

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN DE ANTIGUOS EGRESADOS**



**MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL PROYECTO DE  
EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL  
DE LA PAZ, 2015 Y 2020.**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**AUTOR: SADITH ABAD CESPEDES CONDE**

**Tutora: Dra. Klondy Giovanna Ordoñez Nuñez Ph. D.**

**La Paz – Bolivia**

**2021**

**Porque de tal manera amó Dios al mundo, que ha dado a su Hijo unigénito, para que todo aquel que en él cree, no se pierda, más tenga vida eterna. (Juan 3:16)**

## ***DEDICATORIA***

Esta tesis se la dedico a Dios, quien supo guiarme por el buen camino y darme fuerzas para seguir adelante. A mi esposa, Lizzette Alanes Nava, a mis hijos Santiago, Gabriel y Belén por todo su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos más difíciles de mi vida.

Sadith Abad Céspedes Conde

## **AGRADECIMIENTO**

Es necesario expresar nuestro más profundo agradecimiento, a todas las personas que nos apoyaron durante todo este tiempo, primeramente a nuestra Doctora Klondy Giovanna Ordoñez Núñez, por habernos guiado, en el proceso de investigación en todo momento, así también a los compañeros egresados y graduados de la carrera Ciencias de la Comunicación Social de la gestión 2021, quienes nos colaboramos en la investigación, al director de la carrera Lic. Edgar David Pomar quien también estuvo predispuesto en apoyarnos y abrirnos las puertas de la carrera para la presente investigación, finalmente, agradecer a nuestra casa Superior de estudios Universidad Mayor de San Andrés por acogernos en sus aulas durante los años de formación.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria laboral es una investigación descriptiva, que pretende identificar y mostrar, las estrategias de comunicación, herramientas metodológicas del *emprendedurismo*, aplicadas en capacitaciones a emprendedores, que responden a las necesidades actuales en las que vivimos. Las convocatorias que lanza el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, van dirigidas a diferentes sectores, clases sociales y grados de instrucción, como, estudiantes, egresados, graduados de las universidades, técnicos y profesionales, que buscan generar espacios laborales.

El programa “Yo Emprendedor”, nace a partir de los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes. El emprendimiento es una oportunidad para lograr independencia y estabilidad económica, de tener un negocio propio o por lo menos eventual.

La Alcaldía de La Paz, inicia este proyecto, como una nueva forma de participación, trabajando con la comunicación participativa y dialógica; con el fin de fomentar una cultura emprendedora, brindando herramientas para mejorar el desarrollo, cambio económico y social de nuestro país.

A lo largo de este tiempo se ha destacado los resultados esperados, tanto en el uso de las herramientas y estrategias comunicacionales, que es el origen de esta investigación científica y los índices de crecimiento de emprendedores por año en las capacitaciones, y por último la premiación del capital semilla otorgado por el mismo Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (G.A.M.L.P.) e Institución adheridas y comprometidas con este proyecto. Como son:

Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, Federación de Empresarios Privados de La Paz, Federación de Micro Pequeñas y Medianas Empresas, Micro y Pequeños Empresarios, Fundaciones como Swisscontact, Konrad- Adenauer, Ceci Canadá, que trabajaron de forma conjunta con la Honorable Alcaldía de La Paz, en favor de los emprendedores.

El proyecto de emprendimiento económico, señala las estrategias comunicacionales de manera científica, aplicadas empíricamente por los capacitadores de la Unidad de *emprendedurismo* e innovación.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias; Comunicación; Proyecto de Emprendimiento Económico.

## ***ABSTRACT***

This labor report is a descriptive research that aims to identify and show, communication strategies, methodological tools of entrepreneurship, applied in training to entrepreneurs, which respond to the current needs in which we live, the calls that launches the Municipal Autonomous Government of La Paz, is aimed at different sectors, social classes and degrees of education, such as students, graduates, graduates of universities, technicians and professionals, seeking to generate employment opportunities.

The objective stems from the high levels of unemployment and the low quality of existing jobs. Today, entrepreneurship is an opportunity to achieve independence and economic stability by having your own business or at least an occasional one.

The Mayor's Office of La Paz, initiates this project as a new form of participation, working with participatory and dialogic communication; in order to promote an entrepreneurial culture, providing tools to improve the development and economic and social change of our country.

Throughout this time the expected results have been highlighted, both in the use of communication tools and strategies, which is the origin of this scientific research and the growth rates of entrepreneurs per year in training, and finally the awarding of the seed capital granted by the same Municipal Autonomous Government of La Paz (G.A.M.L.P.) and Institution adhered and committed to this project. Such as:

Confederation of Private Entrepreneurs of Bolivia, Federation of Private Entrepreneurs of La Paz, Federation of Micro Small and Medium Enterprises, Micro and Small Entrepreneurs, Foundations such as Swisscontact, Konrad-Adenauer, Ceci Canadá, who worked together with the Honorable Mayor of La Paz, in favor of entrepreneurs.

The economic entrepreneurship project points out the communicational strategies in a scientific way, applied empirically by the trainers of the Entrepreneurship and Innovation Unit.

**KEYWORD:** Communication, Strategies, Economic, Entrepreneurship.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	7
INTRODUCCIÓN .....	10
Capítulo 1 Planteamiento del Problema .....	12
1.1 Comunicación para el Desarrollo .....	12
1.2 Planificación en la Comunicación .....	16
1.3 Planificación Estratégica de la Comunicación .....	17
1.3.1 Estrategias de la Comunicación .....	18
1.3.2 Tipos de Estrategias Comunicacionales .....	20
1.3.3 Conceptos de Estrategias .....	21
1.4 Objeto de Estudio .....	22
1.5 Situación Problemática .....	22
1.6 Justificación .....	22
1.6.1 Justificación Temática .....	23
1.6.2 Justificación del Proyecto de Emprendimiento Económico .....	23
1.7 Objetivos .....	24
1.7.1 Objetivo General .....	24
1.7.2 Objetivos Específicos .....	24
Capítulo 2 Marco Teórico .....	24
2.1 Paradigma .....	24
2.2 Abordaje.....	25
2.3 Enfoque.....	25
2.4 Modelo Comunicacional.....	27
2.4.1 Relación Comunicación y Desarrollo .....	29
Capítulo 3 Marco Conceptual.....	30
3.1 Estudio de Mercado.....	30
3.2 Objetivos de Marketing y Comunicación .....	31
3.3 Público Objetivo.....	32
3.4 Mensaje e Idea a Investigar.....	33
3.5 Planificar las Estrategias, Acciones a Nivel de Comunicación Corporativa .....	34
3.6 Comunicación Externa.....	34
3.7 Comunicación Interna.....	35
3.8 Entorno Laboral.....	37
3.9 Comunicación de Crisis .....	39
3.10 Gestión de Medios .....	41

3. 11 Responsabilidad Social Corporativa.....	41
3.12 Aspectos Presupuestarios.....	42
3.13 Resumen FODA .....	44
3.14 Imagen de los Emprendimientos en el Mercado .....	45
3.15 Estudio de Imagen .....	46
3.16 Posicionamiento .....	47
Capítulo 4 Marco Metodológico.....	49
4.1 Enfoque Metodológico .....	49
4.2 Métodos de Investigación .....	49
4.2.1 Métodos Teóricos .....	49
4.2.2 Métodos Empíricos.....	50
Capítulo 5 Sistematización de la Experiencia y Contexto Referencial.....	50
5.1 Descripción General de la Institución .....	50
5.1.1 Antecedentes .....	51
5.1.2 Base Legal.....	51
5.1.3 Naturaleza y Finalidad.....	51
5.1.4 Misión Institucional.....	52
5.1.5 Visión Institucional.....	52
5.1.6 Valores Institucionales.....	52
5.1.7 Niveles Jerárquicos.....	52
5.1.8 Caracterización de la Administración del Órgano Ejecutivo Municipal .....	53
5.2 Organigrama de Gobierno Autónomo Municipal de La Paz .....	53
5.2.1 Gobierno Autónomo Municipal de La Paz: Manual de Organización y Funciones del Órgano Ejecutivo Municipal Gestión 2021 .....	54
5.3 Secretaría Municipal de Desarrollo Económico.....	54
5.3.1 Razón de Ser de la Unidad Organizacional .....	55
5.3.2 Funciones y Atribuciones Específicas .....	55
5. 4 Nombre de la Unidad Organizacional .....	56
5. 4. 1 Unidad de <i>Emprendedurismo</i> e Innovación.....	56
5. 4. 2 Razón de Ser de la Unidad Organizacional .....	57
5. 4. 3 Funciones y Atribuciones Específicas .....	57
5. 5 Características de las Relaciones de Dependencia y Dirección .....	58
5. 6 Desglose de las Actividades Desarrolladas y Productos más Significativos de este Departamento o Unidad.....	58
Capítulo 6 Desarrollo Desempeño/Experiencia Académico Laboral .....	61
6.1 Descripción de las Actividades Desarrolladas .....	61
6.1.1 Plataforma de Creación de Empresas .....	61



6.1.2 Factores de Evaluación .....	62
6.2 Análisis y Descripción del Caso Laboral.....	62
6.2.1 Antecedentes .....	62
6.2.2 Desarrollo .....	63
6.2.3 Ejecución.....	63
6.3 Propuesta y/o aplicación .....	64
6.4 Evaluación.....	65
6.4.1 Resultados Generales.....	65
6.4.2 Resultados Detallados.....	66
6.4.3 Otros Eventos .....	68
7. Conclusiones .....	69
Referencias .....	71

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las estrategias de comunicación en emprendimiento, son una oportunidad para los emprendedores, que puedan lograr su independencia y estabilidad económica. Los emprendimientos, han creado en las personas la necesidad de emprender, generar sus propios recursos, iniciar un negocio, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Es por esta razón que el fenómeno emprendedor ha experimentado una importante evolución. Son frecuentes los congresos, seminarios y jornadas, estudios, centros de investigación y ecosistemas que apoyan, promueven y analizan el entorno emprendedor o los distintos aspectos relacionados.

El emprendimiento suele ir de la mano de la innovación en nuevos bienes o servicios, nuevos usos o procedimientos de obtención de los existentes y la puesta a disposición de un mayor número de consumidores.

En los últimos años, seguramente por la crisis que está experimentando nuestro país y el elevado nivel de desempleo, muchas personas se han animado a poner en marcha nuevos proyectos de negocio en todos los ámbitos y el ecosistema emprendedor está adquiriendo más importancia y suscitando un enorme interés desde el ámbito empresarial, administrativo y académico.

Considerando el plan de capacitaciones, del programa Yo Emprendedor de la Alcaldía de La Paz del año 2015, el mismo imparte a los emprendedores de manera teórica, las funciones que deben cumplir una vez capacitados, no se proporcionan las herramientas y procedimientos suficientes y adecuados para que éstos innoven y puedan generar más espacios laborales.

Fomentar una cultura emprendedora, se justifica básicamente en el hecho de que es posible y necesario para lograr independencia económica. Diversos autores han demostrado que se puede aprender a emprender; igualmente, resultan necesarias las estrategias de comunicación, cambio económico y social para mejorar la productividad de nuestro país, responsablemente.

La presente memoria laboral describe las estrategias de comunicación, aplicadas durante las capacitaciones del taller Yo Emprendedor, desde un enfoque comunicacional y científico.

A lo largo de estos talleres, se ha observado la aplicación de estrategias de comunicación de forma empírica, sin tomar en cuenta el aspecto científico, ya que quienes lo realizan no cuentan con formación académica en el área de comunicación. Aun así se ha visto buenos resultados en los egresados y graduados, del taller Yo Emprendedor que son capacitados por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ya que muchos, se encuentran realizando emprendimientos, de manera individual o grupal, generando más espacios laborales y respondiendo a las necesidades de la sociedad.

De este modo la investigación nos permitió conocer la necesidad de la aplicación de las Estrategias de Comunicación para el Emprendimiento de forma académica desde un punto de vista de la comunicación para el desarrollo.

En el capítulo 1, se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento del problema. Se hace un breve repaso de la presente memoria laboral que tiene como área general temática, la Comunicación para el Desarrollo; como área particular, Planificación de la Comunicación; y como área específica se tiene las Estrategias de Comunicación. También se repasarán, los objetivos general y específicos y concluyendo con un recuento de diversos títulos y resaltando las coincidencias y diferencias de la presente memoria laboral.

En el capítulo 2, se introducen las estructuras del paradigma dialéctico crítico, que se requieren para comprender el sentido de esta investigación. Allí se expondrá la clasificación del principal modelo comunicacional de Daniel Prieto, tradicionalmente adoptadas en este tiempo en la búsqueda y análisis de las principales características de éste enfoque, como es la Comunicación Alternativa y Popular.

En el capítulo 3, se destaca el Marco Conceptual en los cuales se mencionan conceptos generales referidos a las estrategias de comunicación en el proyecto de emprendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (G.A.M.L.P.).

En el capítulo 4, se define y aplica el Marco Metodológico más adecuado para cumplir con el objetivo de esta memoria laboral. Primero, se presenta el enfoque cualitativo, por una serie de razones que enfatiza la investigación, se pretende demostrar estudios de vida, escenarios, entrevistas en profundidad, capacitaciones, grupos de debate y se distinguen los métodos teóricos (análisis-síntesis, histórico-lógico) y los métodos empíricos (la observación).

En el capítulo 5, se establece los principales elementos que se utiliza para demostrar la sistematización de la Memoria Académica Laboral, además, se hace una reseña de las principales actividades de capacitación, seminarios, asistencias técnicas y talleres del programa “Yo Emprendedor”, de la Plataforma de Creación de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (G.A.M.L.P.).

En el capítulo 6, se detallan los aspectos de experiencia académico laboral, descripción de actividades, plataforma de creación de empresas, factores de evaluación, resultados y otros eventos: socialización, promoción, generación de alianzas estratégicas entre emprendedores.

En el capítulo 7, se detallan las Conclusiones.

Referencias.

## Capítulo 1 Planteamiento del Problema

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y la Plataforma de Creación de Empresas y el programa Yo Emprendedor, posee una estructura que está dividida en Secretarías y Unidades, en sus ambientes se realizan capacitaciones con más de un 70% de emprendedores (www.lapaz.bo). En estos talleres, no se toma en cuenta los aspectos comunicacionales, personales, interpersonales, grupales, masivos su misión, su filosofía, sus valores, sus estrategias, donde se enfoca la participación de los técnicos con los emprendedores de forma empírica.

Estos últimos años, se avanzó en estos talleres sin considerar a la comunicación como herramienta estratégica, para los talleres de emprendimiento, dado que la comunicación está ligada completamente con lo que se refiere al emprendedurismo.

### 1.1 Comunicación para el Desarrollo

La presente memoria laboral tiene como área general temática, la Comunicación para el Desarrollo; como área particular Planificación de la Comunicación; y como área específica se tiene las Estrategias de Comunicación.

*Gráfico 1 Delimitación de áreas temáticas de la Memoria Laboral*



Fuente: Elaboración propia. 2021

El área general de esta memoria laboral se posiciona en el campo de la Comunicación para el Desarrollo; mismo que aparece en el siglo XX y se refiere a los procesos de inter y multidisciplinariedad, los cuales se centran en la Planificación de la Comunicación que, a su vez, por interés del objeto de estudio, se precisa en el área específica, con las Estrategias de Comunicación en el Proyecto de Emprendimiento Económico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, durante el 2015 y 2020.

La Comunicación, recientemente constituida como ciencia por la década de los '60, durante los siguientes años y como consecuencia de una teoría contestaría al funcionalismo americano, surge a la palestra la Comunicación para el Desarrollo, concebida como el espacio de interrelaciones disciplinarias, que permiten entender los lazos del proceso comunicacional con otras áreas como la economía y educación.

Se basa también, en el potencial de los medios de comunicación para conducir al desarrollo económico y como consecuencia, provocar cambios sociales. Para ello, se emiten mensajes con fines educativos, que iban dirigidos en principio a áreas como la agricultura, sanidad, nutrición, planificación familiar y desarrollo de las áreas rurales, entre otros. Más tarde se incorporaron otras como la ideología, la cultura y la identidad nacional.

Es a partir de los años 50, cuando se comienzan a utilizar de manera sistemática los medios de comunicación para fomentar el desarrollo. Tras la Segunda Guerra Mundial aparecen nuevas naciones independientes que se convierten en blanco de las políticas expansionistas de las potencias mundiales en el terreno económico. Los países del Tercer Mundo, serán los objetivos fundamentales de los planes de desarrollo que se comienzan a elaborar desde las organizaciones internacionales como la ONU, el Banco Mundial, UNICEF, UNESCO, PNUD, FAO etc., donde la herramienta clave eran los medios de comunicación.

El Boliviano Luis Ramiro Beltrán clasifica las experiencias de comunicación y desarrollo en:

- (a) Comunicación de Desarrollo, noción de que los medios de comunicación tienen la capacidad de crear una atmósfera pública favorable al cambio, considerada indispensable para la modernización de sociedades por medio del crecimiento económico.
- (b) Comunicación de Apoyo al Desarrollo, noción de que la comunicación planificada y organizada, masiva o no, es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo.
- (c) Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático, noción de que, al expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, masiva o interpersonal, el desarrollo debe asegurar además de beneficios materiales, justicia, libertad y gobierno de la mayoría.
- (d) Comunicación-Desarrollo o Comunicación con Desarrollo. Adalid Contreras añade una cuarta dimensión, cuando la comunicación se enriquece con los estudios de recepción y consumo cultural, diseñando un paradigma que valora las mediaciones en la apropiación y uso de mensajes desde la complejidad de las culturas. (Beltrán, L. 2006, p. 53-76).

La comunicación es esencial en el desarrollo humano. Los procesos de comunicación son fundamentales para ampliar las prácticas de empoderamiento, a través de las cuales las

personas consiguen entender por sí mismas asuntos, considerar y debatir ideas, negociar y participar en debates públicos de ámbito local y nacional. El papel de la comunicación para el desarrollo en los procesos de empoderamiento contribuye a distinguirla de otras formas de comunicación. Su papel en el empoderamiento la convierte en un elemento vital para planificar esfuerzos dirigidos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otras prioridades de desarrollo.

La Asamblea General, las Naciones Unidas (1997) adoptó la siguiente definición formal de comunicación para el desarrollo: La comunicación para el desarrollo destaca la necesidad de apoyar los sistemas de comunicación recíproca que propicien el diálogo y permitan que las comunidades se manifiesten, expresen sus aspiraciones e intereses y participen en las decisiones relacionadas con su desarrollo.

Desde entonces, se han propuesto otras definiciones que reflejan un mayor entendimiento del papel de la comunicación para el desarrollo en los procesos de desarrollo. El Consenso de Roma (2006) alcanzado en el Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo la definió como:

Un proceso social basado en el diálogo mediante una amplia gama de herramientas y métodos. También persigue un cambio en distintas áreas como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo. No tiene que ver con las relaciones públicas o la comunicación corporativa.

Por su parte la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2007) considera la comunicación para el desarrollo un elemento básico para llevar a cabo el mandato de libre circulación de las ideas. Esta agencia se centra en facilitar el entorno necesario de comunicación para el desarrollo mediante la creación y el fortalecimiento de capacidades de los medios.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2011), reconoce la comunicación para el desarrollo como una estrategia transversal de su Plan Estratégico a Medio Plazo y le concede una importancia estratégica, al ubicar su función global en el Grupo de Políticas y Prácticas.

El enfoque de comunicación para el desarrollo, se centra en crear una sólida base de evidencias mediante la investigación, supervisión y evaluación, así como estudios de casos que demuestran el valor añadido de la comunicación para alcanzar resultados equitativos para la infancia. Los programas estandarte son: Acelerado de supervivencia, desarrollo del niño y Fin a la violencia contra los niños.

Otras esferas centrales son el desarrollo de capacidades a través de la organización de talleres, la elaboración de sets de herramientas y el fortalecimiento de la gestión de conocimientos. A la hora de supervisar y evaluar la comunicación para el desarrollo, UNICEF destaca la creación de sets de herramientas e indicadores para medir cómo se logra el cambio social y de comportamiento de forma equitativa y sostenible.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2007) contempla los mecanismos de comunicación para el desarrollo como elementos básicos para fomentar la participación inclusiva y propiciar la rendición de cuentas social. El enfoque del PNUD incluye evaluaciones de información y comunicación para comprender mejor las necesidades de las personas pobres al respecto, en particular para detectar algunas donde no se responde a estas necesidades (el enfoque comunicación para el empoderamiento).

Responde a los desafíos del derecho a la información a través del fomento de entornos jurídicos y reglamentarios favorables, iniciativas de sensibilización y educación cívica, y mediante el empleo de las Tecnologías de la información (TIC) y la comunicación para el desarrollo.

