Líderes Culturales Comunitarios

Región

kallawaya

M E M O R I A

&

Cartillas de Gestión Cultural

LA PAZ • BOLIVIA • 2022

Líderes Culturales Comunitarios

Región

kallawaya

MEMORIA

&

Cartillas de Gestión Cultural

LA PAZ • BOLIVIA

NOVIEMBRE • 2022

VISIÓN CULTURAL

FUNDACIÓN

Depósito Legal:

Imprenta:

El proyecto ha sido posible gracias a:

Embajada de Estados Unidos en Bolivia:

Ilona Aleksandrova
Fabiola Ibarnegaray
María Teresa S. de Requena

Proyecto desarrollado por:

Fundación Visión Cultural

Norma Campos Vera
Coordinadora general del Proyecto y facilitadora de los procesos académicos

Andrés Zaratti
Coordinador del Proyecto: Cerámica Kallawaya Isqani y facilitador académico y de talleres

Johnny Beltrán
Coordinador del Proyecto: Medicina Tradicional Kallawaya
y facilitador académico y técnicos

Fabiola Valda: Apoyo logístico
Edwin Méndez: Tallerista de cerámica
Fátima Gutiérrez: Diseño gráfico

Agradecimientos:

Unidad de Cultura. Gobierno Municipal de Charazani
Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
Cinemateca Boliviana
Academia Nacional de Bellas Artes
Museo San Francisco
Museo Nacional de Arte
Museo Nacional de Etnografía y Folklore
Consejo Departamental de Naturistas CODENAT

Líderes Culturales Comunitarios
Región
kallawaya

La Fundación Visión Cultural con el apoyo de la Embajada de Estados Unidos, llevó a cabo el proyecto Líderes Culturales Comunitarios, Región Kallawaya, con la intención de formar y capacitar a líderes culturales comunitarios de las distintas comunidades de la región, a fin de que puedan generar a futuro prácticas culturales en sus territorios, tomando en cuenta expresiones del patrimonio cultural y promoviendo saberes y creaciones en un marco de identidad e interculturalidad, generando dinámicas, tanto de desarrollo económico como humano, para favorecer a sus territorios.

En este sentido, se realizó una primera fase de capacitación en la población de Charazani, Región Kallawaya, con la participación de representantes de distintos Distritos y Ayllus, en el que los participantes pudieron reflexionar y repensar en las potencialidades culturales de la región y pudieron diseñar sus propios proyectos culturales basados en las necesidades locales. Se otorgó un fondo semilla para dos proyectos elegidos, los mismos que son ejecutados. Se gestiona la sostenibilidad de los mismos ante las instancias locales y la misma comunidad.

Gran parte de los territorios cuentan con vasta riqueza cultural patrimonial, tangible e intangible, así como expresiones contemporáneas, que no son valoradas en su alta dimensión. En este sentido, se pretende despertar e inducir a la generación de propuestas culturales novedosas que permita fortalecer las competencias de los líderes comunitarios como emprendedores culturales, para potenciar sus procesos de creación, producción, gestión y comercialización de los bienes y/o servicios artísticos y socio -culturales. Estos podrán ser de carácter artístico, socio cultural, turístico, artesanal, gastronómico, etc.

La Fundación Visión Cultural inició el Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades para Líderes Culturales Comunitarios, en el afán de promover el desarrollo comunitario y la integración comunitaria y social de zonas rurales, a partir de la generación de espacios de reflexión, diagnóstico, intercambio

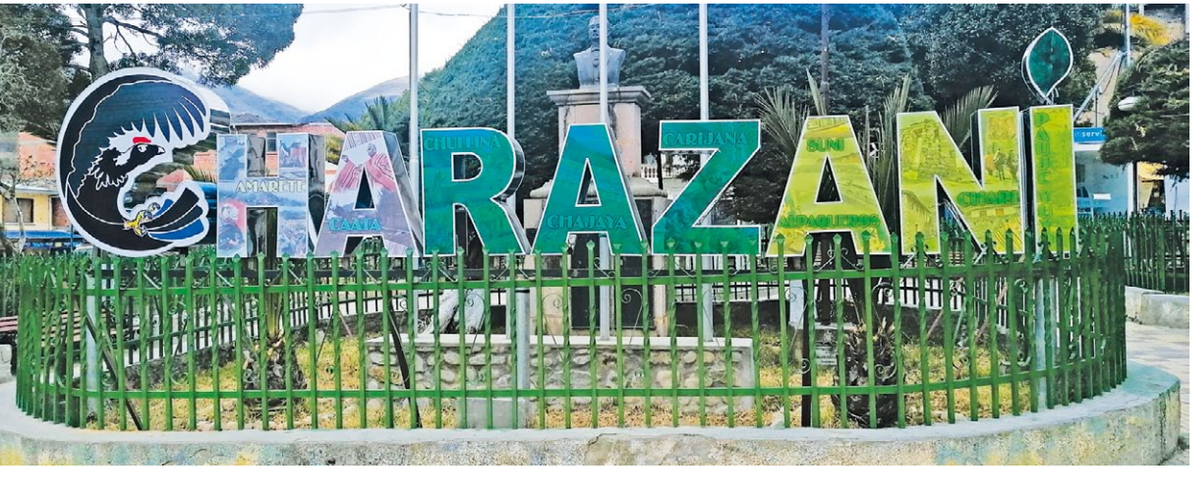
de saberes, creación de propuestas, mejora de competencias y habilidades de los actores locales comunitarios y de fortalecimiento de emprendimientos desde sus necesidades y elementos culturales e identitarios.

La región Kallawaya conformada por distintas poblaciones reúnen elementos importantes del Patrimonio Cultural tangible e intangible, que requieren mayores procesos de gestión para fortalecer su alto valor cultural, la generación de conciencia y signficación sobre el valor de los elementos culturales heredados de antepasados. Además de concientizar sobre las creaciones contemporáneas como factor de desarrollo local.

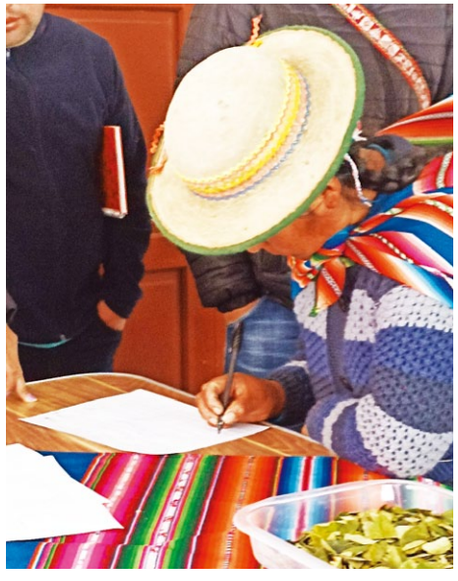
En este sentido, el proyecto tiene la finalidad de enfrentar la falta de conciencia sobre los valores culturales, la debilidad de conocimiento sobre las prácticas de conservación de fortalezas culturales, la carencia de espacios de formación y capacitación de liderazgos que permitan encarar proyectos locales y que generen desarrollo comunitario, así como el desconocimiento de instrumentos y herramientas de gestión y formulación de proyectos como de emprendimientos a partir de sus características y potencialidades culturales.

Esta es la razón, por la que el proyecto ha enfocado su objetivo a mejorar las capacidades de gestión cultural de actores socio-culturales comjunitarios, para que potencien el ejercicio de los derechos culturales, pero también para generar emprendimientos culturales que se constituyan en alternativas y oportunidades para lograr recursos económicos, especialmente de manera autogestionada.

De acuerdo a lo planificado, se han desarrollado los 3 componentes planificados en el proyecto:



1ª Actividad
Curso - Taller sobre Liderazgo y Emprendimientos Culturales Comunitarios, Charazani, 2022



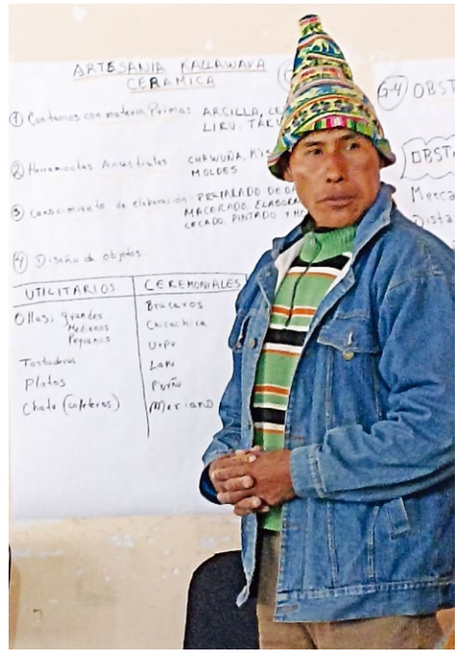
En la población de Charazani, Capital de la Provincia Bautista Saavedra, se desarrolló entre los días 25 al 29 de julio de 2022, el **Curso – Taller sobre Liderazgo y Emprendimientos Culturales Comunitarios**, con la participación de comunarios de Charazani, Niño Korin, Kaata, Chary, Amarete, Chullina, Chajaya, Apurwaya, Chocahuaya, Carijana, Sorapata, Moyopampa, Tacachillani y Escoma, con los objetivos de:

- Brindar herramientas e intercambiar conocimientos a fin de que los participantes de distintas comunidades de la región Kallawaya, puedan construir procesos transformadores, participativos y demócraticos desde el ámbito cultural a favor de sus comunidades, partiendo de sus necesidades y requerimientos.

- Brindar conocimientos, herramientas y asesoramiento para proponer proyectos de emprendimientos culturales como alternativas para el desarrollo de sus comunidades, que puedan articularse entre sí, así como con los gobiernos locales.

  Facilitadores: Norma Campos Vera, Andrés Zaratti, Johnny Beltrán.

El Curso potenció la reflexión, diálogos e identificación de necesidades, que dio lugar a la formulación de proyectos culturales realizados por los participantes, los mismos que fueron expuestos en detalle por cada grupo. El Comité evaluador seleccionó dos proyectos para ser implementados con un fondo semilla, se trata del Proyecto: Promoción de la Medicina Tradicional Kallawaya en Charazani y el Proyecto: Cerámica Kallawaya Isqani, todo ello, como una forma de generar rescate de saberes y desarrollo de emprendimientos culturales.



2ª Actividad
Curso sobre Liderazgo y Emprendimientos Culturales Comunitarios, La Paz, Bolivia

Realización en la ciudad de La Paz del **Curso sobre Liderazgo y Emprendimientos Culturales Comunitarios**, los días 6, 7 y 8 de septiembre de 2022, impartido por la norteamericana Sara Zapata Mijares. Ha sido un positivo espacio de transmisión de información y experiencias para despertar e inducir a generar nuevas iniciativas culturales.

El contenido académico enfocó el liderazgo cultural, la corresponsabilidad en el liderazgo cultural, los modelos culturales de emprendimientos, las estrategias y planes de negocios, los modelos como "Cocineras tradicionales", entre otros.

Se contó con la participación de 49 personas procedentes de 22 comunidades

y poblaciones del Departamento de La Paz, priorizando la región Kallawaya: Charazani, Amarete, Chari, Caata, Niño Korin, Tacachillani, además de Challapata, Chirapaca, Batallas, Sorapata, Santiago de Huata, Jesús de Machaca, Cusijata, Copacabana, Achacachi, Desaguadero, Taraco, Huarina, Viacha y de las ciudades de La Paz, El Alto y Oruro.

Además del Curso de Liderazgo Cultural Comunitario se realizaron las siguientes actividades:

1.1. Taller con grupos ganadores del fondo semilla

Se ha realizado un taller específico para los grupos seleccionados que se beneficiaron con el fondo semilla, con quienes se ha trabajado en la mejora de sus proyectos y en los procesos a seguir para la ejecución de los mismos.

1.2. Seminario sobre "Liderazgo, emprendimientos, modelos y procesos en el desarrollo cultural comunitario"

realizado el día 7 de agosto, que contó con la participación, además de Sara Zapata (EEUU) de Jennifer Shepard y Juan Carlos Patón, quienes expusieron experiencias sobre museos comunitarios y proyectos culturales.

1.3. "Vemos y conocemos culturas": Programa de visitas a Centros Culturales

Parte del programa fue una serie de visitas a centros culturales de la ciudad de La Paz, como la Academia de Bellas Artes, los QullañUtas y la Medicina Tradicional del Municipio de La Paz, los Museos Municipales, el Museo Nacional de Etnografía y Folklore, el Museo Nacional de Arte y el Museo Centro Cultural San Francisco. Este programa de visitas ha permitido que los participantes provenientes de comunidades rurales tengan un acercamiento especial con distintos elementos culturales. Ha sido un despertar y descubrir la riqueza cultural que se resguarda en los museos y que están abiertos para el disfrute de la comunidad.

3ª Actividad
Red de Líderes Culturales Comunitarios

Al finalizar la actividad, se realizó una asamblea con todos los participantes para la creación de la ***Red de Líderes Culturales Comunitarios, Bolivia,*** que se convertirá en el espacio de solidaridad, reciprocidad y trabajo colaborativo. Se ha conformado un Comité Impulsor de la Red con representantes de distintos territorios.

4ª Actividad

Ejecución de los Proyectos seleccionados

- Promoción y difusión de la Medicina Tradicional en Charazani.
- Cerámica Kallawaya Isqani.

