de América Latina mediante Delegación No. 00450/16, el SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo como ente contratado para servicios de consultoría especializada y FUNDES Internacional a través de la oficina FUNDES Venezuela contratado como ejecutor del programa; donde cada uno, con un rol establecido, desempeñó funciones específicas. Así mismo, durante el proceso de implementación, se incorporaron otros actores clave para el logro de los objetivos.

- Alcaldía de El Hatillo (Promotor): Promover el programa en la localidad y servir como articulador para el encuentro de los actores internos y externos.
- CAF (Financista): Financiar el programa y proveer cooperación técnica para la apropiación de la metodología de los negocios inclusivos.
- SNV: (Consultor): Transferir la metodología de los negocios inclusivos mediante consultoría especializada y velar por los estándares de calidad en el diseño e implementación del programa.
- FUNDES (Ejecutor): Ejecución física y financiera del programa.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, EPOSAK, Universidad Simón Bolívar, Universidad Católica Andrés

Bello, Foco Sustentable (Equipos Técnicos): Acciones de transformación de capacidades productivas y asociativas.

- Nestlé, DIAGEO, TECHO (Aliados): Acompañar a la Alcaldía de El Hatillo y equipo del proyecto aportando sus conocimientos, información e incorporándose en actividades específicas de construcción de capacidades.
- Emprendedores y empresas (beneficiarios): Movilizarse hacia la articulación de negocios inclusivos.

Gráfico 5: Estructura de Gobernabilidad



Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

En términos estratégicos y generales, a través de este programa de aplicación del modelo de negocios inclusivos como alternativa de política pública innovadora para la promoción del desarrollo económico local, se pretende trascender a su área de influencia y promover una nueva visión para el desarrollo sostenible, el crecimiento económico, la innovación y la reducción de la pobreza; así como favorecer al empoderamiento de los gobiernos locales y regionales en materias de desarrollo. Como impacto local, se espera que los negocios inclusivos que se ejecuten, integren las comunidades y sus emprendimientos en circuitos y procesos económicos sostenibles, equitativos e inclusivos.

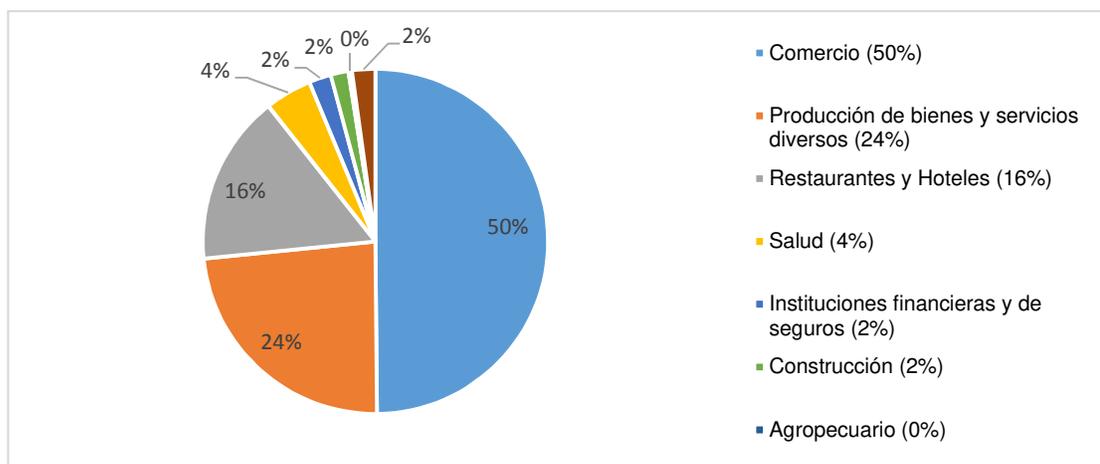
La Implementación

A los fines de esta investigación, cuyo objetivo es la sistematización de la experiencia de implementación del Programa Municipal de Negocios Inclusivos en El Hatillo, se abordaran los hechos contenidos en el primer componente sobre la identificación y conceptualización de oportunidades de negocios inclusivos y en el segundo componente sobre el diseño e implementación de negocios inclusivos. A partir de la priorización de oportunidades de negocios inclusivos, las siguientes actividades se describirán sobre el caso de agro-negocios inclusivos, como uno de los dos proyectos-piloto implementados en el período de la cooperación técnica.

Identificación y conceptualización de oportunidades de negocios

Como parte del diagnóstico de vocaciones económicas del municipio, el equipo del proyecto comenzó por analizar la información proveniente del censo de contribuyentes de la Superintendencia de Administración Tributaria de El Hatillo, en el cual se presenta la información por tipo de empresa y actividad económica.

Gráfico 6: Distribución de Actores por Sector Económico



Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Simultáneamente, realizaron visitas y reuniones en las comunidades del municipio que concentran las características del perfil de entrada (condiciones de pobreza y exclusión) para el programa, siendo estas potenciales para implementar la intervención. Con ello se pretendía validar en un sentido técnico, pero también incorporando las perspectivas de los pobladores respecto a sus comunidades mediante el análisis FODA participativo para cada una de ellas; las potencialidades de desarrollo económico existentes y los factores a tomar en cuenta para su habilitación. Las comunidades objetivo son mayoritariamente sectores rurales o peri-urbanos y una comunidad urbano-popular; por lo que principalmente se identificaron oportunidades en el sector agrícola, sector turístico, sector manufactura y sector servicios.

A continuación, sobre los indicadores establecidos en la Teoría del Cambio propuesta para el Programa, el equipo del proyecto diseñó un instrumento de entrevista socio-económica a ser levantado entre los beneficiarios de este programa; a partir de la cual se consolidó una base de datos con los participantes potenciales con base en las convocatorias previas en las comunidades pre-identificadas como objeto de la intervención.

Luego de las jornadas de levantamiento en campo, se pudo construir una base de datos robusta, contentiva de la información socio-económica para identificar las características demográficas y productivas de los participantes, a partir de lo cual se elaboró un informe de línea base, que permitirá a posteriori evaluar los efectos de la intervención realizada.

Entre los hallazgos, más importantes, destaca que en cuanto a las características laborales, el 86% de los encuestados contesta encontrarse trabajando en la actualidad, sin embargo el 58,7% de estos afirma encontrarse en condición de auto-empleados en el sector informal, lo cual demuestra una precariedad en la condición de empleo en términos de seguridad económica y

seguridad social. Con respecto a los ingresos, el ingreso mensual familiar promedio es de 2,4 salarios mínimos (de aquel entonces) significando un ingreso 8 veces menor al requerido para cubrir la Canasta Básica Alimentaria Familiar (CENDAS-FVM). Dicha situación se traduce en la insatisfacción por su situación económica, donde el 84,4% afirma estar insatisfecha o muy insatisfecha. Por otro lado, el 70% de los encuestados afirma estar peor que el año anterior y el 78,4% coincide en que dicha situación se había mantenido durante al menos un año. (Foco Sustentable, 2017)

A partir de la información recabada, el equipo del proyecto procedió a identificar oportunidades para la articulación de negocios inclusivos al relacionar los sectores económicos más fuertes, donde se agrupan la mayor cantidad de actores económicos, con las potencialidades productivas de las comunidades; y la forma como esta articulación puede contribuir a solucionar problemas de aprovisionamiento, producción y/o distribución dentro de las cadenas de valor local.

Cuadro 7: Matiz de Identificación de Oportunidades de Negocios Inclusivos

SECTOR	TIPO DE NI	OPORTUNIDAD	COMUNIDADES	ACTORES LOCALES	SINERGIAS
1 AGRO PECUARIO	Proveedores	Fomentar y organizar en las comunidades rurales cultivos de hortalizas, legumbres y frutales, para que se conviertan en proveedores confiables de una variedad de productos agrícolas que cumplen con los estándares de calidad de la cadena gastro-turística.	Turgua y Sabaneta	Restaurantes (150), Abastos y Supermercados	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
2 AGRO PECUARIO	Proveedores	Fundar en las comunidades rurales cultivos de café, para que se conviertan en proveedores confiables de café beneficiado empresas torrefactoras y empaquetadoras de café, así como tiendas que comercializan café artesanal.	Turgua	Hacienda Carabobo, HANSSI, Cafeterías Franca	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

SECTOR	TIPO DE NI	OPORTUNIDAD	COMUNIDADES	ACTORES LOCALES	SINERGIA	
3	AGRO PECUARIO	Proveedores	Fomentar y organizar en las comunidades rurales cultivos de plantas ornamentales y medicinales, para que se conviertan en proveedores confiables de los viveros y floristerías.	Turgua, Sabaneta, Gavilán	Viveros y Floristerías (20)	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10
4	AGRO PECUARIO	Proveedores	Fomentar y organizar en las comunidades rurales la producción de compost, para que se conviertan en proveedores confiables de los viveros y floristerías.	Turgua, Sabaneta, Gavilán	Viveros y Floristerías (20)	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8
5	AGRO PECUARIO	Proveedores y Distribuidores	Desarrollo de actividad avícola (gallinas, pavos y codornices) en las comunidades rurales, para proveer mercados establecidos.	Turgua y Sabaneta	Restaurantes (150)	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8
6	AGRO PECUARIO	Proveedores y Distribuidores	Desarrollo de actividad cunícola (conejos) en las comunidades rurales, para proveer mercados establecidos, con la transferencia tecnológica de empresas ancla identificada en la localidad.	Turgua y Sabaneta	Restaurantes (150)	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8
7	AGRO PECUARIO	Proveedores y Distribuidores	Desarrollo de actividad apícola (miel de abejas) en las comunidades rurales, para proveer mercados establecidos.	Turgua y Sabaneta	Restaurantes (150), Bodegones, Abastos y Supermercados	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8
8	AGRO PECUARIO	Proveedores y Distribuidores	Producción de derivados lácteos de cabruno en las comunidades rurales, para proveer mercados establecidos.	Turgua	Restaurantes (150), Bodegones, Abastos y Supermercados	10
9	GASTRO NOMÍA	Proveedores	Fomentar y fortalecer la producción culinaria artesanal, para insertar a la oferta de los locales comerciales del Casco Histórico especialmente, productos artesanales terminados característicos del "Sabor Hatillano" y de la gastronomía típica.	El Calvario, La Unión	Restaurantes (150), Bodegones, Abastos y Supermercados	8, 10

SECTOR	TIPO DE NI	OPORTUNIDAD	COMUNIDADES	ACTORES LOCALES	SINERGIAS
10 TURISMO Y RECREACIÓN	Proveedores (Servicios)	Generar oferta de servicios turísticos relacionados a práctica cultural, deportiva (convencional y no convencional) y recreacional al aire libre por las condiciones del terreno, recursos naturales y recursos patrimoniales. Generar una ruta, paradores y servicios relacionados (Guías, Transporte, Gastronomía)	Turgua, Sabaneta, Los Naranjos Rural, Tusmare, La Unión, El Calvario	Empresas Operadoras de Turismo (internas y externas)	1, 2, 3, 9
11 MANU FACTURA	Proveedores y Distribuidores	Fomentar y fortalecer la producción de textiles artesanales, para insertar a la oferta de los locales comerciales del Casco Histórico especialmente, productos artesanales terminados característicos que representen la tradición Hatillana, Caraqueña y Mirandina.	El Calvario, La Unión	Tiendas de Diseño	12
12 MANU FACTURA	Consumidores Proveedores y Distribuidores	Fomentar y fortalecer la producción de artículos utilitarios y/o de diseño con excedentes existentes en la localidad (ejs.: bambú, plástico reciclado), para ser insertados a la oferta de los locales y empresas orientadas a la industria creativa.	El Calvario, La Unión	Tiendas de Diseño	11, 15
13 SERVICIOS	Proveedores	Organizar a los individuos para la prestación de servicios de mantenimiento, jardinería, y mano de obra en general (dado a que es el registro de ocupaciones con mayor tendencia en las comunidades encuestadas).	Turgua, Sabaneta, Gavilán, Los Naranjos Rural, Tusmare, La Unión, El Calvario	Constructoras y Empresas de Servicios de Mantenimiento y Reparación	
14 COMERCIO	Distribuidores	Fomentar y organizar a mujeres de las comunidades tipo, como distribuidoras de productos demandados en la localidad.	Turgua, Sabaneta, Gavilán, Los Naranjos Rural, Tusmare, La Unión, El Calvario	<u>Externos:</u> Nestlé, Coca Cola, Polar, P&G, etc.	

