

MÓDULO 1

De dónde venimos y hacia dónde vamos

Coordinación:

Roberto Di Meglio, Monica Lisa,
Martha Pacheco, Mario Tueros

Autores:

René F. Apaza Añamuro, Silvia Moreno Roque

Desarrollo metodológico y revisión pedagógica:
Monica Lisa

Revisión lingüística:

Luvia Soto Cabrera

Ilustraciones:

Jorge Hidalgo

Diseño gráfico:

Maurizio Costanza

Esta publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Organización Internacional del Trabajo y al Centro Internacional de Formación de la OIT, solicitudes que serán bien acogidas.

Programa Modular: Emprendimientos para pueblos indígenas

MÓDULO 1 - De dónde venimos y hacia dónde vamos

ISBN 978-92-9049-466-9

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones del Centro no implican juicio alguno por parte de la OIT o del Centro Internacional de Formación de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las comparta.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT o el Centro Internacional de Formación de la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Programa EUROsociAL- Empleo

<http://lamp.itcilo.org/eurosocial-empleo/>
y

Programa de Educación a Distancia
y Tecnología del Aprendizaje (DELTA)

Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Torino
Italia
<http://www.itcilo.org/es>

Contactos:

Programa EUROsociAL- Empleo
Teléfono: + 390116936306
Facsimile: +390116936789
E-mail: d.ferrari@itcilo.org

Programa DELTA

Teléfono: +39 011 6936504
Facsimile: +39 011 6936469
E-mail: delta@itcilo.org

Oficina Sub-regional de la OIT para los Países Andinos

<http://www.oitandina.org>

Las Flores 275
San Isidro, Lima 27
Apartado 14-124
Lima, Perú
Teléfono: +5116150300
Facsimile: +5116150400
E-mail: lima@oit.org.pe

TABLA DE CONTENIDOS

Objetivos generales	1
Introducción	1
SESIÓN 1 - Identidad, autoestima y valores	3
Objetivos específicos	3
Introducción	3
ACTIVIDAD 1.1 “Expresando nuestra cultura”	4
ACTIVIDAD 1.2 “El ciclo del tiempo: ¿De dónde vengo y hacia dónde voy?”	6
ACTIVIDAD 1.3 “Reconociéndonos”	10
ACTIVIDAD 1.4 “La chuspa de la diversidad”	13
Desarrollo con identidad	16
SESIÓN 2 - Principales características emprendedoras individuales y de grupo	23
Objetivos específicos	23
Introducción	23
ACTIVIDAD 1.5 “Emprendedores y negocios exitosos”	24
ACTIVIDAD 1.6 “Estilos de liderazgo”	27
ACTIVIDAD 1.7 “La sobrevivencia en el mercado”	29
ACTIVIDAD 1.8 “Preparándonos para producir con calidad de exportación”	34
Autoevaluación como emprendedores, plan individual y de mejora	41
ACTIVIDAD 1.9 “Conociéndonos a nosotros mismos”	42
¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizar lo aprendido?	51
Para saber más...	52
1. Cultura e interculturalidad	52
2. Mediante el trabajo se consigue la riqueza (Cuento)	53
3. El papel de las personas con características de emprendedores	54
Bibliografía	59

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que implicaría utilizar en español “o/a” incluir ambos géneros, se ha optado emplear el masculino, en el entendido que comprende a hombres y mujeres.



Objetivos generales

Al finalizar el módulo los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Reconocer sus raíces culturales y su identidad, así como su presente y los papeles que pueden desempeñar en el futuro.
- Identificar sus características emprendedoras personales y de grupo.

Introducción

La cultura es un proceso dinámico que continuamente está cambiando, y no está sujeto a estructuras rígidas. Por medio de ella aprendemos a relacionarnos y a comportarnos de una determinada manera.

La cultura se produce en un tiempo y espacio determinado por lo que para conocerla debemos tener en cuenta el contexto que le da sentido.

Cada persona vive la cultura de una forma diferente: las características individuales y las experiencias personales hacen un mosaico diferente de las costumbres. Esta mezcla resulta aún más interesante cuando las culturas viven simultáneamente y hay comunicación interactiva entre ellas.

En este módulo, el formador guía a los (futuros) emprendedores indígenas a lo largo de un proceso de toma de conciencia de sus raíces y de su identidad, con el objetivo de valorarse a sí mismos y a su cultura.

De esta manera las personas participantes tendrán la posibilidad de identificar y describir los principales rasgos que caracterizan a los emprendedores, desde una perspectiva que valoriza la riqueza de la cultura indígena, al tiempo que aprovecha los principios básicos del desarrollo empresarial.

Igualmente, los participantes tendrán la posibilidad de autoevaluar su aprendizaje, poniendo a prueba los conocimientos adquiridos y reflexionando sobre estrategias de mejora.

SESIÓN 1

Identidad, autoestima y valores

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Identificar y describir su origen.
- Examinar su situación actual como indígenas.
- Elaborar una imagen objetivo, individualmente y como grupo.
- Analizar el concepto de interculturalidad, valorándolo positivamente.

Introducción

En esta sesión examinaremos los conceptos de *cultura e interculturalidad*, y reconocemos la identidad cultural como motor que impulsa a las personas a lograr lo que se proponen ser. Asimismo, analizaremos la importancia que tiene una autoestima equilibrada para adquirir autonomía e independencia y para alcanzar metas como personas y como emprendedores.

ACTIVIDAD 1.1

“Expresando nuestra cultura”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Analizan el concepto de *cultura*.
- ▶ Reflexionan sobre la diversidad cultural, las relaciones interculturales y los estereotipos.



Materiales:

- ▶ Marcadores, pinturas, crayolas, lápices de colores.
- ▶ Lápices y borradores.
- ▶ ¼ de pliego de cartulina para cada participante.



Instrucciones:

1. Motive a los participantes para que desplieguen su creatividad. Explíqueles que pueden realizar esta actividad combinando diferentes técnicas, por ejemplo: dibujos, poesía, adivinanzas, música, danzas, cuentos, historias.
2. Entregue a los participantes que hayan elegido el dibujo u otra técnica que implica escritura, un ¼ de pliego de cartulina de colores, lápices de color, crayolas, marcadores, pinturas de diversos colores.
3. Realice una plenaria para que los participantes presenten sus representaciones de lo que entienden por *cultura* y solicíteles que contesten a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué temas ha escogido?
 - ¿Por qué ha escogido este tema?
 - ¿Qué representa su dibujo o escena o cuento o historia?
 - ¿Hubo alguien que ha elegido su mismo tema?
 - ¿Lo desarrolló de la misma manera?
 - ¿Por qué cree que partiendo de la misma idea o tema, los resultados son diferentes?



Tiempo:

20 minutos para el trabajo individual, más 5 minutos para la presentación de cada participante



Posibles resultados de la actividad:

- En los países andinos existe una gran diversidad cultural. Podemos aprender unos de otros. Expresamos diversos puntos de vista.
- Existe interrelación entre etnias, identidades, nacionalidades.
- Se muestran las diferencias entre los estilos de vida de cada comunidad, costumbres, manera de ser. Todos pertenecemos a una cultura.
- Nos reconocemos como somos, sin negar la existencia de otros.
- Cultura también es tecnología, es conocimiento sistemático, viene de la vida misma (ejemplo: Papas nativas, Macchupicchu, las alpacas).
- Hemos partido de nuestras propias vivencias y hemos construido conceptos propios.
- Cultura es todo conocimiento que se da en la vida: “los pueblos originarios conservan sus danzas y costumbres”. Hay un gran diversidad cultural que se manifiesta, Por ejemplo en: fiestas, matrimonios, “Think’a”.¹

¹ Ceremonia de pago

ACTIVIDAD 1.2

“El ciclo del tiempo: ¿De dónde vengo y hacia dónde voy?”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reconocen sus orígenes, sus raíces ancestrales, su identidad.
- ▶ Intercambian opiniones, experiencias, conceptos, costumbres, valores.
- ▶ Aprenden a respetar las diferencias.
- ▶ Observan sus historias personales, mirando hacia el futuro, teniendo en cuenta el pasado.
- ▶ Analizan la importancia del desarrollo con identidad.



Instrucciones:

Esta actividad funciona con cualquier grupo y suele resultar un buen comienzo para tratar la diversidad cultural en los espacios territoriales. Por medio de ella se puede constatar las influencias familiares, de los grupos étnicos, el “ayllu”², la comunidad y la nacionalidad sobre la forma de ser, las actitudes, los sueños y las aspiraciones. También es importante descubrir que en los distintos ámbitos hay costumbres y aspiraciones diferentes.

1. Forme grupos de 3 ó 5 personas, procurando, si es posible, que haya el mismo número de hombres y mujeres en cada grupo. También es importante que, en la medida de lo posible, los grupos queden integrados por personas que provengan de la misma cultura, de la misma etnia y lugar. Pídales nombren a un moderador, quien buscará la participación de todos los integrantes y presentará en plenaria los resultados del trabajo de grupos (también puede ser que cada uno presente su parte).
2. Explique a los participantes lo siguiente: “Ustedes son parte de una misma cultura y es probable que también de la misma etnia, viven en la misma zona y por lo tanto comparten sus orígenes, costumbres, tradiciones, celebraciones. Sin embargo, tienen una familia y su propia historia personal, sus sueños, aspiraciones, necesidades y elementos particulares de su propia familia, del “ayllu”, de su comunidad, distrito, provincia, país, región.

² Conjunto de familias que tienen raíces comunes y comparten el mismo territorio y los mismos patrones culturales.

Cada grupo étnico, nacionalidad y pueblo originario tiene su propia historia, está escribiendo su presente y sueña con su futuro.

Son ejemplos de grupos: aymaras Kallawaya, aymaras Lupacas, aymaras Umansuyo, quechuas K'anas, quechuas Chopk'as, quechuas Cochabamba, quechuas Cusco, Kichwas Otavalo, Kichwas Riobamba, etc.

Con este ejercicio ustedes intentarán reconstruir su historia (su pasado), analizar su presente y determinar qué es lo que desean y quieren que sea su futuro”.

3. Pídale que:

- reconstruyan su pasado: ¿cómo fue?, ¿de dónde vienen?, ¿quiénes son sus ancestros?
- describan su presente: ¿cómo es?, ¿quién son?, ¿con quiénes están?
- imaginen su futuro: ¿cómo quieren que sea?, ¿hacia donde van?, ¿con quiénes quieren ir?

Solicite que en el análisis tomen en cuenta los aspectos: sociales, culturales, económicos y políticos, como se muestra en la imagen “Reconstruyendo y construyendo nuestra historia”. Pida que utilicen la “Tabla del tiempo” para organizar sus ideas.

Todos deberán contar su historia, su presente y futuro y dibujarlo y escribirlo, utilizando el material que usted les entregará (tarjetas de cartulinas, papelógrafos, marcadores, lápices de color, crayolas).

4. Durante el trabajo, circule por los grupos, verificando que las instrucciones hayan sido bien entendidas y que todos participen. Si es necesario aclare dudas y brinde ejemplos.
5. Pida a los grupos que peguen sus láminas con sus respuestas en el muro o la pizarra y las presenten, explicando el significado de sus representaciones.
6. Terminadas las presentaciones de los diferentes grupos, pida a los participantes que analicen los trabajos para identificar semejanzas, diferencias y otros aspectos relevantes.
7. Durante las presentaciones, tome nota de las características semejantes y diferentes, así como de otros aspectos importantes y promueva su reconocimiento y análisis. Haga un resumen de las conclusiones y lecciones aprendidas durante el ejercicio, vinculándolas con la vida cotidiana y el contexto de los participantes.



Tiempo:

30 minutos para el trabajo de grupos, 5 minutos para la exposición de cada grupo y 20 minutos para la plenaria y las conclusiones.