Se realizó el acompañamiento y monitoreo a los dos proyectos seleccionados para su ejecución con el capital semilla, se trata de los siguientes emprendimientos:

1.4. Promoción y difusión de la Medicina Tradicional Kallawaya en la población de Charazani

A partir de la identificación de necesidades y problemáticas por parte de los participantes, se ha constatado la ausencia de un espacio de ventas de la medicina tradicional en la población de Charazani, así como la inexistencia de promoción y difusión de los elementos curativos, lo que dio lugar al presente proyecto, que incluirá diseño y empaques de productos e inicio del Mercado de la Salud, como una contribución a la población para la comercialización de sus productos. Es decir, el proyecto se perfiló con el objetivo de promover y difundir la medicina tradicional en el mercado local y provincial, fruto del rescate de los saberes tradicionales de la nación Kallawaya.

La farmacopea es una de las principales prácticas de la región Kallawaya, que fue uno de los motivos para la Declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad. Esta práctica se realiza en los tres pisos ecológicos de la región, y un problema recurrente es la falta de promoción de sus saberes tradicionales.

Este propósito beneficiará inicialmente a 40 familias de la región, para lo que se ha generado una estrategia de participación comunitaria a partir de la coordinación de acciones, acopio y almacenamiento de plantas medicinales (inicialmente 6 productos), con sus consiguientes registros, con los nuevos diseños para empaques en una línea identitaria de comercialización. La línea gráfica, en esta etapa, está considerada para los productos medicinales (jarabes, pomadas e infusión), venta (cálculo de precios) y almacenaje. Así también, la estrategia considera la comercialización en otros contextos fuera de la provincia.

1.5. Cerámica Kallawaya Isqani

La cerámica originaria de esta región, está en proceso de pérdida de sus saberes y técnicas, debido a la desaparición de las generaciones pasadas y la migración de los jóvenes a las ciudades. El proyecto dio lugar a la recuperación de conocimientos ancestrales y mejora de la producción de la cerámica a partir de talleres y dotación de material como una forma de potenciar la producción local y su comercialización en otros contextos.

Una actividad importante en la ejecución del proyecto ha sido el desarrollo de un TALLER PRÁCTICA DE CERÁMICA. Realizado durante más de 30 horas a principios del mes de octubre, impartido por el destacado ceramista-escultor Edwin Méndez, quien ha trabajado con ceramistas de los Ayllus de Isqani, Sorapata y Muyapampa. Se inició la actividad, primeramente con una visita del Ceramista Méndez a las comunidades para diagnosticar la producción artesanal y los asentamientos de zonas arcillosas.

Se pudo constatar que tenían que mejorar la formulación de la pasta, mejorar el conocimiento de pigmentación de piezas, emplear el diseño acorde a sus factores identitarios, mejorar la decoración de piezas y complementar otras técnicas para la realización de una variedad de productos artesanales, manteniendo su identidad, sus raíces y su patrimonio cultural.

Como resultado del Taller:

- Se realizaron más de 60 piezas de cerámica tanto decorativas como utilitarias.
- Se capacitó en las fórmulas de pastas y preparado, en el tratamiento del preparado de pigmentos decorativos, en el diseño de plantillas para la reproducción de objetos, en las técnicas del laminado, en la técnica del texturado, en el tratamiento de diseño de sellos.
- Se aplicó la iconografía de los atuendos para la producción de los trabajos.
- Se aplicó el decorado con engobes naturales a las piezas en estado de cuero.
- Se capacitó en el manejo del torno cerámico, en el manejo de tarraja y su producción en serie.

En resumen, se realizo una evidente transformación del trabajo artesanal que tenían, logrando productos de mejor calidad en todo sentido.

Antes de la ejecución del proyecto.

Después de la ejecución del proyecto.

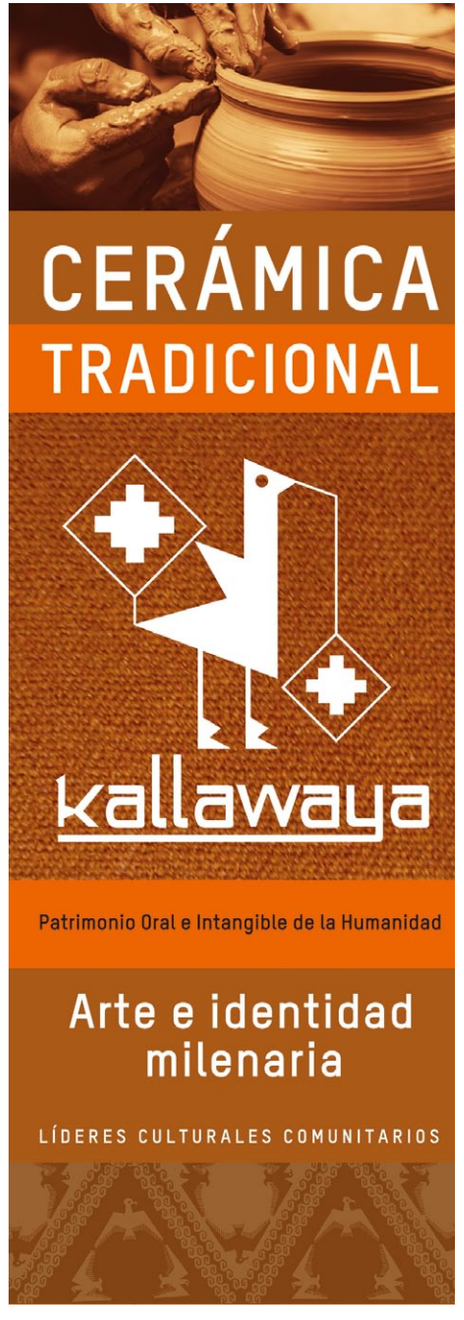


Foto: Danilo Barragán

GESTIÓN Y LIDERAZGO CULTURAL

CARTILLA
EMPRENDIMIENTOS CULTURALES Y CREATIVOS

INTRODUCCIÓN

Esta cartilla tiene por objetivo brindar información sobre distintos temas relacionados al emprendedurismo cultural y creativo con la finalidad de constituirse en un documento guía y orientador para las personas que desde el ámbito cultural desean desarrollar un negocio.

En este sentido está destinada a brindar un panorama introductorio sobre: ¿cuáles son los conceptos centrales que lo sustenten?, ¿qué son los emprendimientos culturales y creativos?, ¿cuáles son sus características centrales y su importancia?, ¿cuáles son las etapas para su conformación? y ¿qué es un plan de negocios?

MARCO CONCEPTUAL DEL EMPRENDEDURISMO CULTURAL Y CREATIVO

Para entender que son los emprendimientos culturales y creativos y su importancia para la sociedad es necesario entender los conceptos centrales de: cultura, diversidad, interculturalidad y su vinculación con el desarrollo humano y social integral, inclusivo y sostenible.

1. Culturas

Son todo lo que producen y crean los seres humanos, que surgen de la actividad racional, creativa, expresiva, valorativa y lúdica de las personas, en relación a los valores, saberes y prácticas que comparten con la comunidad donde viven, pero también de la interacción y convivencia con otras sociedades.

Tiene que ver con la forma de ser (ajayu), que marca la identidad de las personas y de las comunidades, comprendiendo las creencias, costumbres, tradiciones, formas de pensar,

comprender, sentir y relacionarse con otros individuos, su sociedad y con el medio ambiente, así como de los saberes, tecnologías y prácticas que surgen de ellas.

Las culturas son la base central y esencia del resto de ámbitos de la sociedad, (social, económico, político, medio ambiental, educativo, de la salud, convivencia etc.). Por este motivo, es que para lograr un desarrollo integral y sostenible se requiere impulsar y fortalecer el desarrollo cultural y articularlo con el resto de ámbitos del desarrollo, en la medida en que posibilita resolver los problemas estructurales y mejorar las condiciones de vida de las personas desde la valorización, especificidad y promoción de la diversidad cultural.

El fomento del desarrollo cultural conlleva la **gestión cultural** que se entiende con crear, desarrollar, emprender, gestionar y/o evaluar proyectos o iniciativas en el ámbito cultural para atender problemáticas y necesidades del sector cultural, así como demandas sociales del resto de la sociedad.

La gestión cultural conlleva la realización de procesos de: planificación y toma de decisiones, innovación y creación de bienes y servicios, puesta en valor de saberes y prácticas, recuperación de la memoria colectiva prácticas y saberes, dinamización y fomento de prácticas culturales, divulgación, comunicación y promoción de significados y valores, así como de articulación y trabajo colaborativo con diversos actores.

2. Diversidad Cultural

Son las diferentes culturas y sus manifestaciones que conviven en los municipios y departamentos de Bolivia, pero también en el resto del mundo, que derivan la generación y coexistencia de un sinfín de manifestaciones, expresiones y prácticas culturales.

Por lo tanto, la diversidad cultural es:

- Un patrimonio de la humanidad que debe ser protegido a partir de la puesta en valor, conservación y preservación de sitios, prácticas y expresiones culturales principalmente en peligro de desaparición.

- Una fuente del desarrollo humano que posibilita la satisfacción de las necesidades de los seres humanos de forma integral (intelectual, social, afectiva, moral y espiritual) a partir del reconocimiento del valor de las saberes, prácticas y tecnologías culturales diversas y particulares de una sociedad y de los beneficios de la convivencia e interacción entre sujetos diferentes para garantizar la buena ejecución, efectividad y sostenibilidad de estrategias de desarrollo.

Para proteger e impulsar la diversidad son fundamentales el reconocimiento de **Derechos Culturales,** que son parte de los Derechos Humanos y corresponden a las garantías de las personas para escoger, conocer y pertenecer a una identidad y comunidad culturales, a expresarse libremente a través de cualquier medio, recibir protección de los intereses asociados a sus creaciones artísticas y científicas, participar de la vida cultural de las comunidades y la cooperación cultural, beneficiarse del desarrollo cultural y contar con una educación que busque el desarrollo de la diversidad cultural.

3. Interculturalidad

Es una forma de convivencia en la que distintas culturas se interrelacionan e interactúan unas con otras con la finalidad de enriquecerse mutuamente, lo que implica un marco de respeto, igualdad, reconocimiento y valoración de cada una de las culturas que conviven en un mismo espacio, al tiempo que presupone la interrelación, intercambio y comunicación compresiva de saberes, prácticas y valores entre diferentes.

Una convivencia intercultural es un factor de desarrollo porque significa el reconocimiento del otro en la diversidad, como sujeto de derecho de quien se puede aprender y convivir en igualdad de condiciones, lo que deriva en construir relaciones equitativas y horizontales en algún sentido, al margen de las diferencias étnicas, religiosas, lingüísticas o de nacionalidad, permitiendo el intercambio, aprendizaje y enriquecimiento mutuo y la construcción conjunta de horizontes futuros mejores.

4. Desarrollo

Es el proceso por el cual una comunidad progresa y crece económica, social, cultural o políticamente.

El desarrollo no es un modelo a ser impuesto en una determinada sociedad, sino un proceso que debe ser discutido, consensuado y construido desde la misma sociedad, en diálogo

con otras experiencias internacionales, con amplia participación de todos sus miembros y de acuerdo a sus parámetros culturales. Es importante que las estrategias de desarrollo apunten al:

- **Desarrollo humano:** Entendido como el proceso de mejora de las capacidades (intelectuales, emocionales, afectivas, morales, espirituales y sociales) de cada una de las personas de una comunidad, ampliando sus opciones y oportunidades. Tiene el objetivo de crear un ambiente propicio para que desde sus culturas los seres humanos encuentren soluciones a sus problemas para disfrutar de una vida digna, prolongada, saludable y creativa.

- **Desarrollo Social Sostenible:** Busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Actualmente, persiste una concepción errada de considerar que los factores que promueven el desarrollo sostenible son solo el económico, social y medioambiental, invisibilizando el aporte y potencialidad del desarrollo cultural para mejorar de forma integral las condiciones de vida de la sociedad.

RELACIÓN DE LAS CULTURAS Y DIVERSIDAD CON EL DESARROLLO

Existen un sinfín de evidencias que demuestra la importancia del desarrollo cultural para resolver problemas estructurales de la sociedad y mejorar la calidad de vida de las personas, incrementando las posibilidades de superación de la pobreza y la exclusión social debido a:

- Desde lo social es un elemento potencial de transformación social, reconocimiento y aceptación del otro en su diferencia, cohesión social e inclusión de sectores vulnerables, así como de ejercicio pleno de los derechos y de construcción común de valores que favorecen una cultura de paz.

- Desde lo creativo es una herramienta potente para promover consciencia, innovación, experimentación y producción intelectual de la sociedad, así como de fomento del talento, libertades y distintas formas de expresión de las personas. Además, desde su diversidad, fomenta la interacción de distintos tipos de saberes y prácticas culturales y estimula la autocrítica social y recuperado el espacio público para los ciudadanos.

- Desde lo público posibilita la mejora cualitativa de las políticas de gestión pública en términos sociales, económicos, medioambientales y urbanísticos, garantizando una convivencia intercultural, el aumento de la participación en la vida democrática y de prácticas amigables con el medio ambiente, así como educación y salud integral para todos y la revitalización y uso del espacio público.

- Desde lo económico: genera al crecimiento económico aportando a la dinamización económica y microempresarial, generando empleos y recursos a partir del aprovechamiento sostenible de la riqueza cultural y patrimonial, por ejemplo a través del turismo cultural, pero también desde las economías culturales y creativas que potencian los saberes y tecnologías culturales propias, permitiendo realizar transferencias tecnológicas con rapidez, presentando un rápido movimiento de capitales que facilita la fluidez y distribución del mismo.