SECTOR	TIPO DE NI	OPORTUNIDAD	COMUNIDADES	ACTORES LOCALES	SINERGIA
15 GESTIÓN DE RESIDUOS	Proveedores y Distribuidores	Recolección de desechos orgánicos e inorgánicos, clasificación y reciclaje para la venta a empresas que lo requieran como materia prima.	Turgua, Sabaneta, Gavilán, Los Naranjos Rural, Tusmare, La Unión, El Calvario	<u>Externos:</u> Grupo Natick, TetraPack	12

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Una vez identificadas y pre-estructuradas las ideas de negocio, el equipo del proyecto preparó los criterios (escalabilidad, rentabilidad, factibilidad, e impacto) a ser ponderados para la priorización.

En este punto, las autoridades introducen a consideración del equipo del proyecto, información sobre los sectores económicos estratégicos a desarrollar por su potencial para posicionar al municipio con relación a las ventajas comparativas que presenta respecto al resto del Área Metropolitana de Caracas: sector agropecuario, sector turismo e industrias creativas (industria cultural e industria del conocimiento). Así, aunado a las pre-condiciones establecidas por el equipo del proyecto, de que ya existiese una base o experiencia productiva en las comunidades para cada una de las oportunidades identificadas y la preferencia por empresas-ancla ubicadas en el municipio; se decantaron las oportunidades de negocios inclusivos identificados a ser sometidas al análisis de priorización.

Cuadro 8: Matiz de Priorización de Oportunidades de Negocios Inclusivos

Tipo de NI posible	Potencial de Escalabilidad Mayor = 2 / Menor = 1	Rentabilidad Potencial Sí = 2 / No = 1	Impacto Social Alto = 3 / Medio = 2 / Bajo = 1	Inversión Alta = 1 / Media = 2 / Baja = 3	Ti de Maduración Larga = 1 / Media = 2 / Corta = 3	Impacto Político Alto = 3 / Medio = 2 / Bajo = 1	Impacto Ambiental Alto = -2 / Medio = 0 / Bajo = 2	Puntaje	Posición
Producción orgánica de hortalizas, legumbres y frutales con valor agregado para proveer a restaurantes y supermercados.	2	2	3	2	2	3	2	16	1

Tipo de NI posible	Potencial de Escalabilidad Mayor = 2 / Menor = 1	Rentabilidad Potencial Sí = 2 / No = 1	Impacto Social Alto = 3 / Medio = 2 / Bajo = 1	Inversión Alta = 1 / Medio = 2 / Baja = 3	Ti de Maduración Larga = 1 / Medio = 2 / Corta = 3	Impacto Político Alto = 3 / Medio = 2 / Bajo = 1	Impacto Ambiental Alto = -2 / Medio = 0 / Bajo = 2	Puntaje	Posición
Producción orgánica y beneficio de Café Hatillano para comercialización en grano.	2	2	3	1	1	3	2	14	2
Producción de plantas ornamentales y medicinales para proveer a viveros y floristerías.	1	1	2	2	2	2	2	12	3
Crianza de animales de granja (aves y/o conejos) para proveer a restaurantes.	2	2	2	2	2	2	0	12	3
Producción artesanal de pastelería, postres y dulces criollos para proveer a restaurantes, cafeterías y supermercados.	1	2	2	2	2	2	0	11	4
Producción de artículos utilitarios de diseño a partir de excedentes orgánicos o material inorgánico reciclado para proveer a tiendas de la industria creativa.	1	2	3	2	2	2	2	14	3
Prestación de servicios turísticos para la promoción de nuevas rutas (observancia, contacto, patrimoniales, recreativas, deportivas, gastronómicas, etc) ancladas a empresas operadoras de turismo.	2	2	3	2	2	3	0	14	2

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

De esta forma el equipo del proyecto seleccionó los proyectos-piloto de negocios inclusivos a ser articulados durante el período de la cooperación técnica, siendo el fomento de emprendimientos para la producción orgánica de hortalizas, legumbres y frutales que se incluyan en la cadena de valor gastro-turística como proveedores de restaurantes y supermercados del municipio y; promover emprendimientos para ampliar la oferta de servicios turísticos relacionados a práctica cultural, deportiva y recreacional al aire libre, articulados con empresas operadoras de turismo.

Para el diseño de la nota de concepto de agro-negocios inclusivos, el equipo del proyecto mapeó con mayor precisión la cadena de valor (cómo se aprovisionan actualmente los restaurantes y supermercados del municipio de la materia prima agrícola, qué ventajas y desventajas tiene el sistema, qué innovación o mejora puede ofrecerse) identificando cuellos de botella para el encadenamiento, y trazando las primeras indicaciones que sirvan como guía para la implementación, con el diseño preliminar del modelo de negocio y del modelo de intervención, las alianzas, los actores, sus roles y compromisos.

En este caso, los pequeños productores agrícolas de El Hatillo, se colocan en ventaja competitiva e interesante frente a sus competidores, quienes vienen de lugares distantes del municipio e incluso de otros estados del país; de modo que pueden posicionarse como proveedores apreciados por la cadena de restaurantes y supermercados del entorno, al suministrarles productos e insumos de calidad, con atención personalizada y según sus requerimientos.

La cadena de restaurantes y supermercados locales tiene posibilidades muy interesantes de consolidar y ampliar su mercado. Consideración de interés a tomar en cuenta en este punto, es el reconocido número de restaurantes existentes en El Hatillo, ubicados en sitios conocidos, los cuales la clientela y visitantes en general puede ubicar con relativa facilidad siendo el municipio un importante destino de recreación; todos fundamentados en el uso y la fusión de excelentes productos de preferencia natural y orgánica, para mantener la mejor atención y satisfacer los más exquisitos paladares de sus consumidores.

Sin embargo, su principal dificultad actualmente es contar con una provisión sostenible y de alta calidad natural de insumos (hortalizas, legumbres, frutas y carnes, entre otros). La provisión con la que actualmente cuenta tiende a variar

en el tiempo en cuanto a cantidad y calidad, llegando a bajar ésta principalmente por la falta de control de los estándares en la producción, la distancia y la ausencia de un sistema de trazabilidad; lo que repercute en su posicionamiento estratégico en el mercado gastronómico, poniendo en riesgo la “marca” o la tradición hatillana. Aunado a ello, la situación actual del país y la tendencia mundial apunta al uso de productos locales, para entrar en el terreno de las especificidades de propuestas gastronómicas.

La seguridad del mercado de las empresas está en función, entonces, de la obtención sostenible de mayores cantidades de insumos y de una mejor calidad al menor precio posible; en este sentido, la cadena de restaurantes y supermercados estaría dispuesta a incursionar en nuevos rubros de producción que sean más naturales y propios de El Hatillo, siempre que se les pueda garantizar un aprovisionamiento estable, suficiente y de calidad. Por todo ello, la cadena de restaurantes y supermercados requiere establecer una relación económica, productiva y social, de largo plazo, con los productores de El Hatillo; y esta nueva relación comercial debe estar basada en la comunicación, respeto y fidelidad, de forma tal que se permita crear y cerrar un círculo entre productor – empresa – cliente, sostenible y creciente en el tiempo y replicable en el futuro.

En resumen, la cadena de restaurantes y supermercados requiere desarrollar una red de proveedores, sobre la base de la identificación de una red de productores hatillanos en Turgua y Sabaneta, para entablar una relación sostenible y creciente en el tiempo - dentro del marco de una alianza comercial estratégica - a quienes a su vez, esto les aseguraría el mercado para sus productos y les podría beneficiar con la transferencia de conocimientos, que les permita encarar una actividad productiva eficiente y cumplir con los estándares de calidad que exige la industria gastronómica hatillana. De esta manera se configuraría un esquema de mutuo beneficio, es decir, para la

cadena de restaurantes y supermercados, que lograría diversificar sus fuentes de aprovisionamiento de insumos y con ello abrirse mayores posibilidades de expansión; y para los productores hatillanos, que tendrían una fuente de empleo sostenible y que verían incrementados sus ingresos. Todo esto bajo un modelo sostenible y escalable, con una proyección de corto, mediano y largo plazo.

El objetivo de este negocio inclusivo es el de diseñar e implementar un sub-programa de desarrollo de proveedores de rubros agrícolas, especialmente hortalizas por ser de los rubros más demandados y de mayor rentabilidad, que permita satisfacer la necesidad de la cadena de restaurantes y supermercados de El Hatillo, de una provisión sostenible y creciente de productos orgánicos (trazabilidad) en cantidad y calidad adecuadas, para sustentar una mayor presencia de sus productos en el mercado venezolano, creando en paralelo nuevas y mayores oportunidades para la recuperación de la producción agrícola de Turgua y Sabaneta a la vez que el fortalecimiento de la cadena de valor gastro-turística local, fomentando posicionando una marca gastronómica local.

Cuadro 9: Resumen de la Nota de Concepto para Agro-Negocios Inclusivos

Sector Económico	Agropecuario
Cadena de Valor	Gastro-Turística
Empresas-Ancla	Restaurantes y Supermercados de El Hatillo
Cuello de Botella	Sistema de aprovisionamiento de rubros agrícolas (especialmente hortalizas) inestable en continuidad, cantidad y calidad
Emprendedores	Productores agrícolas de los sectores rurales de Turgua y Sabaneta
Tipo de Negocio Inclusivo	Proveedores
Actividades para Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de negocio • Diseño del esquema de fidelización en la relación proveedor – cliente (articulación sostenible) • Selección de productores con potencial • Construcción de capacidades: productivas, comerciales (emprendedurismo) y asociativas

	<ul style="list-style-type: none"> Formalización legal y tributaria de los emprendimientos para favorecer el acceso a mercados y fuentes de financiamiento
Resultado esperado	<p>Provisión estable de rubros agrícolas (hortalizas) a la cadena de restaurantes y supermercados de El Hatillo, por parte de pequeños productores, a precios competitivos y en condiciones adecuadas de calidad y sanidad.</p> <p>Incremento en los niveles de productividad en los sectores rurales (ocupación, volumen, valor)</p> <p>Incremento en la rentabilidad del negocio para las empresas</p>
Impacto	Fortalecimiento y crecimiento de la cadena de valor

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Diseño e implementación de negocios inclusivos

Una vez que ha sido socializado y validado entre los actores pre-identificados, el concepto de negocio inclusivo, se procede propiamente al diseño e implementación del modelo de negocio, vinculando los emprendimientos productivos con las empresas: productores agrícolas con restaurantes y supermercados.