Reconstruyendo y construyendo nuestra historia

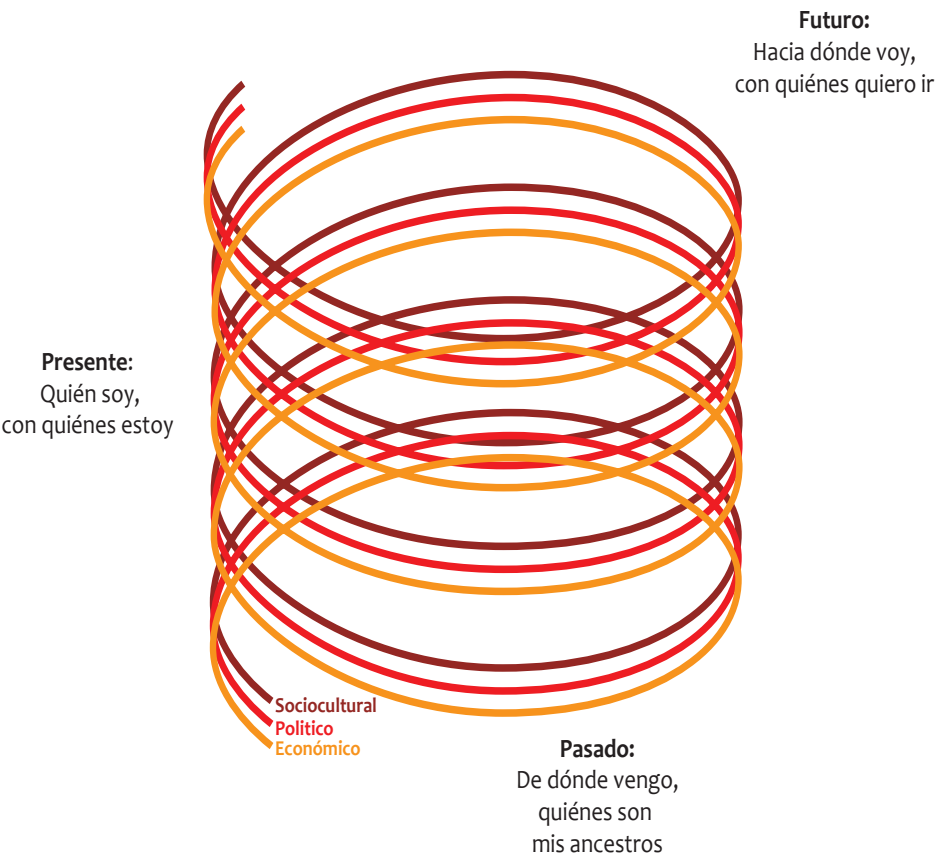


Tabla del tiempo

El Tiempo	Re-Construyendo y Construyendo	Cultural y socialmente	Políticamente	Económica-mente
Futuro	Con quiénes quiero ir			
	Hacia dónde voy			
Presente	Con quiénes estoy			
	Quién soy			
Pasado	Quiénes son mis ancestros			
	De dónde vengo			



Posibles resultados de la actividad:

- Este ejercicio es un esfuerzo importante para saber de dónde venimos, cuáles son nuestros orígenes, nuestras raíces y cuál es nuestro sueño.
- En algunas comunidades ahora se piensa en realizar emprendimientos conjuntos de actividades productivas, de transformación y comercialización.
- La economía de las zonas alto andinas es de prevención, armonía, equilibrio y respeto por la naturaleza y todo lo que les rodea.
- Estamos apuntando al cambio, es importante que nos preguntemos: ¿A dónde nos lleva ese cambio?
- Vemos que actualmente la nutrición de los niños no es adecuada; ahora hay desnutrición.
- Hay mucho paternalismo, la gente se está malacostumbrando.
- Es esencial velar por el desarrollo con identidad, presionando para obtener mejores condiciones en la relación con el resto de la sociedad y el Estado.
- Reconociendo nuestras raíces, sabiendo de dónde venimos, sabremos hacia dónde vamos.

ACTIVIDAD 1.3

“Reconociéndonos”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reconocen que sus derechos y de los demás tienen que ser protegidos y respetados.
- ▶ Aprecian la dignidad de todas las personas, fundamentándose en principios de empatía, solidaridad y fraternidad.



Instrucciones:

1. Desarrolle este ejercicio en un salón amplio, libre de sillas y mesas.
En el centro del salón marque una línea (con tiza, cinta etc.) que será la línea de partida, cuente diez pasos de distancia y de igual manera establezca la que será la línea de meta.
2. Pida a los participantes que se ubiquen en la línea de partida.
3. Lea cada una de las preguntas que se plantean a continuación y espere que los participantes reaccionen según sea la respuesta que dan (sea avanzando, sea retrocediendo). Antes de empezar plantee algunos ejemplos como el que sigue:
 - ♦ ¿Cuándo ustedes nacieron, sus padres tenían los recursos suficientes para criarlos? Si la respuesta es afirmativa, den dos pasos hacia delante.
4. Una vez terminadas las preguntas, pida a los participantes que observen cómo quedaron. Solicíteles que respondan a estas preguntas:
 - ♦ ¿Cómo se sienten con los resultados?
 - ♦ ¿A qué se deben estos resultados?
 - ♦ ¿Qué podríamos hacer para mejorar nuestra situación y la de los demás?
5. Si es necesario complementa sus respuestas explicando lo siguiente:

Al nacer todos poseemos las mismas potencialidades para desarrollarnos a plenitud. Sin embargo, desde que nacemos y en la medida en que vivimos, hay factores que entorpecen nuestras posibilidades de pleno desarrollo. Ésa es la razón de que todos no lleguemos al mismo punto.

Invite al grupo a comentar y discutir sobre el hecho de que algunos disfrutamos de derechos plenos mientras que otros no. Unos tenemos mayores oportunidades que otros. A veces encontramos oportunidades y los aprovechamos y otros no lo hacen. Otros son más decididos y perseverantes, pero hay otros que son dejados, dejan hacer, dejan pasar.

También les invite a reflexionar sobre el papel que tienen la educación, y el desarrollo de competencias, para romper inercias e inequidades, y facilitar el ejercicio de los derechos económicos, sociales y políticos de todas las personas. Sintetice los aportes en palabras o en una frase, y escríbalas en los paneles, la pizarra o el rotafolio.

6. Por último pregunte: ¿Cómo actuaremos de ahora en adelante? Pida a los participantes que formulen propuestas para superar las limitaciones encontradas, en base a sus potencialidades.

Recuerde: Adapte el ejercicio de acuerdo al grupo meta. Por ejemplo: cambie el número de pasos o las preguntas.



Tiempo:

20 minutos para leer las preguntas y esperar las respuestas, 20 minutos para la plenaria y las conclusiones.



Preguntas sugeridas para realizar la actividad

- ▶ ¿Cuándo usted nació, sus padres tenían los recursos suficientes para criarlo? Si la respuesta es afirmativa, dé dos pasos adelante.
- ▶ ¿Tiene casa propia? Si la respuesta es afirmativa, adelante dos pasos.
- ▶ ¿Tiene o ha tenido alguna dolencia que le ha causado o le causa mucho daño a la salud? Si la respuesta es afirmativa, dé dos pasos hacia atrás.
- ▶ ¿Cree que sus ingresos mensuales son suficientes para cubrir las necesidades familiares? Si la respuesta es afirmativa, adelante tres pasos.
- ▶ ¿Pertenece a una comunidad que se siente discriminada? Si la respuesta es afirmativa, retroceda tres pasos.
- ▶ ¿Tiene un servicio o seguro de salud? Si la respuesta es afirmativa, adelante tres pasos.
- ▶ ¿Tiene familiares desempleados o que no ganan lo suficiente? Si la respuesta es afirmativa, retroceda dos pasos.
- ▶ ¿Tiene a su cargo sus abuelos? Si la respuesta es afirmativa, avance dos pasos.
- ▶ ¿Cuando se presentan obstáculos en su camino, logra superarlos con optimismo, esfuerzo y persistencia? Si la respuesta es afirmativa, dé tres pasos adelante.
- ▶ ¿Siente que en su vida tiene más triunfos que fracasos? Si la respuesta es afirmativa, dé dos pasos adelante.
- ▶ ¿No se siente capaz de contribuir al desarrollo de los pueblos originarios? Si la respuesta es afirmativa, dé tres pasos hacia atrás.
- ▶ ¿Cree que los pueblos originarios pueden superar los retos que enfrentan en este siglo? Si la respuesta es afirmativa, dé dos pasos adelante.
- ▶ ¿Piensa que tendremos la posibilidad de contribuir a que los pueblos originarios sean reconocidos como actores de su propio desarrollo? Si la respuesta es afirmativa, dé tres pasos adelante.
- ▶ ¿Cree que está perdiendo su identidad cultural o que no la está reafirmando? Si la respuesta es afirmativa, dé dos pasos hacia atrás.
- ▶ ¿Se siente orgulloso de su origen? Si la respuesta es afirmativa, dé dos pasos hacia adelante.

ACTIVIDAD 1.4

“La chuspa de la diversidad”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Analizan conceptos como *diversidad*, *racismo*, *intolerancia*.
- ▶ Argumentan sus opiniones y puntos de vista.
- ▶ Aprenden a comunicarse, escuchar y cambiar de criterio.



Materiales:

Bolsa con frases o “chuspa de la diversidad” (contiene frases acorde con el contexto, las cuales deben ser preparadas con anticipación). Abajo se proporcionan ejemplos de frases: modifíquelas o añada otras, según como lo considere necesario.



Instrucciones:

1. Coloque en una parte de la sala un cartel con la palabra “verdadero” y al otro extremo otro cartel con la palabra “falso”.
2. Solicite a los participantes que se pongan en medio del aula y que escuchen con atención cada una de las frases que se leerán.
Las frases pueden ser preguntas o afirmaciones, que se encuentran en la “chuspa de la diversidad”, y pueden referirse tanto a estereotipos como a formas más amplias de aceptación de la diversidad. Lea las frases en el orden que salgan.
3. Pida a los participantes que mediten sobre la respuesta, antes de ubicarse cerca de uno de los carteles, según sea su opinión.
Explique que si alguno de los participantes no encuentra la frase ni verdadera, ni falsa, se debe quedar en el medio de la sala.
4. Después de la lectura de cada frase, espere a que todos tomen su decisión y formen grupos. Los grupos dispondrán de unos minutos para conversar acerca del por qué de su opinión y deberán nombrar un portavoz, que defenderá el criterio del grupo en el debate que se establezca. A lo largo de la discusión,

cualquier persona puede cambiar de criterio e incorporarse a otro grupo, argumentándolo.

5. Realice una plenaria y pregunte:

- ¿Cómo se sintieron durante el ejercicio?, ¿Era difícil tomar posición?
- ¿Alguien se quedó sólo o sola?, ¿Cómo se sintió?
- ¿Cuál decisión, en particular, les fue difícil tomar?
- ¿Alguien abandonó la posición elegida inicialmente? ¿Cómo se sintió?
- ¿Hubo alguien que se quedó en el medio?

6. Si lo considera necesario, complementa los resultados del debate con las explicaciones siguientes:

- *Todo mensaje puede ser entendido de forma diferente, dependiendo de las experiencias y los conocimientos de cada uno. Lo más importante es saber reconocer y comprender las razones que llevan a situarse en una posición o en otra.*
- *Hay varios factores que pueden influenciarnos, cuando debemos expresar nuestra opinión. Por ejemplo:*
 - *Un sentimiento de ridiculez y de miedo, frente a la idea de quedarnos solos o solas defendiendo una opinión;*
 - *Falta de información con respecto al tema propuesto;*
 - *Tendencia a compartir la opinión del grupo al que pertenecemos o la idea que es más “a la moda”.*
- *Más allá de los obstáculos que podamos encontrar en tomar posición y expresar nuestra opinión, es importante que recordamos que:*
 - *El compromiso forma parte importante de las personas, es lo que nos diferencia de las máquinas.*
 - *Desde luego es importante que nos comprometamos a tomar posición e identificar argumentos para defenderlas.*
- *Cambiar y reconocer que estamos equivocados no supone ninguna derrota, sino todo lo contrario. Es la participación activa mediante el diálogo que fomenta la interacción de ideas, el pensamiento y la creatividad.*
- *Para que se establezca un diálogo, es importante respetar los aspectos que comprenden la comunicación, es decir, que cuando una persona hable, la otra escuche activamente y viceversa.*



Tiempo:

1 hora



Posibles frases para la “chuspa de la diversidad”:

(Se sugiere añadir otras de acuerdo con el contexto de los participantes.)