Por estos motivos, es fundamental que todas y todos trabajemos para incorporar en los planes de desarrollo de los diferentes niveles del Estado el desarrollo cultural como eje estratégico central para el desarrollo de las políticas públicas, o por lo menos impulsar desde él a una adecuada implementación de los mismos, como ser en: Agenda Patriótica 2025, Plan de Desarrollo Social y Económico (PDSE), Planes Sectoriales de Desarrollo (PSD) y Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI).

Por otra parte, considerando que a nivel mundial en el marco de la Naciones Unidas (ONU) se están coordinando acciones y sumando esfuerzos para la consecución de la **Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible** (que es un compromiso para erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todos) es esencial desde las culturas:

- Aportar a la realización de un proceso transformador que se centre en las personas como motor y protagonistas del cambio.

- Asumir a la diversidad cultural como la base para emprender cualquier estrategia de desarrollo y al desarrollo cultural como mecanismo para ayudar a la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos.

Se ha constatado que aspectos como la participación activa en la vida cultural, el desarrollo de las libertades culturales, el fomento a la creatividad e innovación, la integración conocimientos,

tradiciones y prácticas de las diversas culturas en estrategias de sostenibilidad ambiental, así como la protección del patrimonio cultural, además del fomento y promoción de las diversas expresiones culturales, posibilitan un desarrollo humano y sostenible de todos y para todos.

Por todos estos motivos el desarrollo cultural se constituye en un Cuarto Pilar del Desarrollo Sostenible y, por ende, se debe trabajar entre todos para que sea incorporado en igual jerarquía que los ámbitos de desarrollo económicos, sociales y ambientales, en los planes, políticas y programas de desarrollo de los Gobiernos Municipales, Departamentales, así como del Gobierno Central y de Organismos Internacionales.

Desarrollo cultural para el desarrollo económico

En los últimos años se ha logrado demostrar y visibilizar que al margen de otros beneficios las manifestaciones culturales y expresiones artístico culturales generan recursos y riqueza aportando de distintas maneras al desarrollo económico y al crecimiento económico de nuestras sociedades, en la media que genera innovaciones y valor, tanto para el individuo como para su entorno.

El impacto del desarrollo cultural en el económico se debe a que la verdadera riqueza de una sociedad está en su gente, que la diversidad cultural se constituye en un recurso estratégico para promover bienestar y economía desde la convivencia intercultural y que el desarrollo cultural es un cuarto pilar del desarrollo sostenible.

Por estos motivos al margen de otras cualidades, el sector cultural, debe ser asumido como un sector productivo de las sociedades que desarrolla actividades económicas y aportan al crecimiento de la economía produciendo bienes y servicios que atienden necesidades la población, producen innovación, crean empleo, producen valor económico, distribución de ingresos pero también igualdad de oportunidades y desarrollan movilidad de economía y social.

Esto implica dar importancia y fomentar el emprendedurismo cultural y creativo como modelo productivo a partir de generar condiciones para su desarrollo, promover que los actores culturales se asuman como agentes económicos y potenciar sus capacidades y habilidades empresariales para la creación, producción y comercialización de bienes y servicios culturales. Los emprendimientos culturales son muy importantes ya que no solo generan riqueza económica, sino también bienestar social y son desarrollados por un tipo de personas que se los define como emprendedores.

Emprendedor Cultural

El emprendedor es aquella persona que decide desarrollar un emprendimiento basándose en producir un producto por sí mismos a partir de su capacidad creadora y la innovación en los procesos de producción de un bien y servicio a partir de elementos culturales.

El emprendedor es un gran visionario, pero también es un hacedor que convierte una idea creativa que busca dar solución a problemas o aprovechar una oportunidad de alguna necesidad no satisfecha, en determinados productos y servicios. Se caracteriza por desarrollar las siguientes habilidades:

- Pasión determinación y la persistencia por el cumplimiento de un sueño a partir de una gran fuerza de voluntad.
- Empatía entendida como la capacidad de comprender lo que sienten los demás y actuar en consecuencia.
- Liderazgo positivo y trabajo en equipo identificar las cualidades del equipo y liderarlas de modo que el crecimiento de su emprendimiento sea el resultado del desarrollo del potencial de su personal.
- Planeación estratégica que consiste en la definición clara de los objetivos del emprendimiento, la determinación de los medios para alcanzarlos y la precisión acerca del papel de cada uno de los colaboradores que forman parte o interactúan con él.
- Trabajo colaborativo y en red generando distintos espacios y mecanismos de trabajo conjuntos con distintos actores internos y externos.
- Gestión del cambio que implica anticipar las situaciones de cambio e identificar las oportunidades para adaptarse rápidamente.
- Tolerancia al fracaso viéndolo como una oportunidad y como una ventana a otras opciones a partir de una actitud proactiva.

Emprendedurismo cultural y creativo

El emprendedurismo cultural y creativo consiste en desarrollar desde el ámbito cultural iniciativas empresariales, con un impulso creativo e innovador en base a elementos artístico culturales, orientadas a generar riqueza a partir del desarrollo de una cadena productiva compuesta por la creación, producción, promoción, comercialización y consumo de productos culturales (bienes y servicios).

Este tipo de emprendimiento se desarrolla dentro de las llamadas **economías culturales y creativas** que son el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que ideas a través de la creatividad e innovación, basadas en la identidad y muchas veces en trabajo colaborativo, se transformen en bienes y servicios culturales (productos culturales). Existente tres tipos de economías culturales y creativas:

- **Industrias culturales y creativas:** Son emprendimientos que generan productos culturales que se comercializan en una sociedad proveniente de distintas disciplinas como ser: música, artes escénicas, diseño, video juegos, audiovisual, literatura, gastronomía, artes plásticas).

- **Economías colaborativas:** Que no se basan en un intercambio monetario sino en intercambios colaborativos en especie y trabajo colaborativo como ser: intercambios de servicios, coproducciones, coworkings, proyectos sociales, etc.

- **Sistemas de producción comunitaria:** Que se sustentan en prácticas de las comunidades indígenas y ancestrales como ser la reciprocidad, trabajo comunitario, trueque, rotación del acceso a recursos).

Los emprendimientos culturales y creativos se caracterizan por:

- Ser un tipo de modelo empresarial que genera valor económico recurriendo a la creatividad e innovación artística cultural. Son emprendimientos que forman parte de la categoría micro y pequeña empresa, y no requieren de mucho capital o alta tecnología y su riesgo es moderado.

- Producir y comercializar bienes y servicios, basados en la identidad, dispositivos culturales, talento y derechos de propiedad individual y colectiva. Los productos que generan son creaciones que perduran en el tiempo, promueven manifestaciones culturales, expresiones artísticas y muchas veces su interacción con herramientas tecnológicas.

- Originarse desde una gama amplia de ámbitos relacionados al sector cultural, como ser: las artes tradicionales y la artesanía, distintas disciplinas artísticas, pasando por el turismo y la gastronomía hasta expresiones relacionadas con la tecnología como la cinematografía, los video juegos y artes de los nuevos medios.

- Sustentarse para su desarrollo en la mente humana y su capacidad para crear, la circulación cultural, conectividad, articulación en redes y trabajo colaborativo.

- Generar a su vez inclusión y diversidad social además de tener muy bajo impacto en el ámbito ecológico, pues no contaminan directamente el planeta.

- El valor de los productos culturales que producen los emprendimientos culturales está determinado no sólo por los costos de producción sino por su contenido de propiedad intelectual y por sus referencias a aspectos como identidad, diversidad, prácticas y herencia cultural. Los productos culturales pueden ser:

< **Bienes Culturales:** Son aquellos productos tangibles o intangibles que se producen a partir de elementos, saberes y significados culturales e identitarios de una sociedad, como ser álbum de música, publicaciones literarias, cerámicas, obras artísticas entre otras.

< **Servicios Culturales:** Son las actividades artísticas que se contemplan o consumen en el momento de su exhibición o ejecución como ser una exposición, concierto, taller formativo, una presentación de danza entre otras.

Como otros tipos de emprendimientos económicos-empresariales, el emprendimiento cultural y creativo para su desarrollo requiere llevar a cabo un proceso integral que permita convertir una idea u oportunidad de negocios en acciones concretas y necesarias para ponerlas en funcionamiento.

PROCESO CREATIVO DE DESARROLLO DE UN EMPRENDIMIENTO CULTURAL

Bases del emprendimiento cultural y creativo

Todos emprendimiento cultural y creativo se sustenta en:

1. Creatividad: Es la habilidad para generar de manera fácil ideas como alternativas y soluciones a un determinado problema o necesidades no satisfechas para generar bienes o servicios novedosos con características propias, que lo hacen diferente a otros.

La creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial.

Implica ver lo que los demás han visto con relación a un problema o contexto, pero pensar y hacer lo que nadie más lo hizo para dar solución o aprovechar una oportunidad. La actitud creativa propuesta se caracteriza por los siguiente atributos:

- Sensibilidad para detectar problemas o relaciones hasta entonces ignoradas.
- Inconformismo proponiendo ideas razonables en contra de la corriente social.
- Originalidad mirando las cosas o planteando acciones desde un nuevo ángulo.
- Flexibilidad (utilizar de forma inusual pero razonable los objetos).
- Fluidez alejándose de esquemas mentales rígidos.

2. Innovación: Es la capacidad de convertir ideas creativas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto. La innovación puede ser:

< **Innovación de producto:** Consiste en ofrecer al mercado un producto nuevo o adaptar uno ya existente una característica que los consumidores la perciben como novedosa.

< **Innovación de proceso:** Consiste en mejorar el proceso productivo del emprendimiento cultural y creativo, mediante la implementación de nuevos protocolos, técnicas, maquinarias y formas de organizar el proceso productivo o realizar variaciones a los existentes. Su objetivo es reducir costos, dar mayor flexibilidad en la producción, mejorar la calidad del producto o de las condiciones de trabajo.

< **Innovación organizacional:** Se refiere a la implementación de nuevos métodos organizacionales, pudiendo ser cambios en prácticas de negocios, en el ciclo de producción, la organización del ambiente de trabajo o de las relaciones externas del emprendimiento cultural.

< **Innovación en marketing:** Se refiere a la implementación de nuevos métodos de marketing, como ser cambios en la apariencia del producto, divulgación y distribución del producto y métodos para definir ofertas y/o servicios complementarios.

3. Mejora continua: Se trata de buscar permanentemente mejorar, crecer y multiplicarse, a partir de aplicar el ciclo de mejora continua para mejorar la calidad del bien o servicio ofrecido. El objetivo es la mejora de los procesos para conseguir optimizar todos los recursos de que dispone el emprendimiento cultural, a partir de:

- Establecer procedimientos de control y/o de medición del buen funcionamiento de los procesos y la calidad de los productos.
- Evaluar la calidad del producto identificando problemas en la producción o en el producto.
- Planificar, analizar y tomar decisiones acerca de lo que debe ser mejorado o cambiado.
- Aplicar e implementar los cambios identificados con la participación de todo el equipo.

Los aspectos que se pueden evaluar en el ciclo de mejora continua son: el diseño del producto y sus características técnicas, la cadena de producción (creación, producción, promoción, comercialización y consumo de productos culturales), el cumplimiento de los plazos de entrega, el servicio técnico y de asesoramiento que se brinda a los clientes.

Para este fin se pueden formular preguntas como ser: ¿qué puede ser sustituido en el producto para mejorarlo?, ¿qué otro producto/servicio/proceso puede ser combinado para crear algo diferente y novedoso para el mercado?, ¿qué elementos del producto pueden ser modificados?, ¿existe algún procedimiento o función que pueda ser eliminada o reducida al mínimo?, ¿se puede reordenar la secuencia de instrucciones de manejo de nuestro producto de tal forma que facilite su uso?, entre otras.

Etapas del proceso de constitución de un emprendimiento cultural y creativo

Cada proceso de desarrollo de un emprendimiento cultural es distinto, pero la gran mayoría coinciden en una serie de etapas que son cruciales para garantizar la generación de ideas frente a problemas o necesidades, su aplicación en forma de innovación y la formulación de estrategias de mejoras que permiten adaptarse a nuevas situaciones.

Las principales etapas del proceso de constitución de un emprendimiento cultural y creativo son:

Etapa 1: Desarrollo de la mentalidad emprendedora

Consiste en que el emprendedor debe desarrollar habilidades como la automotivación y la autodisciplina, además de trabajar en incrementar sus conocimientos sobre modelos de emprendedurismo y potenciar su intuición empresarial, que le permitan poder identificar de forma creativa oportunidades de negocio, plantear formas innovadoras para desarrollar su emprendimiento cultural y creativo y generar alianzas para consolidarlo.

Para este fin, el emprendedor deberá rodearse de gente emprendedora y que le inspire, además de conocer, investigar e interaccionar con otros emprendimientos culturales, y leer sobre contenidos o asistir a eventos inspiracionales y sobre emprendedurismo.

Etapa 2: Identificación de oportunidades de negocio

Esta etapa está destinada a reconocer oportunidades de negocio a partir de:

- Identificar algún problema o una falencia a la cual la dotación de un servicio o la producción de un bien cultural pueden colaborar a su resolución.
- Necesidades de la población no satisfechas que se las puede cubrir a partir de la producción de un determinado producto cultural (bien o servicio).
- Mejorar o innovar en la presentación de un servicio y de la producción de un producto que pueden tener una mejor posición en el mercado e incrementar su comercialización.