Gráfico 7: Modelo de Negocio para Agro-Negocios Inclusivos

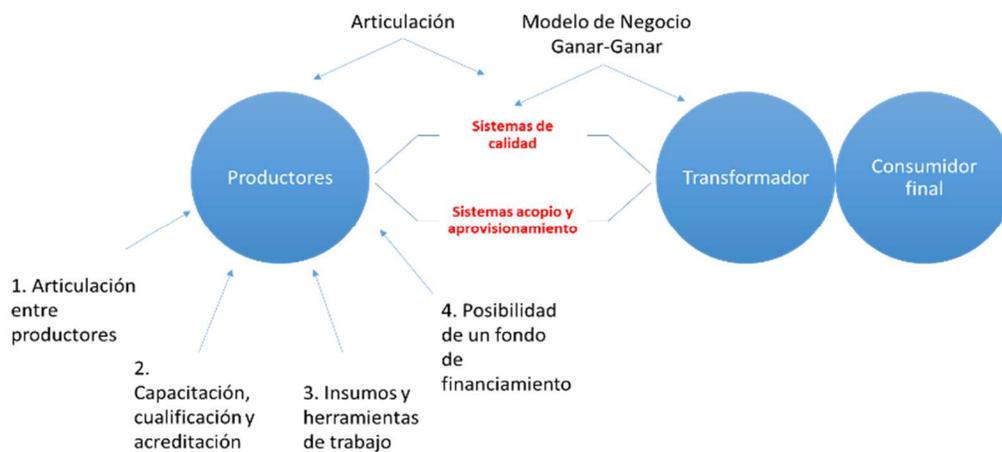
SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> Asociaciones Regionales de Productores (intercambio de experiencias, buenas prácticas y contactos) Proveedores de materias primas agrícolas (fidelización para adquisición de semillas e insumos) Instituciones de formación de capacidades agrícolas (actualización técnico-productiva) Transportistas 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> Producción agrícola Acopio y selección de productos Transporte y distribución en puerta Atención inmediata y personalizada Organización productiva y asociatividad empresarial 	PROPUESTAS DE VALOR <p>Proveer a los clientes (restaurantes y supermercados) de forma estable, rubros agrícolas de producción local, especialmente hortalizas, a precios competitivos, de acuerdo a los requerimientos de tipo y variedad de especies, cantidad y calidad, caracterizados por su producción orgánica y trazabilidad.</p>	RELACIONES CON CLIENTES <p>Cartas de acuerdo comercial donde se establezcan las características del aprovisionamiento. Atención personalizada e inmediata. Entregas en puerta según las especificidades requerida. Fidelización y compromiso con el bienestar/satisfacción de la empresa-cliente.</p>	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> Abastos y Supermercados localizados en el municipio (adquieren, almacenan y comercializan los productos agrícolas). Restaurantes, Panaderías y Cafeterías localizados en el municipio (adquieren, transforman los productos agrícolas y comercializan el producto final). Empresas dedicadas a la elaboración de alimentos localizados en el municipio (adquieren, transforman los productos agrícolas y comercializan el producto final).
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> Tierras para la actividad agrícola. Materia prima agrícola. Herramientas y activos productivos. Tecnología agrícola Servicios básicos (agua) Adecuada infraestructura física para la siembra, movilización y transporte. Mano de obra capacitada. Logística de transporte. 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> Transporte en vehículos a los diferentes lugares que el cliente requiera. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> Planta física para la siembra <ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios públicos Costos de mantenimiento Remuneración de mano de obra Reposición de insumos y activos productivos Logística de transporte, distribución y venta Actualización de trámites 		FLUJO DE INGRESOS <p>Ingresos mensuales por distribución y venta de productos de acuerdo a la capacidad de producción y demanda del mercado.</p>		

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Respecto a la estrategia de articulación, el equipo del proyecto propone un esquema que elimina a los intermediarios en el proceso de aprovisionamiento; con ello y el modelo de negocio basado en la nota de concepto, el equipo del proyecto realiza reuniones con los públicos del programa (por separado), para la socialización y abrir el camino para el establecimiento de los acuerdos comerciales, de acuerdo a las capacidades y condiciones de las empresas-ancla para su participación, así como de los emprendedores-productores.

Por el sector empresarial, se realizaron reuniones con restaurantes pertenecientes a la Asociación de Comerciantes de El Hatillo, logrando captar a un grupo inicial de 11 restaurantes, y un Supermercado local. Por los emprendedores, se realizaron reuniones donde participaron alrededor de 300 productores.

Gráfico 8: Esquema de Articulación para Agro-Negocios Inclusivos



Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Si bien la metodología reza que, la articulación debe formalizarse en este punto mediante acuerdos; siendo que las empresas-ancla deben tener un rol participante-activo mediante la incorporación de recursos de inversión y la transferencia tecnológica para la transformación productiva de los

emprendedores; las condiciones del entorno marcado por una grave crisis económica y elevados niveles de incertidumbre, impidieron la firma de contratos a futuro, por lo que para este momento se obtuvieron cartas de intención para articularse una vez que los productores consolidaran sus emprendimientos y se encontrasen en un nivel de producción óptimo para satisfacer su demanda.

La apropiación del modelo de negocio es un proceso que tiene el objetivo de que los actores directos del negocio incluso tomen conciencia final y definitiva del modelo de negocio implementado, para garantizar su sostenibilidad en el tiempo; ésta, no depende exclusivamente de los niveles de rentabilidad del negocio como ocurre en otro tipo de emprendimientos, sino que depende también del convencimiento colectivo y genuino de que el modelo implementado es el correcto para los intereses económicos, productivos y sociales de dichos actores por la forma en que se ha estructurado la cadena de valor, las etapas de generación de valor en lo económico y en lo social, la relación entre los productores y sus mercados, la selección de los productos a ser comercializados y sus características técnicas y económicas, de forma que sea comprendido, compartido y transparente para ambas partes de la relación como iguales, con la finalidad de que se trabaje conjuntamente por el beneficio mutuo sobre la base de la confianza, el compromiso y la fidelización.

Entendida en dos niveles la articulación, en el sentido emprendedor-emprendedor se trabajó con los productores en materia de las competencias emprendedoras, formulación de proyectos productivos, oferta de valor y mercadeo, comunicación, administración y control de las finanzas personales y del negocio; intentando promover entre los emprendedores la importancia de constituir legalmente sus iniciativas (a modo individual o grupal) y de organizarse como asociaciones por considerarlo beneficioso a la hora de

acceder a garantías y beneficios; razón por la cual se incorporaron jornadas de asesoría legal permanente. Sin embargo, se evidenció la tendencia a la informalidad en los estratos más bajos siendo que en este primer momento, ninguno de los productores inicio procesos constitutivos para sus empresas o se organizó en asociaciones.

Con la finalidad de potenciar las capacidades productivas de los emprendedores el programa incluye la aplicación de un o unos paquetes tecnológicos que contribuyan a cerrar las brechas existentes de estos respecto a estándar de las empresas ancla. Ello requiere de un equipo profesional altamente especializado, con capacidades suficientes para el trabajo de campo, con conocimiento real de la problemática y experiencia probada en aportar el tipo de soluciones técnicas que el negocio inclusivo requiere; equipos técnicos que se incorporan al programa a partir de este punto.

Por esta razón el equipo técnico comenzó con una fase de diagnóstico en materia de capacidades agrícolas, con la finalidad de basar sobre el estado actual un plan de capacitación y asistencia técnica así como para orientar la adquisición de insumos y activos productivos necesarios para el funcionamiento de los negocios; con base en los estándares del mercado.

Para la caracterización de los sistemas productivos y del manejo organizativo en zonas de Turgua y Sabaneta el equipo técnico, recopiló información mediante la aplicación de un instrumento diagnóstico semi-estructurado a nivel de productores y sus unidades de producción, para conocer la situación real y percepción en estas comunidades sobre:

- Características, capacidades y recursos disponibles en los sectores;
- Visiones de los pobladores en cuestión, sus necesidades reales, las potencialidades que identifican y expectativas;

- Sistemas de producción, sus circunstancias, las diferentes tecnologías, zonas agroecológicas y tipo de agricultor;
- Presencia y origen de limitaciones o problemas que afectan el funcionamiento del sistema y su sostenibilidad;
- Potencialidades o posibles soluciones a los problemas detectados, que aborden sus causas y que sean compatibles con la realidad y racionalidad de los productores;
- Estimaciones preliminarmente la sostenibilidad del sistema agrícola, a partir de la definición, la observación y captación de información de los indicadores de sostenibilidad apropiados para el sistema

Los resultados obtenidos se ilustran en forma separada para cada zona y sus distintos sectores, e incluyen información neurálgica concerniente a número de individuos destinados a este tipo de actividad u otras con fines de sustento de sus hogares; composición de la estructura familiar; tipo y niveles de producción agrícola, o en algunos casos de producción pecuaria; principales los factores que limitan la producción; predominancia de actividades no agropecuarias; comercialización; potencialidades para producción; financiamiento; organización existente; factibilidad de implementación de huertos caseros, formación vocacional recibida y necesidades de formación y capacitación, micros y pequeñas empresas existentes, y listado de los servicios de asistencia técnica, y de cooperación disponibles.

Los hallazgos relevantes y conclusivos revelan que la producción agrícola se destina casi en su totalidad al consumo familiar, siendo porciones mínimas las que se utilizan para el comercio; existe un déficit en la producción de alimentos, principalmente de hortalizas, lo cual afecta la nutrición y seguridad alimentaria de las familias. Factores como inseguridad social por los altos índices de delincuencia, mal estado de vías de comunicación terrestre, ningún

tipo de asistencia técnica, incapacidad de compra de insumos agrícolas apropiados, técnicas anacrónicas de cultivos, inaccesibilidad a financiamientos y ausencia de organizaciones asociativas de productores con enfoque de negocios; son algunos de los elementos que conjuntados en proporciones sustanciales, configuran las circunstancias y escenarios que caracterizan los principales indicadores de este diagnóstico. (IICA, 2016)

Una vez terminado el diagnóstico, el equipo técnico procedió a formular un plan de capacitación y asistencia técnica adecuado fundamentado en tecnologías sustentables para pequeña agricultura de montaña, con foco en la producción de hortalizas, específicamente de hortalizas de hoja, como rubros de corto plazo que garanticen la rentabilidad a las familias. Siendo este un cultivo de élite, las visitas iniciales de los peritos agrónomos a permitieron conocer la situación real de los productores así como de sus predios, y con base en ello se seleccionó un grupo inicial de 50 productores con condiciones propicias de suelos, disponibilidad de agua y experiencia previa.

Con base en los problemas de mayor repunte identificados en el proceso productivo de siembre de hortalizas el Plan de “Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Agrícola de Sectores Productivos del Municipio El Hatillo” estuvo orientado a: i) elaborar un plan de acción, que sirva de instrumento articulador de conocimientos, esfuerzos y recursos para la ejecución de los objetivos y metas; y, ii) fortalecer las capacidades de los productores de los sectores Turgua y Sabaneta. (IICA, 2017)

Cuadro 10: Resumen de Plan de Capacitación para Agro-Negocios Inclusivos - Hortalizas

MODULO	OBJETIVO	CONTENIDO
Agricultura Ecológica	Familiarizar al productor con la actividad agrícola de tipo ecológica	Agricultura ecológica y sus metas; huertos familiares: ventajas y diseño; selección del terreno de siembra, concepto de semilla, hortalizas: tipos requerimientos y especies a Seleccionar

MODULO	OBJETIVO	CONTENIDO
Producción Orgánica de Hortalizas	Promover una producción amigable con el ambiente basada en el aprovechamiento de los recursos naturales para combatir plagas y aumentar la fertilidad del suelo, sin recurrir a productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, y similares.	Producción de compost y tipos; tipos de lombricultura; canteros y barbacoas, otros recipientes: construcción, llenado y desinfección; ubicación del huerto familiar; especies hortícolas o cultivo; selección de especies; adquisición, producción y conservación de las semillas ; producción de plántulas, semilleros; manejo de la planta; desinfección y siembra y de hortalizas en canteros y barbacoas; formas de cultivos, manejo del área donde están las plantas, fertilización y riego; cosecha, clasificación, conservación y mercadeo de los productos; y manejo de plagas y enfermedades
Diseño de siembras y requerimientos de insumos	Propiciar un diseño adecuado de siembra según cada cultivo y zona	Tipo de siembra, condiciones ideales, diseño de siembra, Planificación de requerimientos
Manejo de Plagas	Control preventivo de plagas	Conceptos, tipos de plaga, control preventivo y curativo
Manejo de Enfermedades	Control preventivo de y curativo de enfermedades	Conceptos, tipos de enfermedades, control preventivo y curativo
Comercialización de rubros agrícolas	Fortalecer capacidades en materia de comercialización y diseño de estrategias	Estudio del mercado: análisis de oferta, demanda, precio y canales de distribución; estrategia de venta, gestión de la producción
Experiencias de Comercialización de Hortalizas	Conocer la importancia de la comercialización en el sector agrícola como herramienta estratégica de negocios	Análisis del mercado y productos (producto y precio), promoción y distribución de productos, importancia de la elaboración de un plan de estratégico de comercialización
Manejo agronómico de siembras	Importancia y cuidados de siembras escalonadas y rotación de cultivos; control de malezas que interfieran con el ciclo de vida del cultivo	Conceptos, rotación de cultivos, control pre emergente y post emergente de malezas
Manejo de Etapas de floración, inicio de fructificación, llenado de fruto, cosecha y recolección	Cuidados del inicio de floración, Cuidados fitosanitarios en la etapa de fructificación y del proceso de llenado de frutos o maduración comercial de partes comerciales, Cuidados y técnicas de cosecha y selección.	Identificación de las etapas, manejo del riego, requerimientos nutricionales, edáficos y foliares; prácticas culturales
Buenas Prácticas de Producción	Sugerencias metodológicas para las prácticas de campo	En preparación y siembra, trasplante, cosecha
Administración de la Unidad de Producción	Adquirir competencias para la administración del negocio.	Administración básica, conceptos y aplicación a negocios (importancia de la formalización, importancia del uso de registros)

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Las actividades desarrolladas en materia de capacitación y asistencia técnica contribuirían a escalar un programa de fomento agrícola para aumentar la productividad de las siembras locales, abordando incluso temas ambientales y sociales, que permitan a los pequeños productores agrícolas mantener una posición competitiva frente a compradores locales. En este sentido, se busca que los pequeños productores de hortalizas de los sectores de Turgua y Sabaneta fortalezcan sus capacidades para mejorar sus técnicas de cultivo, minimizar el impacto de las prácticas de producción sobre el ambiente, obtener productos agrícolas sanos, nutritivos e ino cuos, incrementar valor agregado y su inserción en el mercado local.