- Las relaciones entre las diferentes culturas en el país se dan en un ambiente de respeto mutuo y diálogo.
- En nuestro país, nadie es puntual.
- Las mujeres son buenas y sensibles.
- Los quechuas son sentimentales y los aymaras fríos y calculadores.
- Los pueblos quechua y aymara, tienen una actitud de respeto y comunión con la naturaleza, una relación religiosa, algo a lo que debemos profundo amor y respeto y que está íntimamente unido a lo humano (Arguedas).
- Las antiguas religiones andinas tenían una especial veneración por la Pachamama o “Madre Tierra” y veneraban al Sol, a la Luna, al Mar y a las Montañas.
- La culpa de todos los males la tienen los colonizadores europeos.
- Los pueblos indígenas están condenados a desaparecer.
- Nunca podrán gobernar los representantes de los pueblos indígenas, originarios.
- La informalidad no permite el desarrollo del país.
- La educación es la piedra angular para el desarrollo de nuestros países.
- Hay discriminación hacia los pueblos indígenas en América Latina.
- Los pueblos indígenas pueden dirigir el gobierno en los países andinos.
- Las familias indígenas son emprendedoras.

Desarrollo con identidad³

En el pasado, los esfuerzos por mejorar la situación de los pueblos indígenas solían basarse en la idea de que, para beneficiarse con el desarrollo, dichos pueblos debían sacrificar su cultura e identidad y asimilarse o integrarse en la economía y la sociedad nacional. Además, el enfoque aplicado para lograr este objetivo solía ser paternalista y creaba dependencias de los gobiernos, las instituciones religiosas o las Organizaciones no gubernamentales -ONG.

El fortalecimiento de la identidad cultural y la promoción del desarrollo socioeconómico sostenible son objetivos que se refuerzan mutuamente en lugar de ser excluyentes.

Cuando los esfuerzos de desarrollo se basan en los valores locales, en las aspiraciones y en la organización social, la cultura se convierte en un activo importante en vez de en un impedimento para el desarrollo. Ello facilita que la población adopte más fácilmente los cambios que la sacarán de la pobreza material.⁴

Como lo expresa Víctor Hugo Cárdenas, ex vicepresidente de Bolivia, para los pueblos indígenas **el desarrollo es “desarrollo con identidad”**. La cultura no es un obstáculo para el desarrollo, sino más bien el capital inicial para el progreso social y económico sostenible, porque se asienta en los valores, las aspiraciones y el potencial de los pueblos. Ello contrasta con la imposición de un modelo de desarrollo de arriba hacia abajo y desde afuera hacia adentro. Por lo tanto, el desarrollo y la identidad cultural no se excluyen mutuamente, sino que son parte del mismo círculo virtuoso de desarrollo sostenible y adecuado desde el punto de vista sociocultural.⁵

Ello supone brindar oportunidades de participación genuina, que se promuevan la toma de decisiones y el empoderamiento de la población a ser beneficiada, no sólo en la ejecución de los proyectos, sino también en su identificación y diseño.

Las barreras del idioma, el temor a los extranjeros, las normas culturales que pueden limitar la comunicación directa, o la existencia de subgrupos “invisibles” de la comunidad, como las mujeres o los jóvenes, son todos ellos factores que deben tenerse en cuenta en el diseño de las metodologías y procedimientos de participación de los grupos indígenas.

Es importante contar con un diagnóstico sociocultural adecuado en proyectos con fuerte contenido ambiental y social que se ejecuten a nivel de las comunidades.

3 Anne Deruyttere, *Pueblos indígenas, recursos naturales y desarrollo con identidad: riesgos y oportunidades en tiempos de globalización*. Anne Deruyttere es Jefa de la Unidad de Pueblos Indígenas y Desarrollo Comunitario del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Las opiniones expresadas en este documento no representan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

4 Ver, por ejemplo, la experiencia de la Fundación Interamericana y la propia experiencia del BID con su Programa de ‘Pequeños Proyectos’ de apoyo al desarrollo de la comunidad que incluye varios proyectos exitosos con comunidades indígenas, en los cuales se integra el desarrollo socioeconómico y la salvaguardia de la identidad cultural.

5 Víctor Hugo Cárdenas, *Los Pueblos Indígenas, el Desarrollo y la Democracia en América Latina*. Conferencia dictada el 4 de febrero 1997 en el BID, Washington DC.

Conocimiento indígena⁶

Cuando hablamos de conocimiento indígena generalmente lo relacionamos a los **conocimientos asociados o adquiridos por los ocupantes ancestrales de un territorio, aunque no es un conjunto unificado de información ni de distribución regular, y las creencias y prácticas varían entre todos los pueblos indígenas**. Es complejo catalogarlo o capturarlo por medio de nuestra filosofía occidental, lo cual lleva a la dificultad de tener que profundizar estudios concentrados en cada etnia en particular.

Sus características son:

- Se transmite de forma oral;
- Sus orígenes pueden deberse a sueños, señales o experiencias vividas;
- Se construye a través del tiempo y las generaciones;
- Es colaborativo y colectivo: no cree que el conocimiento es propiedad de una o pocas personas;
- No separa lo racional de lo espiritual;
- Reconoce otros orígenes de conocimientos, acepta la diversidad y conocimientos de otra cultura;
- Promueve la distribución equitativa y uniforme de la información y la producción del conocimiento.

El conocimiento indígena se desarrolla por medio de la transmisión, y probable adaptación de conocimientos ya existentes, que a su vez son creados, desarrollados y transformados colectivamente.

El principio más importante que parece haber guiado su desarrollo es: “*para recibir primero hay que dar*”, lo cual describe una relación de mutuo beneficio entre los seres humanos y la naturaleza, y entre ellos mismos.

La tradición oral que suple los documentos escritos, tiene fuerza y vigencia por ser genuina, minuciosa y verídica.

Entre los indígenas del Chapare se dice que “el carácter socializado de la tecnología andina se manifiesta en la apropiación colectiva del conocimiento técnico, ya que éste es transmitido, mediante la tradición oral, de una generación a otra”.

(Fuente: Cides, Estudio Nacional, Bolivia)

Lenguas⁷

La lengua es elemento fundamental de reproducción cultural y de la identidad en su dimensión interiorizada y exteriorizada.

No existen lenguas inmaduras, incipientes o ineficaces. Todas manifiestan la larga vida

⁶ Sergio Cayuqueo, *Conocimiento Indígena en la globalización*, Argentina.

⁷ Las culturas indígenas y sus saberes ancestrales. Sistematización de los resultados de los estudios nacionales de la investigación Latautonomy. Nidia Arrobo Rodas. Quito, 16 de enero de 2005

de los pueblos que las hablan; todas son testimonio de comunidades creadoras, cuyos hombres y cuyas mujeres pensaron y sintieron, se alegraron y sufrieron.

La lengua representa un patrón para la diferenciación cultural y es formadora de identidades.

Sin embargo, las lenguas minoritarias sufren de procesos de pérdida tanto por la prohibición de su uso en los espacios políticos (y de socialización) como por el impacto de la globalización que profundiza los fenómenos migratorios internos e internacionales.

Como se puede entender, esto va causando una desvalorización estructural de las culturas.

Concepción del tiempo y de la naturaleza

Las poblaciones indígenas perciben el tiempo y el espacio como cíclico y no lineal y la relación con la naturaleza como una relación de simbiosis y no de dominación. Se da prioridad al equilibrio y a la armonía social por encima de la afirmación de la libertad individual.

La lógica cíclica tiene fundamento en la concepción del tiempo y del espacio y en las dimensiones del microcosmos y macrocosmos “Pacha”.⁸

El “buen vivir” para los runas y jakes⁹, es vivir en armonía con la naturaleza, que también incluye el bienestar de los integrantes de la familia y de la comunidad.

Para los Kichwa de Ecuador, por ejemplo, el tiempo pasado no es lo que queda atrás, está delante. Existe una relación única y diferente con los difuntos a quienes se los honra de varias formas y hay la creencia de que ellos muestran el camino hacia donde tienen que dirigirse.

Resistencia milenaria

La resistencia cultural de los pueblos indígenas es secular. Mediante ella las culturas han sobrevivido a la conquista, a la organización económica capitalista, al neocolonialismo, y actualmente a la globalización neoliberal.

La resistencia cultural de los pueblos indígenas se sostiene en la afirmación identitaria, en el trabajo de consolidar la unidad en la diversidad y el reconocimiento de las diferencias.

“A través de los siglos las culturas indígenas han cedido parte de su personalidad ante la cultura dominante, pero no han sido destruidas por completo, son concretas como concretos son los pueblos que les dan vida”.¹⁰

La resistencia de las culturas indígenas tiene múltiples manifestaciones. Se puede hablar de una resistencia lingüística, “se conserva la tradición oral, que suple los documentos escri-

⁸ Cides, Estudio Nacional, Bolivia.

⁹ Conjunto de personas (comunidades) y sus jefes

¹⁰ Ileana Almeida, Nidia Arrobo Rodas, Estudio Nacional: Ecuador.

tos. Así mismo quedan los rituales que son al mismo tiempo una manifestación artísticas y una manera de vincularse con las fuerzas de la naturaleza; se expresa el arte como modo jubiloso de vivir; se guarda el papel cohesor y educador de la familia; se aplican los sabios conocimientos de la medicina y la agricultura; se practica el respeto a la naturaleza”.

También la resistencia tiene su expresión en la consolidación de estructuras de gobierno tradicional y nuevas instancias de participación comunitaria.

Capacidad de adaptación y evolución

“La simbiosis con otras culturas, inclusive con la dominante, constituye un mérito de las culturas originarias pues han sabido incorporar elementos ajenos sin destruir la esencia de la suya. Los instrumentos occidentales no alteran la música autóctona; el terciopelo más bien realza la elegancia de los vestidos y los caballos en las fiestas magnifican la importancia y suntuosidad de los personajes centrales”.¹¹

Por otra parte, los pueblos indígenas han sido capaces de adaptarse a entornos para otros inhóspitos tales como las regiones selváticas o los páramos altos.

También las culturas indígenas han evolucionado en el campo organizativo y de liderazgo; desde el fin de siglo pasado los pueblos indígenas se han convertido en sujetos políticos activos y visibles que reclaman derechos colectivos e inciden en búsqueda de cambios estructurales y sustanciales de los estados.

Integración y rechazo de secesionismo¹²

Es una constante en todos los estudios nacionales el reconocimiento de la vocación integradora de los pueblos indígenas a sus respectivos estados nación.

El secesionismo no es parte de las estrategias de desarrollo; al contrario, se da “una articulación original entre elementos y aspiraciones culturales, políticas, territoriales y socio-económicas, una apertura a la realidad nacional y un anhelo a incorporarse a ella de manera autónoma sin renunciar a valores propios, pero con la aspiración de contribuir a la transformación de la realidad nacional”.

¹¹ Idem.

¹² Desde secesión: Una secesión es el acto de retirarse de una organización, unión o entidad política. Típicamente, hay un fuerte factor diferencial que motiva la retirada. La palabra deriva del latín *secessio*. La secesión puede ser un hecho o un derecho. En ambos casos, el fenómeno político de la secesión requiere la previa existencia de un Estado Federal o Confederal, del que forme parte el Estado que manifiesta su voluntad de separarse de la unión.

La secesión, como hecho, suele confundirse con la *independencia*. Pero no es igual. En las guerras de secesión (como la Guerra de Secesión de Estados Unidos), lo decisivo es la voluntad de un Estado preexistente de separarse de la unión con otros Estados. Mientras que en las guerras de independencia se trata de la procuración de un nuevo Estado.

(Fuente: Wikipedia: <http://es.wikipedia.org>)

Religión¹³

El *sincretismo religioso* es una característica de los pueblos indígenas. En Perú, Bolivia y México persiste el culto a antiguas deidades y hay lugares sagrados como el cerro, las cuevas, mientras la fiesta principal es la del Santo Patrono. Las montañas y los ríos tienen valencia espiritual. El sistema de creencias es parte de la vida cotidiana. La siembra del maíz y la cosecha son momentos en que se practica la costumbre de ofrecer comida a la tierra antes de sembrar, rezar en los cerros y en los ojos de agua y poner cruces en los manantiales como ofrenda a la tierra para que no se sequen, en señal de agradecimiento.

La vida religiosa está presente en todo el quehacer de las comunidades indígenas.

Símbolos y costumbres

Los símbolos de identidad forman parte de la vida cotidiana de las comunidades y hay una constante recreación de los mismos. Estos están presentes en la actividad productiva, en las fiestas, en el ciclo de vida, en el acontecer político.

Entre los indígenas, la costumbre es ley y es fuente de leyes y mantiene la unidad de la comunidad.