Para poder identificar las oportunidades de negocio a partir de la producción y comercialización de un producto cultural se deberá responder preguntas con relación a: ¿qué necesidades o problemas actualmente no están satisfechas?, ¿cómo puedo aportar a la satisfacción de las necesidades de una forma creativa y cultural? y ¿qué necesidades satisface el producto que estoy pensando realizar?

A partir de esta identificación de oportunidades, conlleva también:

< **Definir el producto cultural (servicio o bien) que se desea producir y comercializar**, además de proyectar a un futuro cómo lo realizará. Para este fin se deberá responder a preguntas como ser: ¿qué articulo o servicio quiero vender?, ¿cuáles son las características de mi producto o servicio?, ¿cómo se llamará?, y ¿qué sello o imagen gráfica tendrá?, entre otras.

< **Identificar a los potenciales cliente o consumidores, respondiendo a preguntas como ser** ¿quiénes son los clientes o consumidores potenciales? ¿qué esperan los clientes del producto/servicio? y ¿cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente el producto?

< **Analizar la competencia** a partir de responder sobre ¿quiénes ofrecen productos para resolver el problema o necesidad identificada?, ¿quiénes ofrecen el mismo o similar producto? y ¿en qué se diferencia mi producto del de los potenciales competidores?

Etapa 3: Creación de equipos

Partiendo de la experiencia que las grandes innovaciones no surgen de buenas ideas, sino del trabajo de buenos equipos, esta etapa se centra en identificar personas talentosas e inspirarlas incorporarlas y liderarlas para el desarrollo de emprendimientos culturales y creativos.

En este sentido, se recomienda:

- Buscar personas con perfiles multidisciplinarios y que provengan de distintos sectores para que desde la diversidad se enriquezca al proyecto.
- Enfocarse en personas con motivaciones más fuertes que el dinero.

- Identificar personas que no sean solo talentosas, sino que estén comprometidas y aporten valor al desarrollo del emprendimiento.

En esta etapa el emprendedor deberá desarrollar su capacidad de liderazgo e inteligencia emocional, para lograr que personas talentosas quieran unirse a su iniciativa y puedan trabajar como parte del equipo.

Etapa 4: Diseño de productos y servicios

Esta etapa, se enfoca en adquirir habilidades técnicas y conocer distintas metodologías, modelos y herramientas para producir un proceso de innovación empresarial que permita el diseño, y desarrollo del emprendimiento cultural y creativo, entrando en mayor detalle sobre las características del bien o servicio cultural que se desea producir de una forma creativa e innovadora.

Para desarrollar esta etapa es importante:

- Investigar sobre datos, hábitos, pautas y comportamientos de consumo y soluciones alternativas que ya existan que permitan validar el potencial de la idea para proponer soluciones de valor, diferentes y atractivas. Si el producto propuesto no es más barato, más fácil, más eficiente o mejor que la posible competencia, no tiene sentido generarlo.

- Interactuar con posibles clientes para identificar con ellos qué tipo de bienes y servicios requieren, buscando entender mejor sus miedos, necesidades, deseos y expectativas. Cuanto mejor se conozca a los clientes, mejores productos, servicios y experiencias se podrá plantear para ellos.

- Concentrarse en el problema o necesidad que se desea solucionar más que en las ideas propuestas, para evitar lanzar al mercado productos y servicios que los clientes no quieren ni necesitan, en vez de crear soluciones que hagan más fácil y mejor su vida.

- Priorizar y enfocarse a hacer una sola idea sencilla y hacerla bien y no caer en el error de añadir toda clase de funcionalidades y características que irán complicando, encareciendo y retrasando la salida del producto que se desea producir al mercado.

- Asumir una actitud resiliente que consiste en desarrollar capacidades para adaptarse a nuevas circunstancias que pueden aparecer, aprender rápido de los errores y ajustar los procedimientos necesarios, continuar experimentando y validando hasta obtener productos que tengan un impacto real y significativo en la vida de los clientes.

Como parte de esta etapa se deberá definir:

< **Precio del producto:** Es básicamente la cantidad que un cliente paga para obtenerlo que se lo define con relación a: las cualidades del producto, los costos de producción, el valor del producto en el mercado y los precios de los competidores.

< **Formas de comercialización:** Consiste en establecer los espacios de venta o estrategias de distribución del producto que deben estar dirigidas a que sean accesibles a los compradores potenciales. Para definir el lugar (feria y tienda) o formas de distribuir (entregas a domicilio y ventas por internet), se deberá considerar diversos factores como ser: medios y costos de transporte o de distribución, condiciones de accesibilidad, seguridad e higiene. Algunas preguntas que pueden ayudar a definir son: ¿dónde van mis clientas cuando buscan mi producto o servicios?, ¿qué tipo de tiendas dirigen mis clientes potenciales?, ¿cómo se llega a los diferentes canales de distribución que se piensa utilizar? y ¿en qué se deferencia mi ubicación o estrategia de distribución de las de mis competidores?

< **Promoción del producto cultural:** Conlleva en dar a conocer sus cualidades, posicionarlo en el mercado y elevar las ventas a partir del uso de distintos medios tradicionales (televisión, radio y prensa escrita) o alternativos (activaciones artísticas, nuevas tecnologías de la información). Existen muchas maneras de promocionar un producto como, por ejemplo: instalación de un mostrador tienda o stand, decoración del espacio físico, mejor trato al cliente (degustaciones, obsequios, ofertas y descuentos), uso de medios escritos como carteles, folletos y publicidad, o herramientas de comunicación informal entre clientes satisfechos acerca de los beneficios del producto. Para este fin, se deberá tomar en cuenta cuenta, qué mensaje deseo comunicar, el mercado objetivo y el presupuesto con que se cuenta y responder a preguntas como: ¿cuáles son los mejores medios para la promoción de mi producto?, ¿cuándo es el mejor momento para promocionar mi producto? y ¿cuál es la estrategia de promoción de mis competidores?

< **Estratégicas de diferenciación:** Implica en crear algo que sea percibido en el mercado como único a través de distintos mecanismos como ser diseño de producto, imagen de marca, avance tecnológico, apariencia exterior, experiencia vivencial para el cliente, servicio después de la venta, formas de distribución entre otras.

Etapa 5: Construcción de modelos de negocios

Consiste en analizar los diferentes elementos que componen el modelo de negocios bajo el cual se desea trabajar y tomando decisiones acerca del enfoque con el que entrará a competir en el mercado. Conlleva la construcción de toda una estructura organizacional con la que pueda crear valor de manera rentable, sostenible y escalable.

Para este fin se deberá:

- Analizar los modelos de negocios de la competencia o de emprendimientos similares que han tenido éxito, con la finalidad de entender mejor su enfoque y aprender de ellos y así identificar diferentes alternativas de modelos.

- Explorar todas las opciones posibles en el modelo de negocios, preguntándose, por ejemplo: ¿qué sucede si llevamos esta propuesta de valor a un nuevo segmento de clientes?, ¿de qué otra manera podríamos generar ingresos con este mismo producto?, y ¿qué otras propuestas de valor podemos ofrecer a nuestro segmento de clientes?, etc.

- Enfocar todas las decisiones estratégicas del modelo de negocios hacia la creación de valor para el cliente.

- Diseñar modelos que sean capaces de crecer de manera sostenible, permitiendo ofrecer productos y servicios que garanticen una grata experiencia a cada uno de los clientes, que no siempre es lo bueno, bonito y barato.

Etapa 6: Validación de clientes

Esta etapa consiste en realizar pruebas iniciales de presentar el bien o servicio del emprendimiento cultural al mercado mostrándolo a primeros clientes (primeras personas que pagarán por nuestro producto).

En esta etapa el emprendedor debe desarrollar sus habilidades para las ventas y ser muy analítico para interpretar los datos que le generen sus primeros clientes, pues estos serán la base sobre la cual construirá las estrategias para entrar y competir en el mercado.

Para aprovechar de este proceso de validación se deberá:

- Definir el perfil de cliente ideal para la propuesta de valor que se está construyendo y busca la manera de llegar a personas que encajen en ese perfil.

- Validar con clientes reales, no sólo con familiares y amigos, porque la validación que dan suele estar sesgado.

- Sistematizar esta información para afinar el enfoque y las estrategias de tu negocio.

Etapa 7: Búsqueda de financiación

Esta etapa consiste en determinar cómo se va a financiar el emprendimiento cultural y creativo identificando que recursos se requieren y que alianzas y estratégicas de financiación se van implementar para este fin.

Para buscar financiación se requiere:

- Elaborar un plan financiero. Consiste en un plan en que se responda a cuestiones como ¿cuánto dinero se requiere para comenzar y hacer funcionar el emprendimiento?, ¿en qué se va invertir ese dinero?, ¿cuál es el costo de producción y comercialización?, ¿cuál es la rentabilidad (ganancias) del emprendimiento?, entre otros.

- Evaluar las diferentes alternativas de financiación para determinar cuál es la mejor fuente de financiación según la cantidad de dinero que se necesita, la etapa en la que se encuentra el emprendimiento y el modelo de negocio que se está ejecutando. Se recomienda evitar buscar el 100% de los recursos a través de fuentes externas, es fundamental que el propio emprendedor invierta de sus recursos en su emprendimiento, ya que es forma de comprometerse más en el proyecto, además que los inversores no ven con buenos ojos que alguien no considere invertir en su propio proyecto.

Los principales tipos de financiación son:

< **Recursos propios:** Formado por el capital aportado por el emprendedor o los socios y se constituye en el capital inicial. Generalmente, son aportes que se hacen en el momento de la constitución.

< **Familiares y amigos:** Es la primera fuente de financiamiento entre los emprendedores. Los familiares y amigos invierten en la persona más que en el proyecto o en la idea, por lo tanto no es necesario un plan de negocio tan detallado numéricamente, aunque es deseable dejar en claro si a cambio reciben una participación del emprendimiento o cuotas periódicas (como un préstamo personal), o si se trata simplemente de una donación. Para evitar relaciones perdidas o enemistades es necesario evaluar previamente, con el inversionista amigo, como van a actuar si el proyecto fracasa.

< **Fondos Concursables:** Consiste en la presentación del proyecto del emprendimiento a fondos concursables públicos o de la cooperación internacional que financian este tipo de proyecto. Para ello se deberá presentar un proyecto acorde a los formatos que pide cada fondo. Son recursos a fondo perdido que implica que no deberá devolverse ningún monto pero sí cumplir con lo planeado en el proyecto.

< **Inversionistas:** Son personas físicas o jurídicas que desean invertir recursos, a cambio de participación en las actividades o sólo las utilidades del emprendimiento. En general tienen conocimientos del mundo empresarial, y pueden financiar un monto intermedio entre lo que aportarían los familiares y amigos y las entidades de capital de riesgo. Pueden tener diferentes grados de participación en el emprendimiento, desde asesorar en la administración general de la empresa hasta participar únicamente en las decisiones estratégicas.

< **Entidades de capital de riesgo:** Están constituidas por sociedades anónimas impulsadas por empresas o bancos que se dedican a invertir sus propios recursos en la financiación de PyMEs. Su apoyo se puede concretar mediante una participación directa en acciones, o a través de un préstamo. Los proyectos mejor posicionados para estas entidades son los que han demostrado en el mercado su viabilidad durante al menos un año y que necesitan capital para financiar su crecimiento. Aportan al proyecto no sólo financiación, sino también credibilidad y estabilidad financiera.

< **Bancos:** Los bancos estatales son los que ofrecen las tasas y plazos más convenientes para MiPyMEs y emprendedores. Algunos de éstos están destinados exclusivamente para promover ciertos sectores o tipos de emprendedores. Por lo general, cuentan con líneas especiales de crédito con tasas diferenciales. Es importante analizar también los requisitos de programas de apoyo a MiPyMEs y emprendedores como los promovidos por los Ministerios.

Etapa 8: Puesta en marcha del emprendimiento

Esta etapa final se centra en poner a funcionar el emprendimiento a partir de la realización de temas administrativos y legales: licencias, impuestos, contabilidad, facturación, contratos, etc.

Para este fin se deberá:

- Buscar asesoraría participando de los servicios de asesoría y capacitación gratuita que ofrecen distintas entidades encargadas de regular la actividad empresarial para ayudarlos con respecto a temas relacionados con la constitución y formalización de negocios. También, se puede buscar consejos en emprendedores que ya hayan pasado por todo el proceso de poner en marcha una empresa.

- Conocer desde un punto de vista estratégico, las leyes comerciales, laborales, tributarias y penales que influyen en el tipo de emprendimiento que se está creando.

- Conocer y utilizar distintas herramientas tecnologías y aplicaciones, para gestionar nuestro negocio de una manera más eficiente.

- Reinvertir recursos provenientes de las utilidades para que el emprendimiento crezca.

PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio es una de las principales herramientas de planificación para poner en marcha un emprendimiento cultural.

Consiste en un documento que capta la esencia de lo que es el emprendimiento, identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Debe permitir explicar claramente los antecedentes, justificación, objetivos, características, quienes forman parte del emprendimiento, forma de implementación (apoyos, modelos, etc.), resultados y presupuesto del negocio que se desea implementar.

El resultado del plan de negocio se puede utilizar como carta de presentación del proyecto ante terceras personas a las que se les podría solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo económico, tales como: entidades financieras, inversionistas institucionales o privados, sociedades de capital de riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados.