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016), en su publicación Directrices sobre comunicación para el desarrollo rural, afirma que la comunicación para el desarrollo, se basa en la premisa de que el éxito en el desarrollo rural requiere de la participación activa y consciente de los beneficiarios previstos en cada etapa del proceso de desarrollo. En definitiva, el desarrollo rural no puede llevarse a cabo sin un cambio en las actitudes y la conducta de la gente a quienes está destinado.

Con este propósito, por comunicación para el desarrollo se entiende el uso sistemático y planificado de la comunicación, a través de conversaciones directas, medios audiovisuales y de comunicación masiva:

- Para recabar e intercambiar información, entre quienes se ocupan de planificar iniciativas de desarrollo, con el fin de lograr un consenso sobre los problemas de desarrollo con los cuales se enfrentan y las posibles alternativas de soluciones.
- Para movilizar, a la población hacia acciones para el desarrollo y ayudar a resolver problemas y malos entendidos que pudieren surgir durante la ejecución del proyecto.
- Para reforzar, las capacidades pedagógicas y de comunicación de los agentes de desarrollo (en todos los niveles), favoreciendo de esta manera el diálogo con sus interlocutores.
- Por último, pero no menos importante, para aplicar la tecnología de comunicación en los programas de capacitación y extensión, especialmente a nivel popular, con el fin de mejorar su calidad y aumentar sus efectos. (UNESCO, 2011, p.1)

Luis Ramiro Beltrán (citado en Cimadevilla, 2006), Silvio Waisbord (2007) y Rosa María Alfaro (1993), el grupo de investigación definió tres momentos para comprender la relación comunicación y desarrollo. (Herrera, A. 2010, p. 210)

El primero se ocupa de la relación desarrollo, tecnología y difusionismo, que definimos en el apartado anterior. Fue considerado como el paradigma dominante, puesto que ha prevalecido desde los años cincuenta hasta la actualidad.

En este, el desarrollo se concibe como un punto de llegada a un estadio evolutivo definido de antemano y sin tener en cuenta las particularidades de las comunidades. Silvio Waisbord (2007) lo identifica como una posición según la cual la carencia de información, es la que produce el subdesarrollo. Por lo tanto, el papel de los medios, es resolver esta carencia por medio de la divulgación de información y el cambio de actitudes.

En ella, la comunicación se ve como un instrumento subordinado que aporta a un desarrollo definido de antemano. Esta relación se resume como comunicación para el desarrollo.

El segundo momento, está marcado por el paradigma de la comunicación alternativa. Se basa en el proceso de superación de la inequidad. En este, el papel de la comunicación y de los medios, se propone garantizar el acceso de los excluidos a las diversas formas poder: el de la información, que requiere generar acceso a los medios de comunicación; el poder político, frente al cual se promueve la participación de las comunidades en los núcleos de planificación y decisión política; y el poder educativo, por medio de la descentralización de la educación, el manejo y la producción de contenidos educativos.

Esta posición, se articula con la noción de desarrollo alternativo, que, como ya mencionamos, fue altamente influenciada por la Escuela de Frankfurt.

Un tercer momento, más reciente, tiene que ver con la comunicación para el cambio social. En él, la comunicación se observa como dinamizadora de la construcción de redes sociales, no solamente para promover el acceso al poder, sino para establecer relaciones proactivas. Este paradigma de la comunicación tiene en cuenta la acción individual de los sujetos, la capacidad de las comunidades para establecer relaciones, articular esfuerzos y recursos, y potenciar sus condiciones de vida. Este paradigma centra su mirada sobre los procesos sociales definidos en cada comunidad, desde sus necesidades e intereses.

## **1.2 Planificación en la Comunicación**

En vista de que la planificación de la comunicación debe ir en armonía con los objetivos estratégicos de la empresa, es importante conocer la organización en su totalidad, ya que los aspectos diferenciales o particulares de cada empresa o institución van a determinar el modo de comunicar.

No cualquier imagen pública, aunque sea positiva, beneficia a la institución. Es necesario articular de modo integrado lo que la institución es realmente, lo que dice que es y el modo en que viene percibida por los diversos públicos, empezando por el interno. Es necesario que lo que se comunica se ajuste a la realidad. (La Porte, 2005 p. 5)

Esto implica que la persona o departamento encargado del área comunicacional dentro de la empresa debe estar completamente vinculado con la cultura de ésta, conocerla y entenderla para poder usar sus herramientas propias como instrumentos para la comunicación y al mismo tiempo proyectarla.

Se trata entonces de conocer la empresa, hacer un estudio de mercado, definir los objetivos de marketing y de comunicación, definir el público objetivo para luego construir el mensaje e idear la estrategia.

Una vez definidos los aspectos anteriores es posible planificar las estrategias, acciones a nivel de comunicación corporativa, comunicación externa, comunicación interna, comunicación de crisis, gestión de medios y responsabilidad social corporativa.

Elaborado el plan con sus estrategias y acciones, se pasa al diseño del calendario para la puesta en práctica de éstas. Así mismo, no puede dejarse fuera de la planificación los aspectos presupuestarios.

Sugiere además, la realización de un resumen DAFO donde se determinen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización tanto en el ámbito interno como externo. Es importante considerar también, por su influencia en la comunicación interna, la situación del entorno laboral.

"El mejor sistema es la ejecución de estudios de clima laboral o estudios psico-socio laborales que permitan detectar el estado anímico de la plantilla y la situación actual de ciertos factores organizativos y su posible evolución" (Barranco, C. 2008).

Es necesario conocer cuál es la imagen actual de los emprendimientos en el mercado, conviene entonces realizar un estudio de imagen que defina el posicionamiento. "No podemos elaborar un plan de comunicación sin saber quiénes somos, dónde estamos y dónde queremos llegar. También el lugar que ocupan las marcas competidoras". (Madroño, E. 2008, p. 97)



Las Estrategias de comunicación, no solo significan pensar en los indicadores de rendimiento de las operaciones, las ventas, el marketing y la administración. Significa incluir el desempeño comunicacional de la empresa durante todo el proceso productivo.

Todo ello es importante, porque si alguna de esas preguntas tiene respuestas negativas, impactará de una u otra forma en el rendimiento y credibilidad de la organización. Por lo tanto, debe ser administrado.

Integrar la comunicación como parte de la estrategia también requiere de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitan analizar el comportamiento de la organización y las respuestas de las personas a las acciones de comunicación ejecutadas por la empresa.

Es importante destacar que construir reputación de marca toma tiempo, pero un paso en falso y una mala acción de comunicación podría derribar en un minuto, todo lo que se construyó. Por eso es importante que se transmitan los valores y se deje ver la cultura organizacional de la compañía. (Orellana, P. 2020)

### **1.3 Planificación Estratégica de la Comunicación**

Divido esta exposición en dos partes: primera, una aproximación a la planificación de la comunicación, mirándola desde los enfoques y no tanto de las metodologías; y segunda, un señalamiento de los principales desafíos contemporáneos para la planificación de la comunicación.

La planificación de la comunicación, sin negar que existan muchas otras etapas, distingo tres momentos en la trayectoria de la planificación de la comunicación, reconocibles con claridad en América Latina y el Caribe.

La primera etapa de la planificación de la comunicación en nuestro continente tiene que ver con un proceso de definición de grandes principios y doctrinas de la comunicación y de la planificación, especialmente a mediados de los años 70, cuando América Latina se plantea el desafío de trabajar Políticas Nacionales de Comunicación y empieza a trabajarse con mayor rigor la planificación de la comunicación.

Está este proceso histórico, llevado por una mutación de las teorías difusionistas de la comunicación a cambio de teorías más participativas y demandas de inclusión en una organización desigual inequitativa del mundo, se aportan tres elementos de enorme significación y vigencia en la planificación de la comunicación. En realidad, es el inicio de la planificación de la comunicación con identidad comunicacional, gracias al aporte pionero y magistral de comunicólogos como Luis Ramiro Beltrán, Antonio Pasquali y Antonio Mayobre.

Los tres factores aludidos según Adalid Contreras son:

a. Las Políticas de Comunicación, entendidas como un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones explícitas, integrales y duraderas. Se habla de grandes normas, de grandes leyes, pero también de aspiraciones, y cuando se habla de aspiraciones en las políticas de comunicación se habla de seres humanos haciendo comunicación. Este es un factor distintivo que la planificación tiene que recuperarse en su desafío de formularse desde la comunicación.

b. El segundo elemento son las Estrategias de Comunicación, entendidas como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operativización práctica.

c. El tercer elemento son los Planes de Comunicación, entendidos como un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación.

Desde esta propuesta, entonces la política es doctrinaria, la estrategia es metodológica y el plan es ejecutivo. La política se ocupa de las grandes finalidades, las estrategias definen líneas de objetivos más específicos, y los planes van a hacer referencia a las metas concretas y las acciones para hacer realidad los objetivos y las finalidades que plantean las estrategias.

De manera operativa, las políticas contienen a las estrategias y las estrategias a los planes y, también desde el punto de vista operativo, para tener políticas primero hay que hacer los planes, con los planes aproximarse a las estrategias y con las estrategias, a las políticas de comunicación.

Esta formulación viene acompañada de una mutación de las teorías persuasivas de la comunicación, lo que va a generar una riqueza doctrinaria y conceptual de la comunicación, determinante en las teorías y prácticas de la comunicación y de la política.

Sin embargo, considerando ya la segunda fase de la trayectoria de la planificación de la comunicación en la práctica, vemos que estos grandes postulados se quedan en planteamiento, tanto porque las reflexiones doctrinarias amplias no tienen el mismo rigor al momento de trabajarse metas, acciones, planes concretos, que permitan realizar estrategias y políticas de comunicación; cuanto porque más en la práctica que en la teoría, no se logra romper sino afectivamente con la funcionalización de los procesos de comunicación al difusionismo y con la funcionalización de la planificación de la comunicación a la elaboración de planes operativos.

Estas fases no se sobrepone unas a otras, más bien se yuxtaponen y están presentes permanentemente; muchas de las historias de la comunicación organizacional, de la planificación de la comunicación en América Latina, todavía están viviendo esta fase de las grandes doctrinas y muchísimas otras están estancadas en esta fase de la funcionalización de la comunicación a planes concretos y específicos. Es una fase que para la comunicación es una invitación a grandes desafíos, principalmente el de recuperar la identidad, la naturaleza y la personalidad de la comunicación como disciplina, dado que la comunicación, en esta fase, es reducida a difusión y a persuasión, instrumentalizándola como equivalente de medios de comunicación.

Es decir, que lo que se aplica en planificación es solamente su dimensión operativa, y, pese a la claridad conceptual heredada la comunicación, no hace parte de ni trabaja las estrategias y políticas. La comunicación es reducida y utilizada como instrumento para elaborar el mensaje agradable, para traducir a palabras sencillas las grandes estrategias que se piensan en otras disciplinas, o para difundir las decisiones de política que se toman en otros ámbitos. Es así que la planificación se va a limitar a la elaboración de planes operativos tan instrumentales como la propia comunicación y los comunicadores. (Contreras, A. 2006. p. 11-24)

### **1.3.1 Estrategias de la Comunicación**

La palabra "estrategia" proviene del vocablo griego "estratego" que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y a su vez, ha encontrado propiedad en las diferentes esferas de la sociedad. Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura tratando de conceptualizar el término de referencia y su diversidad, se expresa en correspondencia con la esfera en que se emplee.

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano, E. abril 2009)

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste, en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones, en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia. (Mendoza, F. 2009).

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

**Estrategia como plan:** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

**Estrategia como táctica:** Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

**Estrategia como pautas:** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

**Estrategia como posición:** La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

**Estrategia como perspectiva:** La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas deliberadas o no, no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro.

Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades por lo que se encuentran situados entre las capacidades del pasado y las oportunidades del futuro.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave: "Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado".

Para el quehacer del comunicador resulta necesario compartir el término estrategia como una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos.

La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Estrategia es "el arte de desarrollar acciones a través de un método sistemático". (Arellano, E. enero 1998)

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr, cuáles son sus metas.

Existen dos formas de estrategias de comunicación, la transmisiva, de modelo vertical, parte del clásico paradigma emisor - mensaje - receptor, es unidireccional y va hacia afuera, y la participativa que será abordada más adelante es la otra forma de estrategia de comunicación que resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia, funciona la auto persuasión y va hacia dentro.

La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Dada las formas de estrategia anteriormente expuestas, se elabora desde la posición como autor una definición propia sobre dicho concepto, el cual se considera como: "un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin que asegura una decisión óptima en cada momento y tiene como objetivo incrementar los niveles de efectividad e impacto a nivel del comportamiento individual, el cambio social y organizacional.

Es una perspectiva integral, guiado por una visión a largo plazo donde sus objetivos son verificables".

Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. Ahora bien, referirnos específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la intención con la cual se va a llevar a cabo.

La comunicación se entiende como, la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales, con más opciones de vida y libertad.

"Una estrategia debe estar compuesta por estas dos lógicas, la informativa y la comunicativa. Es arriesgado dar una explicación por separado para definir la función de cada uno de estos términos, máxime si su articulación, dato- significado, constituye el principio básico para la construcción de representaciones sociales" (Arellano, E. enero 1998)

### **1.3.2 Tipos de Estrategias Comunicacionales**

Las intervenciones interpersonales, son aquellas, en donde dos o más personas se comunican entre sí e interactúan directamente. La comunicación interpersonal se produce "cara a cara" para abordar un problema en particular. Las comunicaciones interpersonales pueden ser según Rodríguez, Obregón y Vega:

#### **Interpersonales**

Es cuando se establece una comunicación directa, persona a persona, para abordar un problema o tema en particular. Esta estrategia entraña un mayor potencial motivador y educativo porque es la más personalizada y dialógica de las que se han descrito hasta ahora. Asimismo, permite abordar los temas desde la realidad e interés del interlocutor a partir del diálogo y la reflexión, complementando así la información con la orientación.

Existen diferentes modalidades de comunicación interpersonal como son la consejería y la orientación individual. Ambas son muy útiles para trabajar determinadas prácticas clave identificadas previamente con los emprendedores en forma privada y con tranquilidad.

#### **Interpersonales grupales**

Este tipo de comunicación se da, cuando se establece un contacto entre una persona y un grupo, a través del intercambio de experiencias, análisis reflexivo y búsqueda de soluciones. Así pues,

esta estrategia contribuye a formar un nuevo aprendizaje social. Las intervenciones educativo, comunicativo se llevan a cabo con grupos con la finalidad de intercambiar experiencias, reflexión sobre comportamientos, creencias, y buscar soluciones colectivamente al problema que se está trabajando; unos ejemplos de este tipo de comunicación interpersonal son: dinámicas, demostrativas o los propios talleres de capacitación en grupo.

Para llevar a cabo estas acciones es necesario tener en cuenta:

- Las modalidades de difusión de los talleres y/o sesiones entre las redes sociales de la comunidad (priorizando el uso de medios locales y espacios naturales de encuentro).
- La metodología de desarrollo de talleres y/o sesiones motivacionales, para lo cual se debe contar con un módulo conjunto de materiales para apoyar la labor, así como la necesidad de impartir capacitación en conocimientos y habilidades técnicas para la conducción de dinámicas grupales.

### Comunicación masiva

Su finalidad principal es brindar información oportuna, motivar y convocar a la población, así como crear corrientes de opinión. Su principal ventaja es su alcance de cobertura, en la medida en que pueden cubrir grandes zonas de territorio y a una población numerosa. Esta estrategia combinada, en forma adecuada con las ya mencionadas, genera impactos positivos en la población, sobre todo si se le incorporan medios como la radio, ya sea de cobertura nacional o local. Este medio ha probado ser muy eficaz para trabajar con poblaciones de alto valor social o que viven en zonas de pobreza y extrema pobreza.

La elección de esta estrategia dependerá también de los medios económicos con que se cuente para poder invertir en la producción de recursos de comunicación que puedan ser incorporados en medios masivos como las cuñas (spots) de televisión, cuñas de radio, etc.

Las ideas que se expresan a continuación constituyen una propuesta metodológica de cómo hacer una estrategia comunicativa con fines educativos, manteniendo esencialmente, un propósito participativo según los intereses, necesidades y puntos de vista de los coprotagonistas, así como una participación real de estos en toda la realización de la estrategia. (Rodríguez, et al., 2002)

### 1.3.3 Conceptos de Estrategias

Se puede definir a la estrategia como una idea, un camino o acciones a seguir para lograr los objetivos planteados. Es la respuesta a la siguiente pregunta, ¿Qué se va a seguir para poder cumplir con la meta propuesta? (Enrique A. enero 2008)

La estrategia se establece de una manera que es considerada relevante, en la toma de decisiones del encargado de gestionar una organización, para aprovechar todos los recursos de todo tipo y así llegar a la meta deseada cumpliendo todos los objetivos planteados. (Contreras, E. 2013 pp. 152-181)

La estrategia empresarial se fundamenta, en que se debe especificar los objetivos generales de la empresa y las acciones a seguir, tomando en cuenta los recursos que se tiene, con la finalidad de involucrarla en el medio socioeconómico de la comunidad. (Menguzzatto y Renau 2012)

Es, la primera sensación, imaginación, creatividad, innovación que descubre la o las personas emprendedoras. Teniendo una perspectiva de negocio que pueda cubrir una necesidad, deseo o insatisfacción, y fomentar el desarrollo de una actividad económica (Castillo y Quesada, 2001)

Las Estrategias de Comunicación, forman parte del proyecto de emprendimiento económico del “Gobierno Autónomo Municipal de La Paz”. Esta idea a seguir por parte de la Secretaria Municipal de Desarrollo Económico y mediante el esfuerzo de un trabajo conjunto, determinan estas acciones y actividades que permitirá llegar a la meta propuesta y cumplir con los objetivos planteados.

#### **1.4 Objeto de Estudio**

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ, 2015 Y 2020.

#### **1.5 Situación Problemática**

La Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (G.A.M.L.P.), y el programa “Yo Emprendedor” nace con la intención de fomentar los emprendimientos, en personas de ambos sexos con edades comprendidas entre los 18 años hasta los 60 años de edad teniendo en cuenta a las personas mayores que quieren arrancar con su emprendimiento, con ideas de negocio o negocios en marcha mediante capacitaciones, seminarios o talleres.

Sin embargo, en los últimos años, se avanzó en estos talleres sin considerar a la comunicación como herramienta estratégica para los talleres de emprendimiento, dado que la comunicación está ligada completamente con lo que se refiere al *emprededurismo*.

El 2015 se lanza la Plataforma de Creación de Empresas y lo que se denominará la Incubadora de empresas y el programa “Yo Emprendedor”; en estos talleres no se toma en cuenta los elementos comunicacionales personales, interpersonales, grupales y masivos, donde se enfoca la participación de los técnicos capacitadores, profesionales en áreas de economía, administración e ingeniería, interactuando con los emprendedores, sin tener en cuenta al profesional en comunicación y las estrategias comunicacionales, realizando los talleres de una forma empírica, haciendo notar una capacitación mecánica, como una clase donde el receptor es solo receptor y recibe la información sin intercambiar opiniones, ideas, inquietudes o dialogo, etc.

La comunicación al referirse al emprendedor lo identifica como:

- Un sujeto innovador.
- Originador del cambio.
- Encuentra placer en crear o hacer cosas.
- Ejercita la energía e ingenuidad propias.
- De ser necesario las estrategias de comunicación educan al emprendedor.

El emprendedor entre otras de sus habilidades, está la de construir redes sociales, es decir éste goza de cierta capacidad de relacionarse con otras personas con facilidad. Estas habilidades de interacción, flexibilidad, empatía, capacidad de comunicación entre los capacitadores y los emprendedores en los distintos niveles jerárquicos, ayuda a que un emprendimiento funcione, como un equipo competitivo, gracias a las estrategias de comunicación.

#### **1.6 Justificación**

La finalidad de la presente Memoria Profesional es identificar como se encuentran la comunicación estratégica en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, y con base en

resultados arrojados, establecer una planificación estratégica que permita fortalecer, aún más, la relación la institución y su talento humano. El alcance de esta memoria laboral permitirá optimizar la calidad de la comunicación entre los empleados de la institución, para que así el flujo de información que se transmita cumpla su función primordial para el desarrollo del emprendedurismo.

### **1.6.1 Justificación Temática**

La justificación temática que se expresa en las Estrategias Comunicacionales, está diseñada para ayudar a la organización y comunicación efectiva y cumplir con los objetivos centrales del proyecto.

La Importancia de las Estrategias Comunicacionales, una estrategia bien estructurada, puede obtener una respuesta positiva frente a una crisis masiva, así como plantea Alberto Pérez.