En Ecuador la mujer kichwa es la guardiana de las costumbres y de la cultura. Por medio de sus vestimentas visibilizan la diferenciación cultural al interior de los pueblos kichwa.

Saberes

Las culturas indígenas disponen de muy diversos saberes, que combinados con los saberes de las culturas no indígenas, pueden desplegarse en el proceso de desarrollo y salida de la pobreza.

- ▶ **Conocimientos técnicos de botánica:** aplicados no sólo en el campo de la agricultura sino también en otras áreas, como en la medicina natural.
- ▶ **Prácticas de manejo cuidadoso y racional de los recursos naturales:** Entre los kichwas de Ecuador y los quechuas peruanos, se destacan la construcción de terrazas de cultivo (andenes), el uso de la agro-ecología, el sistema de barbecho o rotación de cultivos, el conocimiento ancestral de cultivos combinados - complementarios.
- ▶ **Solución de conflictos:** En Ecuador se ha desarrollado todo un proyecto de formación de mediadores indígenas encargados de ayudar a las partes a solucionar sus conflictos. Las prácticas tradicionales del consenso, el careo, la reparación del daño son indicadores del valor de la tolerancia al interior de las comunidades.

¹³ El término *sincretismo* hace referencia al sistema filosófico integrado por elementos que son fruto de la unión y conciliación de doctrinas distintas. Comúnmente se entiende que estas uniones no guardan una coherencia sustancial. También se utiliza en alusión a la cultura o la religión para resaltar su carácter de fusión y asimilación de elementos diferentes.

(Fuente: Wikipedia: <http://es.wikipedia.org>)

- **Tecnologías ancestrales:** En Bolivia, las tecnologías ancestrales tienen un carácter ecológico que se manifiesta en un desarrollo armónico con el medio ambiente traducido en un equilibrio entre la sociedad y su “habitat”. “El punto culminante de este sistema ecológico religioso es el culto solar que se propagó en todo el Tawantinsuyu¹⁴, y que alcanzó un punto culminante en todas las técnicas de aprovechamiento de la energía solar”.¹⁵

En varios casos, se atribuye a los grupos investigados (Kichwas del Ecuador, Mixes de México) conocimientos propios en el campo de la obstétrica.

Tensiones y dificultades al interior de las culturas indígenas

La mayoría de los jóvenes viven dos realidades opuestas: por un lado la tradición, en su comunidad y por el otro la modernidad, en la ciudad. Rechazan trabajar en el campo y prefieren ser profesionales con salario fijo para tener un salario seguro. Desconocen el valor de las medicinas y tampoco desean aprender ya que consideran ese tipo de conocimiento como atrasado y anacrónico. Los jóvenes son atraídos por la moda, tratan de copiar lo foráneo y no valoran lo que descende de su cultura.

En varias comunidades indígenas, las relaciones hombre-mujer siguen siendo caracterizadas por la falta de equidad de oportunidades y sobre todo en lo que concierne la toma de decisión las mujeres siguen sufriendo de la disparidad.

A estas dificultades, se suman las tensiones debidas al continuo esfuerzo de satisfacer las necesidades económicas, garantizando la supervivencia cultural. Se promueven iniciativas a nivel nacional e internacional con el fin de captar inversiones para la región, lo que ocasiona al mismo tiempo discordancia con quienes no están de acuerdo. Desafortunadamente, la integración del conocimiento ajeno sigue dándose en mayor porcentaje que la integración del conocimiento propio.

¹⁴ Organización política.

¹⁵ Amusquivar A. Wilma 1991.

SESIÓN 2

Principales características emprendedoras individuales y de grupo

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Identificar los rasgos que caracterizan el perfil de los emprendedores y de los negocios exitosos.
- Reconocer sus principales características emprendedoras personales y de grupo.

Introducción

En esta sesión trataremos acerca de la definición del perfil del emprendedor y de los negocios exitosos. Sobre la base de ello, se identificarán las principales características emprendedoras individuales y de grupo.

ACTIVIDAD 1.5

“Emprendedores y negocios exitosos”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- Reflexionan sobre las características que un emprendedor y un negocio deben poseer para tener éxito.



Materiales:

Para esta actividad, se necesitan materiales que permitan a los participantes expresar sus ideas de manera clara, haciendo énfasis en los conceptos con formas y colores. Sugerimos distribuir:

- Láminas de colores
- Tijeras
- Gomas
- Colores o crayolas
- Lápices
- Borradores
- Plumones gruesos y delgados
- Tarjetas de diferentes colores



Instrucciones:

1. Forme grupos de 4 o 5 personas, procurando, si posible, que haya el mismo número de hombres y mujeres en cada grupo. Pídales que nombren un moderador, quien buscará la participación de todos los integrantes y presentará sucesivamente los resultados del trabajo de grupo.
2. Solicíteles que utilizando la lámina de colores y el material que se les proporcionará, contesten de manera visual (gráficos, dibujos, esquemas, etc.) las siguientes dos preguntas:

a. ¿Cómo es un emprendedor exitoso?

b. ¿Cómo es un negocio exitoso?

Si necesario, pueden auxiliarse de algunas palabras.

3. Durante el trabajo, circule por los grupos, averiguando que las instrucciones hayan sido bien entendidas y que todos participen.
4. Pida a los grupos que peguen sus láminas con sus respuestas al panel, al muro o a la pizarra y las presenten, explicando el significado de sus representaciones con relación a las preguntas.
5. Terminadas las presentaciones de los diferentes grupos, pida a los participantes que analicen los trabajos para identificar semejanzas, diferencias y posibles características que se hayan olvidado.
6. Verifique que las características identificadas se relacionen con las dimensiones del *saber*, *ser* y *saber hacer* (para poder asegurar que los perfiles de los emprendedores y de los negocios exitosos que se van delineando sean completos.)
7. Pregunte a los grupos si, al momento de identificar las características, se presentaron diferencias importantes entre las respuestas de los hombres y de las mujeres. Pida a los grupos que evidencien esas diferencias y reflexionen sobre como esas características se complementan o contraponen.
8. Averigüe si entre las características identificadas están las siguientes:
 - ♦ Definición clara de objetivos y metas
 - ♦ Búsqueda de oportunidades
 - ♦ Exigencia de calidad y eficiencia
 - ♦ Capacidad para tomar riesgos calculados
 - ♦ Construir redes de apoyo
 - ♦ Autoconfianza equilibrada
 - ♦ Toma de iniciativa
 - ♦ Creatividad
 - ♦ Persistencia
 - ♦ Capacidad y voluntad de buscar información
 - ♦ Capacidad de cuidar la calidad en todo proceso
 - ♦ Compromiso para cumplir con los contratos.

En el caso que no las haya, incorpórelas: se hará referencia a ellas en las siguientes actividades.

9. Tome nota durante las presentaciones de las características, para poder delinear los perfiles de emprendedores y negocios exitosos a utilizarse como modelos en los pasos sucesivos del proceso de aprendizaje. Deje el listado de características final pegado al muro, para poder volver a utilizarlo como referencia durante el taller.



Tiempo:

30 minutos para el trabajo de grupo, 5 minutos para la exposición de cada grupo y 5 minutos para la lectura del listado final de características que definen los perfiles de los emprendedores y negocios exitosos.

ACTIVIDAD 1.6

“Estilos de liderazgo”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reconocen los estilos de liderazgo que existen en las comunidades, pueblos y regiones.
- ▶ Determinan cuál es el estilo más conveniente para el desarrollo de las unidades productivas y organizaciones.



Instrucciones:

1. Forme grupos de 4 o 5 personas, procurando, si posible, que haya el mismo número de hombres y mujeres en cada grupo. Pídales que nombren un moderador, quien buscará la participación de todos los integrantes y presentará sucesivamente los resultados del trabajo de grupo.
2. La tarea de cada grupo será distribuida con base en un sorteo. En una cesta coloque papeles doblados con los 4 estilos de liderazgo presentados en el Tabla abajo y pida a un miembro de cada grupo que saque uno de los papeles. Cada grupo representará el estilo de liderazgo que le ha tocado por sorteo. Algunas veces los participantes se resisten a realizar la representación, por ello solicite que los grupos asuman su papel con la finalidad de que el ejercicio tenga éxito.
3. Para la presentación en plenaria de la dramatización, haga un nuevo sorteo o pida voluntarios.
4. Una vez que se han presentado los 4 grupos, invite al debate plenario y facilite el desarrollo de conclusiones.
5. Presente la descripción de los 4 estilos de liderazgo, como se propone en la tabla de abajo. Si lo considera necesario, modifique y adapte la descripción.



Tiempo:

20 minutos para dar las instrucciones, formar los grupos y sortear la tarea, 20 minutos para la preparación del juego de roles, 30 minutos para la presentación de los mismos y 20 minutos para la plenaria.

Tabla “Estilos de liderazgo”

DEMOCRÁTICO	DEJAR HACER DEJAR PASAR	AUTORITARIO	LIDERAZGO SITUACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Miembros del grupo con mucho espacio para la creatividad y la realización de sus tareas ▶ El liderazgo está orientado hacia la meta y los miembros del grupo, varía según las necesidades ▶ Buena comunicación ▶ Participación en la toma de decisiones ▶ Pertinencia en la toma de decisiones ▶ Hay diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No maneja ni influye en las actividades de grupo ▶ No brinda apoyo ▶ Los miembros del grupo no tienen límites en su conducta de trabajo ▶ Líderes y miembros del grupo tienen una relación poco clara <p>Conductas Típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ No da ordenes directas o dirigidas ▶ No controla la realización de tareas ▶ No delega explícitamente, deja la iniciativa a los demás ▶ Conflicto en los miembros desatendidos ▶ Desinterés, conformismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Controla las metas y las decisiones ▶ Distanciamiento entre los miembros y el líder ▶ Los miembros sienten rechazo hacia el líder ▶ Ordenes directas y elaboradas hasta el mínimo detalle ▶ Controla cada paso ▶ Nunca deja cuestionar sus decisiones y adecuaciones ▶ Personalista, decide solo, impone, sanciona al que no cumple sus órdenes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flexible ▶ Tiene Autoridad ▶ Democrático ▶ Tiene equilibrio / toma en cuenta la realidad



PARA SABER MÁS...

Continúe la sesión con la lectura del texto 2 “Mediante el trabajo se consigue la riqueza” - que se encuentra al final de este módulo - y pida comentarios, motivando la participación del grupo.

ACTIVIDAD 1.7

“La sobrevivencia en el mercado”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Analizan su motivación y reacciones ante la ejecución de tareas.
- ▶ Aprecian su comportamiento individual y al interior de un grupo, en base a una misma tarea.
- ▶ Analizan cuál debe ser su comportamiento para la resolución efectiva de problemas y el alcance de objetivos.
- ▶ Incrementan su capacidad para definir objetivos, formular estrategias eficaces, buscar información, usar racionalmente los recursos, aprender del fracaso, trabajar en equipo, formar redes empresariales de apoyo.



Materiales:

- ▶ Una sobrevivencia (chocolate) por cada participante que actúa en el ejercicio.
- ▶ Un mínimo de 3 caramelos de diferente color (rojo, amarillo, verde) por cada participante.
- ▶ Dos recipientes para colocar caramelos y chocolates, una mesa.

Recuerde: Es necesario contar con otro formador o un asistente.



Instrucciones:

Esta actividad pone de manifiesto las debilidades, fortalezas y las diversas actitudes de las personas frente a problemas complejos y además permite compararlos con la vida real. La tarea es sencilla. Se trata de un intercambio de 3 caramelos por un chocolate. Este último representa la sobrevivencia de la persona que lo posea.

1. Explique minuciosamente el objetivo y las tareas de la actividad. La Etapa 1 es individual y la Etapa 2 es grupal (no es necesario mencionar esto a los participantes).

2. El objetivo del ejercicio es lograr que los participantes sobrevivan en forma individual y alcancen la sobrevivencia de grupo en el mercado. La tarea de cada participante es conseguir su *sobrevivencia* (chocolate). Para ello deben intercambiar sus caramelos y conseguir los tres caramelos de diferente color, respetando una de las dos reglas o ambas (según la decisión de los participantes).