Las actividades de capacitación se desarrollaron bajo los principios del diálogo de saberes, aprender en el hacer, la reflexión acción, con el fin de que estos puedan multiplicar sus conocimientos y experiencias con otros productores, familias y organizaciones para que puedan formar y consolidar una red que permita trascender los procesos productivos hacia modelos alternativos de gestión. Esta actividad se desarrolló a través de talleres con cada grupo, con actividades prácticas que ayudaron a reforzar y consolidar el conocimiento teórico o empírico, mediante la experiencia de campo, en estas actividades todos los productores participaron del trabajo para posteriormente replicar la experiencia en sus fincas.

En cuanto al desarrollo del proceso productivo, se contemplaron los aspectos siguientes: selección y limpieza del terreno, preparación del terreno: selección de la semilla de calidad probada, nivelación del terreno, construcción de drenajes, preparación de semilleros, riego del semillero, desinfección biológica del suelo, trasplante, control fitosanitario, cosecha y comercialización. Por otro lado, se trabajaron los aspectos de comercialización durante dos jornadas de taller y dos visitas a experiencias real de producción y comercialización queriendo enfocar esta labor desde la perspectiva de

negocios inclusivos, en el cual se identifican dos conjuntos en el proceso de intercambio en cuanto a las características de las relaciones y al tratamiento del producto; un primero, vinculado con los productores agrícolas u ofertantes, y un segundo, vinculado con los posibles compradores, demandantes o empresas-anclas. Para terminar, se desarrolló una sesión sobre administración de unidades de producción para la gestión del agronegocio.

Aunado a ello se realizaron otras actividades tendientes a fortalecer el tejido comunitario, como lo fue el taller de Organización Comunitaria para la Producción Agrícola, actividad que se orientó a generar procesos de participación y organización en las comunidades mediante acciones de capacitación conducentes a la formulación y gestión de su propio desarrollo; desarrollar en la comunidad la capacidad de análisis y facilitarles los elementos para que desarrolle procesos de consolidación y generación de formas organizacionales.

En cuanto a la asistencia técnica, consistió en acciones de seguimiento, control y asesoría a las unidades de producción por parte de ingenieros agrónomos para prestar servicio integral de atención dirigido a los productores, en los siguientes aspectos: manejo y vocación de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de siembra; en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; y en la gestión de mercadeo de los productos cosechados. Durante las visitas, se dio asistencia para corregir fallas en el proceso, dejando por escrito recomendaciones técnicas.

El programa original contemplaba 10 jornadas de asistencia técnica con el propósito de apoyar la consolidación del proceso de producción en la parcela, profundizar conocimiento, así como el monitoreo y evaluación de avances del plan en los siguientes aspectos: diseño de siembras e insumos a adquirir;

preparación de suelos: reproducción y cuidado fitosanitario de plántulas; manejo agronómico de siembras escalonadas; manejo de malezas; manejo de plagas; manejo de enfermedades; manejo de etapa de floración; manejo inicio de fructificación; manejo etapa de llenado de fruto; y manejo etapa de cosecha y recolección. Sin embargo, la programación tuvo que ser reformula debido a dos aspectos fundamentales para la planificación de la producción agrícola, como son las capacidades técnicas de los productores y las condiciones climáticas adversas. Debido al poco conocimiento y experiencia de los productores; estas jornadas tuvieron que realizarse de manera más personalizada para orientar técnicamente y generar confianza en el productor, para asimilar las recomendaciones y aplicarlas en su unidad productiva.

Durante este período, sumaron 200 las jornadas de asistencia técnica recorriendo la totalidad de los predios en los cuales se desarrolla la siembra de hortalizas, con la finalidad de revisar el proceso productivo y ofrecer a los productores recomendaciones importantes para mejorar su manejo agronómico con miras a la potenciación de sus unidades de negocio.

Terminado el proceso de capacitación y asistencia técnica, se procedió a la Certificación Laboral Inclusiva de los productores, con finalidad de cualificar su experiencia productiva de forma tal que pueda ser reconocida socialmente la competencia que ha adquirido, desarrollarse en un entorno de cambios tecnológicos y organizacionales a la vez que, aumentar sus posibilidades de vinculación con el mercado. Entendido que la certificación de competencias laborales es un proceso voluntario, vinculado a una actuación en la vida real, de acceso libre e independiente, que no pretende comparar personas y el resultado determina si el trabajador es competente, se procedió a la selección de los productores que demostraron un interés por mejorar las capacidades, habilidades y destrezas en el rubro hortalizas, fundamentalmente en preparación y siembra, trasplante, cosecha y comercialización.

Para este proceso se decidió trabajar con técnicos externos mediante la contratación de profesionales no vinculados a la implementación de este proyecto, responsables del diseño de los instrumentos de evaluación teórico-práctica de conocimientos y destrezas, reglar dicha evaluación y revisar las evidencias que sustentan la calificación de cada productor.

Sin embargo, como parte del proceso de diseño y ajuste en la implementación del modelo de agro-negocios inclusivos, se indicó la necesidad de ampliar la exploración para precisar las condiciones productivas de un grupo de 150 de productores que no fueron seleccionados para el desarrollo de hortalizas o que no tenían interés en estos rubros por no ser familiares a su tradición agrícola y en función de ello desarrollar un segundo paquete tecnológico. Los resultados de este diagnóstico se concentran en los llamados cultivos tradicionales, de los cuales por las características de la zona (Área Bajo Régimen de Administración Especial - Protector) son los frutales y el café los productos que tienen mayor potencial de incremento de cultivo por ser cultivos protectores a la vez que socialmente aceptados y económicamente rentables.

De estos productores, la mayor proporción de explotaciones agropecuarias pertenecen a la categoría de Agricultura Familiar de Subsistencia, que representa el 40% de los entrevistados y en general mantiene su producción orientada al autoconsumo; en segundo lugar con 38% se encuentran los productores de Agricultura Familiar en Transición, quienes de la producción para el autoconsumo tienen excedentes que venden en la zona o con lo que realizan trueque entre vecinos; en el tercer grupo, que representan el 22% del total, se encuentra la Agricultura Familiar con Orientación Comercial, que se caracteriza por tener algún grado de vinculación al mercado fuera de la zona, especialmente Baruta y el casco central de El Hatillo. (IICA, 2017)

La producción agrícola se caracteriza por policultivos, cosecha de pequeñas cantidades, con predominio de granos y tubérculos, dependencia casi exclusiva de los factores naturales como la lluvia y los suelos; y uso de semillas no certificadas. Los principales rubros agrícolas de producción son: yuca, maíz, ocumo, cambur y aguacate; otros cultivos importantes en la zona son caraota, frijol, café y cítricos (limón y naranja); mientras que un número menor de productores se dedican a rubros como ñame, auyama, mandarinas, toronjas y hortalizas.

Los productores manifiestan que sus rendimientos han disminuido en los últimos años debido a la utilización de semillas criollas, factores climáticos, como han sido las fuertes lluvias, la escasa aplicación de fertilizantes, incapacidad de compra de insumos de calidad y la falta de asistencia técnica, factores que han traído como consecuencia la disminución de la disposición de alimentos para las familias

Con base en: i) las características físico-naturales de los sectores de Turgua y Sabaneta, especialmente las pendientes y la cobertura vegetal, y (ii) las restricciones impuestas por las normas del Reglamento de Uso de la Zona Protectora, así como en iii) el enfoque de mejoramiento de la agricultura de montaña utilizado en el proyecto, mediante el incremento de los capitales económico, natural y humano; se propuso desarrollar otro paquete tecnológico también en el sector agrícola pero orientado a otros cultivos tradicionales, siendo que también existe un interés en ellos, un mercado y una demanda real para ellos, por parte de los clientes pre-articulados y otros potenciales.

Cuadro 11: Resumen de Plan de Capacitación para Agro-Negocios Inclusivos – Cultivos Tradicionales

CURSO	MODULO
Temas Ambientales	Sensibilización en temas ambientales
Sensibilización en	Sensibilización en conservación de suelos

CURSO	MODULO
Conservación de Suelos y Aguas	Preparación de compost
	Cosecha de Agua
Cultivo Sustentable	Café: cultivo ecológico (sensibilización y motivación)
	Café: semillero
	Café: vivero de plantas
	Café: trazado de curvas de nivel y trasplante del vivero al campo
	Café: cosecha, beneficio y procesamiento
	Frutales y otros cultivos asociados
Plagas y Enfermedades	Manejo integral de plagas y enfermedades
Manejo Financiero de la Unidad de Producción	Importancia del manejo financiero de la unidad de producción
	Habilidades para el manejo financiero de la unidad de producción
Comercialización de Productos Agrícola	Elementos fundamentales de la comercialización agrícola
	Comercialización agrícola
	Intercambio de experiencia
Organización de Productores	Importancia de la organización de productores
	Formación y manejo de organizaciones sociales
	Intercambio de experiencia

Fuente: Coordinación General de Desarrollo Social de la Alcaldía de El Hatillo, 2017

Es importante reiterar que este programa de capacitación estuvo orientado a contribuir a implantar gradualmente un sistema de producción agrícola sustentable basado en cultivos permanentes de carácter conservacionista, especialmente café bajo sombra y frutales, señalados en el Reglamento de Uso de la Zona Protectora del Área Metropolitana de Caracas para áreas de pendientes mayores de 30 y 45 %, e ir sustituyendo los cultivos limpios anuales de subsistencia, realizados bajo sistemas agrícolas itinerantes, que incluyen usualmente prácticas de deforestación de áreas boscosas y quema. Esa sustitución de los sistemas de cultivo constituye un verdadero reto por cuanto implica un cambio de actitud de los agricultores y de su base de conocimiento agrícola y de negocios. (IICA, 2017)

Simultáneamente, con la finalidad de apalancar el proceso agro-productivo de siembras de hortalizas y cultivos tradicionales en las poblaciones de Turgua

y Sabaneta, se realizaron tres rondas de procura de insumos y activos productivos con base en las estimaciones realizadas por el equipo técnico sobre lo requerido por el proyecto para el grupo de 200 productores de acuerdo a sus condiciones específicas; incluyó la dotación de semillas y plántulas así como los fertilizantes foliares, edáficos, y bio-controladores, botas agrícolas, herramientas menores, mangueras y tanques para almacenamiento de agua, y materiales para la construcción de viveros; algunos de ellos asignados a nivel individual y otros a nivel grupal, mediante actas de entrega en condición de donación. Esto será importante en adelante, pues se contabilizan como parte de su capital de trabajo.

Durante todo el proceso de implementación del programa, factores del entorno interno y externo de la comunidad así como el contexto de crisis e incertidumbre, se convirtieron en una amenaza real de deserción. Por esta razón, se contabilizaron al menos 12 actividades de campo y 24 reuniones de convocatoria abierta a la comunidad, a los productores y sus familias, para mantener la motivación y establecer juntos los ajustes necesarios para contribuir a un nivel adecuado de participación de los beneficiarios en las actividades de capacitación y asistencia técnica; la promesa de la dotación de insumos y activos productivos fue uno de los elementos más importantes para mantener movilizados a los beneficiarios, incluso más que la esperanza a futuro de aumentar sus niveles de ingresos una vez articulados a los mercados formales.