Su formulación debe cumplir cuatro requisitos:

- Claro: Redactado de forma clara, concisa y veraz en un lenguaje sencillo y directo, dividido en subtítulos, que faciliten la lectura e identificación de elementos clave y con la redacción necesaria (no muy larga).

- Actualizado: Debe contener la información y datos recientes por lo que se convierte en un documento modificando y mejorado acorde al avance el desarrollo del proyecto

- Completo: Debe incluir información acerca de todas las áreas y procesos de la empresa. Es importante considerar los riesgos posibles relacionados al emprendimiento, así como cuáles serían las mejores formas de afrontarlos.

- Comprensible: Debe ser entendible para todos los que lo lean.

Existen diferentes formas de realizar un plan de negocios, y estas varían en función de a quién va dirigido el plan y con qué objetivo los realizamos.

A continuación, elaboraremos un plan de negocio simplificado que es útil para plantear, organizar ideas y ponerlas en marcha, estos serán sus componentes principales:

1. Resumen ejecutivo: Presenta una impresión general, clara y concisa que pueda leerse rápidamente y que aporte al lector todos los elementos relevantes del emprendimiento, que debe redactarse una vez terminada la elaboración del Plan de Negocio. Cuenta de forma resumida los detalles más importantes sobre: ¿qué tipo de emprendimiento es?, ¿por qué se decidió hacerlo?, ¿cuáles son las razones de su existencia?, ¿cuáles son los objetivos del emprendimiento? y ¿qué se espera lograr en un futuro?

2. Datos generales:

< **Nombre del emprendimiento:** El nombre debe posibilitar entender el producto o servicio en el que consistirá el emprendimiento.

< **Productos o Servicios relacionada con el Producto:** Explica el tipo de bien o servicio que ofrece el emprendimiento.

< **Localización:** Señala la dirección donde se producirá, y dónde se lo puede adquirir.

< **Equipo Humano:** Indica quiénes forman parte del equipo del emprendimiento explicando su experiencia.

3. Justificación: Indica los motivos por los que se definió realizar el emprendimiento: ¿qué problemas resuelve?, ¿qué necesidad satisface?,¿qué tiene de innovador el producto o servicio? y ¿es un producto o servicio único?

4. Análisis del Mercado: Explica las características del mercado en el cual se piensa introducir o proveer el bien o servicio del emprendimiento analizando la oferta y la demanda, el tipo de clientes a los que está dirigido el producto y la competencia existente. En esta parte se responden preguntas sobre:

< **Mercado:** ¿en qué sector se encuentra el emprendimiento?, ¿en qué tipo de mercado se va realizar el emprendimiento y cuáles son sus principales características? y ¿qué tipo de mercados es, es estable durante todo el año o por el contrario, es estacional?

< **Clientes:** ¿cuántos clientes potenciales se ha identificado?, ¿quiénes son estos clientes y qué características tienen?, ¿dónde se ubican en y dónde van cuando necesitan el producto? y ¿cada cuánto se adquiere el producto y para qué fines?

< **Competidores:** ¿quiénes son los posibles competidores?, ¿quiénes ofrecen un similar bien o servicio? y ¿cuáles son las características de los bienes y servicios que ofrecen?

5. Gestión estratégica y operativa: presenta la esencia del emprendimiento, sus objetivos y características, y se presenta a detalle el tipo de servicio o bien que se va a producir y en qué consiste el proceso de producción. Para este fin, se pueden responder preguntas relacionadas al:

< **Emprendimiento:** Presenta el emprendimiento a detalle: ¿qué tipo de emprendimiento es?, ¿por qué se decidió hacerlo?, ¿cuáles son las razones de su existencia?, ¿cuáles son sus objetivos del emprendimiento? y ¿qué se espera lograr en un futuro?

< **Producto:** Desarrolla las características del servicio y bien que se producirá: ¿qué necesidad va a satisfacer? ¿a qué mercado se dirigirá?, ¿en qué se caracteriza?, ¿cómo se posicionará?, ¿qué lo diferencia de la competencia?, ¿cómo se fijará su precio en el mercado? y ¿qué normas, leyes o patentes le regulan?

< **Proceso de producción:** Explica la parte más técnica del proyecto, forma de organización, procesos de producción y medios materiales requeridos: ¿qué estrategias y modelos de producción se implementarán? ¿dónde se producirá?, ¿cómo se hará?, ¿qué cantidad?, ¿en cuánto tiempo?, ¿qué tipo de tecnología se utilizará?

< **Recursos humanos:** Describe las cualidades del equipo humano que forma parte del emprendimiento: ¿quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en qué destacan? ¿qué experiencia y habilidades tiene el equipo de trabajo? y ¿qué motiva a cada uno de sus miembros?

6. Estrategia de comercialización y venta: Señala las acciones sobre como ser comercializará y promoverá el bien o servicios, respondiendo a preguntas como ser: ¿cuál será el precio del producto?, ¿cómo se distribuirá el producto?, ¿quiénes son nuestros clientes objetivo?, ¿cómo se llegará a ellos?, ¿cuál será la forma de distribución o venta?, ¿qué medios se utilizarán para promocionar el emprendimiento? y ¿cuánto se invertirá en su promoción y comunicación?

7. Estrategia de financiamiento: Analiza la viabilidad económico-financiera del proyecto tomando en cuenta:

< **Inversión inicial estimada:** El monto de dinero inicial que se requiere para iniciar el emprendimiento.

< **Fuentes de financiamiento:** Señalar a qué fuentes de financiamiento se pretende recurrir para financiar el emprendimiento además de las inversiones iniciales realizadas.

< **Proyecciones de ingresos y gastos:** Destinada a señalar la utilidad o ganancia que tiene el emprendimiento que surge de: a) cálculo de los costos de producción y todos los gastos relacionados con el precio para mantener el emprendimiento en marcha, incluyendo impuestos, b) estimación de los Ingresos que tendrá el emprendimiento y c) la resta, el total de los gastos, de los ingresos.

8. Posibles riesgos: Los riesgos ya identificados y cómo se afrontarán, respondiendo a preguntas como ser: ¿qué riesgos podrían suponer una amenaza para emprendimiento y su desarrollo?, ¿cómo se afrontaran y se reducirá al mínimo su impacto? y ¿Cómo se podría salir a flote en el caso de que se produjera la situación extrema?

9. Estudio Jurídico Fiscal: Señalar las características legales e impositivas del emprendimiento: ¿qué tipo de emprendimiento será?, ¿cuál será su figura legal?, ¿qué tipo de licencia requerirá para su funcionamiento?, y ¿a qué tipo de obligaciones fiscales estará sujeto?

10. Cronograma: Consiste en señalar los pasos a seguir para la conformación y puesta en funcionamiento del emprendimiento, ordenando las actividades de acuerdo al tiempo en el que realizarán.

Datos bibliográficos del proyecto:

Diversidad cultural, materiales para la formación docente y el trabajo de aula. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Santiago de Chile. 2005.

Manual de Emprendedurismo. José Enrique Bóveda Q. Adalberto Oviedo Ana Luba Yakusik S.; Productiva, Servicio de Desarrollo Empresarial. San Lorenzo. Paraguay.

Creatividad, innovación y emprendimiento dentro de las empresas. Ana María Montoya Flores. Universidad Pontifica Comillas. Madrid. 2015.

Los derechos humanos culturales. Comisión Nacional de los Derechos Humanos. México 2016.

GUÍA
DISEÑO DE PROYECTOS CULTURALES

¿Qué es un proyecto cultural?

Se define como proyecto cultural al instrumento que permite alcanzar objetivos relacionados al ámbito cultural de un territorio o una sociedad. Un proyecto es un conjunto de actividades que se propone realizar, basados en una necesidad o problema identificada, con el fin de producir bienes, servicios u objetos, capaces de satisfacer la necesidad de resolver el problema.

Es muy importante que los proyectos culturales sean: Realistas y bien fundamentados, precisos, completos, de lenguaje sencillo y de fácil comprensión.

La línea de la Cultura tiene especificidades quizás no comunes con el resto de los ámbitos de intervención con proyectos, por ello, es necesario tener en claro que es Cultura. Y nos referimos a todo lo que constituye el ser humano y genera identidad. La UNESCO define el concepto Cultura como: "Conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional, comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias". Se define a la cultura como el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y efectivos que nos caracterizan como sociedad o grupo social. Todo ello, nos da un amplio panorama para identificar necesidades y problemáticas que permitan desarrollo y cultura en amplias dimensiones.

Un proyecto cultural es una actividad basada en algún elemento o factor de las culturas de un determinado espacio, región, personas, grupos, etc. Los proyectos enfocan áreas como el Patrimonio Cultural, la creatividad, la formación, la difusión, entre muchas otras.

De la idea al papel por Ivonne Pérez Esquivel y René Roquet.

Etapas generales del proyecto

En todo proyecto se distinguen tres etapas, las misma que son:

- Diseño
- Implementación
- Evaluación

Expresado de manera más sencilla: es el ANTES, el DURANTE, y el DESPUÉS.

Cada proceso es importante para el logro del proyecto. En el DISEÑO se incluye la propuesta de trabajo en función al problema identificado, a los beneficiarios, a la estrategia de solución, a los objetivos, a las actividades y recursos.

La IMPLEMENTACIÓN se refiere a la ejecución del proyecto. En esta etapa se incluye: la organización y estructura del equipo que se hará cargo de ejecutar el proyecto, a los factores operativos, a las tareas, plazos, responsables, productos y actividades propuestas.

La EVALUACIÓN corresponde a la fase final del proyecto, donde se analizan los resultados. Es una etapa de mirar objetivamente el resultado del proyecto, si se lograron los objetivos trazados y si el proyecto ha logrado resolver el problema.

Cómo elaborar un proyecto cultural

Para escribir el proyecto cultural es necesario tener en orden las ideas para saber que queremos lograr. Es necesario preguntarnos ¿Cómo podemos hacerlo?

El proyecto debe identificar a los beneficiarios y actores claves. Debe establecer un diagnóstico de la situación del problema o necesidad. Debe definir estrategias posibles para enfrentarlas y debe realizar la justificación, así como establecer los objetivos generales y específicos, los resultados o productos esperados, y cómo plantear todas las actividades y recursos que serán necesarios para el desarrollo y logro de los alcances del proyecto.

El ámbito cultural muestra una diversidad de procesos, por lo que la naturaleza del proyecto no es única, pero sin embargo es positivo generar interrogantes en torno a los procesos y responder cada uno: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Con qué?.

La respuesta a estas preguntas ayuda a clarificar las ideas, pero también da lugar a una acertada planeación del proyecto. Las preguntas están formuladas para los siguientes procesos:

Diagnóstico

¿Por qué? = Antecedentes.

¿Para qué? = Justificación.

¿Qué? = Objetivos generales, objetivos específicos y metas.

¿Dónde? = Ubicación y contexto.

¿Cómo? = Estrategias y procedimientos (método).

¿Cuándo? = Actividades y cronograma.

¿Con qué? = Recursos humanos, financieros y técnicos.

Vamos desglosando cada interrogante:

• El Diagnóstico. ¿Cuál es el problema o necesidad?

Después de identificar los problemas, carencias o necesidades, se debe realizar un análisis profundo del asunto y obtener toda la información posible. Este análisis es el denominado DIAGNÓSTICO, y se lo define como la actividad a través de la cual se interpreta de la manera más objetiva posible el problema, la necesidad o la carencia. Da la posibilidad de identificar exactamente la realidad que se interesa transformar. Es así, que se constituye en la base para elaborar el proyecto. Es el punto fundamental para el desarrollo de los pasos a seguir.

Es decir, este análisis permitirá definir los principales problemas, las causas y los efectos, las áreas de intervención y también la solución.

El diagnóstico parte de algunos cuestionamientos, como son los siguientes:

¿Cuáles son los problemas que afectan a cierto grupo de personas?
¿Quiénes están afectados por el problema?
¿Cuáles son las principales causas y efectos del problema?

Después de analizar y sistematizar la información sobre la situación a intervenir, se debe identificar el principal problema. Definir y describir sus causas y sus principales efectos, y es precisamente sobe estas causas y/o efectos que se realizará la propuesta de intervención.

• La idea

Después de identificar el problema que determinará la ruta del proyecto, se afirmará la idea que dará lugar al título del proyecto y que concentra el análisis del contexto a intervenir, los problemas y las necesidades culturales identificadas.

• El título y subtítulo (Carátula)

El título es muy importante, debe definir el tema del proyecto. El subtítulo ayuda a precisar sus contenidos. Debe tener características creativas, de síntesis y ser orientador. El título transmite información importante. No es aconsejable hacer títulos largos, cuando más claro y conciso será mejor. Debe ser sugerente y breve.

• Antecedentes. ¿Por qué?

Debe consignarse de manera breve los aspectos relevantes que han contribuido al tema central del proyecto. En los antecedentes se da a conocer los enfoques y teorías del proyecto que se ajusten al tema elegido. En este punto se añade si existen algunos antecedentes del proyecto que hubieran determinado alguna acción anterior. Se trata de hacer una referencia histórica breve y aspectos generales del proyecto.

• Justificación. ¿Para qué?

Es la importancia, social, cultural o personal para realizar el proyecto. Razones por las que debe llevarse a cabo.

Cada proyecto tiene razones propias que explican o justifican por qué se realizará el proyecto. Se trata de exponer los principales argumentos para que el proyecto cumpla con la intención que plantea. Debe responder el porqué es importante resolver el problema identificado. Y ¿por qué es relevante el proyecto?