Reglas:

- ▶ Solicite a los participantes que piensen a cómo se puede contestar a las siguientes preguntas:
 - ♦ ¿Qué significa sobrevivir?
 - ♦ ¿Qué se entiende por sobrevivir en el mercado?
- ▶ Cada participante debe cambiar con la “Pacha Mama - Madre Tierra” (uno de los formadores), 3 caramelos de diferente color (rojo, amarillo, verde) por una *sobrevivencia* (chocolate) y tiene derecho a recibir un caramelo de vuelto, de un color a elección.
- ▶ Cada participante puede cambiar 3 chocolates (3 *sobrevivencias*), con la “Pacha Mama - Madre Tierra” (uno de los formadores), por 7 caramelos de los colores que desee.
3. Para la Etapa 1, divida mentalmente al grupo en tres partes y distribuya a cada tercio 2 caramelos del mismo color (rojo, amarillo, verde), es decir que un tercio recibirá 2 caramelos de color rojo, otro tercio 2 caramelos de color verde y el último tercio 2 caramelos de color amarillo. La distribución por tercios no debe mencionarse al grupo.
4. Observe con atención cómo se desenvuelven los participantes, sus actitudes, sus acciones. En la mayoría de los casos los participantes en un primer momento se muestran individualistas, egoístas en un mercado tan competitivo, actúan con la lógica de “sálvese quien pueda” y por ello un buen número de participantes no logran sobrevivir; otros participantes se muestran confundidos sin saber que hacer, mientras que otro grupo pone de manifiesto sus características positivas, se muestran colaboradores y solidarios.
5. Solicite a los participantes que reflexionen sobre lo que ocurrió en la Etapa 1 de la actividad y contesten a las siguientes preguntas:
 - ♦ ¿Cuántas personas lograron la *sobrevivencia* y cuántas no?
 - ♦ ¿Cómo se sienten con los resultados obtenidos?
 - ♦ ¿Qué sucedió, por qué no lograron cumplir con las reglas tarea?
 - ♦ ¿Cuáles fueron las dificultades y cuáles los aciertos?
 - ♦ Si volviera a realizar la tarea, ¿qué cosas mejorarían?

6. Para la Etapa 2 divida al grupo de participantes en dos subgrupos que tengan el mismo número de participantes, los cuales competirán entre ellos para sobrevivir como grupo. Si alguien sobra, lo invite colaborar como asistente del equipo de formadores.
7. Otorgue dos minutos para que los grupos se organicen y planifiquen cómo realizar la tarea.
8. Distribuya los caramelos del mismo modo que lo hizo en la primera etapa, sin embargo empiece a entregar los caramelos por el lado opuesto al que empezó la primera vez.
9. En esta parte de la actividad aparecen otras características en los participantes, principalmente positivas: se muestran más colaboradores, aplican la reciprocidad, establecen alianzas estratégicas con el otro grupo, reconocen la importancia de trabajar en equipo. Es muy probable que todos sobrevivan. Sin embargo, en el caso en que algún integrante de los grupos no logre sobrevivir, no hay que preocuparse, pues los resultados permitirán analizar y procesar el ejercicio vivencial en toda su dimensión.
10. Una vez ejecutada la tarea, vuelva a preguntar: ¿Cuántas personas lograron la *sobrevivencia* y cuántas no?
11. Invíteles a comer su *sobrevivencia*.
12. Realice un análisis más detenido y profundo de las emociones y del proceso:
 - ♦ ¿Cuáles han sido sus emociones durante las etapas del ejercicio? Anote por separado estas opiniones (observando el cuadro propuesto más abajo).
 - ♦ ¿Qué hicieron durante la planificación? Pregunte primero al grupo que primero logró la *sobrevivencia* y luego al segundo. Anote por separado los resultados para luego compararlos.
 - ♦ ¿Durante la ejecución hicieron todo lo planificado o cambiaron sus estrategias? ¿cómo estuvo la comunicación, ¿surgieron liderazgos?, ¿de qué tipo?
 - ♦ ¿Cuáles fueron las dificultades y cuáles los aciertos?
 - ♦ ¿Qué lecciones pueden sacar de la actividad?
 - ♦ ¿Lo que pasó se asemeja a la realidad, le sirve para mejorar?
13. Preste mucha atención a las reacciones y comentarios de los participantes y saque provecho de los aportes que realice el grupo. Es impresionante lo que se logra a nivel de lecciones aprendidas, conclusiones y cómo se puede relacionar lo aprendido con la experiencia cotidiana, la vida real.

Por ejemplo:

Los participantes definen a este ejercicio como muy sencillo y didáctico, que

grafica claramente la importancia del trabajo en equipo, de la planificación, la posibilidad de una segunda oportunidad / aprender de la práctica, formar redes, establecer alianzas estratégicas.



Tiempo:

Para dar las instrucciones y distribuir los caramelos 15 minutos. Para resolver la tarea de la Etapa 1, 3 minutos. Para recoger los caramelos y chocolates y realizar la reflexión y análisis antes de iniciar la Etapa 2, 15 minutos. Para planificar la tarea en la Etapa 2, dos minutos. Para la distribución de caramelos de la Etapa 2, 10 minutos. Para la ejecución de la Etapa 2, 5 minutos. Para el análisis y las conclusiones de la actividad, 20 minutos.

Emociones detectadas

Cuando se pregunte a los participantes ¿Qué sentimientos y emociones tuvieron durante el ejercicio?, puede surgir un conjunto de sentimientos y emociones como:

Primera Etapa Fase individual	Segunda Etapa Grupal
<div>▶ Solidaridad</div> <div>▶ Egoísmo</div> <div>▶ Miedo</div> <div>▶ Culpabilidad</div> <div>▶ Inseguridad</div> <div>▶ Duda</div> <div>▶ Nerviosismo</div> <div>▶ Desesperación</div> <div>▶ Confusión</div> <div>▶ Impotencia</div> <div>▶ Rabia</div> <div>(Predominio de sentimientos negativos)</div>	<div>▶ Compañerismo</div> <div>▶ Confianza</div> <div>▶ Preocupación</div> <div>▶ Tensión</div> <div>▶ Solidaridad</div> <div>▶ Seguridad</div> <div>▶ Comprensión</div> <div>▶ Satisfacción</div> <div>▶ Tranquilidad</div> <div>▶ Triunfo</div> <div>▶ Alegría</div> <div>(Predominio de sentimientos positivos)</div>

Pregunte a los participantes: ¿Qué sentimientos son los que predominan en la primera etapa?; y ¿Cuáles en la segunda etapa?

Facilite la reflexión sobre las consecuencias de estos sentimientos y su relación con el cumplimiento de la tarea, haciendo preguntas, llamando a los participantes para que contribuyan a la formulación de las ideas. Facilite la relación de las ideas con lo que ocurre en la vida cotidiana.

ACTIVIDAD 1.8

“Preparándonos para producir con calidad de exportación”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- Identifican partes de su comportamiento como productor que son susceptibles de mejorar, en particular en relación con la búsqueda de información en la fase previa a la producción.
- Aprenden a planificar antes de actuar en la producción.
- Revaloran la importancia y la relevancia de las características que definen un emprendedor exitoso, en particular:
 - persistencia (o sea la capacidad de no desmotivarse);
 - capacidad y voluntad de buscar información;
 - capacidad de cuidar la calidad en todo el proceso de producción.
- Reflexionan sobre la importancia de la calidad en la producción y prestación de servicios para garantizar la venta de su producto.



Materiales:

- 50 gramos de pita que dificulte pero que no imposibilite enhebrar las perlas, cortado en tres tamaños distintos.
- Suficientes perlas de 5 diferentes colores (rojo, azul, amarillo, verde, blanco). Alrededor de 2500 perlas de un tamaño aproximado a 0.5 milímetros de diámetro.
- Vasos de plástico suficientes para todos los participantes y grupos en los cuales se depositarán las perlas.
- Algunas tijeras y agujas u otros materiales que puedan facilitar el enhebramiento.
- 1 rotafolio con hojas.
- Algunos marcadores o plumones.



Instrucciones:

1. Forme grupos de 4 o 5 personas, procurando, si posible, que haya el mismo número de hombres y mujeres en cada grupo.
2. Explique que cada grupo representa una empresa de producción y venta de collares. Pida a los grupos/empresas que designen un gerente y escojan un nombre que los identifique. Los nombres elegidos deberían ser llamativos.
3. Presente una hoja con un muestrario de los tipos de collares que se deberán producir.
4. Distribuya sólo las instrucciones relacionadas con la Etapa 1 y explique que informaciones adicionales se darán sólo a *aquellos gerentes de las empresas que las soliciten*.

Etapa 1:

- a. Presente y distribuya los materiales que están a disposición para la producción (perlas y pitas). En esta primera etapa de la actividad, los participantes tendrán sólo ese material a disposición para la producción.
- b. Mientras que los grupos producen sus collares con las perlas y la pita, no les de alguna información adicional, a menos que no sean los participantes mismos (los gerentes de las empresas) a pedirles explicaciones suplementares. (Por ejemplo: ¿Porque hemos recibido pita para hacer los collares, cuando los del muestrario están hecho con nylon? ¿Podemos tener tijeras?).
- c. No olvide que se apunta a desarrollar *la capacidad de los participantes de reflexionar, cuestionar y buscar información adicional y material adecuado*. Por esta razón, hay que utilizar el enfoque inductivo y esperar que sean ellos mismos a poner en discusión la información proporcionada y el tipo y la calidad del material puesto a disposición para la producción de los collares.
- d. Al finalizar la producción con perlas y pita, actúe como miembro del comité de control de calidad de la empresa *Collares Andinos* que va a comprar los collares y revise todos los collares producidos. Pida también a los participantes que evalúen ellos mismos sus collares, declarando si están satisfechos con ellos y si consideran que respeten los criterios de calidad requeridos.
- e. Ponga adelante de los grupos dos canastos, explicando que uno es para los collares de calidad y otro para los collares que *Collares Andinos* no está dispuesta a comprar porque no son de calidad. Conserve en el primero los collares que superan el control y tire en el segundo los que no respetan los criterios de calidad por *Collares Andinos*.

Etapas 2:

- a. Pida a los participantes que reflexionen sobre la experiencia vivida y contesten a las siguientes preguntas:
 - ¿Necesitan más información sobre como producir los collares según los criterios requeridos?
 - ¿Necesitan más material o material diferente?
- b. Solicite que definan como pueden producir más y con calidad y que definan su objetivo de producción para poder completar el Contrato de Abastecimiento con *Collares Andinos*.
- c. Pida que vuelvan a producir sus collares, teniendo en cuenta lo aprendido en la Etapa 1 e intentando a lograr el objetivo de producción que han fijado en el contrato.
- d. Vuelva a actuar como miembro del comité de control de calidad de la empresa *Collares Andinos* y complete la Hoja de Resultados por cada grupo.
- e. Presente las Hojas de Resultados de todos los grupos en plenario.
- f. Pida a los grupos que cuenten como han vivido la experiencia de trabajo en las 2 diferentes etapas y compartan lo que han aprendido. Procure que los participantes relacionen la experiencia de la actividad con lo que les pasa y les ha pasado en su vida real.
- g. Sobre la base de las contribuciones de los participantes, liste en un rotafolio las principales lecciones que se han traído de la actividad.



Tiempo:

45 minutos por cada etapa y 30 minutos para el debate.

Hoja de Instrucciones

Los collares producidos:

a) Pueden ser de 3 tipos:

- Tipo 1: 20 perlas
- Tipo 2: 30 perlas
- Tipo 3: 60 perlas

b) Deben respetar los siguientes requisitos de calidad:

- Pertenecer a uno de los 3 tipos (según el número de perlas)
- Respetar la secuencia de colores: rojo, azul, amarillo, verde y blanco.

c) Los collares serán pagados según el tipo:

- Tipo 1 (20 perlas): 10 dólares
- Tipo 2 (30 perlas): 20 dólares
- Tipo 3 (60 perlas): 50 dólares

d) Por cada collar comprometido y no entregado, o solo parcialmente terminado o de mala calidad, la empresa exportadora querrá el reembolso de:

- Tipo 1 (20 perlas): - 10 dólares
- Tipo 2 (30 perlas): - 20 dólares
- Tipo 3 (60 perlas): - 50 dólares

e) El comité de control de calidad de *Collares Andinos* (los formadores) define cuanto se pagará a su empresa.