Ya con los productores encaminados en el proceso productivo, se retomaron las acciones en materia de articulación por parte del equipo del proyecto, que hasta los momentos había mantenido reuniones de actualización con las empresas-ancla cuya intención de participar manifestaron mediante la firma de cartas de intención. De nuevo se evidencia durante el proceso de negociación directa de los productores con las

empresas-ancla, el interés en establecer relaciones comerciales con los emprendimientos de la base de la pirámide en el sector agrícola, sin embargo no se concretan las primeras transacciones comerciales formales dado que los emprendedores aun sin constituirse legal y tributariamente, no pueden ser incorporados como proveedores de las cadenas de valor; y la necesidad de agruparse bajo una figura asociativa con fines comerciales que facilite las relaciones entre estos como bloque con la empresa, ya que difícilmente alguna empresa tendría capacidad para hacer sostenible relaciones individuales con cada emprendedor. Esta figura asociativa, también representará ventajas para los emprendedores a la hora de negociar la compra de insumos y activos con sus proveedoras de materia prima agrícola, y para acceder a fuentes de cooperación y/o financiamiento posteriores.

En este punto ya con el interés de los emprendedores, siendo que su producción estuvo en riesgo de pérdida comercial y finalmente fue colocada en mercados informales, sin beneficios en términos de precio para ellos; se retomaron las acciones conducentes a la formalización y asociatividad. Para ello se le brindó a los beneficiarios orientación y acompañamiento para definir los elementos necesarios para su constitución como el objeto de su organización, las actividades que desarrollará, su estructura y normativa; especialmente intensivo para la asociación por exigir consenso entre los miembros del grupo. Esto a través de varias jornadas de trabajo y la permanente asistencia jurídica para la redacción de documentos y posterior registro, resultando en la constitución de 20 de compañías y una asociación de productores rurales de El Hatillo que los reúne a todos.

Es entonces, cuando finalmente se firman las cartas de convenio comerciales entre emprendedores y empresas, siendo uno de los primeros celebrado con una empresa identificada posteriormente dedicada a la elaboración de alimentos procesados y empaquetados ubicada en las

adyacencias de los sectores rurales; especificando los productos agrícolas principales, los volúmenes requeridos y el marco normativo de la relación comercial; y suceden las primeras transacciones entre emprendedores y empresas.

Dadas las capacidades físicas y el nivel desigual de avance de cada uno de los productores en su proceso de siembra y cosecha, para favorecer la articulación entre emprendedores y de estos con las empresas, se promovió la creación de una Unidad Comercial conformada por aquellos productores-líder que el resto reconoce, para que esta les represente en las rondas de negociación directa y recabe la información del mercado para el establecimiento de cultivos. Lo cual se traduce en Planes de Siembra Escalonada a nivel individual y grupal, de forma que i) haya producción de los distintos rubros hortícolas durante todo el año de acuerdo a la demanda de los clientes, ii) se pueda colocar de forma ordenada y planificada la producción para así obtener el mayor beneficio económico, minimizando riesgo de pérdida de la producción, iii) los supermercados y restaurantes consigan en los productores una fuente estable y confiable de suministro que les permita disminuir su relación con respecto a otros proveedores y así establecer acuerdos comerciales a largo plazo.

Los miembros de esta Unidad Comercial junto con los demás miembros de la Directiva de la Asociación de Productores, recibieron talleres sobre liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos; consideradas capacidades gerenciales clave para garantizar la sostenibilidad de la organización.

Si bien el proyecto para la implementación del programa, contó con el financiamiento de CAF Banco de Desarrollo de América Latina y la Alcaldía de El Hatillo, es fundamentalmente importante que se desarrollen estrategias de

financiamiento a futuro (corto, mediano y largo plazo) para su consolidación, escalabilidad y replicabilidad con nuevos emprendedores de la base de la pirámide que no cuentan con los recursos; sabiendo que generalmente, tampoco tienen la posibilidad de gestionar por cuenta propia los recursos de inversión necesarios para financiar la ejecución de un proyecto productivo y comercial como el de este programa municipal de negocios inclusivos.

Las barreras de acceso a financiamiento son una de las principales causas de exclusión económica y es, por tanto, una característica de la pobreza. Por tanto, es crítico para un negocio inclusivo que sus participantes sean capaces de acceder a recursos de inversiones en los mercados financieros. En este sentido, lo que se pretende es mejorar las posibilidades de acceso a fondos de inversión para el financiamiento de los negocios inclusivos implementados; e incluso probar un modelo de acceso a financiamiento que pueda ser promovido por el gobierno local ante instituciones de préstamo – aliadas.

Entre las alternativas exploradas está la constitución de fondos rotatorios, gracias a los aportes de los mismos beneficiarios con objetivo de financiar capital de inversiones y de operaciones para los emprendedores asociados (modelo de Cajas Rurales y Bankomunales), productos de crédito bancario e inversiones directas por parte de las empresas anclas del proyecto bajo la figura de capital accionario. Siendo que la segunda opción se constituye como la más factible, el equipo del proyecto inició en este período una ronda de reuniones con instituciones bancarias del sector público y del sector privado, para evaluar alternativas y productos de crédito con miras a que los emprendedores de El Hatillo sean considerados para el cumplimiento de las carteras obligatorias dentro de las cuales estos se perfilan.

Entre los retos para esta posibilidad en el corto plazo, está la necesidad de la constitución legal de las unidades productivas y su operación por un período

no menor a los 12 meses, durante los cuales puedan demostrar su capacidad para ser beneficiarios de productos de crédito, los cuales además exigen garantías convencionales. Por este motivo se han presentado propuestas con para el desarrollo de productos de crédito no estructurados en los que la certificación de sus competencias y sus relaciones comerciales estables con empresas – ancla puedan reconocerse como garantías; estas se encuentran en revisión por parte de las instituciones mencionadas.

Los Resultados

En términos cualitativos, el programa permitió en primera instancia a las autoridades profundizar en el conocimiento sobre la realidad local en términos de las condiciones, vocaciones y potencialidades de desarrollo económico; así como de la situación las cadenas de valor, actores económicos y comunidades, en cuanto a los niveles de productividad. Conocimiento que se estima valioso para ser difundido con la finalidad de promover el aprovechamiento de las oportunidades existentes de una forma ordenada y responsable desde el punto de vista social y ambiental, así como para generar empatía y encuentro entre aquellos que hacen vida en el municipio sobre aspectos de interés común, para así beneficiar su empoderamiento en una visión compartida de desarrollo.

A su vez, contribuyó al desarrollo de capacidades productivas y asociativas de la población de las comunidades vulnerables que son objetivo del programa, alrededor de las oportunidades que ofrecen las actividades económicas tradicionales y/o potenciales existentes en la localidad. Esto, incluyó la introducción de tecnologías para la transformación productiva mediante las actividades de capacitación, asistencia técnica y la entrega de capital semilla en la forma de insumos y activos productivos; que una vez puestos a disposición de las personas pudiesen constituirse como

instrumentos de mejora para sus condiciones de vida a futuro.

Durante el desarrollo del programa, se implementaron dos proyectos-piloto de negocios inclusivos en dos sectores estratégicos: agricultura y turismo, los cuales beneficiaron en diferentes medidas a alrededor de 300 familias pues presentaron alternativas para su diversificación económica, siendo que adoptasen su emprendimiento como actividad económica principal o complementaria, pero a la vez, porque incentivó la participación de otros miembros de las familias además de los beneficiarios directos que participaron en las actividades de construcción de capacidades; significando además de la creación de nuevas organizaciones productivas, un incremento de la ocupación productiva, en los niveles de productividad y potencialmente en los niveles de ingresos reales.

De esta forma, cambió la valoración sobre los potenciales que estaban siendo desaprovechados y en gran medida contribuyó, especialmente en el caso agrícola, a la recuperación y actualización de la tradición. También creó nuevas expectativas en esta población de cara a sus niveles de satisfacción económica a futuro y permitió a estos visualizar nuevas oportunidades económicas al ampliar y/o complementar sus proyectos de emprendimiento. Es el caso, por ejemplo, de aquellos que agregaron a su modelo de negocio la cría de animales de granja para ofertarlos también a los restaurantes, o de los que desean ahora potenciar su emprendimiento agro-turístico, o incluso de los que decidieron en el camino no dedicarse a los cultivos sino a la producción de compost; es decir, la habilitación de una oportunidad desencadenó el aprovechamiento de otras que anteriormente no habían sido consideradas por ellos.

En el caso agrícola, este programa sin que fuere uno de sus objetivos, promovió la ocupación productiva y ordenada, del territorio sobre las bases de

su reglamento de uso como zona protectora y un enfoque ecológico, disipando riesgos en materia de desarrollo anárquico y perjudicial e invasiones.

Este programa también significó avances en la capacidad organizativa y asociativa de los habitantes de las comunidades. Era un resultado previsto en el proyecto lograr la articulación entre emprendedores, lo que se fue haciendo posible a medida que estos se encontraban y compartían en las reuniones o actividades de capacitación convocadas, hasta que se fue desarrollando una relación de confianza y apoyo mutuo. Pero esto trascendió a los aspectos productivos o propios del programa y favoreció al sentido de comunidad, pues los acercó también para la discusión sobre otros problemas de la vida diaria que les son comunes y a pensarse como grupo para la solución de aquellos, hasta de problemas personales movilizándolo la solidaridad y fraternidad entre ellos. En términos generales, se evidencia un mayor empoderamiento y conciencia sobre su derecho ciudadano a exigir un trato adecuado y efectivo por parte de las instituciones, así como de su capacidad de incidir que no deben esperar por acciones paternalistas por parte de entes gubernamentales, sino promover sus propios procesos de desarrollo.

Respecto a la relación con las empresas, aunque incipiente en términos comerciales por lo que aún no se pueden establecer resultados en el sistema de aprovisionamiento, despertó entre las partes un interés sobre la situación de la otra en un contexto marcado por la grave crisis y polarización, llegando a comprender sus igualdades ante los problemas que enfrentan y generando un nivel de comprensión positivo entre ellas. Este puede ser un factor importante para la fidelización de las relaciones comerciales, como también lo son en un sentido más afectivo que estratégico, la potenciación del sentido de pertenencia y orgullo con el municipio, hasta el punto de considerarse parte de una Marca Gastronómica Municipal.

Será especialmente importante a partir de este punto, mantener un acompañamiento a los actores con la finalidad de que se puedan superar las barreras productivas, asociativas, comerciales y financieras aun existentes; con la finalidad de que verdaderamente se apropien del modelo de negocio inclusivo.

Entre otros resultados no previstos, la implementación de este programa no solo permitió a las autoridades locales ampliar su conocimiento sobre la situación de las cadenas de valor, actores económicos y comunidades, en cuanto a los niveles de productividad sino también sobre otros aspectos de la vida pública como la condición de la infraestructura y servicios, el tejido social y la calidad de las interacciones e interlocución entre quienes hacen vida en el municipio.

Esta fue una oportunidad invaluable para las autoridades de mantener presencia activa y constante con un proyecto que apunta a la satisfacción de las necesidades más elevadas del ser humano pasando por las referidas a la seguridad, a la afiliación, al reconocimiento y a la autorrealización; permitiendo conectarse con su población en una relación de esperanza que les favoreció en términos de credibilidad y legitimidad a pesar de las diferencias políticas que hubieren podido existir en un contexto de polarización tan marcado.

De igual forma, la Alcaldía del Municipio El Hatillo se posicionó entre otras por su capacidad de gestión de políticas innovadoras para tratar la materia del desarrollo económico y social; siendo que esta ha sido la primera experiencia de la utilización del modelo de negocios inclusivos como enfoque de política pública en el país y con CAF la primera en la región, participó en encuentros a nivel metropolitano, nacional e internacional para difundir la práctica. Esta exposición atrajo a su vez a otras organizaciones como aliados de cooperación para la realización de otras actividades, proyectos y programas.