Es necesario tomar en cuenta a la población beneficiaria y la localización, es decir, a quiénes se beneficiará y dónde están ubicados los destinatarios.

Objetivo general. ¿Qué?

Respondiendo el Qué? Se dará lugar a la definición del objetivo con el que se podrá ordenar la idea y darle sentido al proyecto. Es el punto más importante porque refleja la intención del proyecto, porque expresa lo que se quiere alcanzar. Marca el rumbo de todas las actividades.

Para formular un objetivo es preciso seguir las siguientes interrogantes: ¿Qué pretendo realizar?, ¿Para qué hago todo esto? ¿Qué quiero lograr? Esto nos dará la información necesaria para redactar el objetivo, que debe iniciar siempre con un verbo de acción, debe enunciar de manera concisa y ordenada el fin que persigue el proyecto.

Con frecuencia se usan los siguientes verbos de acción:

Apoyar, Capacitar, Compilar, Conservar, Construir, Contribuir, Desarrollar, Difundir, Diseñar, Ejecutar, Equipar, Escribir, Exhibir, Fomentar, Gestionar, Impulsar, Integrar, Interpretar, Investigar, Organizar, Promover, Propiciar, Producir, Publicar, Registrar, Restaurar.

Ejemplo: Impulsar la producción artística de la ciudad de La Paz, a través de conciertos musicales de orquestas integradas por jóvenes, provenientes de distintas regiones del Departamento de La Paz, para contribuir a la promoción y difusión de las expresiones musicales en Bolivia, fomentando las capacidades creativas e interpretativas.

Objetivos específicos y metas. ¿Qué?

Después de redactar el objetivo general, es preciso redactar cada una de las acciones que se llevarán a cabo en el proyecto para cumplir las metas planeadas. Estas acciones serán la fundamentación para la redacción de los objetivos específicos.

Los objetivos específicos también deben seguir los mismos criterios de redacción del objetivo general, es decir también deben iniciar con un verbo de acción, enunciar las acciones de manera concisa y ordenada, así como el fin que persigue cada una de las acciones señaladas.

No existe un límite para establecer objetivos específicos, pero no es conveniente exagerar. Se recomienda entre 3 a 5 objetivos.

Ejemplo de objetivo específico:

Objetivo 1. *Capacitar a jóvenes provenientes de provincias del Departamento de La Paz, en nuevos repertorios musicales a través de talleres teórico-prácticos, a realizarse en el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de La Paz, en el mes de enero de….*

Objetivo 2. *Realizar tres conciertos musicales en la ciudad de La Paz, a cargo de Orquestas Juveniles de Cámara, que difundirán nuevas interpretaciones de partituras de Sucre y las Misiones de Chiquitos.*

Meta

Para que los objetivos no queden solo de intenciones, es necesario concretarlos a través de las metas. Las metas se refieren a la cuantificación de los objetivos, estableciendo, cuánto, cuando y donde se realizarán estos de modo de poder definir claramente las actividades.

Es decir, la **meta** es la precisión cuantitativa de las actividades, acciones o productos resultantes del proyecto, por tanto, se refiere a las cantidades que persiguen los objetivos y deben expresarse en números. Incluyen datos concretos sobre: La cantidad ¿cuánto se realizará?, la calidad ¿en qué grado y forma se alcanzará? el tiempo ¿en qué plazo se alcanzará?. Es el resultado que se espera al final de todas las actividades marcadas en el proyecto; se trata de productos concretos.

A pesar de que el objetivo y la meta están íntimamente ligados, no es lo mismo. La meta completa al objetivo con datos en números y en calidad, son más específicos.

Ejemplo:

Si el OBJETIVO es: *Capacitar a jóvenes provenientes de provincias del Departamento de La Paz, en nuevos repertorios musicales a través de 2 talleres de 30 horas, a realizarse en el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de La Paz, en el mes de enero de*

La META es: *Capacitar a 50 jóvenes de 5 comunidades rurales de La Paz, en 2 talleres de 30 horas en total.*

- **Ubicación y contexto. ¿Dónde?**

Dónde se desarrollará el proyecto, y el contexto a intervenir.

- **Estrategias, procedimientos y actividades. ¿Cómo?**

Cuando ya se tienen definidos los objetivos, tanto el objetivo general como los objetivos específicos, se procede a seleccionar la mejor estrategia para alcanzar los objetivos. La estrategia debe hacerse en base a los objetivos planteados, a los recursos humanos y materiales, al tiempo que dure el proyecto.

¿Que es una estrategia?

La estrategia es la serie de acciones encaminadas al logro de un fin determinado. Es la determinación de los objetivos y las metas a través de acciones y recursos a emprender. Es un plan para dirigir un asunto. Está orientada a alcanzar objetivos siguiendo pasos y pautas para alcanzar resultados que vayan concatenados, conectados y tengan relación.

Actividades de un proyecto

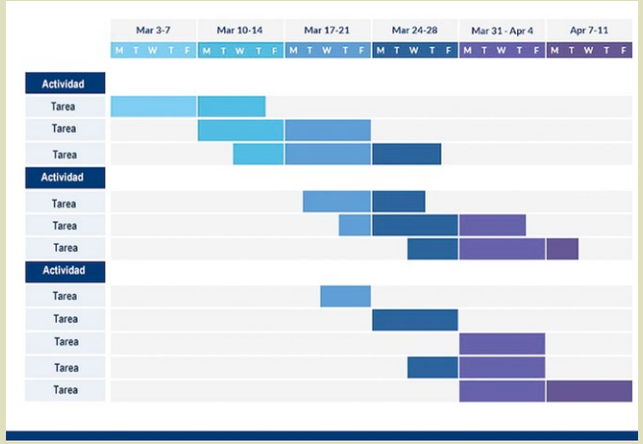
Lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de las diversas actividades. Son las acciones o tareas que se deben realizar para alcanzar los resultados o productos propuestos. Para cada producto o resultados se realizarán acciones determinadas. Tienen que estar claramente explicadas en el proyecto.

Es importante establecer todas las actividades que sean necesarias siguiendo los objetivos específicos. Cada objetivo específico guiará a la consecución de actividades, es decir que de cada objetivo, se generarán las distintas actividades a realizarse.

Fechas y cronograma. ¿Cuándo?

- Fechas de realización del proyecto, tanto de inicio como de conclusión.
- Es importante contar con un cronograma que permita visualizar las acciones en tiempos determinados (día, semana, mes). Permite planear los tiempos de realización de las actividades más importantes del proyecto. El cronograma es un instrumento muy útil para planear y dar seguimiento a las actividades que se requieren para realizar un proyecto.

El cronograma de Gantt es uno de los más aconsejables.



Recursos humanos, financieros y técnicos. ¿Con qué?

Son los medios disponibles con que cuenta el proyecto, es decir recursos humanos, técnicos y económicos.

El presupuesto es la organización y valoración de los recursos para cada actividad y etapa, desagregados en rubros. Ayuda a su construcción las siguientes interrogantes: ¿Que se necesita presupuestar?, ¿cuanto se necesita?, ¿qué costos tienen?, ¿cómo obtengo los recursos?

En el ejemplo se ponen ficticiamente algunos puntos, nada más para referencias.

PRESUPUESTO

Detalle o tarea	Aporte de la institución ejecutora	Otros aportes	Aporte solicitado	Presupuesto total
Impresión de materiales (afiches, programas, catálogos, etc.)	0	0	0	0
Impresión gigantografías, banners	0	0	0	0
Pasajes aéreos (.....)	0	0	0	0
Pasajes terrestres (.....)	0	0	0	0
Hospedaje de..... ( )	0	0	0	0
Estadía de... personas x ... noches	0	0	0	0
Refrigerios (.)	0	0	0	0
Cocktail de inauguración para 100 personas	0	0	0	0
Transportes internos	0	0	0	0
Alquileres de equipos	0	0	0	0
Difusión y comunicación	0	0	0	0
Honorarios.....	0	0	0	0
.....	0	0	0	0
Imprevistos 5 %	0	0	0	0
T o t a l	0	0	0	0

Para realizar el presupuesto se sugiere lo siguiente:

- Identficar todos los detalles de los requerimientos para el desarrollo de las tareas y actividades, tratando siempre de minimizar los gastos no previstos, estos tienen que ser mínimos.

- Realizar el cálculo más real y aproximado sobre las cantidades necesarias que proyecto necesita.

- Averiguar en el mercado los costos de los requerimientos de bienes y servicios, que pueden ser en pro-formas o consultas en el mercado.

- Tener claridad en las cantidades y en la cifras, realizando lo más real posible, con el mínimo de gastos imprevistos.

• Evaluación del Proyecto:

Es importante evaluar el proceso y resultados del proyecto.

Evaluación es "Un escrutinio –lo más sistemático y objetivo posible– de un proyecto, programa o política en ejecución o terminado. El propósito es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia e impacto a través de la ejecución y resultados del Proyecto" (BID; 1997:2).

• Bibliografía básica para el proyecto

Es importante poner las referencias bibliográficas usadas para el desarrollo del proyecto.

Ejemplo:

Herrera Cáceres, C. y Rosillo Peña, M. (2019). Confort y eficiencia energética en el diseño de edificaciones. Universidad del Valle.

Sugerencias para la redacción del Proyecto

- Utilizar oraciones coherentes, legibles y construidas con pocos adjetivos.
- Utilizar un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para todos.
- Corregir constantemente lo escrito, las veces que sea necesario.
- No usar palabras rebuscadas o términos altamente especializados.
- No es recomendable utilizar expresiones en otro idioma, a menos que resulten imprescindibles.
- Es bueno hacer un corto resumen del proyecto al inicio o al final.

Datos bibliográficos del proyecto:

Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar Idáñez. *Como elaborar un proyecto*. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. 15° edición. Buenos Aires. Edit. Lumen Humanitas. 2000.

Formulación de proyectos Culturales. Universidad Nacional de Cuyo y Gobierno de Mendoza. Argentina.

García Martínez, Carlos E. *Como elaborar un proyecto cultural*. https://flaviagaleria.blogspot.com/2019/08/como-elaborar-un-proyecto-cultural.html

Manual para elaboración de proyectos Culturales. Eká Nawéame. Programa de Estímulos Fiscales para la Cultura y las Artes de Chichuahua. México. 2021.

Román C, Marcela. *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales*. CIDE. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf

CARTILLA

LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS (Temas básicos)

TEMAS BÁSICOS DE LIDERAZGO

¿Qué es liderazgo?

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, Adalberto, 1993).

"Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias a conseguir con gente y un equipo que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos". (John P. Kotter).

¿Cuáles son las tareas genéricas de un líder?

- Delinear el rumbo: se expone una visión del futuro (mediano o largo plazo).
- Para alcanzar esa visión (idea fuerza), se delinea estrategias (procedimientos) para producir cambios.
- Saber motivar para generar un equipo que alcance esa visión.
- Saber comunicar sobre la visión, las estrategias y acepten su validez.
- Inspirar para que todos tengan esa misma visión a fin de vencer juntos los obstáculos.
- Los cambios pueden ser dolorosos o complicados.
- Los líderes son altamente visibles, de ahí que sean ejemplos para su comunidad.
- El liderazgo no es un rango, no es un privilegio, título o dinero, es responsabilidad.
- El liderazgo está orientado al servicio de la comunidad.

¿Qué es influenciar?

Es la habilidad o capacidad de determinar o alterar una idea o el actuar de alguien.

En una sociedad interrelacionada, hombres y mujeres llevan adelante una acción cotidiana de influenciar en todos los ámbitos, con más o menos habilidades de persuasión o disuasión. Se destaca en esta acción el poder de convencimiento (habilidad o manipulación por edad).

El manejo de la persuasión ¿Qué es?

La persuasión es un proceso de influencia social sobre el otro, y se considera que:

- El persuadir no es manipular o imponer.
- El persuadir es una oportunidad (depende de contexto y momento).
- El persuadir implica persistencia.
- El persuadir es gestionar las expectativas del otro.
- El persuadir implica hacer ver que lo que ofrece es escaso.
- El persuadir crea urgencias (es bueno estar motivado para esto).
- El persuadir se apoya en imágenes y la primera impresión que se da.
- Persuadir es decir la verdad (por más duro que sea).
- Persuadir es una construcción de buenas relaciones.
- Persuade la persona más flexible y es la que tiene el control.
- Persuadir es transferir energía a los demás, no quitar.
- Persuadir es comunicar con claridad.
- Persuadir es conocer más sobre la otra persona (antes).
- Persuadir es mantener la calma (pierde el que se enoja).
- Persuade el más moderado o el que baja el nivel de tensión.
- Persuade el que cree en lo que hace (confianza).

Los Objetivos comunitarios y organizacionales

Toda comunidad u organización pretende una situación deseada (objetivos) a futuro.

Cuando se alcanza algo o parte de esa situación deseada (objetivos) esa idealización se convierte en real y se va por otro objetivo.

¿Qué es una situación deseada? y ¿Que entendemos por objetivos?

La situación deseada es lo que uno o la comunidad quiere que ocurra, lo que debe ocurrir conforme a lo que establece las normas. Una situación deseada es la imagen objetivo.

Por objetivo entenderemos:

- "Hacia donde se dirigen nuestras acciones."
- Son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
- Son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una organización o comunidad.
- En su redacción tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados.
- Deben ser racionalmente alcanzables.
- Es una obligación.

¿Qué aptitudes debe tener un líder?