Contrato de Abastecimiento entre su empresa y Collares Andinos

La empresa productora de collares (indique su nombre) y **COLLARES ANDINOS** convienen en el siguiente contrato de abastecimiento:

- a) **COLLARES ANDINOS** adquirirá a la empresa de collares (indique su nombre) los collares, que reúnen los requerimientos de calidad requeridos, en la cantidad convenida en el punto b).
- b) La empresa (indique su nombre) se compromete a producir y entregar a **COLLARES ANDINOS** (cantidad) collares de tipo 1, (cantidad) collares de tipo 2, (cantidad) collares de tipo 3 y de buena calidad en plazo de 15 minutos a partir de la firma de este convenio.

COLLARES ANDINOS se reserva el control de calidad.

La empresa de collares (indique su nombre) se compromete a observar las especificaciones de las reglas entregadas.

A los días del mes de del año hora:

Por **COLLARES ANDINOS**

Por Empresa Collar

Autoevaluación como emprendedores, plan individual y de mejora



ACTIVIDAD 1.9

“Conociéndonos a nosotros mismos”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Evalúan sus fortalezas, debilidades, habilidades, experiencias y contactos para manejar su(s) propio(s) negocio(s).
- ▶ Reconocen las cualidades personales necesarias para iniciar los emprendimientos económicos de éxito.



Instrucciones:

Esta actividad permite a cada participante analizar los siguientes aspectos:

- ▶ Motivación para iniciar o mejorar un negocio
 - ▶ Capacidad de asumir riesgos
 - ▶ Perseverancia y capacidad de enfrentar crisis
 - ▶ Actitud hacia y de la familia
 - ▶ Iniciativa
 - ▶ Habilidad para conciliar familia, cultura y negocios
 - ▶ Habilidad para tomar decisiones
 - ▶ Habilidad de adaptación a las necesidades del negocio
 - ▶ Compromiso con las actividades del negocio
 - ▶ Habilidad para negociar
1. Entregue a cada participante su cuestionario de evaluación personal y motive-le para que lo llene con la mayor sinceridad posible.
 2. Establezca un ambiente de confianza y libertad para que el ejercicio no provoque tensión. Procure que los participantes hagan las preguntas y obtengan las aclaraciones que requieran.
 3. Permanezca atento y cuando los participantes terminen de llenar el cuestionario, pídale que sumen los puntajes obtenidos en cada columna, según características y habilidades y vacíen los resultados en el Formato de Resultados.
 4. Solicítele que completen el formato de Plan de Acción en el cual anotarán cómo convertirán sus debilidades en fortalezas.
 5. Por último, pídale que evalúen sus experiencias.



Tiempo: 2 horas

Ejercicio de evaluación personal¹⁶

Lea con cuidado las afirmaciones que se presentan a continuación.

La Columna A y la Columna B contienen distintas afirmaciones, de las cuales una de las dos puede ser válida para usted.

- Si opina que la afirmación de la Columna A es cierta para usted, anote 2 en el casillero de dicha columna.
- Si opina que la afirmación de la Columna B es cierta para usted, anote 2 en el casillero de dicha columna.
- Si no coincide con ninguna de las dos afirmaciones, anote 0 (zero) en ambos casilleros.

A	1. Motivación para iniciar o mejorar un negocio		B
	Tengo un trabajo que me genera ingresos	No tengo un trabajo que me genera ingresos	
	Yo tenía un buen trabajo remunerado antes de decidir iniciar mi propio negocio	Yo no tenía un buen trabajo remunerado antes de decidir iniciar un negocio	
	Yo aprendo algo de cada trabajo que tengo	Yo sólo trabajo para ganar dinero, no me importa aprender	
	Soy una persona trabajadora	No me gusta mucho trabajar	
	Deseo hacer del negocio mi carrera	Deseo iniciar un negocio porque no tengo otras opciones	
	Deseo tener un negocio para que mi familia y yo tengamos un mejor nivel de vida	Deseo tener un negocio porque quiero tener éxito. La gente rica tiene su propio negocio	
	Estoy convencido que el éxito o fracaso depende en gran parte de mi propio esfuerzo	Considero que necesito apoyo de otras personas para triunfar en lo que me proponga hacer	
	TOTAL	TOTAL	

A	2. Capacidad de asumir riesgos		B
	Estoy convencido que para progresar en la vida debo enfrentar riesgos	No me gusta arriesgarme, aún cuando pueda obtener recompensas	
	Las oportunidades surgen cuando se enfrentan los riesgos	Prefiero hacer las cosas de la manera más segura posible	
	Asumo riesgos sólo después de evaluar las ventajas y desventajas	Si me gusta una idea, me arriesgo sin pensar en las ventajas y desventajas	
	Estoy dispuesto a aceptar que puedo perder lo invertido en mi negocio	Me es difícil aceptar que puedo perder lo invertido en mi negocio	
	Cuando realizo una tarea, no siempre puedo tener un control total sobre la situación	Me gusta tener un control total sobre cualquier acción que lleve a cabo	
	TOTAL	TOTAL	

¹⁶ Fuente: Cuestionario de Auto evaluación ISBN de Generación de Ideas de Negocios. Copyright de la traducción al castellano: Organización Internacional del Trabajo, 1999. Edición adaptada por Hakan Jarskoy.

A	3. Perseverancia y capacidad de enfrentar crisis		B
	Aún cuando enfrento dificultades terribles, no renunció fácilmente	Si hay muchas dificultades, pienso que realmente no vale la pena continuar	
	Los retrocesos y fracasos me desaniman, pero no por mucho tiempo	Los retrocesos y fracasos me afectan mucho	
	Creo en mi habilidad para influir sobre el desarrollo de circunstancias que me favorezcan	Existe un límite en lo que una persona puede hacer por sí misma, el destino y la suerte tienen mucho que ver	
	Si la gente no acepta mis propuestas, no me desanimo y trato de respaldarlas lo mejor que pueda para convencerlos	Si la gente no acepta mis propuestas, generalmente me siento mal y cambio de tema	
	Mantengo la calma en una situación de crisis y me preparo para enfrentarla	Cuando se presenta una crisis, me siento confundido y nervioso y no puedo enfrentarla	
	TOTAL	TOTAL	

A	4. Actitud hacia y de la familia		B
	Pienso involucrar a mi familia en las decisiones del negocio cuando estas le afecten	No pienso involucrar a mi familia en las decisiones del negocio aunque estas le puedan afectar	
	Mi familia entenderá que no puedo pasar mucho tiempo con ella por mis compromisos de negocios	Mi familia se molestará si no puedo pasar mucho tiempo con ella por mis compromisos de negocios	
	Si mi negocio no tiene mucho éxito al principio, mi familia estará dispuesta a aceptar las dificultades financieras que esto les cause	Si mi negocio no tiene mucho éxito al principio, mi familia estará muy molesta por las dificultades que le pueda brindar.	
	Mi familia estará dispuesta a ayudarme en las dificultades de mi negocio	Mi familia probablemente no estará dispuesta a ayudarme en las dificultades de mi negocio	
	Mi familia piensa que es una buena idea de mi parte iniciar un negocio	Mi familia está preocupada por mi decisión de iniciar un negocio	
	TOTAL	TOTAL	

A	5. Iniciativa		B
	No temo a los problemas. Los acepto como parte de la vida y trato de encontrar soluciones cuando se presentan	Encuentro difícil enfrentar los problemas y evitar pensar en ellos	
	Cuando tengo dificultades, las enfrente con toda energía. Estas son un desafío para mí y casi disfruto superándolas	Si tengo dificultades, trato de olvidarlas o espero a que desaparezcan	
	No espero a que las circunstancias me sean favorables, yo trabajo para tenerlas	Me gusta seguir la rutina y esperar que se presenten las circunstancias favorables	
	Siempre trato de encontrar algo diferente por hacer	Me gusta hacer solamente cosas en las que yo sé que soy bueno	
	Pienso que todas las ideas pueden ser útiles en algún momento y trato de probarlas para ver si funcionan	La gente tiene muchas ideas, pero creo que yo no puedo hacer de todo y prefiero limitarme a mis propias ideas	
	TOTAL	TOTAL	

A	6. Habilidad para conciliar familia, cultura y negocios		B
	Tomaré de mi negocio sólo el dinero programado para sostener a mi y a mi familia	Tomaré de mi negocio el dinero que mi familia necesite	
	Si mis amistades o familiares tienen problemas financieros, les ayudaré sólo con lo que tengo asignado a mis gastos personales; no puedo retirar dinero del negocio	Si mis amistades o familiares tienen problemas financieros, los ayudaré aún cuanto esto pueda afectar mi negocio	
	No puedo descuidar mucho tiempo mi negocio por obligaciones familiares y sociales	Mis obligaciones familiares y sociales tienen prioridad, estas serán atendidas primero y después el negocio	
	Mis familiares y amistades tendrán que pagar por mis productos, servicios y el uso de bienes de mi negocio, igual que cualquier otra persona	Mis familiares y amistades obtendrán beneficios especiales de mi negocio	
	No daré crédito a las personas sólo porque sean mis familiares y amistades	En general daré crédito a mis amistades y familiares	
	TOTAL	TOTAL	

A	7. Habilidad para tomar decisiones		B
	Puedo tomar decisiones con facilidad y me gusta hacerlo	Encuentro difícil tomar decisiones	
	Puedo tomar decisiones difíciles por mi cuenta	Necesito del consejo de varias personas antes de tomar una decisión difícil	
	En general, tomo decisiones con rapidez	Retraso la toma de decisiones tanto como sea posible	
	Antes de tomar una decisión considero todas las opciones	Mis decisiones suelen ser impulsivas, según mis sentimientos e intuición	
	TOTAL	TOTAL	

A	8. Capacidad de adaptación a las necesidades del negocio		B
	Produciré solamente lo que la clientela desee	Produciré solo lo que sea de mi agrado	
	Si mi clientela desea un producto o servicio más barato, estudiaré como satisfacer sus requerimientos	Si mi clientela desea un producto o servicio más barato tendrá que ir a otro lugar	
	Si mis clientes desean crédito, debo valorar la posibilidad de proporcionarlo con el menor riesgo para mi negocio	No venderé mis productos o servicios a crédito a nadie	
	Si reubicando mi negocio en otro lugar puedo vender más, estoy dispuesto a mudarme	No estoy preparado para reubicar mi negocio. Los clientes y proveedores deben venir donde yo esté ubicado	
	Mediante el estudio de las tendencias del mercado, trataré de cambiar mis actitudes y formas de trabajar para actualizarme	Es mejor trabajar de la forma que conozco porque es difícil mantenerse al día con lo rápido que cambia el mundo	
	TOTAL	TOTAL	

A	9. Compromiso con las actividades del negocio		B
	Trabajo bien bajo presión y me gustan los desafíos	No trabajo bien bajo presión, me gusta mantener una vida tranquila y calma	
	Me gusta tener muchas horas de trabajo cada día y no me importa usar mi tiempo libre para trabajar	Pienso que es importante tener tiempo libre; no se debería tener que trabajar tanto	
	Estoy dispuesto a pasar menos tiempo con mi familia y mis amistades para atender mi negocio	No estoy dispuesto a pasar menos tiempo con mi familia y mis amistades por atender mi negocio	
	Puedo postergar mis compromisos sociales, descanso y aficiones si es necesario	Pienso que es importante tener mucho tiempo para socializar, tener aficiones y también para descansar	
	Estoy dispuesto a trabajar muy duro	Estoy dispuesto a trabajar sólo lo necesario.	
	TOTAL	TOTAL	

A	10. Habilidad para negociar		B
	Me gusta negociar y a menudo obtengo lo que quiero sin ofender a nadie	No me gusta negociar, prefiero hacer lo que otras personas sugieren	
	Me comunico bien con otras personas	Tengo dificultad en comunicarme con otras personas	
	Me gusta escuchar los puntos de vista y opiniones de otras personas	Generalmente no estoy muy interesado en las opiniones de otras personas	
	Cuando estoy negociando, pienso tanto en lo que me beneficia a mí como a la otra parte	Si tengo que negociar, prefiero actuar por instinto y ver que sucede	
	Creo que la mejor manera de obtener lo que deseo en una negociación es tratar de encontrar el modo en que ambas partes nos beneficiemos	En mis negociaciones, mi opinión es la más importante, yo nunca pierdo	
	TOTAL	TOTAL	

Su puntaje

Muchas personas tienen las habilidades y características adecuadas para manejar un negocio: esta evaluación personal es un ejercicio para definir sus fortalezas y debilidades para gestionar su negocio propio. Cuando haya escogido y marcado las frases con las que usted se identifica, suma el puntaje de la columna A y de la columna B para cada habilidad o característica, después anote este puntaje al *Formato de Resultados*.