Las Desviaciones

Tal y como fue descrito anteriormente sobre el proceso de implementación del programa, condiciones del entorno asociados a la grave crisis y los altos niveles de incertidumbre, aunado a las condiciones precarias de los productores y bajos niveles de productividad inicial; impidieron a pesar de los esfuerzos del equipo del proyecto, la formalización de acuerdos comerciales a futuro entre los emprendedores y las empresas-ancla en las etapa inicial.

Por este motivo sobre las cartas de intención de participar suscritas por un grupo de empresas-ancla, se comenzaron las actividades tendientes al fortalecimiento de las capacidades y la transformación productiva de los emprendedores de forma unilateral por parte de las entidades responsables del programa, tomando en cuenta el perfil de emprendedores y los estándares de los mercados formales levantados en los diagnósticos iniciales. Sin embargo, el apalancamiento financiero de recursos de inversión de las empresas-ancla que participan en un proyecto de negocios inclusivos, quienes deben interesarse como inversores y no como espectadores cooperantes, es un elemento clave del concepto en el cual las empresas participantes se comprometen real y efectivamente no solo en el financiamiento sino también en la transferencia tecnológica. Y esta condición no se dio en el momento indicado de acuerdo a la metodología de implementación de negocios inclusivos.

La Alcaldía de El Hatillo entonces, como ente promotor de la iniciativa, se vio obligada a ejercer un rol más de intermediario-garante que de articulación, para lograr mantener los niveles de interés y participación en el programa por parte de ambos grupos en función de una esperanza a futuro; de inclusión para los emprendedores y de solución a sus problemas de aprovisionamiento para las empresas.

De igual forma, el proceso de formalización y asociatividad entre los emprendedores sólo fue posible una vez que, mejoradas sus capacidades productivas y ya en condiciones óptimas para comenzar las relaciones comerciales con las empresas, estas se vieran impedidas precisamente por no estar constituidos legalmente. Al ver que sin ello no iban a poder, o se les iba a dificultar en gran medida colocar sus productos, comprar insumos, y acceder a financiamiento, entendieron la importancia de ello y surgió el interés en esta pre-condición.

La variación en el orden de estas actividades significa una desviación esencial de la implementación respecto a la teoría del cambio propuesta para el programa, puesto que la lógica de la implementación en la práctica fue inversa a la lógica del diseño. Es decir, de acuerdo a la metodología de los negocios inclusivos, estos son la solución que instrumenta el incremento en las nociones y capacidades técnico-productivas, el incremento los niveles de productividad (cantidad, calidad, valor) en función a las necesidades del mercado acercando los objetivos de impacto; sin embargo en la realidad lo que ocurrió fue que mediante la aplicación de un paquete tecnológico por terceros conducente a incrementar las nociones y capacidades técnico-productivas, e incrementar los niveles de productividad (cantidad, calidad, valor) de los emprendedores, se pudiese dar la articulación. Los negocios inclusivos terminaron siendo entonces un resultado del programa y no la estrategia-insumo para la solución al problema, aunque de cualquier manera se lograra alcanzar los objetivos propuestos.

Pero esto significó que la apropiación del modelo de negocio por parte de los emprendedores nunca se dio realmente, no sino hasta el final de la implementación, porque las empresas-ancla no tuvieron un rol activo y presencial durante el proceso. Evidencia de esto es que, durante la realización

de un *focus-group* con beneficiarios para la evaluación de resultados cualitativos al cierre de la cooperación técnica, por parte de consultores externos a la implementación del programa, los emprendedores manifestaron no estar identificados con el concepto de negocios inclusivos.

Para sus efectos, el programa consistió en un acompañamiento para la formación de capacidades técnico-productivas conducentes a la acción de emprender a la vez que a la conformación de canales de comercialización que garanticen el mercado para su producción (bienes y servicios) con la menor cantidad de eslabones entre ellos, sus proveedores y clientes. (Rodríguez, 2018)

II. Perspectiva de los actores involucrados

Para conocer la perspectiva de los actores involucrados respecto al Programa Municipal de Negocios Inclusivos, se identificó a las personas que en representación institucional de estas, fuesen sujeto de la entrevista semiestructurada diseñada para este propósito. Las preguntas orientadoras fueron:

- Durante el proceso de implementación del Programa Municipal de Negocios Inclusivos de El Hatillo, ¿cuál fue la perspectiva de/desde su organización para participar?
- Desde su punto de vista, ¿cuáles fueron los elementos más significativos en el proceso de implementación del Programa Municipal de Negocios Inclusivos de El Hatillo?
- En esta experiencia, ¿cuáles considera que fueron las barreras más importantes para lograr la articulación de los negocios inclusivos?

- En esta experiencia, ¿cuáles considera que fueron los canales más importantes para lograr la articulación de los negocios inclusivos?
- En esta experiencia, ¿cómo se desarrollaron las relaciones entre los actores involucrados en el proceso de implementación?
- En esta experiencia, ¿qué rol interpretó el Gobierno Local?

Perspectiva de la Alcaldía de El Hatillo. Sujeto de entrevista: Alexandra Winkler, Directora General Sectorial Social 2014-2017. (Entrevista virtual, Mayo de 2018)

El Gobierno Local aspiró implementar un Programa Municipal de Negocios Inclusivos, que promoviera el desarrollo local, articulando sector privado empresarial con emprendimientos productivos de los vecinos del municipio como agentes de transformación; a pesar de que los negocios inclusivos se conocen mundialmente como una iniciativa del sector privado, la Alcaldía de El Hatillo quería ser la primera institución gubernamental en convertir la metodología en política pública; para de esta forma asentar las bases para promover el desarrollo socio productivo del municipio a partir de sus potencialidades tradicionales, con un enfoque de inclusión económica y social en beneficio de la población con menores ingresos, y garantizando relaciones ganar-ganar entre actores de la sociedad civil, privados y públicos que contribuyesen al fortalecimiento de las cadenas de valor local en sectores económicos estratégicos.

Entre los elementos más significativos para el Gobierno Local, destacan el haber identificado oportunidades de negocios inclusivos que estaban conectados con potencialidades económicas municipales de gran tradición histórica, como lo es la agricultura y el turismo, y conseguir vecinos que tenían interés en retomar y apropiarse de sus identidades locales y patrimonios para

impulsar el desarrollo de sus comunidades; a la vez que el haber conseguido en ello una oportunidad para articular voluntades de distintos actores de cooperación a través de alianzas para la implementación del Programa y de distintos segmentos que hacen vida en el municipio, empresarios, comunidades y emprendedores.

Las barreras más importantes se asocian al contexto de crisis política, económica y social del país, ya generaron obstáculos que impedían el normal desenvolvimiento de los negocios inclusivos desde la apropiación del modelo. Mientras que los canales más importantes fueron los esfuerzos para conectar cara a cara los actores directos e involucrados de cada negocio inclusivo; a partir de un intercambio real de intereses y expectativas en los que se podía identificar cuellos de botella, necesidades y oportunidades para la inclusión de nuevos segmentos a las cadenas de valor local; no sólo porque el negocio inclusivo se traducía en una ecuación ganar-ganar, sino también porque la iniciativa representaba una ventana para enaltecer el sentido de pertenencia de la comunidad con su entorno y una oportunidad única para generar espacios de convivencia para compartir estas actividades con el resto de Caracas contribuyendo al posicionamiento de El Hatillo.

En cuanto al desenvolvimiento de las relaciones, hoy esta iniciativa se propone como una referencia a otros gestores públicos, dado que un Gobierno Local logró construir y liderar un entramado de relaciones con distintos actores, nacionales e internacionales, del sector público, del sector privado y de la sociedad civil a través de alianzas de cooperación para el fortalecimiento de políticas públicas y la promoción del desarrollo económico local; todos confluyendo hacia una visión y objetivos comunes que trascendieron el territorio municipal, reconociendo que la suma de actores habilitan oportunidades de desarrollo.

Como gran articulador, el gobierno local impulsó relaciones de confianza entre cada uno de los actores involucrados en los negocios inclusivos, procurando que el proyecto se desarrollara bajo las mejores condiciones, apostando a su éxito al apropiarse de esta iniciativa como una política pública municipal. Hoy, es el primer gobierno local en Venezuela en estimular una actividad de inclusión económica y social de esta naturaleza, y ha sentado las bases para que otros puedan replicar la experiencia para el desarrollo sostenible de sus comunidades.

Perspectiva de CAF Banco de Desarrollo de América Latina. Sujeto de entrevista: María Eugenia Miquilena, Ejecutiva de Sostenibilidad Social. (Entrevista virtual, Mayo de 2018)

Para CAF Banco de Desarrollo de América Latina, esta Cooperación Técnica fue vista como una oportunidad para generar impacto en la zona de influencia de su sede principal, a la vez que de validar los beneficios en términos de incremento de la ocupación, productividad, conectividad, crecimiento e ingresos, del enfoque del emprendimiento socio-productivo a través del modelo de los negocios inclusivos como estrategia de política pública para el desarrollo económico; una metodología que ya conocían y cuya efectividad habían comprobado en cooperación con el sector privado empresarial en Bolivia, pero entendiendo que sería un reto adaptar la experiencia al contexto venezolano. Sin embargo, para CAF en el Gobierno Local de El Hatillo identificaron una institucionalidad capaz de absorberla y hacerla realidad, no solo por las capacidades del equipo sino por el compromiso político de las autoridades.

Entre los elementos más significativos, las capacidades dentro del ente público capaz de rendir cuentas y coordinar con los diferentes actores que intervinieron el proyecto, el compromiso por parte de las autoridades y demás

funcionarios así como de las otras organizaciones que se incorporaron para la implementación del Programa, a la vez que la disposición por parte de los diversos actores del municipio a participar en una iniciativa pública como la planteada.

Entre las barreras más importantes, la institución considera que a pesar de las adversidades se pudieron superar estas pero sin embargo el riesgo inminente de la pérdida de la confianza y motivación por parte de los actores económicos involucrados estuvo latente durante todo el período de implementación, esto porque las comunicaciones bilaterales empresas – emprendedores, no fueron directas durante la mayor cantidad de tiempo, debido a los temores válidos entre cada grupo producto de la incertidumbre. En este caso, el canal más importante, fue la presencia activa del Gobierno Municipal manteniendo comunicación e inspirando a los actores a mantenerse.

En un principio las relaciones estaban muy modeladas por la Alcaldía y por la experiencia importada por CAF de Bolivia, sin embargo, en campo, fueron surgiendo otro tipo de interacciones que se fueron ajustando a la realidad venezolana y municipal de acuerdo a las necesidades identificadas en el terreno y los beneficiarios. El Gobierno Local, como promotor de desarrollo económico local, fue el gran articulador de este modelo.

Perspectiva de SNV Servicios Holandés de Cooperación al Desarrollo.

Sujeto de entrevista: Horacio Barrancos, Consultor. (Entrevista virtual, Mayo de 2018)

El SNV Servicios Holandés de Cooperación al Desarrollo, ha sido pionero en el mundo al promover el modelo de los negocios inclusivos basándose en los beneficios probados que genera en términos económicos y sociales, sin embargo ha encontrado menores oportunidades en la región latinoamericana

especialmente por condiciones complejas del entorno político – institucional. En esta cooperación técnica donde el SNV es introducido por CAF como asesor, la organización encuentra una oportunidad para promover y probar la viabilidad del enfoque desde la perspectiva de las políticas públicas.

Entre los elementos más significativos estuvo que existiese una institución del sector público en el contexto venezolano en quien CAF confiara para impulsar un proyecto como este, que utiliza enfoques y modelos del sector privado – empresarial; luego la capacidad de esa institución pública de incluir a otros actores además del mismo gobierno municipal a través de una política de fomento de las alianzas de cooperación interinstitucional y de la participación ciudadana para la sostenibilidad de las políticas públicas.