Las estrategias de comunicación están presentes en el ser humano desde su nacimiento, así como en todas las profesiones técnicas o no, más allá de la esfera de la empresa. Tener la capacidad de hacer estrategias de comunicación en tiempos de calma y en tiempos de crisis, constituye el proceso que se denomina como “estrategar”. (Pérez, 2006) en (Barbero, S. 2007, pág. 176)

Pérez agrega, “Uno de los objetivos de las estrategias de comunicación efectiva es aquella que se da en el momento, con las palabras y actitud apropiada. Cuyo mensaje llega a quienes deben recibirlo. Donde se evidencia el cambio de conducta esperado. Que permite una retroalimentación. Que guarda coherencia entre el lenguaje verbal y corporal. Debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado”. De Pérez (2013) en (Gallegos, G. 2015)

Es importante que la estrategia se ajuste a los planes del Proyecto de Emprendimiento Económico, ya que debe proveer a cada emprendedor la motivación e interés para que puedan ejercer su idea de negocio o negocio en marcha mediante metodologías de apoyo, donde se comparte información acertada, para las personas que desean emprender.

Hacer estrategias de comunicación, en proyectos de desarrollo, se refiere a tener la capacidad de plantear alternativas que logren una mejor comprensión del mensaje que se desea difundir a un determinado público y generar un cambio social.

Las estrategias de comunicación son una herramienta de negocio que ayuda a la empresa a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva, a través de cualquier canal y hacia todo tipo de destinatarios.

Manejar adecuadamente la idea de negocio y realizarlo de forma eficiente. Estas estrategias van dirigidos a hombres y mujeres beneficiarios del programa “Yo Emprendedor” del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Se establece la siguiente estructura sobre las temáticas que se desarrollan: 1. Datos informativos; 2. Índice; 3. Introducción; 4. Contenidos; 5. Bibliografía.

### **1.6.2 Justificación del Proyecto de Emprendimiento Económico**

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, mediante la (S.M.D.E.) Secretaria Municipal de Desarrollo Económico y la (D.C.E.) Dirección de Competitividad y Emprendimientos en su área de la (U.E.I.) Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación, crea la Plataforma de Creación de Empresas, con el fin de ayudar a futuros emprendedores.

La Plataforma de Creación de Empresas inicio sus actividades la gestión 2015, aplicando diferentes metodologías para el apoyo a emprendedores locales, metodologías como el plan de negocios, el modelado de negocios y otros, que son de amplia aplicación por quienes se dedican a promover y capacitar en emprendimientos en nuestra ciudad de La Paz. Durante el desarrollo de nuestras actividades, tomando en cuenta sus intereses, capacidades y expectativas. Este proceso se realizó de manera continua durante los pasados cinco años, en los que más de 6.728 personas recibieron nuestros servicios directamente generando una importante experiencia en el área de capacitación y asistencia técnica para emprendedores con idea de negocio y en la de incubación a emprendimientos en marcha.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar las Estrategias de Comunicación en el Proyecto de Emprendimiento Económico, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2015 Y 2020.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar el tipo de estrategia de Comunicación en el Proyecto de Emprendimiento Económico, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2015 Y 2020.
2. Identificar canales de información para usuarios en el Proyecto de Emprendimiento Económico, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2015 Y 2020.
3. Sistematizar las acciones comunicacionales dentro del Proyecto de Emprendimiento Económico, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2015 Y 2020.

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

### **2.1 Paradigma**

La presente memoria laboral se asienta en el paradigma dialéctico crítico, el cual postula que la materia es lo primario, y que la conciencia y el pensamiento son consecuencia de ésta. Dialéctica es el nombre que recibe aquella parte de la Filosofía que se ocupa del razonamiento y de las leyes de éste, las formas y las maneras de expresarse.

El método dialéctico tiene su origen en la antigüedad griega. En la modernidad es tratado por Marx, Engels, Lenin y otros.

La dialéctica crítica, crítica dialéctica o materialismo histórico, es un paradigma fundamental para el conocimiento de lo social y presenta una propuesta interpretativa de los procesos histórico-sociales esto es de la vida económica, política y cultural. (E. Torrico 2016 pág. 32 y 33).

El paradigma dialéctico crítico ayuda a llegar a la verdad, mediante la discusión y la lucha de opiniones; método de conversación o argumentación a través del razonamiento, cuestionamiento e interpretación.

Es así que en función a la memoria laboral a través de este paradigma, se ha observado que en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, en el área de *emprededurismo* e innovación, mediante las capacitaciones que se da a las personas que desean iniciar un emprendimiento económico, o ya cuentan con un negocio en marcha.



Se van realizando talleres orientados a mejorar la calidad de vida de los usuarios, aplicando la discusión en los talleres presenciales, donde se realizan dinámicas grupales, de discusión y opinión, en los cuales pueden aclarar dudas sobre cómo realizar un emprendimiento razonando y analizando sus fortalezas y debilidades a través de una interacción con los capacitadores de forma grupal y personal, durante las asistencias técnicas y diagnósticos, en los casos de negocios en marcha, y la interpretación de ideas para los que aún no cuentan con un emprendimiento, sino solo con una idea sobre el negocio que desean emprender.

Lo que se busca con los talleres, es la relación entre emprendedores opinando, aportando ideas y desarrollando las mismas para poder desenvolverse en ese espacio donde ellos resuelvan sus diferencias sus debates a través de una democracia participativa y abierta.

## **2.2 Abordaje**

El abordaje asumido es el Crítico, porque asume la comunicación como un lugar y un componente de la lucha por la liberación y la transformación social. (E. Torrico 2016 pág. 90)

El cambio social implica la participación de la comunidad en todos los procesos concernientes a la implementación de proyectos. Asimismo, la estrategia participativa caracterizada por la horizontalidad de la comunicación ejerce un papel fundamental para que la población adopte como suyos, los métodos y los estilos de vida necesarios para su sostenibilidad.

La presente memoria laboral se propone un abordaje crítico, reflexivo, de las capacitaciones que se imparten en la unidad de *emprededurismo* e innovación del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Se propone un análisis de lo que implica el uso de estrategias de comunicación en el área de emprendimientos.

Es un estudio de cómo han sido aplicadas las estrategias de comunicación, de forma empírica, para luego llevarlas hacia un manejo comunicacional, utilizando herramientas acordes a una capacitación, donde prime: la organización, dominio del lenguaje verbal, escrito, manuales, guías, etc.

Mejorando los procesos de comunicación, dialogando, utilizando técnicas grupales y procesos dialógicos, manejando la comunicación para el desarrollo. Desde un primer momento en que se realizan las convocatorias, hasta la culminación de los talleres, teniendo como resultado una idea de negocio plasmada en un documento.

## **2.3 Enfoque**

El enfoque relacionado con el abordaje y paradigma es Comunicación Alternativa y Popular, además, la Comunicación Educativa.

La función de la información en una estrategia que consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en donde se encuentran involucrados los agentes para el cambio, los medios de comunicación y los mensajes.

Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre él o los que emiten un mensaje y entre él o los que lo reciben.

La intención de compartir una misma visión o modelo de acción-representación de la realidad es la finalidad de la comunicación. Una estrategia comunicativa al centrarse en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, necesita utilizar todos los niveles

y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar de manera operativa, pues debe tener como principio una visión comunitaria, de compartir y construir, pues estos tiempos, exigen estrategias con una visión integral, alternativa y popular.

Las estrategias de intervención en comunicación, se dirigen a orientar acciones de comunicación, encaminadas a fortalecer la capacidad de individuos y comunidades de incidir efectivamente sobre su propio desarrollo. Dichas estrategias requieren una mayor implicación de la población en la movilización social donde estén presentes voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartido.

Un componente importante en las estrategias, es la elaboración de un sistema propio de evaluación y monitoreo, que brinde los insumos necesarios para realizar los ajustes pertinentes y oportunos a la estrategia, a fin de optimizar su desempeño y adecuada implementación.

Las estrategias de comunicación participativas, no solo deberán ocuparse de llevar la información para capacitar, formar a las personas, grupos sociales y hacerles así más fuertes en procesos. La formación o capacitación de las personas a las que se dirigen los programas y estrategias se logra también dialogando con ellos, paralelamente al proceso de planificación de dichos programas, para analizar los temas, problemas y conocer sus expectativas y soluciones siempre de acuerdo con las necesidades e intereses concretos de los grupos.

Esta dinámica facilitará que progresivamente, los ciudadanos asuman mayores responsabilidades en su formación y apliquen nuevas situaciones a otras áreas de su vida, los procedimientos de análisis y solución de problemas aprendidos por medio de este tipo de estrategia.

La estrategia de comunicación participativa, resulta horizontal, es decir, parte de que todos son sujetos de la estrategia e involucra en el diseño a los comunicadores y los destinatarios, quienes enjuician los conceptos a trabajar en los mensajes. Funciona la autopersuasión y va hacia adentro.

Es empleada para el trabajo con los públicos internos de las instituciones, en el trabajo comunitario, en las escuelas y en sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación- acción, que han sido desarrolladas en Latinoamérica (Saladrigas Medina, S/A: 9)

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se destaca a lo largo de estos años por tener espacios de participación y diálogo, propone lógicas de comunicación participativa y popular.

La Alcaldía de La Paz, ha emprendido con este proyecto una nueva forma de participación de personas de diferentes clases sociales y grado de instrucción, se trabaja con comunicación participativa al ser un proyecto de masas y ser un proyecto económico.

Al ser una comunicación alternativa y popular, la alcaldía en más de sus muchos proyectos de la secretaria de desarrollo Económico ha formado parte con diversas áreas sociales de la ciudad de La Paz.

Coordinando con las juntas vecinales, núcleos, grupos focales y en proyectos destinados al mejoramiento de obras, programas de emprendimientos educación y cultura a través de una comunicación alternativa y popular y últimamente con las nuevas tecnologías y redes sociales.

## 2.4 Modelo Comunicacional

En un modelo de Comunicación Participativa y Dialógica, prima un diálogo personal o grupal directo, como lo es en el proyecto que lanza el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz sobre capacitaciones a emprendimientos de negocio; por lo cual se eligió para entender este fenómeno del *emprendedurismo*, el modelo de Comunicación de Daniel Prieto.

Porque en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se trabaja dialogando de manera personal y grupal con los emprendedores.

Grafico 2 Elementos del proceso de comunicación de Daniel Prieto Castillo

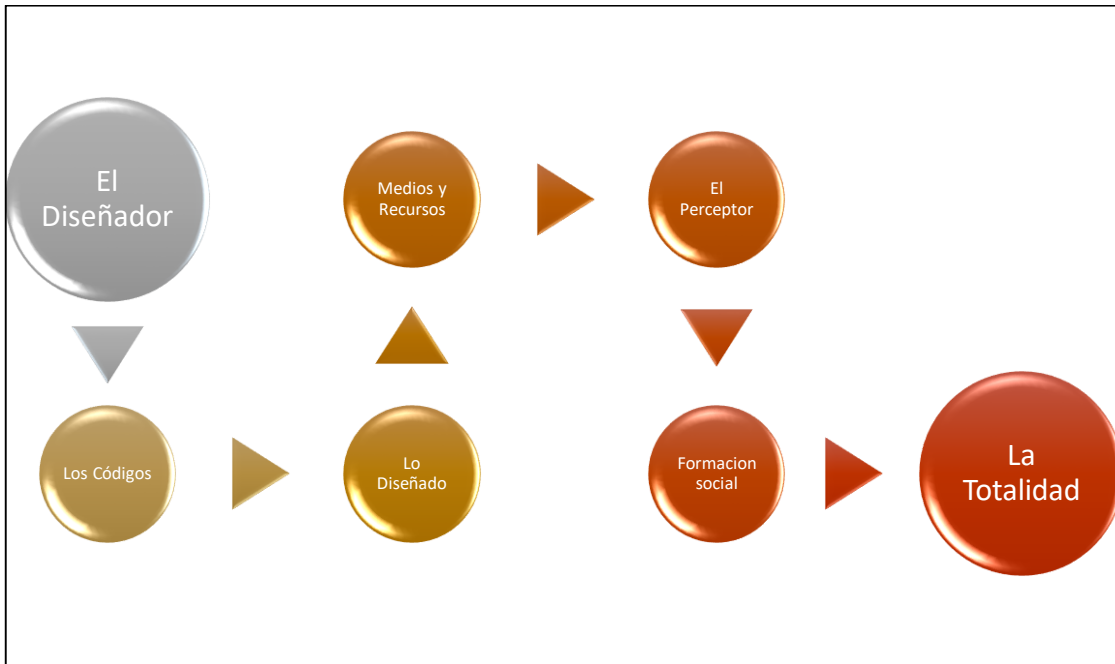
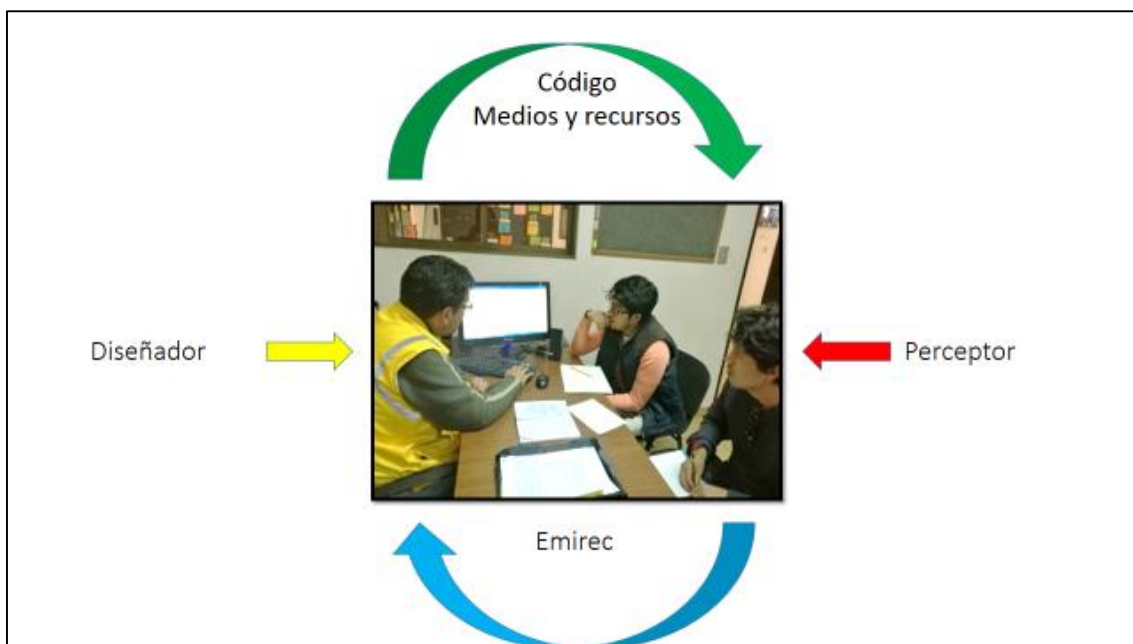


Grafico 3 Modelo comunicacional de Daniel Prieto Castillo



a) El diseñador:

El capacitador (emisor) inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo al emprendedor (receptor), éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje tomando en cuenta sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida del emprendedor, para luego dar una capacitación que sea efectiva.

El capacitador cumple un papel importante, en las estrategias de comunicación en el proyecto de emprendimiento económico, ya que elabora y diseña cada capacitación, tomando en cuenta las necesidades del emprendedor, tratando de hacerlo en un lenguaje sencillo y popular.

b) Los códigos:

La elaboración del contenido mensaje está sujeto a directrices de formato y tiempo; en el marco del conocimiento. Los elementos se trabajan de forma que señalan la necesidad de reflexionar sobre la concepción de la idea de emprender para un mejor acercamiento a la realidad de este tiempo. De modo, que se propone un marco teórico para desarrollar una comunicación que permita generar procesos de integración social que contribuya a la formación del emprendedor.

Para codificar el mensaje, el capacitador, traduce la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El capacitador (emisor), escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite la comprensión del mensaje.

c) Lo diseñado:

La elaboración de los talleres y capacitaciones en el proyecto de emprendimiento económico es un proceso que involucra diversas intencionalidades, intereses particulares e información para conducir al individuo en la toma de decisiones acertadas que contribuyan a la formación, las personas no toman decisiones, sin tener la información suficiente: comprar un producto o servicio, saber qué estudiar o definir el voto son decisiones mediadas por la información.

El capacitador debe y es capaz de manejar distintos tipos de códigos, como el idioma, castellano y aymará, lenguaje de señas, tipos de letras, símbolos visuales, gestos, señales con las manos, escritura, etc. En favor del emprendedor, expresándose con sencillez.

El mensaje propone la orientación y guía a partir de la idea de negocio del emprendedor, pasando por todo el proceso de capacitación, para culminar en un emprendimiento en marcha y rentable.

Los talleres “Yo Emprendedor” cuenta con dos etapas: capacitación y asistencia técnica, este tiene el objetivo de establecer los lineamientos básicos para la puesta en marcha de los emprendimientos.

d) Medios y recursos:

Una vez que el capacitador ha desarrollado y codificado el mensaje, lo transmite por el método escogido: Una plática personal, charlas grupales y talleres. Los capacitadores pueden improvisar ciertos canales y se comunican en el momento oportuno según la necesidad.

Los recursos utilizados en la plataforma de creación de empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, son: recursos humanos a través de los cuales se difunde la información, capacitación (salas de capacitación presenciales y virtuales, redes sociales), dinámicas, asistencias técnicas personalizadas, diagnósticos iniciales de su negocio y ferias dominicales donde se promueve a los emprendedores.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, emplea diferentes medios para llevar a cabo las capacitaciones, como ser: “Yo Emprendedor” Semillero de Emprendimientos, Incubadora de Empresas, Start Up de altura, Jornadas de Formalización, Networking, Coworking y *Estir* o no *estir*, tu emprendimiento.

e) El Perceptor:

El capacitador realiza la retroalimentación con el emprendedor. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

f) La formación social:

Toda capacitación tiene la finalidad de llegar a un grupo heterogéneo de distintas clases sociales y grado de instrucción.

Los talleres no tienen límite de edad, son gratuitos y habilitan a los participantes a concursar por un capital semilla, para iniciar sus propios negocios.

g) La totalidad:

Después de haber relacionado los elementos del modelo de comunicación de Daniel Prieto, se puede concluir que:

La idea que el emisor desea transmitir es un paso importante de las estrategias de comunicación, porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

Debemos elegir un código adecuado cuando nos comunicamos.

Las estrategias de comunicación participativa y popular van estrechamente relacionadas con el desarrollo de la sociedad.

Cabe mencionar que los beneficiarios salen del proceso con un plan de acción de inicio de su emprendimiento, que incluye su modelo de negocio, estrategia de marketing, flujogramas de sus procesos y establecimiento de sus costos.

#### **2.4.1 Relación Comunicación y Desarrollo**

Beltrán, Waisbord y Alfaro; el grupo de investigación definió tres momentos para comprender la relación comunicación y desarrollo:

El primero; se ocupa de la relación desarrollo, tecnología y difusionismo, que definimos en el apartado anterior. Fue considerado como el paradigma dominante, puesto que ha prevalecido desde los años cincuenta hasta la actualidad. En éste, el desarrollo se concibe como un punto de llegada a un estadio evolutivo definido de antemano y sin tener en cuenta las particularidades de las comunidades.

Silvio Waisbord lo identifica como una posición según la cual la carencia de información, es la que produce el subdesarrollo. Por lo tanto, el papel de los medios es resolver esta carencia por medio de la divulgación de información y el cambio de actitudes. En ella, la comunicación se ve como un instrumento subordinado que aporta a un desarrollo definido de antemano. Esta relación se resume como comunicación para el desarrollo. (Waisbord, S. marzo 2007).

El segundo momento; está marcado por el paradigma de la comunicación alternativa. Se basa en el proceso de superación de la inequidad. En éste, el papel de la comunicación y de los

medios se propone garantizar el acceso de los excluidos a las diversas formas de poder de la información, que requiere generar acceso a los medios de comunicación.

El poder político, frente al cual se promueve la participación de las comunidades en los núcleos de planificación y decisión política; y el poder educativo, por medio de la descentralización de la educación, el manejo y la producción de contenidos educativos. Esta posición se articula con la noción de desarrollo alternativo, que fue altamente influenciada por la Escuela de Frankfurt.

Un tercer momento; más reciente, tiene que ver con la comunicación para el cambio social. En él, la comunicación se observa como dinamizador de la construcción de redes sociales, no solamente para promover el acceso al poder, sino para establecer relaciones proactivas. Este paradigma de la comunicación tiene en cuenta la acción individual de los sujetos, la capacidad de las comunidades para establecer relaciones, articular esfuerzos y recursos, y potenciar sus condiciones de vida. Este paradigma centra su mirada sobre los procesos sociales definidos en cada comunidad, desde sus necesidades e intereses.

En él, son clave los conceptos de capital sinérgico, libertad y agencia de los sujetos, propuestos por Sergio Boisier y Amartya Sen.