- Si su puntaje en la columna A está entre 6 y 10, usted tiene fortalezas en esa habilidad o característica, y marque (v) debajo de “Fortalezas”.

- Si su puntaje en la columna A está entre 0 y 4, usted no está muy fuerte en esa habilidad o característica. Ponga una marca (v) debajo de “No muy fuerte”.
- Si su puntaje en la columna B está entre 0 y 4, entonces usted está un poco débil en esa habilidad o característica. Ponga una cruz (+) debajo de “Un poco débil”.
- Si su puntaje en la columna B está entre 6 y 10, usted está débil en esa habilidad o característica. Ponga una cruz (+) debajo de “Débil”.

Un puntaje alto en la columna A muestra que usted podría tener éxito al planear y manejar un negocio.

Formato de Resultados

CARACTERÍSTICA/ HABILIDAD	A	6-10 Fuerte	0-4 No muy Fuerte	B	0-4 Un poco débil	6-10 Débil
1. Motivación para iniciar un negocio						
2. Capacidad de asumir riesgos						
3. Perseverancia y capacidad para enfrentar crisis						
4. Actitud hacia y de la familia						
5. Iniciativa						
6. Habilidad para conciliar familia, cultura y negocios						
7. Habilidad para tomar decisiones						
8. Capacidad de adaptación a las necesidades del negocio						
9. Compromiso con las actividades del negocio						
10. Habilidad para negociar						
PUNTAJE TOTAL						

- Si su puntaje total para la Columna A es 50 o mayor, usted tiene muchas de las características de un buen empresario.
- Si su puntaje total para la columna B es 50 o mayor, usted necesita trabajar en sus debilidades para convertirlas en fortalezas.

Si sus habilidades y características - necesarias para abrir su propio negocio son insuficientes - hay muchas maneras de mejorarlas. Algunas de las acciones que usted puede emprender son:

- *Conversar con empresarios exitosos para que pueda aprender de ellos.*
- *Participar en algún tipo de capacitación, tomar cursos o seminarios.*
- *Trabajar como asistente/aprendiz de un empresario de éxito.*

- Consultar documentos que puedan ayudarle a desarrollar sus habilidades empresariales.
- Leer artículos acerca de empresarios en el periódico y revistas para reflexionar sobre sus problemas y métodos.
- Asociarse con otras personas que complementen sus fortalezas y debilidades, en vez de iniciar su actividad empresarial individualmente.

A menudo, las personas no han tenido mucha experiencia o práctica en situaciones de negocios. Si su puntaje en la columna B es alto, regrese de nuevo al ejercicio de evaluación personal y trate de entender cómo las habilidades y características descritas en la columna B afectan la manera de manejar un negocio. Apunte a desarrollar las habilidades y características descritas en la columna A aplicándolas a sus actividades diarias. Por ejemplo:

- Discuta con otras personas las ventajas y desventajas de cualquier situación o idea.
- Aumente su motivación formulando planes.
- Estudie el comportamiento de empresarios de éxito y aprenda que el éxito de ellos depende de sus propios esfuerzos.
- Desarrolle habilidades para analizar y evaluar un problema y tomar riesgos.
- Piense sobre cómo actuar mejor y aprenda a tratar con situaciones de crisis.
- Converse con su familia sobre las dificultades para manejar su negocio propio y solicite su apoyo.
- Tenga apertura para nuevas ideas y otros puntos de vista.
- Cuando se presenten problemas, analice lo que ha pasado y mejore su habilidad para aprender de los errores.
- Aumente su compromiso con el trabajo y el éxito que llegará.

A continuación complete el Plan de acción sobre cómo usted va a convertir sus debilidades en fortalezas:

ACTIVIDAD	
DESTREZA O CARACTERÍSTICA	¿QUÉ HARÉ PARA REFORZARLA?

ACTIVIDAD	
DEBILIDAD O CARACTERÍSTICA	¿QUÉ HARÉ PARA SUPERARLA?

Evalúe su experiencias

Su experiencia de trabajo, habilidades técnicas, conocimientos prácticos de negocio, aficiones, contactos personales y experiencias familiares pueden ser también factores importantes para su éxito empresarial.

Muchos de los trabajos que usted acostumbra hacer en su casa pueden ser ideas para iniciar un negocio, por ejemplo: cultivar vegetales, cocinar, cuidar de niños, lavar ropa, coser.

Sus intereses y aficiones le pueden dar ideas para un nuevo negocio: dibujar, pescar, escuchar música, jugar fútbol, hacer queques, arreglar máquinas, son aficiones que pueden convertirse en ideas de negocios.

ACTIVIDAD	
1.	Escriba tantas cosas como usted pueda pensar en los espacios debajo, aún si puedan parecer raras o no prácticas al principio.
Mis habilidades – soy bueno haciendo lo siguiente:	
1.	
2.	
3.	
4.	
Mis intereses – Me gusta hacer lo siguiente: (Incluya sus pasatiempos)	
1.	
2.	
3.	
4.	
Mis experiencias – Tengo experiencia de trabajo y/o formación profesional en lo siguiente: (Relacione trabajos, entrenamiento y otras fuentes de experiencia laboral)	
1.	
2.	
3.	
4.	
Mis contactos de negocios – Conozco a las siguientes personas, amistades o familiares quienes podrían proveer información, consejo, o ayuda (Mencione su posición)	
1.	
2.	
3.	
4.	

Usted puede tener muchas habilidades, experiencias y contactos que podrían ayudarle en planear y empezar su negocio¹⁷.

¹⁷ Generación de Ideas de Negocios, Manual de Capacitación para Futuros/as Empresarios/as. Business Idea Generation: A workbook for potencial entrepreneurs. Copyright de la edición en ingles: Organización Internacional del Trabajo. 1998.

¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizar lo aprendido?

En este módulo hemos aprendido la importancia de reconocer nuestra identidad cultural como medio de afirmación personal, para desarrollar una autoestima positiva y equilibrada y nuestros valores individuales y de grupo. También hemos determinado la necesidad de desarrollar nuestras principales características emprendedoras personales y de grupo para alcanzar nuestros objetivos y metas en la vida, especialmente con respecto a ser empresarios de éxito y de tener una empresa exitosa.

En la tabla a continuación liste por lo menos tres conceptos y herramientas que ha adquirido a lo largo del estudio de este módulo y cómo puede beneficiar de ellos, aplicándolos en su trabajo:

Conceptos y herramientas	Cómo los voy a aplicar
1.	
2.	
3.	
Otro...	



PARA SABER MÁS...

1. Cultura e interculturalidad

La cultura se gesta al interior de los diversos grupos. En estos grupos se generan y comparten modos de ser y lenguajes propios. La relación entre los miembros de las diversas culturas - que existen en cualquier país - es compleja y, cuanto más estratificado sea el país, esa relación tenderá a ser no sólo compleja, sino conflictiva, por ser una relación entre desiguales. Ahora bien, la relación entre miembros de culturas distintas puede recibir con propiedad el calificativo de “intercultural”.

La diversidad cultural se presenta en espacios definidos donde coexisten grupos humanos con tradiciones culturales diferentes. Cuando los grupos tienen contactos frecuentes, que generan relaciones intensivas entre culturas o relaciones interculturales de hecho, esto es, relaciones en las cuales, aunque las personas no necesariamente lo quieran ni lo busquen, se ven influenciadas de manera importante por rasgos culturales originados en tradiciones diferentes a la propia. En este sentido, el mundo andino se ha caracterizado siempre por una gran diversidad cultural.

El reconocimiento, desconocimiento o rechazo de influencias culturales depende, naturalmente, del prestigio que está socialmente asociado a cada uno de los ámbitos culturales. En el Perú, las influencias culturales mutuas no se procesan de manera armoniosa y en un ambiente de respeto mutuo y de diálogo, más bien se han producido en medio de relaciones sociales jerarquizadas y de procesos de dominación y explotación.

La interculturalidad, es la actitud de asumir positivamente la situación de diversidad cultural en la que uno se encuentra. Es un principio orientador, normativo en los aspectos -individual y social-. Es crear relaciones sensatas de convivencia sobre la base del respeto y aprovechamiento de la diversidad, ese es un aspecto en que el Perú tiene ventajas comparativas si es capaz de ir a sus raíces y aprender de sus antiguas culturas. Sabemos que desde siempre, los antiguos peruanos supieron manejar la diversidad de la naturaleza.

Pero no sólo eso: también tuvieron muchos recursos para manejar la diversidad de los grupos sociales y hacer posible la convivencia entre quienes se mantenían diferentes.

La interculturalidad; rige el proceso de relacionamiento entre culturas y es a la vez un proceso social no acabado sino más bien permanente, en el cual debe haber una deliberada intención de relación dialógica, democrática entre los miembros de las culturas involucradas en él y no únicamente la coexistencia o contacto inconsciente entre ellos. Esta sería la condición para que el proceso sea calificado de intercultural.” (Zúñiga 1995)

2. Mediante el trabajo se consigue la riqueza¹⁸ (Cuento)

Los abuelos nos contaban que hace muchos años, en la estancia de Jisca-Jaá¹⁹, los tres hijos flojos de un padre anciano que era rico, al pensar que en cualquier momento podía morir le dijeron a su progenitor: *“papá, antes de que te mueras es mejor que nos repartas tus riquezas para así no tener problemas entre nosotros”*. En el fondo, lo que querían era disfrutar con antelación la herencia familiar, tener una vida fácil, cómoda y sin hacer mucho esfuerzo.

Entonces, el padre con la experiencia de los años, ante el requerimiento de sus vástagos les dijo: *“a ver hijos míos, vamos allá al cerro Tikimuyu”*²⁰ y así lo hicieron. Una vez en la cumbre del cerro continuó: *“miren hijos míos, en previsión de que algo podría pasar, a pedido de vuestra mamá antes de que falleciera, yo escondí todas las riquezas de la familia debajo de nuestras tierras que son extensas, así que, si quieren de una vez mis bienes y riquezas, busquen sus herramientas de trabajo y vayan a escarbar hasta que encuentren las riquezas enterradas. Si perseveran, estoy seguro que lo encontrarán”*.

Así fue y sin pensarlo mucho, los tres hijos ambiciosos se pusieron a cavar la tierra cada uno por su lado y trabajaron en forma separada varias semanas y no encontraban nada. Pensaron y dijeron, *“mejor busquemos en forma conjunta de un canto hasta otro canto, sin dejar ningún lugar sin mover la tierra y así de todas maneras encontraremos las riquezas enterradas por nuestro padre”*.

Estuvieron escarbando la tierra cegados por la fácil ambición durante medio año y no encontraban nada y ya estaban enojados con su padre y fueron a reclamar por el engaño. El padre les dijo: *“No desmayen hijos míos, sigan buscando, están a punto de encontrar las riquezas enterradas”*.

A regañadientes los hijos aceptaron continuar, aunque estaban por abandonar el proyecto. Entonces, ya era el tiempo de siembra de productos como papa, quinua, maíz, habas, cebada, cañihua, flores, se presentaron las primeras lluvias, prácticamente habían removido y escarbado casi toda la extensión de las tierras de la familia. Al ver esto, el padre les entregó semillas para que sembraran y así lo hicieron. Al pasar el tiempo los campos estaban florecientes, era el mes de febrero y había alegría, festejaron a la *Pacha Mama*, luego fue marzo y abril, tiempo de cosecha y recogieron productos en abundancia como nunca antes, llenaron todos los almacenes y dieron trabajo a otras familias y pagaban en

¹⁸ Fuente: Cuento narrado oralmente en Enero de 2007, por don Francisco Apaza Mamani, peruano, Maestro jubilado especialista en educación primaria y autor de cuentos y canciones infantiles para niños indígenas. Relato original.

¹⁹ Localidad perteneciente al Ayllu de Jaá, del sector Kupi (derecha) de Machaka Marka (hoy provincia de Moho), departamento de Puno – Perú, frontera con Bolivia.

²⁰ El cerro Tikimuyu, es el Apu protector de esta zona, que “conversa” con los Apus: Illampu (Achacachi-Bolivia), Huayna Roque (Juliaca-Perú), Pichu-Pichu, Misti, Chachani (Arequipa-Perú), Pachakh’amaq (Lima-Perú), Cotopaxi (Ecuador).

productos, vendieron en las ferias locales de Moho²¹ y Huancané²² productos como papa, maíz, quinua, kañihua, habas, cebada, flores. En otros casos intercambiaron con otros productos que no tenían mediante el trueque y la verdad es que reunieron mucho dinero y los hijos aún estaban contentos a medias; y otra vez le reclamaron al padre diciendo: “¿dónde está por fin enterradas las riquezas de la familia?”