Entre las habilidades naturales o adquiridas que debe tener una persona son:

- Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferenciadas en tiempo, espacio y en situaciones distintas.
- Aptitud para inspirar (causar ánimo, impresión).
- Aptitud para generar un clima favorable que dé respuesta a la promoción de las motivaciones personales de otros.

¿Qué cualidades debe tener y alimentar un líder?

- Receptivo.
- Capaz de conceptuar.
- Inteligente, capaz y dispuesto a aprender nuevos comportamientos.
- Orientado a los equipos.
- Flexible y adaptable.
- Autodisciplinado y automotivado.
- Comunicador de ideas de primera clase.
- Leal a su equipo y a su compañía.
- Con capacidad de respuesta.

¿Cuál a la importancia del liderazgo?

- Toda organización para su supervivencia depende de un líder.
- Toda organización esta para crecer y perdurar en el tiempo.
- Todos requerimos de justicia. Como principio moral de apego a la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.
- Alguien debe comunicar en apego a la verdad y las normas.
- Alguien debe integrar, como parte de la condición natural del ser humano y del sentido de comunidad.
- Alguien debe guiar o dirigir hacia la visión o meta común.
- Alguien debe mantener y fortalecer los valores (sociales, culturales, religiosos, otros).
- Alguien debe transformar (o ayudar a).

¿Qué preguntas frecuentes hay sobre el líder?

- No se pregunta, ¿Qué quiero? Empieza preguntando, ¿Qué se necesita hacer?
- Se pregunta, ¿Qué puedo y debo hacer para marcar una diferencia?
- Constantemente pregunta, ¿Cuál es la misión y las metas? En qué consisten la productividad y los resultados en esta organización?
- Es tolerante de la diversidad en la gente. Raramente se pregunta: ¿Le gustaré o disgustaré a esta persona?
- No tiene miedo de la fortaleza de sus pares o asociados.
- Se somete a la "prueba del espejo" (lo que él quisiera ser, respetar y creer en él).
- Él no es un predicador, es un hacedor.

¿Qué aptitudes se exige de un líder?

- Capacidad para comprender los impulsos motivacionales de los seres humanos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para crear ambientes de trabajo.
- Capacidades de liderazgo a desarrollar en la era del conocimiento.
- Capacidad para convertir el conocimiento en innovación.
- Capacidad para usar el poder.
- Capacidad para integrar gente e información a través de redes.
- Capacidad para compartir el conocimiento.

- Capacidad para crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.
- Capacidad para generar conocimiento individual y social.
- Capacidad para generar, nutrir, preservar y utilizar el capital intelectual de un individuo o de una organización.
- Capacidad para convertir la experiencia en una fuente continua de aprendizaje.

La personalidad son rasgos y cualidades de ser de una persona que la diferencian de los demás, donde interviene actitudes, pensamientos y sentimientos. Es un estilo personal que nos puede diferenciar a lo largo de toda la vida.

¿Qué tipos de temperamento debe cuidar un líder?

El temperamento es la manera de ser, de reaccionar o de conducirse de una persona. Existen tipos de temperamento:

- Sanguíneo: personas con humor muy variable.
- Melancólico: personas tristes y soñadoras.
- Coléricos: personas que se caracteriza por una voluntad fuerte y sentimientos impulsivos.
- Flemáticos: Se demoran en la toma de decisiones, a veces apáticas o de sangre fría.

¿Qué rasgos de un líder quisieras tener?

- Alegría, confianza en sí mismo, control, dominio, integridad, inteligencia, flexibilidad, sensibilidad hacia los demás. No hay una "lista" de rasgos aceptada, tampoco todos tienen todos los atributos, pero es lo que todos deben alcanzar.
- Dirección: Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades. Saber cuándo dirigir, y cuando seguir.
- La experiencia: Es una forma de conocimiento acumulado de algo o habilidad adquirida de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.
- Energía: Tienen mucha energía y son resistentes, toleran la tensión.
- Entusiasta: Son entusiastas y no claudican; enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad.
- Tolerancia: Tienen tolerancia a la frustración, se esfuerzan por superar los obstáculos gracias a su preparación.

- Iniciativa: Toman la iniciativa y generan mejoras sin pedir permiso, no es necesario decirles lo que deben hacer.
- Control: Asumen el control de su destino (controlan su suerte).
- Responsabilidad: Asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta, productividad, y del desempeño de su unidad en la organización.
- Confianza: Tienen confianza en sí mismo y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuir a la mala suerte.
- Integridad: Poseen integridad, son honestos y valoran la ética, virtud que la hace de confianza.
- Influir: Capacidad para influir en base (por su integridad).
- Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse a diferentes circunstancias.
- Edificar: Construir, fundar infundir con el ejemplo, apoya a su comunidad.
- Confianza: Confianza en sí mismo, fomentan a su comunidad.
- Equilibrio: Transmiten estabilidad; controlan sus emociones, aunque puedan ser inestables.

"El término "inteligencia emocional" propuesto por Daniel Goleman (1995) se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

- Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

  < Autoconocimiento.
  < Autorregulación.
  < Motivación.

- Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

  < Empatía.
  < Habilidades sociales.
  < Sensibilidad a los demás (empatía): Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. La falta de sensibilidad es parte del origen de muchos fracasos entre los ejecutivos. Uno necesita tener y mostrar interés en los demás. Significa no anteponer los intereses propios.

¿Qué estilo de liderazgo quisieras imprimir?

Se identifican seis (6) estilos de liderazgo distintos (según algunas investigaciones), los cuales tienen base en la inteligencia emocional.

ESTILO	CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	ELEMENTOS NEGATIVOS
Estilo dominante o coercitivo:	El más utilizado. El sentido de responsabilidad es vertical. Puede servir para situaciones complejas y tácticas. Sirve para ocasiones, se pierde rápidamente.	El menos efectivo. Afecta al clima de la comunidad u organización. Suele ser vertical, escasamente comunitario y creativo. La iniciativa y motivación casi desaparece. "Haz lo que te digo".
Estilo orientador.	Guía o asesora gracias a su carácter visionario. Motiva, aclara y maximiza el compromiso hacia los objetivos y las estrategias a seguir. Tiene una visión de grupo o comunitaria. Motiva la participación y la libertad para tomar riesgos ("Ven conmigo").	En situación de riesgo es lento en su desempeño.
Estilo afiliativo:	Puede permitir un tipo de trabajo poco efectivo hasta mediocre (por la tolerancia). Puede que sea poco orientador cuando se requiere directrices claras. "Las personas son lo primero" (incluso antes que los objetivos).	Se caracteriza por lograr fuertes vínculos emocionales con las personas (de grupo o comunidad). Velan por la felicidad común y lealtad. Apoya compartir ideas, aumentan la flexibilidad, y la libertad de trabajar para ser más efectivos. Fomentan en demasía el sentido de pertenencia. Genera una mayor comunicación. "Las personas son lo primero". Puede flexibilizarse.
Estilo participativo:	Se fomenta la confianza y respeto y compromiso de grupo. Todos tienen acceso a la libertad de pensamiento y expresión. Se apoya y aumenta la flexibilidad y responsabilidad. Tienen a ser mucho más relista acerca de lo que se puede hacer y no hacer.	Puede invertirse mucho tiempo para alcanzar ideas concretas. Si todos tienen acceso a la voz en las decisiones se afectan los objetivos. Las reuniones pueden ser interminables. Se puede usar este estilo para dilatar las conclusiones. La eficacia puede doblegarse hacia el conflicto y falta de consenso.
Estilo Imitativo:	Se puede fijar metas para superar(se). Puede que los objetivos comunes sean claros, pero deben merecer una constante revisión. Funciona bien con equipos capacitados y motivados.	Hay una obsesión de hacer todo mejor y rápido. Se debe moderar su uso. El compararse no es aconsejable. Puede declinar la responsabilidad dela comunidad. Declina el trabajo en equipo como las iniciativas. La confianza puede verse desmejorada.
Estilo capacitador:	Animan, ayudan a establecer objetivos claros y a largo plazo. Ayudan a crear un plan de acción para lograr el fin primordial. Saben delegar y toleran más. Su impacto es muy positivo en el clima laboral.	Es el perfil menos utilizado. Se dice que es una tarea lenta el de transmitir.

Los entornos o contextos son altamente dinámicos y cambiantes y un líder debe ajustarse al mismo.

¿Qué tipos de conducta son mayormente empleadas por los lideres?

- Una actitud proactiva de ayudar a establecer los objetivos. No todo se fija en metas, sin clarificar objetivos. Ejemplo: "Mejorar nuestro servicio".
- El proceso de clarificación nace con preguntas: ¿mejorar en qué?, ¿para qué?, ¿quién lo hará?, ¿con qué recursos?, ¿cuándo esperamos tener estos resultados?... Preguntas que nos permite replantear los objetivos.
- A pensar sistemáticamente. El enfoque sistémico, permite un amplio análisis y razonamiento crítico y abierto. Se parte de la premisa de que todo está interrelacionado.
- La promoción del aprendizaje en equipo. Cada persona aporta al conocimiento y aprende de los otros. involucrar a otros. Liderar es un proceso de integrar a personas, de articularlas para que contribuyan a un objetivo común.
- Retroalimentar. Es clave para reforzar las conductas exitosas de las personas, y para ayudar a qué adecuarse cuando las decisiones de las personas no han sido las más adecuadas.

TEMAS BÁSICOS SOBRE COMUNICACIÓN PARA EL LIDERAZGO

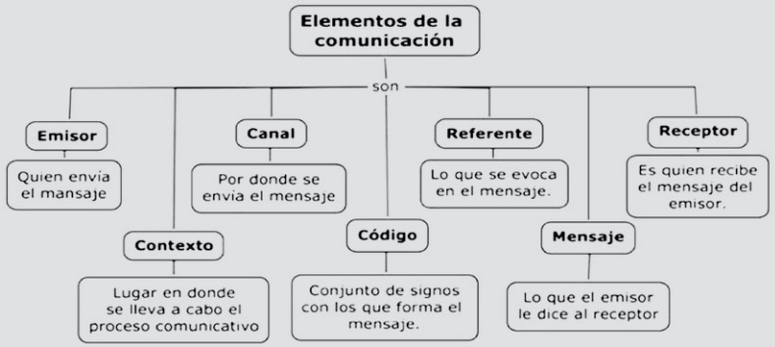
Toda acción comunicativa es el fluido vital de una organización o comunidad. Como cualquier actividad, se puede perfeccionar, enfrentando los retos que representa.

¿Qué es comunicación?

Es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (Stanton, Etzel y Walker).

Es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (Idalberto Chiavenato).

¿Cuáles son los elementos básicos de la comunicación?



¿Qué es la comunicación efectiva?

La comunicación efectiva es la capacidad de "entendernos para ser entendidos". Se relaciona con comprender las emociones para una apertura al diálogo.
Los elementos claves de la comunicación son: clara, sencilla y objetiva.

¿Qué habilidades y elementos favorecen una comunicación efectiva?

Personales:

- Saludo, sonreír si es posible.
- El tono de voz, "estilo" de acercamiento.
- Mirar al emisor (sentirse atendido).
- Preguntar si es necesario.
- No generar angustias o fatigas (prisas, con el lenguaje corporal).
- No interrumpir bruscamente.
- Evitar afirmaciones, calificativos.
- Evitar los egos. (yo, yo).
- No tener miedo al desacuerdo. (Enfrenta, pelea limpia sin ofender).
- Seamos directos (mensajes claros y concisos).

- Utiliza cumplidos (de vez en cuando) pero que sean honestos.
- Respeta los turnos y no interrumpir.
- No juzgar a los demás.
- Habla lentamente, pero piensa con rapidez.
- Usa el silencio efectivamente.
- Infórmese sobre el contenido de la reunión.

De grupo:

- Facilitar la participación (ida y vuelta).
- Crear espacio grupal para intercambio de opiniones.
- Si uno no comparte su opinión es mejor decir: "Respeto tu opinión y tu particular manera de enfocar el problema, pero ¿no podrías considerar la posibilidad de contemplar esta otra posibilidad…?
- Cuando nos toque hablar no dirijamos nuestra mirada sólo sobre la persona más importante en el grupo, luego a todos y cada uno de los asistentes.
- No monopolizar la palabra. Ej. "Realmente es interesante escucharte, pero también sería bueno conocer qué opinan los demás, ¿no te parece?"...
- Es bueno detectar a personas que están molestas, ausentes, o "fuera de lugar" para intentar incorporarlos de manera positiva al grupo o comunidad. Ej. "Nos encantaría saber qué piensas tú sobre todo esto y escuchar tus sugerencias…"
- Si surge un altercado posponer de buena manera la reunión.
- Cuando uno se disculpa, mira a la persona a sus ojos.
- Jamás burlarse de los sueños de los demás.
- Concentrarse en lo que dice la otra persona.
- Mantener contacto visual.
- Despejar la mente antes de empezar un dialogo.

¿Cómo expresar concreción?

- Decir exactamente lo que quieres decir (saber y decir sin vueltas).
- Se concentra la comunicación en el objeto u objetivo (no vale personalizar).
- Se informa con datos que se pueden constatar.
- Se habla de hechos y no supuestos.
- No sobre dimensionar.

La comunicación y empatía:

- La empatía es la capacidad de comprender a los demás, es un ponerse en el lugar del otro.
- Es un estado afectivo de comunicación.
- Es una forma de conducta apropiada de preocuparse por el otro.
- Permite entender y analizar las intenciones del otro.