Como barreras, el SNV rescata las mismas que tradicionalmente han mantenido excluidos a la población de la base de la pirámide, siendo sus bajos niveles de ocupación, productividad e innovación para conectarse con los mercados formales; junto con la imposibilidad de pedir a las empresas pre-identificadas como ancla, su participación como inversionistas para el desarrollo inclusivo de su cadena de valor, lo cual es un elemento por concepto clave del modelo; sin embargo, se entiende que esto tuvo más que ver con un contexto de incertidumbre que con una falta de interés real por parte de las empresas. Mientras que en cuanto a los canales, la capacidad adaptativa del sistema económico tradicional de las familias beneficiarias del proyecto, junto con los incentivos que promueve el mercado, fueron determinantes, posibles habilitados únicamente por la intensidad de los paquetes tecnológicos implementados y las expectativas de mejoras económicas para ambos grupos de actores.

Todos los actores involucrados en esta iniciativa, se articularon en torno a la Alcaldía, posible por la legitimidad de la cual goza y por la intencionalidad

compartida de generar un impacto positivo en términos de desarrollo económico con inclusión social. El Gobierno Local fue entonces, el eje central y motor del proyecto; fue el gran articulador del proceso y en cuanto a la metodología de los negocios inclusivos jugó un rol innovador buscando alternativas, como es su obligación, de generar beneficios para todos los segmentos de su población de forma integral.

Perspectiva de FUNDES Venezuela. Sujeto de entrevista: Migdalia Muñoz, Consultor. (Caracas, Mayo de 2018)

Para la organización, el que una Alcaldía se planteara explorar un programa de esta naturaleza, además siendo un municipio con características tan particulares dentro de la Gran Caracas y con todas las dificultades que el país atraviesa, fue de gran interés. Ya FUNDES había participado anteriormente en programas con este enfoque en el país, pero impulsados desde el sector privado. Además de la solidez de las relaciones que la Alcaldía había construido hasta el momento con instituciones de suma importancia en la región.

Entre los elementos más significativos, destaca la importancia de trabajar hacia la asociatividad y conectividad, incluso más que en la lógica del negocio, para fortalecer la organización y capacidad comunitaria y empresarial en términos de desarrollo.

La barrera más grande para el proyecto, fueron las dificultades para crecer en beneficiarios con el perfil, por el temor e incertidumbre que se vive en las comunidades; lo mismo con el sector empresarial, por lo que en un punto la Alcaldía tuvo que intensificar su presencia y participación convirtiéndose en una institución-ancla. Esto, fue de hecho un importante canal para la posterior articulación como un proceso escalonado, así como el haber logrado impulsar

la asociatividad entre los emprendedores para poder conectarse sosteniblemente con el mercado en términos productivos y administrativos.

El que confluyeran en este proyecto una Alcaldía con una Multilateral de Desarrollo, con FUNDES junto con el SNV e IICA, fue de gran relevancia para todos los involucrados y beneficiarios; además, el que cada uno entendiera su rol y el rol del otro y que los actores externos pudiesen identificarlo con claridad, fue una ganancia y algo sin precedentes. El Gobierno Local, fue más que un articulador, una institución – ancla de los negocios inclusivos en gran parte del proceso.

Perspectiva del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Sujeto de entrevista: Isabel Balcázar, Especialista en Política y Comercio. (Caracas, Mayo de 2018)

Para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, quienes ya en dos ocasiones con gestiones locales anteriores, habían intentado trabajar en el municipio; esta fue una oportunidad de entrada a una zona rural bajo regímenes de administración especial por sus características físico-naturales y con un gran potencial agrícola, ubicada dentro de la Gran Caracas. Con este proyecto, confluyeron las capacidades del IICA con las necesidades del programa, de elevar las capacidades productivas de las unidades de agricultura familiar para lograr habilitar su potencial comercial con un enfoque de cadena, contribuyendo de esta forma al desarrollo rural, fortaleciendo el arraigo de los productores con su zona y generación de ingreso suficientes para satisfacer sus necesidades económicas sin salir de la comunidad.

Entre los elementos más significativos, para el IICA fueron la elaboración de un diagnóstico y caracterización técnico - productiva de las comunidades y productores, sobre la cual se pudo basar el diseño de un programa de

fortalecimiento de capacidades, incluyendo actividades de capacitación pero especialmente actividades de asistencia técnica en campo.

Una de las barreras más importantes fue el estado inicial de los productores; para estos pequeños productores de subsistencia era muy difícil acceder al mercado en la situación en la que estaban, la primera barrera era su falta de capacidades y conocimientos para enfrentarse a los estándares del mercado; a su vez estaban muy atomizados, no eran ni siquiera productores para el comercio, el tema organizativo y asociativo fue una gran barrera. Mientras que entre los canales, el trabajo previo que realizó el equipo del proyecto para identificar potenciales compradores que luego se formalizaran como empresas - ancla de los negocios inclusivos mediante acuerdos; y, el esfuerzo por promocionar la idea entre los productores de la importancia de la asociación, entendiendo que solo en bloque van a poder posicionarse en el mercado y superar las barreras a futuro como las referidas a la compra de insumos, comercialización y acceso a fuentes de financiamiento.

En esta experiencia las relaciones de cooperación fueron impulsadas por la complementariedad de recursos de distinta naturaleza para la implementación del Programa. Siendo CAF el financista y el Gobierno Local el articulador inter-institucional de procesos y de la metodología para guiar a los actores de la intervención sobre la base de los elementos identificados en los diagnósticos previos y línea base, para articular la satisfacción de las necesidades de cada uno de los actores de los negocios inclusivos para logrando el encadenamiento productivo y comercial.

Se procede a continuación a clasificar la información recabada sobre las dimensiones de interés para la investigación, siendo estas el enfoque del emprendimiento socio-productivo; el modelo de los negocios inclusivos y su metodología de articulación; así como las capacidades institucionales y

organizacionales necesarias para el logro de estos objetivos, especialmente en cuanto al rol del gobierno local en materia de desarrollo económico y social.

Cuadro 11: Perspectiva de los Actores Involucrados

ENFOQUE DEL EMPRENDIMIENTO SOCIO-PRODUCTIVO	MODELO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS Y SU METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN	CAPACIDADES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES NECESARIAS Y ROL DEL GOBIERNO LOCAL
<p>Iniciativas que combinen la creación de valor económico y valor social de una forma responsable con el medio ambiente.</p> <p>Potenciación de sectores económicos estratégicos para el desarrollo.</p> <p>Ampliación de la base de participación económica e inclusión de nuevos segmentos sociales (Base de la Pirámide).</p> <p>Emprendimientos que contribuyan al desarrollo económico, social y humano de la población con equidad.</p> <p>Emprendimientos que sean sostenibles con un enfoque que supera la subsistencia.</p> <p>Creación de capacidades productivas y asociativas.</p>	<p>Aprovechamiento de la fuerza del mercado y músculo empresarial para la superación de la pobreza.</p> <p>Vinculación de distintos actores económicos en torno a potenciales identificados de desarrollo.</p> <p>Fortalecimiento de cadenas de valor (sistema de aprovisionamiento, producción, distribución y consumo) mediante relaciones ganar-ganar entre actores económicos (empresas y emprendedores).</p> <p>Estrategia de negocios rentables y sostenibles pues resuelven un problema en la cadena de valor introduciendo una innovación en el proceso.</p> <p>La población de la base de la pirámide puede ser generadora de innovación y valor para</p>	<p>Alternativa de política pública innovadora para promover el desarrollo económico local en beneficio de la mayor cantidad de segmentos.</p> <p>Aun cuando son iniciativas empresariales, el Gobierno puede promover e impulsar los negocios inclusivos a través de políticas públicas que los apalanquen.</p> <p>El Gobierno Local como un actor intermedio puede facilitar la coordinación y articulación entre los otros actores económicos, generando espacios de encuentro y comunicación en igualdad de condiciones.</p> <p>Importancia de un Gobierno Local (Autoridades) legítimo y que goce de</p>

	<p>construir capital económico.</p> <p>Importancia de cerrar brechas en términos productivos, asociativos y comerciales entre los actores de negocios inclusivos.</p> <p>Esquema de equidad y confianza entre los actores (socios) motivado a intereses y beneficios económicos comunes.</p> <p>Necesidad de que se establezcan relaciones de comunicación directas y estables entre los actores.</p> <p>Necesidad de que las empresas-ancla participen como inversionistas en el desarrollo inclusivo de sus cadenas de valor, a través, sobre todo de la transferencia de paquetes tecnológicos.</p> <p>Creación de nuevas oportunidades económicas en el encadenamiento.</p>	<p>credibilidad entre los actores.</p> <p>Necesidad de un elevado nivel de conocimiento sobre la realidad local y sus especificidades; para identificar las potencialidades, sin que ello implique diseño de soluciones rígidas a ser impuestas entre los actores.</p> <p>Capacidad de adaptación basada en la creatividad de los implementadores para alcanzar los objetivos y el propósito propuesto.</p> <p>Exigencia de un recurso humano preparado, con gran sensibilidad y compromiso.</p> <p>Incorporación de aliados de cooperación inter-institucional y de la participación ciudadana para el éxito de las políticas, como factor de éxito.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Con base en lo anterior, utilizando la técnica del *mainstreaming*, para introducir consideraciones respecto a la inclusión social en políticas, estrategias y prácticas de actores públicos y privados clave, con orientación a promover el desarrollo económico; (Huntley y Redford, 2014) se rescatan las

siguientes:

- Dado el incremento en las condiciones de pobreza, durante los últimos años en el país, urgen acciones en materia de desarrollo económico, con la finalidad de generar nuevas oportunidades de inclusión productiva para estos segmentos de la población de una forma sostenible y responsable con el entorno.
- Dados los bajos niveles de productividad en el país, se deben promover iniciativas beneficiosas para todos los actores de la dinámica económica en términos de rentabilidad, accesibilidad y seguridad para el aprovisionamiento, la producción, la distribución y el consumo; sobre la base de principios sólidos y visiones compartidas entre estos.
- Dado que, el problema de la exclusión económica y social, significa desintegración cuyo impacto en términos de desarrollo es perjudicial para todo un país; debe ser asumido por todos los actores del Estado y la Sociedad a través de proyectos que generen crecimiento inteligente, sustentable e inclusivo.

III. Lecciones aprendidas

Con base en la información recabada mediante las entrevistas, y la propia experiencia de la investigadora, destacan las siguientes lecciones aprendidas:

- El conocimiento por parte de las autoridades sobre la realidad local, es un factor determinante para el éxito de cualquier iniciativa, no solamente sobre los problemas existentes, sino también sobre las potencialidades, deficiencias o limitaciones para considerar soluciones factibles y efectivas.

- La confirmación de que los Gobiernos Locales efectivamente tienen capacidad de incentivar, facilitar y desencadenar procesos de desarrollo económico sin tener que intervenir en la dinámica económica como un actor económico; y, aun cuando sus competencias institucionales en materia económica son muy limitadas. Pueden difundir información y generar encuentro entre ellos.
- Respecto al análisis de involucrados, propuestas en materia de desarrollo económico y social que involucran el aprovechamiento de las vocaciones y potencialidades de una determinada localidad, con enfoques de responsabilidad social y ambiental, difícilmente encuentran resistencia; por tratarse de intervenciones que apuntan a la satisfacción de las necesidades humanas y al mejoramiento de las condiciones de vida. En este sentido, cobra fundamental importancia el liderazgo de las autoridades locales para generar confianza entre los actores y de esta forma poner bases sólidas para el encuentro entre ellos para fines productivos y asociativos con una visión compartida.
- Aun cuando exista interés, conformar grupos de beneficiarios y mantener la participación de los actores siempre significa un reto, especialmente en contextos de crisis e incertidumbre. Esto exige un mayor compromiso, creatividad y adaptabilidad de los ejecutores.
- Para la implementación de cualquier tipo de programa de política pública, es fundamentalmente importante contar con equipos profesionales especializados que conozcan sobre los ámbitos y las materias de la intervención.