## **Capítulo 3 Marco Conceptual**

### **3.1 Estudio de Mercado**

Un estudio de mercado es una iniciativa elaborada dentro de las estrategias de marketing que realizan las empresas cuando pretenden estudiar y conocer una actividad económica en concreto.

La definición de estudio de mercado es la acción que analiza y observa un sector en concreto en el que la empresa quiere entrar a través de la producción de un bien o de la prestación de un servicio.

Un estudio de mercado consiste en analizar y estudiar la viabilidad de un proyecto empresarial. Se trata de un proceso largo y de gran trabajo, durante el cual se recopila una gran cantidad de información relativa a clientes, competidores, el entorno de operación y el mercado en concreto.

Para ello, necesita de conclusiones precisas acerca del entorno en el que se quiere desenvolver y el resultado que tendría una entrada en él, dadas las características del bien o servicio en el que han trabajado. Toda la información obtenida supondrá una previsión de la empresa, útil a la hora de plantear una inversión o la entrada a un mercado.

Mediante la observación de la misma, se plantean las posibilidades de éxito que tendría operar en ella con un bien o servicio ofrecido en particular.

Objetivos del estudio de mercado:

La principal premisa que hay tras la realización de estudios de mercado es la de obtener una respuesta clara en cuanto al número de consumidores que querrían hacerse con el producto, en qué espacio se desarrollaría el negocio, durante cuánto tiempo y qué precio se pagaría por conseguirlo.

Es decir, es un trabajo de estudio para conocer lo que se ofrece, a quién se le ofrece y quién más está ofreciendo algo igual o parecido en ese mercado (investigación de mercado y la competencia).

Tipos de estudio de mercado:

Podemos encontrar cuatro grandes tipos de estudio de mercado:

- **Cualitativo:** Consiste en analizar y estudiar el mercado a través de variables que no pueden ser medidas. En este sentido, se tienen en cuenta aspectos como los sentimientos de un cliente al comprar un determinado producto. Junto a esto, los gustos también juegan un papel importante en este tipo de estudio.
- **Cuantitativo:** En este caso, se utilizan datos extraídos de una muestra poblacional para extraer conclusiones. Por ejemplo, el número total de consumidores de un determinado producto o el precio máximo que está dispuesto a pagar un cliente por la adquisición de un bien o un servicio.
- **Primario:** Este tipo de estudio hace referencia a la forma de obtener los datos. En el caso de tipo de estudio de mercado primario, la información se extrae a raíz de la realización de un estudio de campo. Por ejemplo, a través de encuestas.
- **Secundario:** En comparación con el tipo anterior, es un estudio de mercado mucho más económico de realizar. La información se obtiene a través de informes, libros o artículos, entre otros muchos. (Sánchez, J. junio 2015)

### 3. 2 Objetivos de Marketing y Comunicación

Marketing:

Los objetivos de marketing son los que permitirán lograr los objetivos de negocio. Son, por tanto, acciones concretas orientadas a captar y/o fidelizar clientes.

Por ejemplo:

Llevar tráfico a la web (¿desde las redes sociales?, ¿a través del Keywords por Seo?, ¿con campañas de google adwords?..).

Crear un lead Magnet (un gancho) para así captar leads (direcciones de email, suscriptores, peticiones de presupuesto...).

Conseguir conversiones: ventas, descargas, etc.

Mejorar el alcance de publicaciones invirtiendo en anuncios y haciendo colaboraciones con otros perfiles relevantes.

Comunicación:

¿Qué necesita conseguir una marca?

- **Notoriedad:** que el público objetivo empiece a reconocer la marca y la recuerden. Es decir, que les suene el nombre de la marca.
- **Conocimiento:** que el público objetivo conozca los atributos de la marca, las características de los productos y servicios y qué propuestas de valor ofrecen respecto a otras marcas. Es decir, que conozcan más a fondo la marca.
- **Conexión:** Empatizar y conectar emocionalmente con tu público objetivo para conseguir que tengan afinidad, simpatía y engagement con la marca. Se trata de crear

comunidad, experiencias de marca, de conseguir que la gente interactúe y busques relacionarse con ella. Por tanto, que conecten con la marca.

- **Consideración:** ser una de las alternativas, y por qué no, su top-of-mind o primera marca que le envié a la mente, en el momento de necesitar o querer productos y servicios como los que la marca ofrece. Por tanto, que la consideren.

Fundamental que todos tus objetivos sean “Smart” lo que quiere decir: Específicos, medibles, alcanzables realistas, definidos para un plazo de tiempo.

Además, es fundamental que sean también comparativos:

Con respecto a otra cifra, con un periodo de tiempo.

¿Qué acciones concretas hay que

llevar a cabo para conseguir tú ----- de Marketing

objetivo de negocio?

¿Qué necesita tu marca:

notoriedad, conocimiento, ----- de Comunicación

conexión o consideración?

Una vez que ya tienes definido tus objetivos, el siguiente paso de tu Estrategia de Comunicación es identificar a tu Cliente ideal para que sepas conocer quién es, cómo es y dónde está tu cliente perfecto, para que sepas cómo conquistarlo y enfoques correctamente tu estrategia de comunicación y acción de marketing. (Pérez, B. mayo 2017)

### **3. 3 Público Objetivo**

Público objetivo: ¿qué es, para qué sirve y cómo crear uno?

Hoy en día se habla mucho de la buyer persona y de su importancia para toda estrategia de marketing digital. Sin embargo, mucho antes de eso, los esfuerzos de las campañas de marketing siempre fueron dirigidos para un público específico, conocido como el público objetivo. Durante años esta forma de segmentación permitió alcanzar excelentes resultados, por eso hoy vas a entender mejor cómo funcionaba.

El mundo digital ha traído muchos cambios, y no solo relacionado a la tecnología, también ha influenciado muchos aspectos en todas las áreas. No obstante, los métodos y sistemas utilizados antes de toda esta revolución, también permitían el alcance de buenos resultados.

Es por eso que se debe conocer en qué se basan y descubrir cómo se puede aplicar esos conocimientos para complementar las técnicas que practicamos actualmente.

Una de las habilidades del marketing es el poder que tiene de alcanzar un gran número de personas a través de técnicas que permiten promocionar un producto, servicio o marca. Esto se debe a que antes de escoger la mejor estrategia se piensa en el público objetivo.

¿Qué es el público objetivo?



El público objetivo es un grupo de personas que reúne las características generales de los individuos que consumen o necesitan un producto, servicio o marca.

Podemos definir nuestro público objetivo a través de algunos criterios demográficos, como edad, sexo y nivel socioeconómico. Estas informaciones pueden complementarse con algunos otros datos, de acuerdo con el segmento en el que nos desarrollamos.

Cada tipo de público demanda un tratamiento diferente, no es lo mismo dirigirte a una señora de 63 años que a un joven de 22, por ejemplo.

A partir de la definición de un público objetivo es más fácil escoger los caminos para alcanzar al público que deseas conquistar.

¿Cómo se construye el público objetivo?

Para construir el público objetivo de un negocio se debe conocer algunas características del grupo que se desea convertir en futuros clientes. Los datos esenciales que se necesita sobre ellos son: Género, edad, localización, clase social, poder adquisitivo, formación social y principales hábitos de consumo.

Con estos datos ya se puede crear un público objetivo, considerando los rangos de la mayoría.

¿Para qué sirve el público objetivo?

Teniendo claro cuál es el público objetivo de una marca se puede definir lo siguiente:

El lenguaje que se va a utilizar al hablar con ellos. Al tener un público objetivo bien determinado, se sabe cómo dirigirse a ellos correctamente para poder alcanzarlos más fácilmente.

La forma como serán hechas las campañas, la parte visual de tu depende también de un público, desde la utilización de los colores hasta el tipo de imágenes que se va a utilizar. (Munte, G. octubre 2018)

### **3. 4 Mensaje e Idea a Investigar**

En ciencias de la comunicación, el mensaje es aquello que deseamos comunicar, o sea, el contenido que el emisor desea transmitirle al receptor. De cara al resto de los elementos de la comunicación, el mensaje es aquello que el código codifica y que se transmite por el canal, en fin, es el objeto mismo de la comunicación.

El mensaje consiste en algún tipo y cantidad de información, representada de distintas formas y a través de diferentes medios. Su contenido puede ser desde una descripción del mundo real, hasta una interjección emotiva o un intento por incidir en la conducta del receptor; y según sea el caso, estaremos en presencia de diferentes fines comunicativos.

También es común llamar mensaje al sistema de soporte o presentación de la información transmitida, como hacemos cuando enviamos un “mensaje de texto” (SMS) o incluso un mensaje atado a una piedra. En estos casos, no obstante, nos estamos refiriendo metonímicamente al papel o al soporte electrónico en los que el mensaje está contenido. (Raffiño, M. octubre 2020)

Fuentes de ideas de investigación:

- La lectura reflexiva y crítica de libros, revistas especializadas y documentos que plantean reflexiones sobre la respectiva disciplina.

- La participación activa en conferencias, congresos, discusiones y demás formas de exposición y reflexión de temas.
- La experiencia individual. Cada persona sin proponérselo, tropieza muchas veces con interrogantes acerca de su disciplina en particular o sobre el quehacer de la ciencia en general, que bien podrían considerarse temas de investigación.
- La práctica profesional. Es un excelente espacio para generar temas de investigación
- El aula de clase. Independientemente del método didáctico que se utilice en el aula, si el alumno es activo y reflexivo, se encontrará con muchísimas interrogantes.
- Los centros de investigación. En dichos centros se busca generar y desarrollar líneas de investigación en su respectiva disciplina.
- Los profesores. Algunos docentes están interesados en investigar un tema determinado y requieren apoyo de alumnos para desarrollarlo. (Robles, sin. Fecha, diapositiva 10-14)

### **3. 5 Planificar las Estrategias, Acciones a Nivel de Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa, es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es.

La comunicación corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios. Se trata de comunicar la identidad corporativa, lo que la empresa es, su visión, misión, filosofía, valores, su identidad visual, logos, tipografías, etc.

El objetivo principal de la persona responsable de la comunicación corporativa es velar por la integralidad del discurso de la compañía, comprendiendo este tanto en su identidad visual como en su identidad conceptual, con el fin de lograr la imagen deseada de la empresa. (Bic Galicia, p. 43)

Entre las principales tareas de la comunicación corporativa se encuentran:

- Gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual, gestión de la web corporativa, etc.
- Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa.
- Gestión de la marca y de la arquitectura de marcas.
- Construcción del posicionamiento.
- Estudios de mercado.
- Elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa.
- Desarrollo de regalos corporativos.
- Elaboración de informes financieros y presentación de los grandes resultados (Bic Galicia, p. 45)

### **3.6 Comunicación Externa**

La comunicación externa es aquella que se pone de manifiesto con los sectores externos que están relacionados con la empresa. Por ejemplo, los clientes, proveedores, accionistas, administraciones o instituciones. El objetivo de este tipo de comunicación es mejorar y potenciar las relaciones con los distintos agentes con los que está relacionada la compañía.

La comunicación externa es algo fundamental para una empresa. Hay que tener en cuenta que una compañía tiene diferentes relaciones a nivel empresarial que hay que cuidar.

Cuando hablamos de comunicación externa nos referimos a aquella que se establece con clientes, proveedores o incluso otras empresas.

La comunicación ha de ser fluida, debe estar orientada a mejorar la imagen de marca, potenciar la venta de productos de la empresa y mantener una escucha activa para saber lo que opina el público de la propia compañía.

Para conseguir una buena comunicación externa es necesario establecer una estrategia previa y un plan de acción para implementar las acciones encaminadas a conseguir los objetivos de esta.

Tipos de comunicación externa. Existen tres tipos destacados:

-Comunicación externa operativa: Este tipo de comunicación se centra en mostrar cómo funciona la empresa. Es la que está relacionada mayoritariamente con los clientes, proveedores, accionistas, entre otros agentes externos.

-Comunicación externa estratégica: Para conseguir mejores resultados a nivel estratégico, se pone en práctica este tipo de comunicación que versa sobre las estrategias que se están desarrollando. Para la empresa es importante saber lo que ocurre a nivel externo en cuanto a sus competidores para adquirir ese conocimiento y valorar su propia estrategia.

-Comunicación externa de notoriedad: Este tipo de comunicación está orientada a dar información sobre los productos de la marca, mejorar su imagen en relación con el público y generar publicidad.

La comunicación externa sirve para conectarse con el mundo que rodea a la empresa. Hay que destacar lo siguiente en cuanto a su utilidad:

- Mejorar la imagen de marca de la empresa.
- Conocer cómo funcionan el resto de empresas para después utilizar esos datos en su propio beneficio.
- Relacionarse de forma eficaz con los distintos grupos de interés. Por ejemplo, proveedores, clientes, empresas, instituciones, entre otros.
- Dar a conocer sus productos y servicios.
- Potenciar relaciones externas para crear colaboraciones empresariales.(Peiró, R. junio 2021)

### **3.7 Comunicación Interna**

Te explicamos qué es la comunicación interna, cómo se clasifica y sus objetivos. Además, las herramientas que se usan.

La comunicación interna se da en el interior de las organizaciones.

En distintos ámbitos se habla de comunicación interna para referirse a los canales y mecanismos de información que existen dentro de una organización determinada, y cuyo destino es el mismo personal que trabaja en ella, en sus diversos departamentos o modalidades

organizativas. En eso se distingue de la comunicación externa, que es aquella que va desde la organización hacia el mundo externo.

La comunicación interna de una empresa u organización establece vínculos informativos de diversa naturaleza entre sus propias partes, ya sea desde las cúpulas directivas hacia los trabajadores o viceversa, o entre compañeros de un mismo departamento.

Como su nombre indica, se da en el interior de las organizaciones y no sale generalmente a la luz, por lo que suele guiarse por lineamientos internos de la organización y dentro de cierto margen prudente de confidencialidad para con el mundo ajeno.

#### Tipos de comunicación interna

La comunicación horizontal se da entre pares, como entre colegas de un mismo equipo.

La comunicación interna se clasifica de acuerdo al lugar en la jerarquía de la organización que tengan los actores involucrados. Es decir, dependiendo de qué niveles de la organización se comunican entre sí. Así, suele hablarse de:

**Comunicación descendente:** Aquella que proviene de las cúpulas organizacionales, o sea, de los niveles altos de la jerarquía, y va destinada a los niveles bajos. En otros términos, de jefes a subalternos, o de gerentes a trabajadores. Suele ser un tipo de comunicación unidireccional, que cumple con notificar, dar instrucciones, participar decisiones.

**Comunicación horizontal:** Es aquella que se da entre pares, como entre colegas de un mismo equipo, o entre coordinaciones a la misma altura, o entre jefes de distintos departamentos. No hay una relación jerárquica en ella, sino que se da entre iguales, generalmente para compartir información, responder solicitudes, etc.

**Comunicación ascendente:** Lógicamente, es la que va de los niveles bajos de la jerarquía a los niveles altos, o sea, como feedback de los subalternos hacia los directores, gerentes, jefes, etc. También sirve para dar ideas, sugerencias, proposiciones a quienes tomen en la organización las decisiones estratégicas, o para hacer solicitudes formales.

#### Objetivos de la comunicación interna:

Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas; Promover el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores; Generar una identidad corporativa; Promover la participación interna.

#### Las herramientas de comunicación interna:

Un correo electrónico institucional permite un intercambio rápido de información. Existen muchas herramientas posibles para establecer dinámicas saludables de comunicación interna en una organización. Algunas de ellas son las siguientes: Boletines internos, manual del empleado, cartelera informativa, circulares, Internet, correo electrónico.

La comunicación externa es, a diferencia de la interna, la que se da entre el interior de una organización determinada y aquellos agentes del exterior con los que se vincula, como clientes, competidores y proveedores.

Suele estar regida por una identidad corporativa (manifiesta en detalles estéticos como logotipos, colores, etc., pero también en directrices comunicativas estratégicas) y por ende estar mucho más controlada y normada. Esto incluye boletines al público, publicidad, correos electrónicos, marketing en redes sociales, etc. (Raffiño, M. julio 2021)

### 3.8 Entorno Laboral

Ambiente Laboral: La clave del buen desempeño

El éxito de un proyecto, negocio o empresa dependerá en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores, es decir, es directamente proporcional, el rendimiento y la productividad de los trabajadores, con el ambiente laboral en donde se desempeñan.

Un clima laboral respetuoso, colaborador, responsable y dinámico es la clave del buen desempeño, de la productividad global e individual del proyecto o empresa. Si aumenta la calidad de trabajo se alcanzarán todos los objetivos del negocio.

Las características que determinan el ambiente laboral son difíciles de precisar, pueden ser palpables o no palpables, y esto repercute en la productividad laboral.

¿Qué es el ambiente laboral?

Para las empresas y para los trabajadores el ambiente laboral es la forma de definir las relaciones entre los empleados. Se refiere a la seguridad de los trabajadores, son los factores que actúan sobre una persona en situación laboral, obteniendo resultados tanto para el trabajador como para la empresa.

El ambiente laboral engloba los factores que motivan a los trabajadores, para la ejecución de sus actividades en la empresa. Si los empleados están a gusto su rendimiento será mejor.

Para garantizar un excelente desempeño profesional es crucial que los trabajadores tengan claras las funciones y los procedimientos que deben ejecutar, además de las metas a cumplir.

Sentirse cómodo en el lugar de trabajo les permitirá a los trabajadores la posibilidad de desempeñar correctamente sus tareas.

Lógicamente todo emprendedor debe saber que al comenzar un proyecto empresarial es importante que los empleados sean seleccionados acorde a sus actitudes, conocimientos, habilidades y experiencia.

El éxito de todo emprendimiento empresarial depende de la mayor productividad laboral y esto está directamente relacionado con el ambiente o clima laboral.

La calidad del ambiente laboral depende de:

Cómo los directivos tratan a sus trabajadores.

El comportamiento del personal en su lugar de trabajo.

Cómo se relacionan y como trabajan los empleados en la empresa.

La interacción que tienen los empleados con la empresa y con sus superiores.

La organización empresarial debe ser competente para generar un buen ambiente laboral para sus empleados, es decir, el ambiente laboral es responsabilidad de la alta dirección de la empresa y esta es la clave de todo emprendimiento.

¿Cómo se construye un buen ambiente laboral?

Motivando a los trabajadores: Dándoles el reconocimiento merecido, elogiando los buenos resultados que se obtienen día a día con su buen desempeño.

La amistad en el trabajo: Para la mayoría de los trabajadores los compañeros con los que comparten en una empresa son importantes para su felicidad. Ciertamente del lugar de trabajo pueden salir buenos amigos, sobre todo cuando laboran en un ambiente saludable.

Mejorando la comunicación: Los problemas en el área de trabajo se producen por la diversidad entre las jerarquías en el ambiente laboral; las necesidades en cada área laboral debe ser atendidas por una comunicación ágil, que tome en cuenta las diferentes percepciones que existen en todos los niveles jerárquicos.

Factores que influyen en el ambiente laboral:

Una vez instaurado un proyecto, empresa o negocio, influyen diversos elementos en el ambiente laboral:

Estructurales: este factor influyente tiene que ver con la forma en que se agrupan, se dividen y se coordinan las actividades de las empresa, en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Se fundamenta en la estructura organizacional.

Dependiendo en cómo se organice la empresa, para que sea funcional es importante determinar las reglas, normas y políticas que faciliten el buen desarrollo empresarial, esto repercutirá en el ambiente laboral.

Una buena estructura organizacional en la empresa facilitará el flujo comunicacional y a su vez el ambiente laboral.

Personales: influyen las características individuales de cada trabajador, es decir, las actitudes que tenga cada empleado, la personalidad, los valores de respeto, confianza y seguridad a la hora de ejercer su trabajo, el estado de ánimo con el que se enfrenta diariamente el empleado a su labor, de hecho hasta la vida familiar, las motivaciones que tenga y las expectativas por cumplir.

Los equipos: este punto tiene que ver con las relaciones entre el personal que se desarrollan dentro del negocio o empresa que repercute directamente con el ambiente laboral.

Política del personal: este factor se refiere a las acciones que lleva a cabo la compañía para impulsar el buen ambiente laboral, estos son los reconocimientos, los incentivos, las actividades recreativas, los programas sociales, la capacitación y el entrenamiento.

Liderazgo: un ambiente laboral sano es creado por el papel de los líderes y la relación que tienen con su equipo de trabajadores. Toda empresa debe tener un liderazgo que se adapte a las necesidades de cada trabajador desde lo personal hasta lo laboral.

Factores físicos: los recursos materiales, las instalaciones de la empresa, la iluminación, la decoración, la zona de confort o las zonas comunes del entorno físico influyen en el ambiente laboral.

Factores externos: los compradores, los inversionistas, los distribuidores, la competencia o la sociedad pueden motivar o desmejorar el ambiente laboral.