La comunicación en el conflicto:

- Es la habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo.
- Es necesario detectar aquí y ahora, lo que entorpece en la relación.
- Supone clima de confianza y apoyo.
- Si una persona no está expresando lo que está sucediendo en el momento, es importante que lo haga.
- Cuando se producen silencios pesados o malas interpretaciones, la descripción del conflicto es crucial.

El liderazgo comunicacional es un fenómeno socio cultural:

- Es tan necesario y útil la vida en comunidad, que sin ella nuestra identidad estaría vacía. Necesitamos de (los) otro(s).
- Así, sin un equipo de colaboradores, no existe un líder.
- El liderazgo es un impulso de cambio para la comunidad y los cambios son una oportunidad.
- Trabajamos sobre las emociones, como un artista y su obra, con la cual podemos construir o destruir relaciones de confianza con su público.
- Por tanto, debemos manejar las emociones, desde nuestro comportamiento para influenciar (positivamente) en los demás.
- De eso se trata los procesos de cambio, para generar relaciones favorables para propósitos comunes. Donde la comunicación es importante.

ELEMENTOS BÁSICOS SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS

¿Qué es un conflicto?

Es una disputa o discrepancia que se da entre dos o más personas con intereses u opiniones opuestos.

¿Qué es la toma de decisiones en un conflicto?

Es un proceso por el cual un individuo o grupo debe elegir entre varias opciones, esto implica responsabilidad.

Los pasos:

- Reconocer el problema: Algo debe cambiarse para una posible mejora.
- Analiza el problema: Identificado el problema, es necesario el estudio del mismo con la finalidad de encontrar la causa.
- Considera tus metas: Que se desea alcanzar.
- Busca alternativas: tantas como sea posible.
- Selecciona la mejor alternativa.
- Tu decisión a la acción:
- Muchas de las decisiones puede que no resuelven directamente un problema.
- Tomar decisiones adicionales que te acercan a tu meta.
- Acepta la responsabilidad: después que tomas una decisión, necesitas aceptar la responsabilidad y las consecuencias de haberla tomado.
- Evalúa los resultados: el producto o resultado de tu decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad.
- Usa hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones.

¿Cuáles son las técnicas de manejo de conflictos?

Las técnicas intentan evitar la dinámica de ganar/perder, buscando que las partes lleguen a una solución o acuerdo sin que la fuerza más poderosa de las partes imponga supremacía.

La idea es entender a las organizaciones o comunidades como un sistema de negociación continua en que los acuerdos se modifiquen a partir de los cambios que ocurran en el medio.

A. **NEGOCIACIÓN:** Las partes en conflicto buscarán tomar las decisiones adecuadas para llegar a un acuerdo pacífico y satisfactorio para todos. En la negociación el otro juega un rol fundamental y siempre es importante preservar la relación interpersonal una vez resuelto el problema.

B. **MEDIACIÓN:** Interviene un tercero neutral que intercede para encontrar una solución, pero son las partes las que en definitiva toman las decisiones. En este sentido, podemos afirmar que la mediación es una negociación asistida y una alternativa pacífica que evita una posible instancia judicial. Una mediación no siempre se entenderá como la incapacidad de resolver el conflicto.

C. **ARBITRAJE:** Interviene un tercero denominado "árbitro", quien decide la resolución del conflicto y cuya decisión, las partes se comprometen a aceptar. Este procedimiento busca alcanzar un acuerdo a través de la emisión de un fallo o veredicto que acabe con el conflicto entre las partes.

La negociación: Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes. Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema. Hay dos enfoques generales de la negociación: negociación distributiva y negociación integrativa.

- Negociación distributiva: Tipo de acuerdo donde las partes aspiran a obtener el mayor beneficio (ganar – perder).

- Negociación integrativa: Tipo de acuerdo donde ambas partes ganan. (criterio de ganar, ganar).

¿Cuál el proceso para una negociación?

1. Preparación y planeación: ¿Cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación?, ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto?, ¿Qué desea obtener de la negociación?, ¿Cuáles son sus metas?

2. Definición de las reglas básicas: Conviene definir las reglas generales y procedimientos básicos con las partes. ¿Quién realizará la negociación?, ¿Dónde se llevará a cabo?, ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, se aplicarán?, ¿A qué temas estará limitada la negociación?, ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida?

3. Aclaración y justificación: A las partes se explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación. Más bien, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los temas, por qué son importantes. Cualquier documentación ayuda y sustenta las posturas.

4. Negociación y solución de problema: Toda negociación es de ida y vuelta donde ambos saben que pueden ganar y/o perder. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes.

5. Cierre y puesta en práctica: Toda negociación debe ser formalizada en un acuerdo.

¿Qué acciones se deben considerar para una negociación?

- Una introducción positiva de la negociación.
- Diríjase a los problemas, no a las personas (no personalice las diferencias).
- Enfatice soluciones.
- Crear un clima de apertura y confianza.

¿Quién dirige una negociación?

- El Monitor, Coordinador, Moderador de la negociación.
- Es la persona que concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar.
- En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo.
- Esta persona implementa nuevos conceptos, sistemas, integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial.
- Emplea una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato.
- Desarrolla talentos individuales.
- Trabajo sobre un equipo que potencializa aún más las competencias individuales
- Proporciona claridad, construcción de confianza, es paciente.
- Mantiene la confidencialidad y respeto.

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA. (Stephen Covey, 1989)

1er. Habito: Ser proactivo, significa tomar la responsabilidad por su propia vida, ejercitar la habilidad.
2do. Habito: comience con un fin en la mente.
3er. Habito: Poner primero lo primero.
4to. Habito: Piense en ganar / ganar.
5to. Habito: Busque primero entender, luego ser entendido.
6to. Habito: Sinergice. (Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes. Implica cooperación creativa y el trabajo en equipo),
7mo. Habito: "Afilar la sierra". Es la auto-renovación, el mantenimiento básico para mantener los hábitos restantes. Para esto es necesario trabajar en la: Dimensión física (ejercicio físico, nutrición y manejo del Stress), Dimensión espiritual (renovar compromisos con sus valores a través de su misión personal, rezo, meditación, o inmersión en música, literatura, o naturaleza, de no hacerlo, su espíritu se vuelve insensible); Dimensión mental.

La mediación: Es un procedimiento alternativo donde un tercero neutral, el mediador, ayuda a las partes a solucionar su controversia de manera mutuamente satisfactoria. Cualquier acuerdo se formaliza mediante un convenio o contrato.

La mediación es un intento de trabajar con el otro y no contra el otro, en busca de una vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos, en un entorno de crecimiento, de aceptación, de aprendizaje y de respeto mutuo.

¿Para qué sirve una mediación?

- Para la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes.
- Para facilitar que se establezca una nueva relación entre las partes en conflicto.
- Para aumentar el respeto y la confianza entre las partes.
- Para corregir percepciones e informaciones falsas que se puedan tener respecto al conflicto y/o entre los implicados en este.
- Para crear un marco que facilite la comunicación entre las partes y la transformación del conflicto.

¿Cuáles son los principios de la mediación?

1. El poder lo ejercen las propias partes: Son los participantes los que controlan el proceso y las decisiones. Es necesario que las partes estén motivadas, porque deben estar de acuerdo en cooperar con el mediador para resolver su disputa.

2. Neutralidad del mediador: Antes de iniciar una mediación, el mediador debe preguntarse sobre la existencia de alguna circunstancia susceptible de crear parcialidad en el desarrollo de la misma. El mediador debe tomar parte a favor de todos y desde aquí trabajar para que el proceso sea equitativo.

3. Confidencialidad: Durante la mediación los participantes mantienen la privacidad más absoluta y tienen la garantía de que lo que se dice en una sesión de mediación no podrá utilizarse ante un tribunal.

4. Voluntariedad: La mediación requiere del acuerdo libre y explícito de los participantes. La mediación no puede imponerse. No se puede obligar a nadie a establecer relaciones o llegar a acuerdos.

El arbitraje: Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, donde un tercero imparcial y especializado, llamado árbitro, actúa como juez en la solución de una controversia, emite una decisión denominada laudo arbitral que tiene los mismos efectos legales de una sentencia judicial.

¿Para que sirve un arbitraje?

Para la resolución de controversias de manera definitiva. Es un proceso ágil, y dirigido por árbitros expertos el mismo que tiene un costo.

Bibliografía:

Documentos de trabajo Programa: *Formación de Líderes para la Transformación* 2010.
Desarrollo de liderazgo, MNA 2009.
Liderazgo ético. UNODC, 2019.

CURSO TALLER:
LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTOS
CULTURALES COMUNITARIOS
Imparte: SARA ZAPATA MIJARES (EEUU)
6 • 7 • 8 / septiembre / 2022
Lugar: Cinemateca Boliviana
Calle Rosendo Gutiérrez esq. Oscar Soria
La Paz
LÍDERES CULTURALES COMUNITARIOS
ORGANIZAN:
VISIÓN CULTURAL
INFORMACIONES:
Fundación Visión Cultural
Whatsapp: (+591) 77225555 - 76748906
E-mail: cultura@visioncultural.org
www.visioncultural.org

SEMINARIO
LIDERAZGO, EMPRENDIMIENTOS,
MODELOS Y PROCESOS
EN EL DESARROLLO CULTURAL COMUNITARIO
SARA ZAPATA MIJARES (EEUU)
Promotora y Asesora Cultural, Turismo y Empresarial
Mundo Maya Foundation. Presidente/Fundadora
JENNIFER SHEPARD (BOLIVIA)
Arquitecta Museógrafa
JUAN CARLOS PATÓN (BOLIVIA)
Facilitador Museo Comunitario
ANDRÉS ZARATTI (BOLIVIA)
Gestor Cultural
Día: Miércoles 7 de septiembre • 2022
Horario: 18:30 a 20:30 • Cinemateca Boliviana
Calle Rosendo Gutiérrez esq. Oscar Soria
LÍDERES CULTURALES COMUNITARIOS
Organizan:
VISIÓN CULTURAL
Informaciones:
Fundación Visión Cultural • Tel/WS: (+591) 77225555
E-mail: fundacion@visioncultural.org • norcam11@gmail.com • www.visioncultural.org • La Paz – Bolivia

Notas de prensa

Algunas apreciaciones de los participantes

Felicitaciones a la Fundación Vision Cultural por su vision del Proyecto Líderes Culturales Comunitarios. Ha sido un honor impartir el Curso Taller de "Liderazgo y Emprendimientos Culturales Comunitarios" este pasado septiembre 2022 y compartir conocimientos al igual que aprender de los líderes de las comunidades indígenas de la región Kallawaya y de otros contextos de Bolivia. El resultado, los líderes más comprometidos con sus comunidades, para impartir los nuevos conocimientos y todos salimos hermanados.
Sara Zapata Mijares. EEUU

Fue una experiencia muy espectacular, muy grande para mi. Gracias!!!
+ Beatriz Callisaya Huaquí

Los talleres que se llevaron a cabo, es una forma de incentivar a los jóvenes a continuar con el desarrollo cultural para cada comunidad, es una forma de comunicación e integración de pueblos y naciones, con un solo objetivo de formar líderes culturales.
Silvia Abelo

Muy contenta con la experiencia de Líderes Culturales, nos ha despertado mucho interés y posibilidades de emprender proyectos a futuro, gracias.
Elvira Segurondo

Gracias por facilitar esta oportunidad. Nos vamos enriquecidos porque tenemos muchas ideas para afrontar proyectos.
Martín Cárdenas

Hemos aprendido tanto. Necesitamos este tipo de ayudas. Estamos encerrados en nuestros pueblos. Gracias!!!
Cleto Guzmán Quispe

Desde el Proyecto Iskay, agradecemos el espacio que nos han generado, un espacio de construcción, revalorización de nuestra cultura y sobre todo degenerar un tejido social que unifica a distintas/os líderes culturales.
Brenda Gutiérrez Jemio

Algunas apreciaciones de los participantes

Ha sido una experiencia muy positiva, un esfuerzo que nos será muy positivo a futuro. Nos abre la posibilidad de realizar distintos proyectos.
Franz Oblitas

Gracias por la experiencia y por los talleres, y gracias por las visitas a la Academia de Bellas Artes y los Museos. Estoy llevando muchos conocimientos a mi comunidad para transmitirles.
Rufino Apaza Mamani

Desde nuestra cultura mostramos nuestras costumbres y tradiciones, les desafío a protegerlas, visibilizarlas a partir de identificar necesidades de nuestras comunidades y trabajarlas proponiendo políticas públicas al Estado. Gracias a Visión Cultural por ser el actor principal en realizar actividades culturales que nos permite conocer sobre la rica cultura que tiene Bolivia.
Marlene Pérez

Mis agradecimientos a Visión Cultural. Fue una oportunidad de compartir desde nuestras tradiciones concretas, aglutinadas en una atmósfera de la Cultura Kallawaya. Ahora nos toca seguir en contacto para continuar con las actividades culturales desde nuestra tradición.
Tengo buenos recuerdos de los Talleres en Charazani y en la ciudad de La Paz. Saludos desde Niñocorin al Equipo de Visión Cultural y a Sara.... Jallalla.
Feliciano Patty

Nos han dado sus experiencias, sus conocimientos y nos levantan la moral para poder seguir. Gracias.
Alberto Challco

Líderes Culturales Comunitarios Región Kallawaya & Cartillas de Gestión Cultural

VISIÓN CULTURAL
FUNDACIÓN