- La constitución de alianzas de cooperación público-públicas y público privadas así como la promoción de la participación ciudadana, deberían ser una prioridad para todas las instituciones del sector público, ya que significan ventajas a la hora de complementar información, recursos y capacidades para el logro de los objetivos de desarrollo.
- Este enfoque presenta ventajas incuestionables respecto a la superación de enfoques de emprendimiento de subsistencia, informales y excluidos de los mercados formales que tanto daño causan a la economía local; en cambio, propone el aprovechamiento de la fuerza del mercado para crear nuevas oportunidades económicas que beneficien la inclusión de nuevos segmentos. Siendo este un enfoque que busca el fortalecimiento de las capacidades productivas y asociativas como instrumento para el mejoramiento de las condiciones de vida con equidad, se separa de las prácticas políticas asistencialistas y contribuye a la democratización.
- Para alcanzar la implementación de negocios inclusivos, la construcción de relaciones de confianza entre los actores, basadas en el respeto y beneficio mutuo, es un elemento fundamental. También lo es la participación cotidiana y comunicación activa entre los actores durante todo el proceso de articulación. En todo negocio inclusivo debe haber al menos una empresa ancla, grupos sociales de la base de la pirámide, un modelo de negocio que incorpore a los segundos como proveedores y/o distribuidores respecto a los primeros, y una excelente articulación entre los actores; ya que no se trata de un programa de asistencia técnico-productiva sino del

desarrollo de un negocio. El desafío es el de movilizar la capacidad de innovación e inversión de los actores.

- Los modelos de negocio, deben obligatoriamente significar beneficios en términos económicos para los actores, deben ser rentables y resolver un problema de mercado. Esta será la única forma en que sean sostenibles, entendiendo que no responden a la lógica de filantrópica de la responsabilidad social.
- Es necesario en este enfoque comenzar la articulación con emprendedores que ya tengan algún grado de consolidación productiva, legal y administrativa así como de nociones comerciales, para de esta forma generar tracción e ir incorporando a nuevos emprendedores bajo modelos de asociatividad. Esto, por la importancia de una generar articulación formal previa entre las empresas y los emprendedores para la apropiación y gestión del modelo de negocio.
- Aun cuando los negocios inclusivos están en edad temprana, este programa contribuyó a la dinamización económica y al incremento de la densidad empresarial a través de emprendimientos productivos potencialmente transformadores de los sistemas de aprovisionamiento, producción, distribución y consumo en las cadenas de valor local.
- Para garantizar la consolidación, escalabilidad y replicabilidad, serán necesarias acciones a futuro en materia de desarrollo organizacional dentro del Gobierno Local; creando instancias de gestión en materias específicas de desarrollo, como pudiese ser la creación de un Instituto de Promoción Agrícola y el robustecimiento del Instituto de

Cultura, Turismo y Deporte existente con programas continuos de formación y asesoría.

- Será un aporte valioso, integrar acciones y programas complementarios que puedan contribuir a la habilitación de oportunidades de desarrollo. Por ejemplo, el mejoramiento de las condiciones de infraestructura y prestación de servicios públicos, programas de asesoramiento a la micro - pequeña y mediana empresa, facilitación de trámites municipales para la formalización de la actividad económica y beneficios tributarios para el sector empresarial participante.

CAPÍTULO VI

CONSIDERACIONES FINALES

La situación actual del país demanda actuaciones de Estado en materias de promoción del desarrollo económico y social. Esto, exige actuaciones de todos los niveles de Gobierno a través de la implementación de políticas de desarrollo que amplíen la base de participación productiva.

Específicamente en el caso de los Gobiernos Locales, existe la obligación constitucional de planear y ordenar este aspecto dentro del ámbito de sus territorios, asumidos como un eje transversal para la gestión de las autoridades; lo que resulta ser especialmente importante por la cercanía existente entre estas y su sociedad. Y por esta misma cercanía, se hace más relevante la toma de decisiones de políticas locales con capacidad de incidir positivamente, lo que solo será posible en este contexto en la medida que sean innovadoras.

En complemento con las políticas nacionales, los Gobiernos Locales pueden incidir al reducir las barreras normativas a la inversión privada y crear un entorno propicio para el pleno aprovechamiento de recursos locales no utilizados o utilizados insuficientemente, así como al elevar la capacidad de sus territorios para competir con otros y atraer inversiones directas mediante la construcción de infraestructura local de buena calidad y el fomento de servicios fundamentales para el desarrollo en la economía local; la formulación de políticas y reglamentos a favor de la eficiencia de las empresas, con actividades como la capacitación laboral y dotación productiva, hasta la regulación de las actividades económicas, incluido el funcionamiento o desarrollo de ciertos mercados; el fomento de la cooperación entre empresas

a fin de lograr más rápidamente economías de escala en el suministro de ciertos bienes y servicios; la búsqueda y apertura de mercados para los productores locales; y la gestión de fuentes de financiamiento.

Por otra parte, será clave para establecer los planes de desarrollo de una forma consensuada, utilizar metodologías que contribuyan a la creación de una visión común a futuro, y a la consecución de objetivos. En este sentido, el enfoque de la Gestión para Resultados se impone por sus beneficios en un contexto donde urge trabajar en pro del desarrollo sostenible, puesto que coloca su énfasis en definir los objetivos sin establecer funciones rígidas, y animando a la iniciativa, a la creatividad y a la proactividad de los equipos de trabajo.

Dentro de este enfoque, surge la metodología del Marco Lógico como instrumento versátil y potente para el diseño, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo; siendo que está orientada a la solución de problemas específicos por medio de un diagnóstico sistémico amplio, que permita establecer las relaciones causales y con ello las condiciones lógicas de toda índole que deben cumplirse para que el problema se resuelva, a partir de lo cual se definen las estrategias de solución con los objetivos secuenciales que deben alcanzarse e incorporando los indicadores necesarios para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la misma. Mientras que, la Teoría del Cambio, refleja y hace explícito el proceso de transformación que se desea alcanzar por medio de la estrategia de solución, facilitando la socialización y la articulación de otros actores para el desarrollo de la solución.

Por último, se observa en el emprendimiento y el crecimiento empresarial no solo una herramienta para contribuir a dinamizar la economía nacional desde lo local, sino también como un mecanismo para la superación del conflicto y el acortamiento de las brechas sociales que hoy amenazan con

desintegrar irremediablemente a Venezuela. En este sentido, se propone fundamentalmente la consolidación de un entorno propicio para el encuentro, para la construcción y para las inversiones. Ya se ha visto que la interacción entre personas y actores con cualidades y talentos complementarios, animados a hacer sinergia y motivados desde el principio de la colaboración para la realización de una visión compartida; es una fuente muy importante – por no decir la más - para innovación y el desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(orden alfabético)

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2014) Plan Municipal de Desarrollo. Caracas, Venezuela.

Aldunate, E. (2004) *Metodología del Marco Lógico*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011) *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2014) *Plan Municipal de Desarrollo*

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2014) *Documento de Planificación Estratégica de la Coordinación General de Desarrollo Social*

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2016) *Propuesta de Proyecto de Cooperación Técnica: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*.

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2016) *Primer Informe de Avance de Proyecto de Cooperación Técnica: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*.

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2017) *Segundo Informe de Avance de Proyecto de Cooperación Técnica: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*.

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2017) *Tercer Informe de Avance de Proyecto de Cooperación Técnica: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*.

Alcaldía del Municipio El Hatillo (2017) *Informe Final de Proyecto de Cooperación Técnica: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*.

Asamblea Nacional Constituyente (1999) *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*.

Asamblea Nacional (2010) *Ley Orgánica del Poder Público Municipal de la República Bolivariana de Venezuela*.

Asamblea Nacional (2010) Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

CAF Banco de Desarrollo de América Latina (2013) *Recomendaciones sobre Políticas para el Emprendimiento, el Empleo y la Productividad. Emprendimiento en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Publicaciones de la Corporación Andina de Fomento. Disponible en: <http://publicaciones.caf.com>

CAF Banco de Desarrollo de América Latina (2013) *Empresas y Emprendimientos Productivos de Inclusión Social*. Publicaciones de la Corporación Andina de Fomento. Disponible en: <http://publicaciones.caf.com>

Camacho, Cámara, Cascante y Sainz (s/f) *El enfoque del Marco Lógico*. Madrid: Fundación CIDEAL.

Carillo Pineda, M. (2004) *Sistematización de La Experiencia del Grupo de Investigación*. Colombia: Universidad de Antioquia. Disponible en: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Cohen, E. y Franco, R. (2007) *Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Segunda Edición. México: Siglo XXI Editores.

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2017) *Desarrollo de Negocios Inclusivos con Impacto Social*. Colombia: CECODES

D'Elia (2006) *Balance y perspectivas de la Política Social en Venezuela*. Capítulo 1: La Cuestión Social en las Políticas Públicas. Pp. 17-19. Caracas: Publicación ILDIS.

Díaz Garzón, D. (2015) *Generación de Negocios Inclusivos en el Tolima a través del desarrollo de Políticas Públicas*. Colombia: Universidad de Los Andes. Disponible en: <http://repositorio.uniandes.edu.co/>

Echeverri Pinilla, A. (2011) *El enfoque territorial del desarrollo rural desde una perspectiva de políticas públicas El caso de la política rural de Mendoza, Argentina*. Argentina: Georgetown University. Disponible en: <https://oatd.org/>

FAO Departamento de Desarrollo Sostenible (2003) *Estrategias enfocadas hacia las personas*. Disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ad682s/ad682s00.pdf>

Foco Sustentable (2017) *Reporte de Línea Base: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*. Caracas, El Hatillo.

Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe - Fundación DEMUCA (2009) *Guía de herramientas municipales para la promoción del desarrollo económico local*. Costa Rica: Fundación DEMUCA.

Huntley, B. y Redford, K. (2014) *Mainstreaming biodiversity in Practice: a STAP advisory document*. Washington, DC: Global Environment Facility

IICA (2017) *Informe de diagnóstico de caracterización de sectores agro-productivos de El Hatillo*. Caracas, El Hatillo

IICA (2017) *Plan de Capacitación y Asistencia Técnica Agro-productiva*. Caracas, El Hatillo.

Instituto de estudios regionales y urbanos (2008-2009) *Plan de Desarrollo Urbano y Local*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.

Instituto Nacional de Estadística. Datos estadísticos del Censo INE–2011: Municipio El Hatillo. Caracas: Instituto Nacional de Estadística

Jara, O. (1994) *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA.

Miyoshi, K., Okabe, Y. y Banyai, C. (2013) *Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural*. Kyushu: Centro Internacional de Kyushu – JICA y Universidad Ritsumeikan Asian Pacific.

Molano Arciniegas, M. (2014) *Sistematización de Experiencias, un aporte para la reflexión sobre la práctica pedagógica en la licenciatura en pedagogía infantil de Unipamericana*, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional. Disponible en: <http://repositorio.pedagogica.edu.co/>

Ortegon, E. (2008) *Guía sobre diseño y gestión de la política pública*. CAB, *Serie Ciencia y Tecnología No. 168*. Colombia: Organización del Convenio Andrés Bello, Colciencias, Instituto de Estudios Latinoamericanos.

Pérez de Maza, T. (2016) *Sistematización de Experiencias en Contextos Universitarios. Guía Didáctica*. Caracas: Universidad Nacional Abierta, Ediciones del Vicerrectorado Académico. Disponible en: <http://www.cepalforja.org>

Pérez Guerrero, P. (2005) *Las Provincias Públicas de Desarrollo Local desde un enfoque institucional: el caso de las entidades locales de la Provincia de Alicante*. España: Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://biblioteca.ucm.es>

Rodríguez, A. (2004) *Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Venezuela: Fundación Escuela de Gerencia Social.

Rodríguez, A. (2018) *Informe de Evaluación de Resultados Cualitativos: Programa Municipal de Negocios Inclusivos*. Caracas, El Hatillo.

Rojas Morán, L. (2005) *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local*. Perú: Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos.

SNV (2011) *La Doble Vía Inclusiva*. Bolivia.

SNV & FOMIN (2015) *Transformando las Relaciones de Negocio: Negocios Inclusivos en América Latina*. Disponible en: <https://publications.iadb.org>

SNV & WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2010) *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*.

Tamayo, M. (1997) El análisis de las Políticas Públicas. En Bañón, R. y Castillo, E. (Eds), *El análisis de las políticas públicas: La nueva administración pública*. Capítulo 11, Pp. 281-312. Madrid: Alianza Editorial.