Tipos de Ambiente Laboral

Los tipos de ambiente laboral pueden ser adaptables de acuerdo al que exista en nuestra empresa y dependiendo de si da resultados positivos o no.

- Autoritarismo explorador

En este ambiente laboral la dirección de la empresa no tiene confianza en el equipo que dirige, de hecho los jefes son los únicos que toman las decisiones de la empresa y son los únicos encargados de plantear las metas y objetivos, los trabajadores viven con miedo e incertidumbre, castigos y amenazas; las recompensas son mínimas. La comunicación que tiene la directiva con los trabajadores es de dar instrucciones específicas solamente.

- Autoritarismo paternalista

Este clima laboral consiste en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores; las decisiones son aleatorias, algunas son por parte de los directivos y otras por parte de los trabajadores. Los trabajadores creen estar en un ambiente estable pero la realidad es que la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados.

- Ambiente consultivo

El ambiente laboral es participativo, siempre hay confianza en los empleados o trabajadores; las decisiones se toman en la dirección pero se permite a los trabajadores formar parte de ellas y conversar con los directivos para dar su opinión. Las recompensas y los castigos motivan a los trabajadores para satisfacer sus necesidades. El ambiente laboral es dinámico.

- Participación en grupo

La dirección empresarial confía en sus trabajadores, de hecho la toma de decisiones se distribuye en toda la organización y en cada uno de los niveles. Los empleados siempre están motivados por la participación y por establecer objetivos y rendimiento para el mejoramiento del trabajo en función de los objetivos de la empresa. Hay amistad y confianza entre los directivos y los trabajadores, quienes forman además un equipo para alcanzar todas las metas empresariales. (Olivier, E. julio 2018)

### **3. 9 Comunicación de Crisis**

En la actualidad, contar con la competencia comunicacional para la gestión en comunicación de crisis implica integrar un: conjunto de metodologías, técnicas y acciones de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis con impacto potencial en la reputación de las organizaciones, resulta indispensable.

La noción de crisis está asociada al cambio, aunque no todo cambio proviene de una crisis, ni todo cambio es fuente de crisis. Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfasaje e incontinencia.

Crisis y cambio, por ende, emergen como una situación envolvente para las organizaciones contemporáneas, ricas en rupturas y biodegradaciones, en conflictos, tensiones, desconfianzas y desacuerdos.

La trama individuo, grupo, organización y entorno coloca un paréntesis relativo sobre los marcos institucionales regulares aprestándose, en forma a veces vacilante, a revisar el desfasaje sin conocer aún los andariveles del cambio y de su real eficacia.

Desencadenado y percibido el estado de crisis, el primer impacto pasa por la dificultad que plantea caracterizar la naturaleza, la magnitud y calidad de los cambios requeridos; es decir, el abanico de elecciones adecuadas y las decisiones pertinentes. La primera decisión acertada pasa por asumir la siguiente premisa: de las crisis no se sale solo

La mayoría de las crisis pueden agravarse o resolverse con saldo positivo para la organización en función de la calidad de dicha Gestión.

Para optimizar la calidad de nuestra Estrategia de Comunicación de Crisis conviene basarla en los siguientes ejes básicos:

**Anticipación:** todo ejercicio de previsión realizado antes de las crisis aumentará la fortaleza de nuestras primeras respuestas.

**Credibilidad:** resulta clave que los contenidos de los mensajes a nuestros distintos públicos internos y externos tengan altos niveles de verosimilitud.

**Oportunidad:** conviene tener en cuenta la calidad y cantidad de la información de la que se dispone y se presenta a nuestros interlocutores en cada uno de los distintos momentos en los que se desarrollan las crisis.

**Management:** la calidad de nuestra capacidad de gestión es vital en las 24 horas iniciales de la crisis. En la velocidad y calidad de esa primera respuesta se juega gran parte del capital comunicacional con que contamos.

**Participación:** frente a la compleja morfología de las crisis, las respuestas individuales resultan insuficientes. Fortalecer los lazos con nuestros públicos internos y externos es indispensable para sostenernos en la turbulencia.

Toda organización que facilite la integración entre los desarrollos actuales en el campo de la Comunicación Institucional y el Management absorberá con mayor entereza y superará en mejores condiciones el impacto de la crisis que puedan enfrentar.

Profesionalizar nuestra Gestión en la Comunicación de las Organizaciones es siempre la mejor prevención anticrisis. Generalmente, para ello se utilizan una serie de procedimientos

Que se integran en Plan de Comunicación de Crisis: plan rector que organiza y pone en sistema los distintos componentes, momentos y soportes requeridos para la gestión en la comunicación de las organizaciones que atraviesan por situaciones de crisis.

Un Plan de Comunicación de Crisis tiene Cinco Etapas complementarias:

**Precrisis:** conjunto de acciones de vigilancia estratégica aplicadas a la anticipación de riesgos potenciales para la reputación de la organización.

**Identificación:** las Crisis pueden caracterizar su Alcance (Global o Local) y Origen (Sistémico, Sectorial, Interno). Una vez identificado el tipo de riesgo y/o el Alcance y Origen de la Crisis es posible determinar los impactos posibles para la organización.

**Gestión:** en esta etapa resulta fundamental la conformación de un Comité de Crisis. Para ello será necesario reunir a un equipo de profesionales con gran capacidad de liderazgo y una conducta incuestionable, provenientes de las distintas áreas vinculadas directamente con el problema emergente.

**Comunicación:** tras la declaración de la crisis resulta vital tomar la iniciativa desde el punto de vista comunicacional. Brindar “información de primera mano” a ritmo constante facilita aumentar los márgenes de maniobra para posicionarnos eficazmente frente a la Opinión Pública.

**Postcrisis:** una vez superado el estado de emergencia y recuperado el control de la situación, comienza la última etapa del proceso. Para ello es clave contar con protocolos de reducción de



daños como por ejemplo acciones en medios sociales y tradicionales, proyectos de responsabilidad social, etc., para preservar y aumentar la situación de reputación de la empresa, pueden incluirse beneficios, compensaciones, acciones de comunicación, etc.

Finalmente, conviene no perder de vista que en un mundo de crisis recurrentes, pensar prospectivamente, imaginar nuevos escenarios y la emergencia de nuevas oportunidades de negocios, es un requisito indispensable para el desarrollo de toda estrategia comunicacional exitosa en las organizaciones contemporáneas. [Comunicación en crisis]. (s.f.).

### **3. 10 Gestión de Medios**

La industria de los Medios y el Entretenimiento es una de las que más está creciendo mundialmente. También lo hace en forma regional y en nuestro país.

Los sectores que incluye son:

Medios audiovisuales: televisión, cine, radio, etc.

Artes escénicas: teatro y cualquier otra manifestación de espectáculos en vivo, shows artísticos y musicales y la industria de la música en todas sus formas.

El deporte, los videojuegos

Los parques temáticos, museos y centros de entretenimiento

La industria editorial

Todas aquellas propuestas de comunicación y entretenimiento apoyadas en las nuevas tecnologías.

Los desarrollos tecnológicos y la masificación de las comunicaciones están generando una transformación crucial. A su vez, existe una fuerte sinergia entre los componentes de la industria y con sectores externos a ella.

Como consecuencia, hay una demanda de profesionales cada vez más capacitados en la gestión y la generación de valor para las empresas en las que se desempeñen o para emprendimientos propios.

En Gestión de Medios y Entretenimiento formamos profesionales para la Producción y Dirección de proyectos o empresas relacionadas a estos sectores, con sólidos conocimientos en cada ámbito y capaces de tener una visión integradora, para desempeñarse en cualquiera de las múltiples áreas vinculadas. (Crettaz, J. s.f.)

### **3. 11 Responsabilidad Social Corporativa**

La responsabilidad social corporativa es la manifestación del compromiso de la empresa y de sus trabajadores con la sociedad. Esta es también una tarea comunicativa en tanto implica una relación de la empresa con su entorno social y se traducirá en un elemento que el público tomará en cuenta al formar la imagen de la empresa. En este sentido, las políticas de responsabilidad social corporativa giran en torno a aspectos tales como (Bic Galicia p. 58):

- Desarrollo sostenible y creación de riqueza.
- Mejora del entorno social.
- Respeto a los derechos humanos.

- Preocupación y cuidado del medio ambiente.
- Cumplimiento con la legislación vigente.

Cada uno de los tipos de comunicación anteriormente descritos deben ser incluidos en la planificación de la comunicación, cabe destacar que estos no trabajan de manera aislada, sino que se encuentran interconectados y trabajan todos en una misma dirección, hacia la consecución de los objetivos planteados en la política de comunicación de la empresa, donde se establecen las pautas a partir de las cuales se debe "relacionar la organización con sus públicos de interés, de los directivos hacia los trabajadores, de los trabajadores hacia el nivel directivo y de la organización en su conjunto hacia los clientes y la sociedad en general".

En palabras de Enrique et al. (2008), todo esto se resume en que una empresa

Tiene que hablar con una sola voz, con un lenguaje reconocido por el receptor; tiene que tener sus propios códigos de identidad y una personalidad y unos valores únicos e identificables, buscando como fin último crear una imagen que la diferencia del resto de marcas o productos. La empresa tiene que comunicar su concepto para crear en el mercado esta imagen global, única y seductora para el consumidor.

Además de esto, al planificar las estrategias comunicacionales se deben tomar en cuenta todos los actores de la empresa y de su público, pues una empresa es una estructura social y como tal se relaciona constantemente con su entorno, pero al mismo tiempo surgen distintos tipos de relaciones a lo interno, relaciones basadas en la comunicación. Las empresas deben romper el paradigma que concibe la comunicación organizacional como una tarea meramente publicitaria y ampliar la visión hacia todos los beneficios que brinda un departamento de comunicación que trabaje a toda marcha y pueda ejercer cada una de las funciones antes descritas. (López, M.enero2014)

### **3.12 Aspectos Presupuestarios**

Es un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro. Suele incluirse como parte del presupuesto económico.

Etapas:

El proceso presupuestario consta de cuatro etapas que comprenden la formulación (o programación) del presupuesto, su aprobación (o autorización), su ejecución y seguimiento y, por último, el control y evaluación presupuestaria. Examinémoslas más en detalle.

Formulación:

Se fija los lineamientos generales para la formulación del presupuesto. Interviene en la preparación del presupuesto el personal técnico se realizan las proyecciones de corto plazo, se fijan prioridades provisorias, se confecciona el plan de inversiones y se establecen las responsabilidades en la preparación del anteproyecto de presupuesto y con los ajustes que resulte necesario introducir,

El presupuesto debe contener, los siguientes datos.

- Objetivos y metas a alcanzar.
- Cantidad de cargos y horas cátedra.
- Información física y financiera de los proyectos de inversión.

## Aprobación:

Una vez ingresado el proyecto comienza la etapa de aprobación. La presentación del presupuesto también responde a preguntas y aportan información adicional cuando es solicitada por los miembros de la Comisión.

## Ejecución

Una vez promulgado y convertido en ley, por decisión administrativa del Jefe de Gabinete se efectúa la distribución de los gastos, por programas y partidas, y de los recursos (por rubros) del presupuesto, convirtiéndolo en operativo, también conocido como distributivo.

La ejecución del presupuesto se registra contablemente por el lado del gasto de acuerdo a lo devengado, mientras que los recursos por lo percibido y cierra indefectiblemente el 31 de diciembre. El registro del gasto por el método de lo devengado sigue distintas etapas.

- Compromiso
- Ordenado a Pagar
- Pagado

Diferenciaremos estas etapas utilizando un ejemplo de un proceso licitatorio llevado adelante por una determinada jurisdicción.

Luego de la apertura de sobres y del informe de la comisión de adjudicación, se selecciona la oferta ganadora y se emite un instrumento por la cual se adjudica la provisión del bien o servicio al proveedor o empresa elegida. En ese mismo momento se compromete el crédito presupuestario, es decir, se verifica que exista disponibilidad en las partidas presupuestarias correspondientes, y en caso positivo se dejan afectados los fondos necesarios.

Hasta este punto no existe ninguna obligación legal por parte de la jurisdicción hacia la empresa o proveedor en cuestión.

Luego de la adjudicación, la empresa o proveedor prestará el servicio o entregará el bien de acuerdo a lo establecido en las condiciones de los pliegos licitatorios, ocasión en la que emitirá una factura con el monto que corresponda. Una vez conformada o con el visto bueno de la misma, la dirección de contaduría emitirá una orden de pago contra el crédito comprometido por el monto facturado. En este nivel de gasto nos encontramos en la etapa del ordenado a pagar.

Posteriormente, y de acuerdo a lo establecido en las condiciones de pago contenidas en los pliegos, la tesorería librará un cheque o utilizará otro instrumento cancelando la orden de pago en cuestión al proveedor o empresa bajo consideración. A este nivel el gasto se considera.

Actualmente a nivel nacional los gastos devengados no pagados se imputan al ejercicio que se cierra, mientras Pagado que los compromisos no devengados se cargan al ejercicio siguiente.

## Deuda flotante y deuda consolidada:

Si tomamos el monto acumulado del gasto a nivel comprometido y le restamos el gasto acumulado a nivel ordenado a pagar obtenemos lo que se denomina residuos pasivos. Mientras, si al monto acumulado del gasto a Nivel ordenado a pagar le restamos el monto de gasto acumulado pagado obtenemos las obligaciones del tesoro. La suma de los residuos pasivos y obligaciones del tesoro conforman lo que se denomina la deuda flotante.

## Control:

El control externo se realiza a través del análisis de la Cuenta de Inversión, que consiste en la rendición del Poder Ejecutivo al Poder Legislativo para el control, mediante las cuentas del cumplimiento de las funciones del Estado en relación con el presupuesto. Asimismo, existe un control interno de la propia administración, ya sea en aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, que es llevado adelante por la SIGEN (Sindicatura General de la Nación) y por las diversas Unidades de Auditoría Interna (UAI) de cada jurisdicción.

Resumiendo, al presupuesto debe concebirse como un proceso mediante el cual se elabora, expresa, aprueba, ejecuta y evalúa la producción y provisión de bienes y servicios a cargo de las instituciones públicas, así como de los insumos reales y financieros que la misma requiere. Este proceso constituye una unidad, es necesario que todas y cada una de las etapas de dicho proceso sean encaradas guardando un adecuado equilibrio entre ellas. De no ser así, la etapa del proceso presupuestario que sea realizada con menor rigor técnico establecerá la pauta para el desarrollo de las restantes. (Petrei y Ratner 2005)

### **3.13 Resumen FODA**

El análisis FODA de La Plataforma de Creación de Empresas sirvió para plantear y reconocer las principales líneas de acción y gestión de este emprendimiento. Esta herramienta se elaboró una vez que se concluyó y evaluó la información recopilada mediante los métodos de investigación como:

los resultados de las encuestas aplicadas al público interno y al público externo del Programa “Yo Emprendedor” y las entrevistas a la Secretaria, Directivos, Jefes de Unidad y capacitadores de la Institución. Posteriormente, esta herramienta también sirvió para identificar los planes estratégicos que son necesarios para alcanzar el objetivo de reposicionar la Plataforma de Creación de Empresas.

Fortalezas:

- Ofrece un servicio de preparación completo para aspirantes a capacitaciones en emprendimientos a nivel Departamental.
- Cuenta con 3 Plataformas a nivel regional, posibilitando la preparación de los emprendedores.
- El personal administrativo tiene relación y conocimiento sobre los procedimientos para futuros emprendedores en la Plataforma de Creación de Empresas.
- Apertura al diálogo entre directores y colaboradores.
- Opinión abierta de los Directivos y del personal para la aceptación de cambios progresivos.
- Posee personal calificado y preparado en cada una de sus áreas o unidades.

Oportunidades:

- Concienciación de la población sobre la importancia de obtener este tipo de servicios.
- La demanda de estos servicios crece cada día.
- Planes para implementar su idea de negocio o negocio en marcha.
- Preparación de los emprendedores para enfrentar momentos difíciles en lo económico.

## Debilidades

- Falta de canales de comunicación formales.
- Falta de una estrategia de comunicación integral.
- Poco personal con demasiado trabajo.
- La comunicación interna ha sufrido una ruptura pues la información no llega como debería y se generan rumores.
- Falta de Identidad Institucional.
- Falta de especialistas en comunicación estratégica y marketing.
- Inadecuado manejo de crisis y comentarios negativos

## Amenazas

- La competencia ha mejorado la proyección del servicio.
- Canales utilizados por la competencia.
- Posicionamiento de la competencia.
- Situación económica actual de la población boliviana.
- Cambios en los requisitos de los emprendedores en la Plataforma de Creación de Empresas.
- Incumplimiento de obligaciones laborales.

1 Sadith Céspedes, información recopilada en la encuesta sobre público externo, 10 de mayo de 2019.

2 Sadith Céspedes, información recopilada en la encuesta sobre público interno, 14 de abril de 2019.

### **3.14 Imagen de los Emprendimientos en el Mercado**

#### Imagen de marca

La imagen de marca es la percepción que tienen los consumidores de una empresa. La imagen mental que tienen creada de esa marca.

Es un concepto que preocupa mucho a las empresas y que trabajan de manera asidua para mejorarla constantemente. Es importante diferenciar dos elementos que en ocasiones se confunden:

- La identidad de una marca: Es el conjunto de elementos gráficos, visuales, emocionales, etc. Demuestra y define lo que somos.
- La imagen de marca: Es la percepción que nosotros tenemos en base a todos los elementos antes mencionados de una marca.

En ocasiones al proceso de elaboración de una imagen de marca se le denomina branding. Este concepto es un anglicismo que hace referencia al proceso, diseño y creación de estrategias para hacer que una marca sea reconocida.

¿Por qué es importante tener una buena imagen de marca?

Estas son las principales razones para construir una buena imagen de marca:

- Diferenciarse de la competencia. Si nuestra imagen es fácilmente reconocible y genera confianza eso hará que los clientes potenciales se decanten por comprarnos antes que a la competencia.
- Precios más altos. Si hemos conseguido llegar al público y generar su interés, ya nos conocen, tienen una imagen mental positiva nuestra esto no importará para tener ligeramente los precios más altos ya que con su confianza depositada en nuestros productos o servicios nos comprarán a nosotros.

Como conclusión tenemos que tener en cuenta que la imagen de marca debemos trabajarla al igual que otros conceptos en nuestra empresa. Tal vez sea algo intangible al contrario que nuestros servicios o productos, pero finalmente está muy relacionado. En este sentido, si trabajamos en ella a través de contenidos, posicionamiento, reconocimiento positivo por parte de los usuarios, será reconocida para el público y se sentirán atraídos por lo que podemos ofrecerles. Por lo tanto, elegirán nuestros productos o servicios por delante de la competencia. (Peiró, R. marzo 2017)

### **3.15 Estudio de Imagen**

Por qué la imagen de tu negocio puede definir su éxito:

Lucir y actuar de manera profesional no es un factor menor para el crecimiento de un negocio. Muy por el contrario, puede tener un impacto directo en la decisión de compra de tus clientes actuales y potenciales. Y sí, es algo que los emprendedores, sobre todo al inicio de su negocio, no tienen en cuenta.

Algunos deciden dejar el website de la empresa para el futuro, cuando el negocio genere más ingresos. Otros ni siquiera invierten en sus tarjetas de presentación. O tienen por costumbre no contestar llamadas o e-mails a tiempo. Estos detalles pueden hacerte perder ventas, así como posicionarte como un proveedor poco confiable y “barato”, que sólo compite por precio. ¿Estás seguro de que ésta es la estrategia con la que quieres ganarte un lugar en el mercado?

Otro gran error en el que caen los pequeños y medianos empresarios es no conectar su imagen con el tipo de mercado que atienden. Por ejemplo, si tienes una escuela de idiomas y prestas tu servicio en grandes corporativos, no puedes permitir que tus profesores se presenten a dar clases en jeans y playeras.

¿Qué es la imagen?

Como explican los expertos, la imagen de una empresa está compuesta por dos factores:

Lo que el mercado ve. Por ejemplo, el logo de tu compañía, su página en Internet, tu imagen personal como dueño del negocio y la decoración de tus oficinas.

Lo que el mercado vive. Esto tiene que ver con la experiencia de compra, el servicio al cliente y el ambiente laboral (aunque no lo creas, los clientes pueden percibir si es malo o bueno).

Si no has dedicado tiempo a tu imagen personal, la de tu empresa y la de tus colaboradores, es hora de que empieces a hacerlo. Como vimos, a la gente le gusta comprar o hacer negocios con marcas que les gustan y que les despiertan confianza. Y éstos son los tres primeros pasos que debes dar.

Analiza qué espera tu mercado:

Lo primero es definir cuál es la imagen que hará que tus clientes te vean como un socio de negocios previsible. No se trata de disfrazarse o de convertirse en otra persona, sino de explotar esas características que conectan con tu audiencia. ¿Tu imagen debe ser seria? ¿O quizá, tus consumidores necesitan algo más de informalidad?

Invierte en una página Web:

Hoy, un negocio que no tenga presencia digital está destinado al fracaso. Así de simple. Piensa en lo siguiente: cuando buscas referencia sobre una nueva marca o producto, ¿cuál es tu primera fuente de información? Internet. Una página en Facebook o LinkedIn pueden funcionar bien al inicio de una startup, pero si quieres hacer negocios en serio, tienes que dar el siguiente paso.

Trabaja en tu imagen personal:

Tu ropa, tus accesorios y tu manera de hablar dicen mucho de tu empresa. Así que dedica tiempo a estos puntos para mejorar en todos los aspectos, sobre todo cuando empieces a tener reuniones importantes con potenciales clientes, proveedores y socios. No se trata de que llegues en un auto lujoso o de que luzcas el reloj más costoso, sino de que demuestres que eres un empresario serio, confiable y atento a los detalles. Y sobre todo, al que le importa la persona que tiene enfrente. [Mi propio jefe] (s.f.)

### **3.16 Posicionamiento**

El posicionamiento de mercado es la posición que ocupa un producto o servicio de una empresa determinada en la mente de los consumidores. Siempre tomando como referencia a sus competidores, tanto directos como indirectos.

El posicionamiento de mercado, en otras palabras, es la posición, ventajosa o no, en la que se encuentra un producto o servicio, así como una empresa, en relación a sus competidores. No solo estamos hablando de bienes y servicios, sino también de una empresa. El posicionamiento de mercado trata de evaluar si la posición que ocupa tu empresa, bien o servicio es la correcta, así como si podría ser mejor.

De esta forma, cuando se posee un mayor posicionamiento de mercado, la percepción del consumidor sobre nuestra marca es mejor, y ventajosa, que la de nuestros competidores.

Se dice que se tiene un buen posicionamiento de mercado cuando nuestros bienes o servicios destacan sobre nuestros competidores, tanto directos como indirectos. Por esta razón, los consumidores eligen aquellas empresas que mejor posicionamiento tienen.

Tipos de posicionamiento de mercado:

Alcanzar un buen posicionamiento de mercado no conlleva escoger una única ruta para lograrlo. Es decir, existen numerosas vías para lograr un buen posicionamiento de mercado, tanto para tu empresa como para tu bien o servicio.

En este sentido, las vías mediante las que podemos lograr un buen posicionamiento de mercado son:

- **Estratégica:** Suele ir ligada al prestigio y el estatus de los consumidores que optan por esta vía. Así, muchas marcas optan por ofrecer un símbolo de calidad, relacionando su consumo a un determinado estatus social.

- **Diferenciación:** Optar por la vía de la diferenciación, quizá, es de las más difíciles. Y es que, la diferenciación, como indica su nombre, hace referencia a un posicionamiento de mercado que se produce por una serie de características que hacen de tu bien o servicio único y diferente al resto.
- **Competitiva:** Se trata de una vía en la que la innovación es clave. A través de esta vía se persigue la diferenciación, pero ofreciendo un valor añadido que otros productos, iguales o similares, no ofrecen.
- **Beneficio:** Es una vía en la que se apuesta por el valor añadido que ofrece el producto. Es decir, un beneficio adicional que conlleva la utilización de dicho bien o servicio.
- **Nicho de mercado:** Una vía, también complicada para las empresas. Consiste en hallar un hueco en el mercado, ofreciendo un bien o un servicio que, al igual que en la diferenciación, no existe previamente. Sin embargo, este nace para satisfacer unas necesidades determinadas.

Etapas del posicionamiento de mercado:

Alcanzar un buen posicionamiento de mercado no es tarea fácil. Máxime cuando estamos hablando de posicionar nuestra empresa, nuestro bien o servicio, en un mundo cada vez más globalizado y repleto de competencia. Así, para un buen posicionamiento de mercado debemos de seguir una serie de etapas que, bien ejecutadas, pueden dotarnos de un buen posicionamiento de mercado.

Entre los pasos que debemos dar, cabría destacar los siguientes:

- Análisis interno y externo del mercado al que nos referimos.
- Definir el posicionamiento que buscamos y perseguimos.
- Definir el producto o servicio que ofrecemos.
- Escoger el posicionamiento que queremos lograr.
- Seleccionar la mejor estrategia de posicionamiento que queremos seguir.
- Desarrollar la estrategia de marketing mix.

Además de estas, debemos tener en cuenta algunos aspectos clave para posicionar bien nuestro producto o servicio en el mercado:

- El análisis del valor añadido que ofrece nuestro producto o servicio.
- El proceso de desarrollo de nuestro producto o servicio.
- El diseño de nuestro producto o servicio.

Así, los principales expertos en la materia consideran imprescindibles los pasos citados para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Principales errores del posicionamiento de mercado:

En el proceso de lograr un buen posicionamiento de mercado, debemos tener en cuenta los errores más frecuentes que suelen cometerse. Errores que, en numerosas ocasiones, nos llevan a escenarios más desfavorables que el escenario del que partíamos.



Así, los principales errores que suelen cometerse en la búsqueda del posicionamiento de mercado son:

- **Sobre posicionamiento:** Consiste en enfocar un producto de tal forma que perdemos clientes por creer que el producto o servicio no se enfoca a ellos.
- **Infra posicionamiento:** En contraposición del anterior, hace referencia a cuando nuestro cliente objetivo no posee toda la información necesaria sobre nuestro producto o servicio.
- **Posicionamiento confuso:** En muchas ocasiones, provocado por no tener claro a quién nos enfocamos y quien es nuestro público objetivo.
- **Posicionamiento dudoso:** Ocurre cuando el valor añadido que ofrecemos en nuestra empresa es puesto en duda por nuestros clientes. Es decir, cuando nuestros clientes no creen en lo que ofrecemos.

Estos cuatro errores son los más comunes que suelen cometerse cuando hablamos de posicionamiento de mercado. Cuatro errores que no debemos cometer para no fracasar en el intento. (Coll, F. mayo 2020)

## **Capítulo 4 Marco Metodológico**

### **4.1 Enfoque Metodológico**

Para esta memoria laboral se determinó usar el enfoque Cualitativo por una serie de razones que compilan la investigación, Se trata de profundizar a través de estudios de vida, escenarios, entrevistas en profundidad, capacitaciones y grupos de debate. Las Estrategias de Comunicación en el Proyecto de Emprendimiento Económico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (GAML P) 2015 y 2020.

### **4.2 Métodos de Investigación**

Se distinguen los métodos teóricos y los empíricos, a continuación la explicación:

#### **4.2.1 Métodos Teóricos**

##### a) Análisis-síntesis

La Plataforma de Creación de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, cada año recibe a emprendedores de distintas clases sociales entre varones y mujeres de distintas edades, para capacitaciones en temas de Emprendedurismo e Innovación.

Las capacitaciones se las divide en dos: Ideas de Negocio y Negocios en Marcha la Idea de negocio, es cuando el emprendedor solo tiene una idea de lo que quiere hacer para empezar su emprendimiento y el Negocio en marcha, es cuando el emprendedor ya goza de un negocio propio y quiere mejorarlo.

Los emprendedores llegan a la Plataforma de Creación de Empresas, en esas condiciones y el equipo de la plataforma los escucha, orienta, motiva a que puedan participar de las capacitaciones.

##### b) Histórico-lógico

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, (G.A.M.L.P.) a través de su Secretaria Municipal de Desarrollo Económico, (S.M.D.E.), la Dirección de Competitividad y Emprendimientos, (D.CE) y la Unidad de Emprendedurismo e Innovación, (U.E.I.), ha realizado a lo largo de los años capacitaciones sobre temas de Emprendimiento e Innovación.

Preocupados de nuestra realidad, de jóvenes y adultos entre hombres y mujeres; lanzan la convocatoria el 2010 a nivel Departamental de los talleres de Capacitaciones de Emprendimientos hacia un público en general. ([www.lapaz.bo](http://www.lapaz.bo)).

La Incubadora de Empresas en estos últimos años, ha dado continuidad al proyecto de capacitaciones dirigido a personas que tienen interés en emprender un negocio propio o por lo menos eventual.

#### **4.2.2 Métodos Empíricos**

##### c) La observación

Dentro de este método, se aclara, que se consideraron las técnicas de recopilación documental, Entrevistas en profundidad y la observación de campo participativa.

Siendo el investigador el que registra su memoria laboral, es participante de este programa, se posibilitó el proceso de recopilación documental de material que se encuentra registrado. De igual forma, la observación de campo, participante permite profundizar en el análisis del Proyecto de Emprendedurismo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

La Plataforma de Creación de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ha estado encaminado en el apoyo constante a las personas que deseen emprender en un negocio, es así que estos últimos años, se fue incrementando la participación de la gente de forma progresiva en los talleres de capacitación.

La Participación de los emprendedores es importante a la hora de las capacitaciones, los técnicos designados para las capacitaciones se encargan de motivarlos, guiarlos, fortalecerlos y hacerlos partícipes de las dinámicas en el campo de la capacitación.

Álvaro Medrano Martínez, Jefe de Unidad del área de Emprendedurismo e Innovación, del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, nos relata que a lo largo de los años ha vivido muchas cosas impactantes en el área del emprendimiento, desde sus inicios como se fue conformando estas capacitaciones, destinadas a un público en general, la iniciativa como Alcaldía de La Paz, era la de llegar a una, o dos capacitaciones por año, debido a la poca afluencia de gente y por otro lado, a la falta de capacidad de los técnicos para las capacitaciones, se trabajaba de forma empírica en los inicios de estos talleres.

Pero con el pasar de los años llegaron nuevas ideas, gente capaz en el área, para seguir avanzando en emprendimientos y llegar a consolidarnos como una Institución seria (G.A.M.L.P.), que apoya a toda persona que desee emprender un negocio.

### **Capítulo 5 Sistematización de la Experiencia y Contexto Referencial**

#### **5.1 Descripción General de la Institución**

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Manual de organización y funciones del órgano ejecutivo municipal gestión 2021.

### **5.1.1 Antecedentes**

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento técnico administrativo que tiene por objeto definir y formalizar el organigrama, dar a conocer la razón de ser, las relaciones inter e intrainstitucionales, las funciones y atribuciones de las unidades organizacionales del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

El Manual de Organización y Funciones (MOF), es el resultado del diseño o rediseño organizacional realizado en cumplimiento a lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE- SOA) vigente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

### **5.1.2 Base Legal**

El Manual de Organización y Funciones, se sustenta en las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Estado Plurinacional.
- Ley Nro. 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”.
- Ley Nro. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales.
- Ley Nro. 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- Resolución Suprema Nro. 217055, que aprueba las normas básicas del sistema de organización administrativa.
- Decreto Edil Nro. 001/2017 que aprueba el reglamento específico del sistema de organización administrativa.

### **5.1.3 Naturaleza y Finalidad**

La Ley Nro. 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”, establece en su artículo 7 que:

I. El régimen de autonomías tiene como fin distribuir las funciones político-administrativas del Estado, de manera equilibrada y sostenible en el territorio, para la efectiva participación de las ciudadanas y ciudadanos en la toma de decisiones, la profundización de la democracia y la satisfacción de las necesidades colectivas y del desarrollo socioeconómico integral del país.

II. Los gobiernos autónomos como depositarios de la confianza ciudadana en su jurisdicción, deben prestar servicios a la misma, en este marco tienen los siguientes fines:

1. Concretar el carácter plurinacional y autónómico del Estado en su estructura organizativa territorial.
2. Promover y garantizar el desarrollo integral, justo, equitativo y participativo del pueblo boliviano, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos, concordantes con la planificación del desarrollo nacional.
3. Garantizar el bienestar social y la seguridad de la población boliviana.
4. Reafirmar y consolidar la unidad del país, respetando la diversidad cultural.

5. Promover el desarrollo económico y armónico de departamentos, regiones, municipios y territorios indígena originario campesinos, dentro de la visión cultural económica y productiva de cada entidad territorial autónoma.

6. Mantener, fomentar, defender y difundir los valores culturales, históricos, éticos y cívicos de las personas, naciones, pueblos y las comunidades en su jurisdicción.

7. Preservar, conservar, promover y garantizar, en lo que corresponda, el medio ambiente y los ecosistemas, contribuyendo a la ocupación racional del territorio y al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en su jurisdicción.

8. Favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, garantizando el acceso de las personas a la educación, a la salud y al trabajo, respetando su diversidad, sin discriminación y explotación, con plena justicia social y promoviendo la descolonización.

9. Promover la participación ciudadana y defender el ejercicio de los principios, valores, derechos y deberes, reconocidos y consagrados en la Constitución Política del Estado y la ley.

#### **5.1.4 Misión Institucional**

Somos una entidad pública municipal autónoma progresista y generadora de valor público, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de La Paz, generando y ejecutando políticas de desarrollo integral en corresponsabilidad con su comunidad, administrando su territorio y prestando servicios con transparencia, equidad, calidad y calidez; con servidores públicos municipales motivados, comprometidos y con solvencia técnica.

#### **5.1.5 Visión Institucional**

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, es una entidad vanguardista, moderna y competitiva, referente a nivel Nacional e Internacional en la prestación de servicios públicos, que mejoran la calidad de vida y promueve el desarrollo integral de sus habitantes y su entorno; reconociendo, respetando y gestionando su diversidad e interculturalidad; con talento humano solidario, motivado, comprometido y competente, que forma parte de una institucionalidad fortalecida, con práctica democrática y participativa, y que ejerce plenamente su autonomía.

#### **5.1.6 Valores Institucionales**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| -Compromiso       | - Transparencia |
| - Responsabilidad | - Honestidad    |
| - Respeto         | - Confianza     |
| - Paciencia       | - Solidaridad   |
| - Amabilidad      | - Equidad       |

#### **5.1.7 Niveles Jerárquicos**

La estructura organizacional del Órgano Ejecutivo Municipal, está conformada por los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel directivo

En el que se establecen objetivos, políticas y estrategias orientadas a asegurar una gestión municipal eficiente y transparente, promoviendo el desarrollo del Municipio, con el propósito de elevar los niveles de bienestar social de la comunidad, conformado por el Despacho del Alcalde Municipal siendo la Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

- Nivel Ejecutivo

En el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo, se encuentra conformado por Despachos de: Secretaría Ejecutiva Municipal, Secretarías Municipales, Sub Alcaldías, Direcciones Generales, Direcciones y Agencias Municipales.

- Nivel Operativo

Donde se ejecutan las operaciones, facilitando la satisfacción de las necesidades colectivas de los ciudadanos, conformado por las unidades organizacionales de línea y programas.

### **5.1.8 Caracterización de la Administración del Órgano Ejecutivo Municipal**

La administración de las unidades organizacionales del Órgano Ejecutivo Municipal, se caracteriza de la siguiente manera:

- Centralizada

Operan como unidades organizacionales dependientes del Órgano Ejecutivo Municipal, bajo un mando unificado y directo, con presupuesto y administración centralizada.

- Desconcentrada

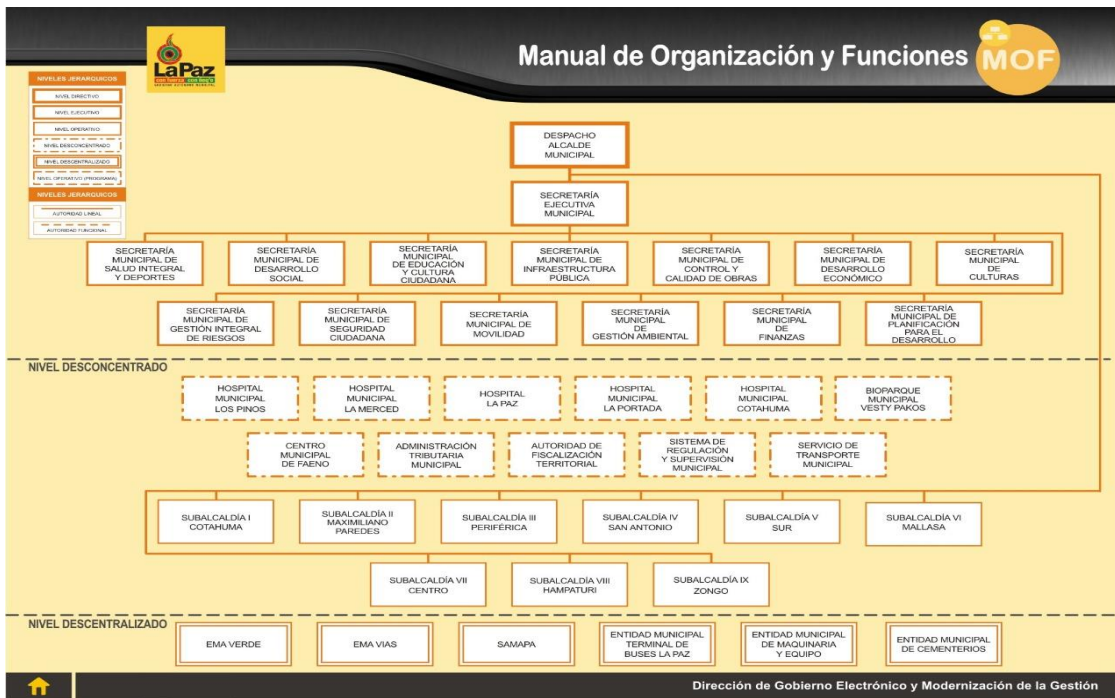
Operan como unidades organizacionales dependientes del Órgano Ejecutivo Municipal, tienen autonomía de gestión administrativa e independencia de funcionamiento operativo. No cuentan con patrimonio, ni Directorio, ni Personería Jurídica propia.

- Descentralizada

Operan de manera autónoma y sectorial, se encuentran bajo tuición del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, a través de los Directorios, su Presidencia es ejercida por el Alcalde Municipal o su representante expresamente designado, tienen Personería Jurídica y se encuentra conformado por las entidades y empresas públicas municipales.

## **5.2 Organigrama de Gobierno Autónomo Municipal de La Paz**

*Gráfico 4 Organigrama del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP. 2021)*



Fuente GAMLP 2021

## 5.2.1 Gobierno Autónomo Municipal de La Paz: Manual de Organización y Funciones del Órgano Ejecutivo Municipal Gestión 2021

### Nombre de la unidad organizacional

Gráfico 5 Organigrama de la Unidad de Desarrollo Económico del GAMLP. 2021



Fuente GAMLP 2021

### 5.3 Secretaría Municipal de Desarrollo Económico.

Ejerce autoridad lineal:                      Unidad de *Emprendedurismo e Innovación*.

Relaciones intrainstitucionales:

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a través de su Secretaría Municipal.
- Con todas las unidades organizacionales dependientes de su Secretaría Municipal.

Relaciones interinstitucionales:

A través de su Secretaría Municipal se relaciona con:

- Ministerios del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.
- Gobiernos Autónomos Municipales.
- Cámaras Nacionales y Departamentales de industria, comercio y de otros sectores.
- Unidades educativas, universidades públicas y/o privadas y otros centros de formación técnica.
- Actores económicos del municipio y los municipios metropolitanos.
- Redes de *emprendedurismo* y empleabilidad.
- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.
- Federación de Empresarios Privados de La Paz.
- Federación de Micro Pequeñas y Medianas empresas.
- Micro y Pequeños Empresarios.
- Organismos, programas y proyectos de cooperación internacional.
- Otras organizaciones y/o instituciones relacionadas.

### **5.3.1 Razón de Ser de la Unidad Organizacional**

Articular y fortalecer las acciones que desarrollan actores públicos, privados y académicos del municipio que están orientadas al establecimiento y mejora del entorno favorable para emprendedores y empresarios que complementen ámbitos como la innovación, la mejora de productividad y competitividad que impacten en la generación de empleo e ingresos.

### **5.3.2 Funciones y Atribuciones Específicas**

- a. Fortalecer el entorno local favorable para la generación de emprendimientos y el desarrollo de empresas con herramientas y servicios orientados a mejorar las capacidades y condiciones para implementar procesos de innovación para la mejora de la competitividad y productividad.
- b. Generar oportunidades de fuentes de ingresos para emprendedores a través de programas, proyectos y actividades que permitan, transferir capacidades técnicas y personales para su inserción laboral, dependiente o independiente en articulación con los sectores privados y académicos.
- c. Fortalecer el entorno favorable para emprendimientos a través de programas, proyectos y actividades que incentiven, promuevan y fortalezcan capacidades personales y grupales para iniciar y desarrollar negocios.

- d. Apoyar el crecimiento de unidades económicas de micro, pequeños, medianos y grandes empresarios a través de programas, proyectos y actividades que permitan mejorar su productividad y competitividad, apoyando el desarrollo de sus capacidades para innovar, mejorar la calidad de sus productos o servicios, e introducirse en nuevos mercados, estableciendo espacios de cooperación.
- e. Promover programas, proyectos y acciones que apoyen el desarrollo productivo de distritos rurales del municipio, de manera articulada, con el área metropolitana de La Paz.
- f. Promover el desarrollo y establecimiento de conglomerados sectoriales basándose en las condiciones de avance y potenciales de crecimiento en los diferentes macro distritos de la ciudad, en articulación con los actores privados y académicos.
- g. Proponer e impulsar proyectos para la mejora de la oferta local de servicios de desarrollo empresarial no financiero, con el fin de mejorar las condiciones del entorno favorable al emprendimiento y desarrollo.
- h. Generar programas y proyectos productivos, orientados a incrementar y diversificar las actividades económicas locales en, micro, pequeña, mediana y gran empresa.
- i. Identificar incentivos que coadyuven a incrementar la productividad y competitividad de los actores económicos locales.
- j. Prestar servicios especializados para fortalecer las capacidades de generación de ingresos, mejora de productividad y competitividad de las unidades económicas de rubros priorizados, a través de Centros de Innovación Tecnológica.
- k. Administrar la infraestructura, equipos y maquinaria designada para la operación de Centros de Innovación Tecnológica.
- l. Otras que le sean asignadas por la autoridad superior.

#### **5. 4 Nombre de la Unidad Organizacional**

##### **5. 4. 1 Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación**

Nivel jerárquico: Operativo

Dependencia directa: Dirección de Competitividad y  
Emprendimiento

Ejerce autoridad lineal: Ninguna

Relaciones intrainstitucionales

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a través de su Dirección.

- Con todas las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.

Relaciones interinstitucionales

A través de su Dirección se relaciona con:

- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.

- Gobiernos Autónomos Municipales.



- Cámaras Nacionales y Departamentales de industria, comercio y de otros sectores.
- Unidades educativas, universidades públicas y/o privadas y otros centros de formación técnica.
- Actores económicos del Municipio y los Municipios Metropolitanos.
- Redes de *emprendedurismo* y empleabilidad.
- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.
- Federación de Empresarios Privados de La Paz.
- Federación de Micro Pequeñas y Medianas Empresas.
- Micro y Pequeños Empresarios.
- Otras organizaciones y/o instituciones relacionadas.

#### **5. 4. 2 Razón de Ser de la Unidad Organizacional**

Ejecutar acciones que contribuyan a mejorar las posibilidades, oportunidades y capacidades de emprendedores locales para iniciar negocios, a través de los servicios de la Plataforma de Creación de Empresas y la Plataforma de Innovación con énfasis en procesos de articulación con actores privados y académicos y el desarrollo de negocios innovadores, sostenibles y respetuosos con el medio ambiente que diversifiquen las actividades productivas del municipio.

#### **5. 4. 3 Funciones y Atribuciones Específicas**

- a. Motivar, informar y capacitar en procesos de creación de empresas a emprendedores con ideas de negocio o negocios en marcha con una vida no mayor a un año.
- b. Asistir técnicamente a emprendedores con ideas de negocio o negocios en marcha, con una vida no mayor a un año, en áreas de gestión empresarial, mercadeo, producción y costos con el objetivo de fortalecer sus capacidades personales para el éxito de sus iniciativas.
- c. Articular y promover la generación de redes de emprendedores locales que compartan experiencias o desarrollen trabajo conjunto.
- d. Articular a los actores privados y académicos que apoyan a emprendedores para promover el desarrollo y establecimiento de alianzas estratégicas institucionales que permitan el desarrollo del ecosistema emprendedor e innovador en el municipio.
- e. Promover el desarrollo de concursos y otros eventos que incentiven y apoyen a emprendedores en su promoción, reconocimiento y mejora de capacidades.
- f. Motivar, informar y capacitar en la implementación de procesos de innovación, identificación de oportunidades y creatividad a emprendedores y empresas locales.
- g. Asistir técnicamente a emprendedores y empresarios en los procesos de innovación a través de los servicios del laboratorio de prototipado.
- h. Administrar y supervisar los servicios, infraestructura, equipos y maquinaria designada para la operación de los Centros de Innovación Tecnológica Sectoriales.
- i. Motivar, informar, capacitar, asistir técnicamente y prestar servicios de soporte productivo a emprendedores, artesanos y empresarios a través de los Centros de Innovación Tecnológica Sectoriales.

j. Otras que le sean asignadas por la autoridad superior.

## **5. 5 Características de las Relaciones de Dependencia y Dirección**

Tipo y número de personas, como superiores y dependientes si el caso lo amerita:

La Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación, trabaja a la cabeza de la Secretaria Municipal de Desarrollo Económico. Lic. Sergio Siles Sánchez y en coordinación con la Directora de la Dirección de Competitividad y Emprendimiento Lic. Cecilia Rita de Bonadona y el Jefe de Unidad Lic. Álvaro Medrano responsable del área de *Emprendedurismo* e Innovación y consiguientemente los capacitadores del área de creación de empresas y mi persona encargada del área de Comunicación de la Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, mediante la (SMDE), Secretaria Municipal de Desarrollo Económico y la (DCE), Dirección de Competitividad y Emprendimientos en su área de la (UEI) Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación, crea la plataforma de Creación de Empresas con el fin de ayudar a futuros emprendedores.

La Plataforma de Creación de Empresas inicio sus actividades la gestión 2015, aplicando diferentes metodologías para el apoyo a emprendedores locales a través de talleres de capacitación y dirigido para todo público.

## **5. 6 Desglose de las Actividades Desarrolladas y Productos más Significativos de este**

### **Departamento o Unidad**

- “Yo Emprendedor” Semillero de emprendimientos:

En esta etapa se busca establecer los lineamientos básicos para la puesta en marcha de los emprendimientos. Se capacita en áreas de: Definición del negocio, Creatividad, Marketing (inteligencia en mercados y estrategia en mercadotecnia), Producción (proceso de producción), Costos (determinación del precio unitario).

Duración de la capacitación: ocho sesiones, de tres horas cada una.

Duración de la asistencia técnica: de acuerdo al emprendedor, máximo dos meses.

- Incubadora de empresas:

Tiene como fin realizar el acompañamiento a los beneficiarios en el proceso de transformación de emprendimiento a empresa; brindando capacitaciones transversales (FUNDEMPRESA, SENASAG, SENAPI, Impuestos Nacionales, entre otros), asesoramientos, networking, coworking y promoción comercial. De acuerdo a la necesidad de los beneficiarios se trabaja en áreas específicas como: Definición de Negocio, Marketing, Productividad y Costos.

Duración de la asistencia técnica: de acuerdo con el emprendedor, máximo seis meses.

- Start Up de altura

Busca la generación y validación de ideas de negocio de jóvenes universitarios y de institutos técnicos a través de metodologías de creatividad y modelado de negocios.

Duración del evento: 16 horas.

- Jornadas de formalización

Cuatro días de talleres con las principales instituciones que formalizan los negocios: FUNDEMPRESA, SENAPI, SENASAG, Impuestos Nacionales, Despacho de Abogados, Bancos Invitados.

Duración del evento: 12 horas.

El referente, son las Estrategias de Comunicación implementadas en las capacitaciones.

Lo importante en este proceso de comunicación, es la formalización de un emprendimiento.

Se realiza la colección de experiencias durante las capacitaciones además de evaluación y diagnóstico al emprendedor para ver la asimilación de la capacitación.

- Premio Emprende La Paz

Este concurso tiene como objeto, otorgar capital semilla y/o de inversión a las personas que cuenten con las mejores ideas de negocio o negocio en marcha menores a un año y que siguieron el proceso de creación de empresas.

- Networking

Actividad que reúne a todos los emprendedores de diferentes rubros, que busca cumplir los siguientes objetivos: Crear redes de contacto; Recibir feedback de los productos de personas del sector para poder mejorarlo; Captar personas para el equipo de trabajo e inversores que pueden ayudar a sacar una idea adelante.

- Coworking

Espacio físico gratuito que busca reunir a los emprendedores de todos los rubros y de diferentes características, para recibir asesoramiento, así establecer sus emprendimientos.

- *Estir o no estir*, tu emprendimiento

Charlas de vida con emprendedores y empresarios que contarán sus historias, caídas y logros que permitieron el crecimiento de sus negocios.

Taller “Yo Emprendedor” Semillero de Emprendimientos:

Primera fase

El tiempo de la capacitación es de una semana y media vale decir, ocho días antes de iniciar el taller, se da una sesión informativa general a todos los emprendedores Con el fin de conocerlos, motivarlos, alimentarlos con Información necesaria y estimular su participación en el taller.

Se les explica, cuáles son los temas que se abordarán durante los ocho días y cómo influirán en sus emprendimientos.

Los temas de capacitación son: a) Definición de negocios; b) Innovación y creatividad; c) Marketing; d) Producción y; e) Costos, los cuales son dictados por los técnicos designados y expertos en cada área y materia.

Segunda fase

En esta segunda fase entramos en materia con las capacitaciones, ocho días donde se determina, a que área pertenece su emprendimiento.

Las áreas en las que se trabaja son: a) Manufactura; b) Gastronomía; c) Servicios.

Estas tres áreas son de amplio panorama que quiere decir esto que abarcan muchos espacios formando una telaraña de emprendimientos.

Se los divide en dos Grupos: a) Ideas de Negocio; b) Negocios en Marcha

a) La idea de negocio, radica en la inquietud de los jóvenes y adultos de formar un emprendimiento, de tener un negocio propio, de pronto llegan hasta nosotros, la Incubadora de Empresas, con ideas locas, de hablar, de contar sus sueños y de lo que pueden hacer y nosotros como plataforma de creación de empresas los escuchamos, guiamos y asesoramos para que esa idea de negocio, se plasme en un documento y los invitamos a que formen parte del programa de capacitaciones “Yo Emprendedor”.

b) El negocio en marcha, es cuando el emprendedor ya tiene un negocio establecido con mínimas condiciones de conocimiento acerca de lo que es un emprendimiento consolidado y formalizado, llega a nosotros a través de un contacto, recomendación o redes sociales y nosotros, como plataforma de creación de empresas, les hacemos un test un diagnóstico de su negocio y escuchamos sus testimonios haciéndoles ver sus debilidades y fortalezas los asesoramos e invitamos a que formen parte del programa de capacitaciones “Yo Emprendedor”.

Una vez concluido el taller se les otorga un certificado de participación, las personas que desean continuar con las capacitaciones, pasan a otra modalidad, donde se trabaja de forma más profunda y personalizada.

Tercera fase

Esta tercera fase es un punto donde el emprendedor debe de tomar una decisión de seguir adelante, por sus sueños, o quedarse en ese tramo de su vida.

Nótese que hay emprendedores que solo vienen para pasar un momento agradable y conocer gente o por el certificado que se les otorga.

Los emprendedores que se quedan para la tercera fase, pasan directamente hacia las asistencias técnicas, estas, son una tutoría de forma personalizada, con los capacitadores, el emprendedor pasa más tiempo con los técnicos de cabecera, una hora por día, dependiendo del tiempo del emprendedor.

Empezando por el primer módulo, los módulos son temas que se tocó en la primera fase de forma superficial.

Ahora estando en la tercera fase se abarca estos temas de forma profunda, cada módulo tiene un tiempo estimado de uno a dos meses, dependiendo del tiempo de los emprendedores.

Se observó casos en los cuales los emprendedores aceleraron los módulos en tiempo récord.

Como lo explicamos en un principio, en la sesión informativa, “El tiempo es tuyo depende de ti ponerle ganas, empeño y esfuerzo para realizar y terminar tu proyecto consolidado”.

El ámbito del concurso corresponde al Municipio de La Paz y su área metropolitana, la población beneficiaria es:

- Personas mayores de 18 años con una idea de negocio.
- Emprendedores con negocio en marcha con máximo un año de antigüedad.
- Personas con residencia en el municipio de La Paz y su área metropolitana.

## Capítulo 6 Desarrollo Desempeño/Experiencia Académico Laboral

### 6.1 Descripción de las Actividades Desarrolladas

#### 6.1.1 Plataforma de Creación de Empresas

Área a la que pertenece:

Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación

Función básica:

Elaboración y registro datos de la plataforma de creación de empresas, información y comunicación con emprendedores e instituciones y socios estratégicos con relación a la unidad.

Funciones específicas:

Comunicación e Información de todo el programa “Yo Emprendedor”.

Coordinación con instituciones internas, externas y socios estratégicos de la Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación.

Registro y coordinación de asistencias técnicas.

Registro y elaboración de base de datos de los participantes en las actividades de la Plataforma de Creación de Empresas.

Coordinación y seguimiento a emprendedores dentro del Escaparate Emprendedor.

Creación de grupos de emprendimientos.

Apoyo logístico con emprendedores.

Coadyuvar en la organización y evaluación del premio “Emprende La Paz”.

Apoyo en la organización de la “Gala de Premiación”.

Seguimiento de reportes de ventas del Escaparate Emprendedor.

Información de las actividades internas y externas de la UEI.

Relaciones públicas con las instituciones internas y externas en el área de comunicación.

Organización de eventos de capacitación y promocionales en beneficio de emprendedores (ADN del emprendedor, zombi emprendimientos, networking, entre otros).

Organización y ejecución del premio “Emprende La Paz”.

Organización de la gala de premiación “Emprende La Paz”.

Apoyo constante en la difusión de actividades de la plataforma de creación de empresas, mediante redes sociales.

Capacitación en ventas.

Organización y realización de Webinars (Sesiones) en el área de negociaciones.

Coordinación:

Secretaría Municipal de Desarrollo Económico del G.A.M.L.P.

Dirección de competitividad y Emprendimiento.

Instituciones públicas y privadas.

Supervisado por:

Coordinación Plataforma de Creación de Empresas y Jefatura de Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación.

### **6.1.2 Factores de Evaluación**

Indicadores:

Cantidad de actividades Realizadas en la Plataforma de Creación.

Número de emprendedores en las capacitaciones de los Semilleros.

Número de capacitaciones brindadas en los Semilleros Yo Emprendedor.

Nivel de satisfacción de beneficiarios Emprendedores por los servicios de capacitación.

Cantidad de beneficiarios de las charlas de Reuniones Informativas.

Cantidad de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

## **6.2 Análisis y Descripción del Caso Laboral**

### **6.2.1 Antecedentes**

El municipio de La Paz, es una región que tiene destacada actividad emprendedora, sin embargo, no existía un apoyo adecuado para el crecimiento de estos emprendimientos. En este marco, se implementó la Plataforma para Servicios en Desarrollo de Creación de Empresas a cargo de la Unidad de *Emprendedurismo* e Innovación con el objetivo de “establecer un programa de creación de empresas en el municipio de La Paz para emprendimientos nacientes por necesidad u oportunidad con una propuesta de valor agregado diferenciada, mediante procesos de start up's de altura, semilleros de emprendimientos y asistencia técnica para la incubación de emprendimientos de la población”.

La Plataforma de Creación de Empresas es la directa encargada de brindar servicios que incentivan y apoyan la creación de empresas bajo una metodología de capacitación y asistencia técnica, en la cual se establecieron tres etapas formativas denominadas:

Start up de altura (sensibilización y socialización del proceso).

Semillero de emprendimientos (validación de ideas de negocio).

Incubación de empresas (acompañamiento para el crecimiento del emprendimiento en su etapa inicial).

Al mismo tiempo, como apoyo a los emprendedores, se cuenta con el premio “Emprende La Paz”, que otorga capital semilla a las mejores ideas de negocio y capital de inversión a los mejores emprendimientos en marcha que tengan menos de un año en el mercado; en la presente gestión se estableció una nueva categoría denominada “Emprendedores Generadores de Economía Cultural o Industria Creativa”.

Este proceso permite a los emprendedores desarrollar su emprendimiento desde la idea de negocio hasta su puesta en marcha, con una base sólida en gestión administrativa, con visión de crecimiento, innovación y sostenibilidad.

### **6.2.2 Desarrollo**

La Plataforma de Creación de Empresas, dentro de sus funciones apoya a aquellas personas que deciden emprender y/o quieren mejorar la gestión administrativa y comercial de su negocio, al margen de poder acceder a capital semilla o de inversión.

Se ha trabajado con un modelo de dialéctica crítica como es la comunicación popular alternativa de desarrollo, al dirigirse a un público en general como ser: jóvenes, adultos y tercera edad de diferente grado de instrucción. Apoyando como institución municipal de manera social a toda aquella persona con deseos de emprender un negocio.

Toda vez que la alcaldía trabaja como un emprendimiento social, al no haber fines de lucro, brindando un apoyo a la sociedad buscando el desarrollo del mismo, ya que durante las capacitaciones, talleres seminarios, asistencias técnicas y diferentes eventos ya mencionados, dialoga, enseña, absorbe dudas y retroalimenta al emprendedor capacitado, llegando a convertirse en emirecs.

Lo que se hace en el proyecto de emprendimiento económico es utilizar las estrategias de comunicación: capacitaciones, lanzamientos, seminarios, información, organización, manejo verbal, guías, trípticos.

### **6.2.3 Ejecución**

Para la gestión 2019, la Plataforma de Creación de Empresas se planteó la realización de diferentes actividades de apoyo a emprendedores, las cuales se detallan a continuación:

- Start up de Altura.

Actividad con duración de nueve horas dirigida a estudiantes universitarios, busca la generación de ideas creativas e innovadoras mediante el trabajo en equipo a través del conocimiento y aplicación de una metodología de capacitación participativa y dinámica.

- Semillero de Emprendimientos

El semillero de emprendimientos, dirigido a personas de dieciocho y más años, que tengan una idea de negocio y estén dispuestos a generar un producto mínimo viable validado en el mercado.

Este semillero tiene el fin, de establecer los lineamientos básicos para la puesta en marcha de los emprendimientos a través de un proceso de capacitación y asesoramiento personalizado en temas de definición de la idea creativa e innovadora, marketing, producción y costos para la definición del negocio en etapa inicial para su puesta en marcha.

- Incubación de Emprendimientos

La etapa de incubación tiene el fin de realizar, el acompañamiento al emprendedor en el proceso de transformación de su emprendimiento, a empresa en su etapa inicial, esta etapa está dirigida a emprendimientos en marcha con máximo un año de antigüedad, que estén dispuestos a implementar mejoras innovaciones en gestión administrativa y/o comercial, en busca de su crecimiento o consolidación.

- Concurso Emprende La Paz

Pretende premiar a los mejores modelos de negocio en tres diferentes categorías, brindando incentivos económicos para ser utilizados como capital semilla o capital de trabajo.

- Innprendiendo

Sensibiliza e informa con charlas y dinámicas acerca de la realidad, actualidad y perspectivas de los procesos de apoyo para emprender e innovar en La Paz.

- Jornadas de Formalización

Seminario que permite mostrar a los emprendedores las condiciones y procesos para la formalización de sus negocios, en los cuales instituciones especializadas explican los requisitos y procesos para aclarar dudas.

- El ADN del emprendedor

Charla en la cual emprendedores y empresarios exitosos, comparten historias de vida para mostrar a nuevos emprendedores, que es normal fracasar y también es normal ser exitoso, dejando de lado los estigmas sociales sobre el éxito y el fracaso.

- Networking

Evento que promueve y genera condiciones para construir relaciones profesionales, comerciales y alianzas estratégicas de colaboración entre emprendedores a largo plazo. Permite que los emprendedores tengan la opción de conocer y relacionarse entre sí y con distintas organizaciones privadas de diferentes rubros que apoyen a la ejecución y puesta en marcha de sus emprendimientos a través de los productos y/o servicios que ofrecen.

- La Noche de los Zombi-emprendimientos

Promociona a los negocios en marcha que pasaron por los procesos de capacitación y asistencia técnica en la Plataforma de Creación de Empresas con una temática acorde a una combinación de tradiciones locales y las oportunidades de hacer negocios que ofrece el mercado por la demanda de servicios y productos temáticos en la noche de halloween y el día de todos los santos.

### **6.3 Propuesta y/o aplicación**

Durante la experiencia laboral, se ha propuesto de manera verbal, soluciones estratégicas en comunicación para posteriormente capacitar de forma comunicacional y que toda capacitación, taller o seminario tiene que tener:

Organización, información, dominio del lenguaje verbal, el escrito, manuales, guías, etc.

Elaboración de guías y manuales:

En 2019, el equipo de la Plataforma de Creación de Empresas generó un muy importante aporte metodológico al proceso de apoyo y promoción de los emprendimientos, luego de la aplicación, validación y ajuste se logró elaborar e imprimir la “Guía Yo emprendedor” para la generación de nuevos negocios, que contiene la metodología que ha sido utilizada en los procesos de capacitación en los últimos 5 años para todos los tipos de emprendedores con una idea de negocio.

Adicionalmente y con el apoyo de CECI – Bolivia se elaboró, validó e imprimió otras dos Guías, para facilitadores, que se concentran en procesos de definición de negocios, innovación,



marketing y costos para segmentos de emprendedores especial, la Guía “Yo Emprendedor Rural” y la Guía “Yo Caserito”.

#### Recomendaciones

- Actualizar el contenido de los talleres de capacitación acorde a las necesidades del mercado.
- Se deben diseñar módulos con contenidos estandarizados para formación en línea y capacitación virtual, para aquellas personas que no pueden acceder a los cursos de capacitación presenciales por motivos laborales y disponibilidad de tiempo.
- El apoyo del equipo de comunicación es indispensable, para dar a conocer los servicios que ofrece la Plataforma de Creación de Empresas.
- Solicitar un mayor apoyo de “Las cosas claras para La Paz” y la “Agencia Municipal de Noticias” para socializar los emprendimientos nacies que impulsan el desarrollo económico del municipio y al mismo tiempo muestran el apoyo efectivo que el G.A.M.L.P. brinda a la creación de nuevas empresas.
- Construir una pasarela para facilitar el acceso a los beneficiarios del programa, ya que en la gestión 2019 se pudo observar la asistencia personas con discapacidad y madres con niños pequeños.
- Analizar la pertinencia para la realización de Start Up’s en la gestión 2020.
- Se deben generar mayores alianzas estratégicas para fortalecer las capacidades tanto del personal técnico de la Plataforma de Creación de Empresas como de los beneficiarios.

#### 6.4 Evaluación

Resultados alcanzados por la Plataforma en Servicios de Creación de Empresas gestión 2019.

##### 6.4.1 Resultados Generales

*Grafico 6 Beneficiarios Plataforma de Creación de Empresas*

<b>Beneficiarios Plataforma de Creación de Empresas 2019</b>			
<b>Número Total de Beneficiarios</b>		<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Nº de Beneficiarios Proceso Semillero (Emprendedores con idea de negocio)	433	172	261
Nº de Beneficiarios Proceso Incubación (Emprendedores con negocio en Marcha)	85	26	59
Nº de Beneficiarios Creativos y/o culturales	11	7	4
Nº de Beneficiarios Otros Servicios (Start up, Jornadas de formalización, seminarios y eventos internos...)	340	161	179
<b>TOTAL</b>	<b>869</b>	<b>366</b>	<b>503</b>

Fuente GAMLP 2021

Concluidos los diferentes procesos y actividades de la Plataforma de Creación de Empresas, en la gestión 2019 se benefició a un total de ochocientos sesenta y nueve (869) personas de las cuales el 42,12% son varones y el 57,88% son mujeres.

Del total de beneficiarios del proceso denominado semillero, trescientas noventa y nueve (399) personas asistieron a los semilleros “yo emprendedor” y treinta y cuatro (34) llegaron a la incubadora por recomendación de algún conocido o familiar.

Del total de beneficiarios del proceso de incubación, setenta y tres (73) personas asistieron a los semilleros “yo emprendedor” y doce (12) fueron beneficiarios del proceso mencionado por recomendación de algún conocido o familiar.

En el caso de los beneficiarios creativos culturales, únicamente dos (2) cursaron el semillero “yo emprendedor” y los nueve (9) restantes fueron beneficiarios en charlas de orientación para llenado del formulario, los cuales fueron convocados mediante visitas de los servidores de la “Plataforma de Creación de Empresas” a las diferentes universidades e institutos del municipio.

#### 6.4.2 Resultados Detallados

Start Up de Altura. En la presente gestión se realizó un Start Up el 27 de noviembre en la Universidad Central (UNICEN) que fue posterior a la Gala de Premiación del Concurso “Emprende La Paz 2019”. En esta gestión en la actividad se implementó el “Simulador de ahorro”, juego mediante el cual se transmitió a las participantes herramientas para una mejor gestión de los recursos económicos

Grafico 7 Participantes Start Up de Altura

Participantes Start Up de Altura	
Evento	Cantidad
Start Up de Altura (UNICEN)	62
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fuente GAMLP 2021

Se llevaron a cabo un total de diez (10) semilleros entre los meses de enero y octubre de 2019, uno fue dirigido a personas del área rural y otro a personas con discapacidad auditiva, en el marco del trabajo de mejorar las condiciones de inclusión en los servicios que presta la Plataforma. Para el caso del Semillero con personas del área rural se contó con el apoyo del Centro de Estudios y Cooperación Internacional de Canadá en Bolivia (CECI – Bolivia) bajo el marco de mejora de capacidades de un grupo de sus beneficiarios del área rural de La Paz.

Grafico 8 Total Inscritos a los Semilleros en 2019

Nº de Semillero	Fecha	Cantidad de inscritos	Hombres	Mujeres	Observaciones
1	28/01/2019	40	22	18	
2	18/02/2019	38	17	21	
3	18/03/2019	50	18	32	
4	15/04/2019	68	21	47	
5	06/05/2019	23	11	12	
6	03/06/2019	64	25	39	
7	13/06/2019	34	1	33	Personas del área rural
8	13/06/2019	15	3	12	Personas con discapacidad auditiva
9	01/07/2019	103	48	55	
10	23/09/2019	39	15	24	
<b>Total</b>		<b>474</b>	<b>181</b>	<b>293</b>	

\*Se ha incrementado en 5% la cantidad de emprendedores capacitados con respecto a la gestión 2018

Fuente GAMLP 2021

Un total de cuatrocientas setenta y cuatro (474) personas cursaron el semillero “yo emprendedor” de los cuales trescientos noventa y nueve (399) fueron emprendedores con idea

de negocio, setenta y tres (73) emprendedores con negocio en marcha y dos 2 emprendedores generadores de economía cultural o industria creativa. Así mismo, del total de beneficiarios 38,19% fueron varones y 61,81% mujeres.

#### Proceso semillero

Todos los emprendedores con Ideas de negocio que se beneficiaron con los servicios de asistencia técnica de la Plataforma de Creación de Empresas se detallan a continuación:

*Grafico 9 Asistentes Técnicas del Semillero 2019*

<b>Nº de Asistencias Técnicas Realizadas (Semillero)</b>			
<b>Tema</b>	<b>Nº</b>	<b>Nº de personas por Tema</b>	<b>TOTAL Personas que recibieron Asistencias Técnicas</b>
Definición de Negocio	245	137	154
Marketing	165	74	
Producción	125	58	
Costos	104	40	
Diseño gráfico	9	4	
<b>Total Asistencias Técnicas</b>	<b>648</b>		

Fuente GAMLP 2021

Un total de ciento cincuenta y cuatro (154) emprendedores con ideas de negocio fueron beneficiados con asistencias técnicas en diferentes áreas. Cabe aclarar que, ciento veintinueve (129) emprendedores cursaron los semilleros “yo emprendedor” y veinticinco (25) fueron recomendados por amigos o beneficiarios de gestiones pasadas.

#### Proceso Incubación

La totalidad de emprendedores con negocio en marcha que se beneficiaron con los servicios de asistencia técnica de la Plataforma de Creación de Empresas se detallan a continuación:

*Grafico 10 Total de Asistencias Técnicas de Incubación 2019*

## ASISTENCIA TÉCNICA INCUBACIÓN 2019

Nº de Asistencias Técnicas Realizadas (Incubación)			
Tema	Nº de sesiones	Nº de beneficiarios por Tema	TOTAL beneficiarios que recibieron Asistencias Técnicas
"Diagnóstico Inicial"		36	38
"Diagnóstico Final"		25	
Marketing	68	27	
Producción	62	27	
Costos	74	26	
Diseño gráfico	12	3	
<b>Total Asistencias Técnicas</b>	<b>216</b>		

Fuente GAMLP 2021

Un total de treinta y ocho (38) emprendedores con negocios en marcha se beneficiaron con asistencias técnicas en diferentes áreas, veintiséis (26) emprendedores cursaron los semilleros “Yo Emprendedor” y doce (12) fueron recomendados por amigos o beneficiarios de gestiones pasadas.

Así mismo, dentro del proceso para ser beneficiarios del proceso denominado incubación, todos los emprendedores en esta categoría pasan por un proceso de diagnóstico previo para que de esta manera, los técnicos de la Plataforma de Creación de Empresas conozcan a cabalidad las necesidades de los emprendedores y lograr absolver sus dudas y solucionar sus problemas; es así que en la gestión 2019, se realizaron treinta y seis (36) fueron diagnosticados y derivados a las diferentes áreas dónde presentaban problemas (áreas como marketing, producción y costos) y dos (2) ingresaron de forma directa al área de diseño gráfico por petición inicial.

### 6.4.3 Otros Eventos

Socialización, promoción, generación de alianzas estratégicas entre emprendedores entre otros:

#### Innprendiendo

La actividad se la llevo a cabo en tres (3) diferentes universidades con un total de ochenta y cinco (85) asistentes los cuales son desglosados a continuación:

*Grafico 11 Evento Innprendiendo*

INNPRENDIENDO LA PAZ	
Lugar	Asistentes
Universidad San Francisco de Asís	29
Universidad Privada Franz Tamayo	35
Universidad Católica San Pablo	21
<b>Total</b>	<b>85</b>

Fuente GAMLP 2021

## El ADN de un emprendedor

En esta versión se contó con la participación de:

*Grafico 12 Selección de Expositores ADN del Emprendedor*

Expositores		
Nombre de la Empresa	Expositor	Trayectoria
Frita la Manzana	Miguel Gutierrez Melisa Carrasco	Ganadores del tercer lugar en la categoría emprendedores con idea de negocio en gastronomía en la gestión 2018
AH Design	Alejandra Huici	Beneficiaria de la incubadora de empresas gestión 2010 Beneficiaria del Cite de Joyería gestiones 2011-2013
Jalla	Reyna Quispe	Finalista del concurso Emprende La Paz 2017 en la categoría de Emprendedores con idea de negocio en manufactura
SISPLAG	Marco Cabrera	Beneficiario de la incubadora de empresas desde la gestión 2017 Ganador del primer lugar en la categoría emprendedores con negocio en marcha en servicios en la gestión 2018
RPK	Juan Pablo Pasten	Propietario de la empresa RPK Patrocinador del concurso emprende La Paz 2019

Actividad	Nº Beneficiarios
ADN DEL EMPRENDEDOR	46

Fuente GAML P 2021

## 7. Conclusiones

Una vez realizada la investigación “Estrategias de Comunicación en el Proyecto de Emprendimiento Económico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz”, en el análisis, se llegó a las siguientes conclusiones.

Las Estrategias de Comunicación muestran:

Tomando en cuenta que el emprendedor no cuenta con la información suficiente sobre emprendimientos y cuál es el proceso para iniciar uno, se debe trabajar en la comunicación participativa y popular, profundizar y aplicar en los procesos de emprendimiento.

Se logró identificar las estrategias comunicacionales en el proyecto de emprendimiento económico, como ser: Las capacitaciones, uso de las redes sociales, talleres, lanzamiento de convocatorias; Además del manejo del lenguaje verbal, personal, interpersonal, grupal y masivo.

Es importante acotar que las estrategias de comunicación sirvieron para socializar el apoyo de los socios estratégicos a emprendedores del proyecto de emprendimiento económico.

Con la popularización de internet y el asentamiento del comercio electrónico, los canales de información han experimentado los cambios lógicos para la adaptación a las nuevas tecnologías y la digitalización. Esto ha generado el acercamiento entre emprendedores y consumidores,

difundiendo a través de las distintas plataformas de internet, teléfono, email, whatsapp, facebook (redes sociales).

Durante la sistematización de experiencias, se generó un mayor reconocimiento sobre el proyecto de emprendimiento económico, como factor de gran importancia para alcanzar objetivos precisos y de contenido específico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

La presente Memoria Laboral, describe científicamente acciones comunicacionales aplicadas durante los talleres del programa “Yo Emprendedor”.

La investigación denota, como las estrategias de comunicación deben ser constantes, pues en la descripción de sus ideas, dinámicas y trabajo en grupo observamos que hay grandes oportunidades de que las estrategias de creación de un emprendimiento sean positivas, tengan un posicionamiento y se establezcan en el imaginario colectivo, pero no se debe abandonar ni estancarse, lo ideal es mantenerse y aprovechar al máximo los nuevos retos del *Emprendedurismo*.

El profesional capacitador en cuanto a educación debe buscar responder a las necesidades que existen actualmente en la sociedad en la que vivimos, la salida más viable de la persona que no cuenta con un trabajo o una profesión viene a ser la búsqueda de la creación de un emprendimiento rentable.

Cuanta más formación y estrategias de calidad posean los emprendedores que dirigen sus negocios o emprendimientos, mayor será el empoderamiento del equipo, al cumplimiento de la visión compartida. Los colaboradores miran a los capacitadores como mentores/motivadores.

El emprendedor constituye uno de los factores más dinámicos que estimula, la actividad productiva de mayor valor agregado, desarrollo económico y social. Al igual que capital físico, el capital financiero y capital humano, las estrategias de comunicación en todas sus dimensiones es una fuente de crecimiento, ya que permite generar ideas, crecimiento y motivación.

Con este tipo de iniciativas como la creación de nuevos emprendimientos, se permite que las nuevas generaciones, tengan la responsabilidad de solucionar problemáticas de nuestra sociedad y la educación, mejore.

La generación de nuevos emprendedores, a partir de emprendimientos individuales o grupales, viene a ser una alternativa en la sociedad. El emprendimiento es una oportunidad para lograr una independencia y estabilidad económica, y responder a las diferentes necesidades de la sociedad.

Los códigos de lenguaje que originan rumores, murmuraciones y malentendidos son atendidos en espacios de diálogo específicos por los capacitadores del programa Yo Emprendedor, quienes aclaran inquietudes, atienden reclamos y gestionan los posibles conflictos asumiendo un rol de mediadores.

La Dirección de Competitividad y Emprendimiento, dependiente de la Secretaría Municipal de Desarrollo Económico del Gobierno Autónomo Municipal de la Paz, en el afán de fomentar la iniciativa emprendedora, para la puesta en marcha y consolidación de proyectos empresariales, coordina la gestión del acceso a capital semilla, de inversión, contrato de trabajo por producto y/o promoción del mismo.

## Referencias

- Alfaro, R. M. (1993), Una comunicación para otro desarrollo: para el diálogo entre el norte y el sur, Lima - Calandria. atlas.ti Scientific Software Development editorial Atlas  
www.atlasti.com
- Arellano, E. C. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. 3, Edición especial. Enero-Marzo 1998 Extraído el 06 abril de 2009.  
<http://www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/supesp/ estrategia.htm>.
- Barbero, S. M. (2007). Estrategias de Comunicación y del Management. Revista RE presentación Periodismo, editorial Comunicación y Sociedad, pág. 176.
- Barranco, C. (2008), Retos del bienestar en los ámbitos del Trabajo Social, VII Congreso estatal Escuelas De Trabajo Social. Granada: EUTSG.
- Beltrán, Luis Ramiro (2006). «La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: Un recuento de medio siglo». Medellín-Colombia, *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación* 4. pág. 53-76.
- Castillo, E, & Quesada, C, (2001), Manual de capacitación para emprendimiento rurales. San José,-Costa Rica.
- Cimadevilla, G. (2006), Comunicación, tecnología y desarrollo. Discursos del nuevo siglo, Río Cuarto (Brasil), Universidad Nacional de Río Cuarto.
- [Comunicación en crisis]. (s.f.).<https://www.comunicologos.com/>
- Capacitaciones de emprendimiento 2010 del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz  
www.lapaz.bo

- Coll M. F. (17 de mayo, 2020). Posicionamiento de mercado. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento-de-mercado.html>
- Contreras A. (2006), Comunicación para las organizaciones: Planificación Estratégica de la comunicación, Quito-Ecuador, Editorial Quipus, CIESPAL, Pág. 11-24.
- Contreras S. E. R. (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, Pensamiento & Gestión, núm. 35, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia, pp. 152-18 <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Crettaz J (s.f.). Gestión de medios y entretenimiento <https://www.uade.edu.ar/facultad-de-comunicacion/licenciatura-en-gestion-de-medios-y-entretenimiento/>
- Enrique, A. M. (2008), La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: editorial Servei de publicacions.
- Estructura organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz [www.lapaz.bo](http://www.lapaz.bo)
- Gallegos, G. (2015). Estrategias de Relacionamiento Comunitario Urbano. (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Granadillo L. M.G, (2014), La Planificación de la comunicación como estrategia fundamental de las organizaciones, Monografías.com <https://www.monografias.com>
- Herrera Á. (2010) Signo y Pensamiento, Bogotá – Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. pág. 210 <https://www.redalyc.org/pdf/860/86019348015.pdf>  
<https://core.ac.uk/download/pdf/55528115.pdf>  
<https://economipedia.com/definiciones/imagen-de-marca.html>  
<https://mipropiojefe.com/la-imagen-negocio-puede-definir-exito/>
- La Porte, J.M. (2005), Realidades comunicativas: Potencialidad Creativa de la Comunicación Interna en el tercer sector, Comunia- Buenos Aires, texto institucional, pág. 5



- Madroñero M.G; Enrique, A. M.; Morales F. & Soler P. (2008) La planificación de la comunicación empresarial, Barcelona, Editorial Servei de publicacions de la Universidad Autònoma de Barcelona, 1ª edició. pág. 97.
- Makon M. P. (2008), La gestión por resultados, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados? <http://www.sidepro-sa.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/30-La-gesti%C3%B3n-por-resultados-es-sin%C3%B3nimo-de-presupuestos-por-resultados.pdf>
- Mendoza F. A. (2009). Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el Festival "Casa de Cristal". Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Sede Universitaria Municipal de Santa Clara.
- Mi propio jefe (2 de agosto de 2017) Por qué la imagen de tu negocio puede definir su éxito
- Muente G. (3 de octubre 2018). Público objetivo. Rockcontent blog <https://rockcontent.com/es/blog/publico-objetivo/>
- Olivier E. (julio 9, 2018) <https://emprendedoresynegocios.com/ambiente-laboral/>
- Orellana, P. (05 de Abril 2020), Cultura Organizacional, Artículo-Economipedia.com
- Peiró R. (09 de junio, 2021).Comunicación externa. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-externa.html>
- Peiró R. (31 de marzo, 2017).Imagen de marca. Economipedia.com
- Pérez, B. L. (20 de Mayo 2017). Los 4 tipos de objetivos que tienes que definir para el éxito de tu negocio.MakingLovemarks.es <https://www.makinglovemarks.es/blog/objetivos-estrategia-comunicacion/>
- Pérez, L. A. (2011), Reseña de estrategias de comunicación de Rafael Alberto Pérez, quito - Ecuador, Editorial Razón y Palabra n°75.
- Petrei et al., (2005), Presupuesto y Control: Las mejores prácticas para América Latina, cap. 1 y 8, Argentina, Buyatti <https://fptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-4/etapas-del-proceso-presupuestario/>

- Prieto, D (2013), *Formación en Comunicación. Elementos del proceso de comunicación*  
Publicada por Gervasi Belmonte.
- Raffiño M. E. (25 de julio de 2021), *Concepto de Comunicación Interna*, Argentina  
<https://concepto.de/comunicacion-interna/>
- Raffiño M. E. Autor, (2020), *Concepto de Mensaje*, última edición,  
<https://concepto.de/mensaje/#ixzz71hIAdxJJ>
- Robles, B. C. (s.f.) *Metodología de la Investigación* [diapositiva de PowerPoint].
- Rodríguez, Obregón y Vega (2002). *Estrategias de comunicación para el cambio social*, Quito-  
Ecuador, Editorial Friedrich-Ebert-Stiftung.pag.37.
- Saladrigas Medina, Hilda: (S/A). *Investigación y estrategias. Relación de concomitancia en la  
comunicación persuasiva.* Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Sánchez G. J Javier Sánchez Galán (25 de junio, 2015).  
*Estudio de mercado.* <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>
- Torrico, E. (2016), *Comunicación de las matrices a los enfoques*, La Paz – Bolivia, Editorial  
Punto de Encuentro, pág. 32y33.
- Torrico, E. (2016), *Comunicación de las matrices a los enfoques*, La Paz – Bolivia, Editorial  
Punto de Encuentro, pág. 90.
- Torrico, E. (2016), *Comunicación de las matrices a los enfoques*, La Paz – Bolivia, Editorial  
Punto de Encuentro, pág. 119; 123; 125.
- UNESCO (2011), *Comunicación para el desarrollo, “Fortaleciendo la eficacia de las naciones  
unidas”* Oslo – Noruega, pag.1
- Waisbord, S. (2007) *Family tree of theories, methodologies and strategies in development  
communication.* [en línea] disponible en <http://www.comminit.com/pdf/familytree.pdf>  
recuperado: 20 de marzo de 2007