El anciano padre muy sabio les dijo señalando los productivos campos de cultivo, las cosechas, el ganado: *“Esta es la riqueza enterrada hijos míos y ahora lo tienen para siempre en sus manos, sigan trabajando juntos, unidos y así tendrán prosperidad. Porque, si les hubiera repartido en dinero, estoy seguro que ustedes lo habrían malgastado, luego no tendrían nada. La verdadera riqueza está en el trabajo”.*

Al escuchar esta lección, los hijos reflexionaron, lloraron de alegría y pidieron disculpas a su padre y juraron que en adelante no serían unos simples ambiciosos sin metas ni objetivos.

Habían descubierto el secreto de la riqueza y estaban orgullosos de tener un padre y madre que habían pensado con antelación en el futuro de sus hijos y ahora continuarían en ese camino buscando superar a sus progenitores y procurar una vida mejor a sus descendientes.

Así termina el cuento.

3. El papel de las personas con características de emprendedores²³

“Ser emprendedor es una forma de vida, basada en una lucha constante por transformar nuestros sueños en realidad”.

¿Qué características distinguen a una persona emprendedora? ¿Cómo identificar a una persona con sello de emprendedora entre tanta gente? ¿Cómo evitar ser sorprendido por falsos emprendedores?

Una persona con perfil de emprendedora se distingue, por lo general, porque tiene los siguientes rasgos o características:

²¹ El nombre originario de Moho es “MUJU”, que en aymara significa: lugar donde se crían y domesticar las plantas. Según los Yatiris (los que saben), Muju fue el lugar donde las sociedades pre-incas investigaron, domesticaron la papa, maíz, quinua, etc., aprovechando su clima benigno y húmedo (pertenece al Umasuyo), donde también construyeron las primeras terrazas en laderas (andenerías) en las quebradas y microcuencas de la vertiente oriental del Lago Sagrado de los aymaras y quechuas el TITIKAKA, que luego fueron replicadas en el Valle del Colca, Ari Kepaj (detrás del pico) que hoy se llama Arequipa, Moquegua, Tacna y otros valles como Cotahuasi, Cusco, etc. Allí también experimentaron el manejo del agua de riego y luego fue difundida y mejorada en los valles de la vertiente occidental de los Andes de lo que hoy es el sur peruano, los Yungas en Bolivia y los andenes de Cuyo Cuyo en la ceja de selva de lo que hoy es la provincia de Sandía en Puno.

²² Su nombre originario es Wankani Marka o Wankaña Marka (lugar donde se canta), hoy es la capital de la provincia de Huancané, Puno-Perú.

²³ Texto de Marvin Espinoza, 14-08-2007

Este texto se dirige a profesionales que ya tienen experiencia en el campo del desarrollo empresarial y de las micro y pequeñas empresas. Sugerimos entonces la lectura sólo para los formadores, de manera que éstos puedan hacer referencia al mismo (o a algunas de sus partes) adaptándolo según las características de la población enfocada y facilitar su comprensión. En particular, es importante que si los formadores hacen referencia al texto, expliquen todos los conceptos que para los participantes son nuevos o poco claros.

1. Capacidad de aprendizaje y responsabilidad de autoformación permanente.

En el futuro los analfabetos no serían los que no supiesen escribir y leer sino los que no aprendieran a aprender, los que no posean un natural temperamento para enfrentar la adversidad, poner a jugar a su favor a esa adversidad, aprender de ella, dominarla, y ser exitosos, a pesar de todo. A esas personas, que identificamos como emprendedores, les caracteriza la virtud del aprendizaje a escala progresiva, y, representan al selecto grupo de constructores sociales que le dan vida permanente a los motores del desarrollo empresarial de cada sociedad, reiteramos, aún cuando puedan no haber leído la obra de Toffler.

Esa particular capacidad de aprendizaje de orden y naturaleza integral que en nuestro criterio posee el emprendedor empresarial, está directamente asociada a la fortaleza de la inteligencia y a la destreza del temperamento, mientras que la responsabilidad de autoformación está correlacionada con el espíritu de superación y a la visión del futuro que la persona emprendedora posee. La fortaleza cerebral de un emprendedor se reconoce en los hechos que va dejando a su paso y su vocación hacia el aprendizaje, lo convierten en un excelente lector de las páginas de la experiencia. Tener dificultades que superar es normal en un emprendedor y desarrollar estrategias para superarlas parte de su estilo de vida. Bien podría decirse que el emprendedor tiene su mente dispuesta a las situaciones difíciles y que quizá hasta disfruta resolviéndolas, pues sus convicciones lo orientan hacia las soluciones con una gran naturalidad.

Hay excelentes emprendedores en el sector de las responsabilidades públicas tanto como en el campo de los negocios, cada uno haciendo su papel de constructor de las sociedades, aportando su fuerza creativa y su particular perspectiva de diseño y rediseño en los sistemas de producción de cada una de las sociedades.

2. Visión empresarial, compromiso con el mercado e innovación orientada hacia las necesidades y posibilidades del cliente.

El distinguido experto en Innovación Empresarial, Dr Rodrigo Varela, nos indica que “las personas que han liderado el desarrollo, que han creado grandes y exitosas organizaciones, tienen como características principales las siguientes:

- Fuerza vital. Entendida como energía, coraje, fuerza, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
- Deseo de superación y progreso. Entendido como el principio de mejoramiento continuo, que lleva a buscar siempre un estudio superior en las actividades.
- Capacidad de identificar oportunidades. Entendido como la aptitud para leer con entorno social, económico, político, cultural, etc.
- Visión de futuro. Entendida como la capacidad para percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.
- Habilidad creadora e innovadora. Entendida como la destreza para encontrar múltiples formas de solución a los problemas.

- ♦ Aceptación y propensión al cambio. Entendidos como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno plantea.
- ♦ Iniciativa. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes de que otros lo realicen.

La visión emprendedora, en el campo de las empresas implica poseer una particular capacidad estratégica de perspectiva futura, a partir de lectura de los signos del presente, con la fuerza del olfato financiero de quien posee esa natural facultad de escuchar atentamente la voz silenciosa de los hechos, con el oído colocado en el piso de la realidad, y de percibir los movimientos económicos de un planeta que está experimentando una extraordinaria revolución tecnológica, en todas las latitudes de cada uno de los continentes, países y contextos.

Visión es por lo tanto sinónimo de poseer poder de penetración empresarial en la aparente oscuridad de lo imposible, y de observar las oportunidades de negocios que se esconden debajo del tapiz de clientes insatisfechos, o bien que quizá sí están esperando que mostremos nuestra capacidad de sorprenderlos con un audaz producto nuevo, con un servicio hasta el momento no imaginado, al interior de los movimientos del mercado, en el marco de un sistema empresarial de alta competencia, y de una realidad ciertamente compleja que nos desafía para que pongamos a prueba nuestra virtud creadora de soluciones que nadie ha sido hábil lo suficiente como para aportarla.

El eje central de la visión empresarial es sin duda alguna el comprender que la empresa ha de dominar el contexto del mercado a través del poder del conocimiento, el cual ha de construirse en etapas sucesivas por medio de las dos fuentes principales que están, a su vez representadas, en primera instancia por el saber teórico que podemos cultivar en el dominio de las teorías y de las doctrinas de la disciplina que sea de nuestro interés, y, por otra parte en el saber superior de la sabiduría que acumulamos en la lectura de las páginas de la experiencia que poco a poco vamos acumulando.

El emprendedor es una persona que posee esa natural facultad de visión arquitectónica, acompañada del compromiso indeclinable de realizar su visión. Sin embargo lo que mejor distingue a la persona con visión de emprendedora es la facultad de innovar, de crear, de revolucionar cada día el contexto y de cambiar de manera progresiva la orientación de las situaciones sobre todo cuando las condiciones son adversas y los desafíos son de alto riesgo.

Bill Gates no sería el acaudalado gigante empresarial de los sistemas de ordenador a no ser por esa capacidad de emprendedor que innovó y sigue innovando las redes de alta tecnología. Cuando adquirimos una nueva computadora, generalmente no tenemos conocimiento, de que ese equipo ya está superado por un modelo que seguramente se está embalado hacia el mercado aún cuando nosotros al estrenar el nuevo equipo sentimos la natural satisfacción de estar innovando nuestro dispositivo

tecnológico. Japón no sería el gigante económico y financiero que tiene atemorizado a los Estados Unidos a no ser por la fuerza innovadora que desarrollaron su selecto equipo de emprendedores después de la II Guerra mundial.

Sin duda, Albert Einstein fue el más extraordinario genio del desarrollo de la energía atómica del siglo pasado. De hecho, para no extendernos en ilustraciones sobre innovación, basta un ejemplo en permanente cambio: El menú alimentario del planeta de hace 100 años hoy ya no existe, el de hace 50 años ya está obsoleto, el de hace 25 solo muestra residuos, y el del presente es seguro que dentro de 50 años será sustituido por un menú sintético. Donde quiera que esté una persona emprendedora, los procesos de cambio mostrarán su indiscutible presencia.

De la mano de los hombres y de las mujeres emprendedoras, el planeta está mostrando cambios vertiginosos, complejos y de muy alta calidad, que nos colocan frente a un mundo de oportunidades de mejoramiento de los niveles de vida, bajo la condición de que tendremos que avanzar hacia la búsqueda continua del conocimiento actualizado, pues una visión sin conocimiento es un peligro, un compromiso sin visión es un desperdicio, y una innovación descontextualizada de los cambios es una fantasía sin rumbo.

3. *Capacidad de iniciar una idea, convertirla en un pequeño negocio, y transformarla en una idea grandiosa traducida en una empresa descollante.*

En el año 1803 el economista francés Jean Baptista Say, definió al empresario como “el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. En 1903, Richard Ellis y Ralph Hess plantearon los cuatro factores de producción: mano obra, tierra, capital y empresarios, y los cuatro componentes de la distribución del sistema empresarial: salario, arrendamiento, interés y utilidades. En 1934, Joseph Chumpeter plantea la necesidad de recuperar la visión empresarial como un proceso permanente de destrucción creativa, desde la perspectiva de la ciencia económica y aporta su idea de que la función del empresario es reformar o revolucionar el sistema de producción, pensamiento que fue luego acogido por Arthur Cole, en el año 1959, David Mc Clelland 1961, Peter Drucker, 1964, Kird Draheim, 1966, William Baumol, 1968, y una extensa gama de pensadores economistas, que coinciden en el carácter revolucionador que como papel le corresponde asumir al empresario, y nos recuerda, el Dr Varela, que justamente el emprendedor empresarial pone en el lenguaje de los hechos ese rol de creación permanente en el sistema empresarial de cada país, donde el empresario emprendedor coloca su visión estratégica y su habilidad creadora de alta calidad frente a las situaciones de gran incertidumbre.

Nuestra Universidad ha asumido el compromiso de preparar a los más calificados

profesionales en las carreras que ofrece, con la idea de que cumplan con esa gran responsabilidad de colocar sus sello de emprendedores capaces de sobreponerse a los obstáculos que todo profesional siempre ha de experimentar, y de convertirse en ese empresario con mentalidad transformadora, necesita el apoyo de mentes muy creativas, con fuerte orientación hacia la innovación, como parte del desafío del presente contexto competitivo que estamos viviendo en esta época global, signada por los lenguajes computacionales, los idiomas universalizados, las mentes interdisciplinarias, los mercados cada vez más cambiantes y las organizaciones altamente exigentes, todo lo cual, nos llama a estar muy bien preparados para ser parte de esta aventura racionalmente inteligente que se está impulsando de la mano de mentes muy emprendedoras, que miran los cambios como la invitación a crecer, a progresar y a proponer el estilo y la forma de sociedades que han de caracterizar a las industrias, al comercio, a la economía y a los sistemas sociales, donde los emprendedores harán su trabajo descollante.

4. *Mentalidad planificadora de orden integral.*

Una de las características propias de los emprendedores empresariales es que tengan una fuerte orientación hacia el diseño planificado, y para impulsar el proceso de desarrollo empresarial de un país se hace necesario replantear la estrategia de la planificación nacional como un gran soporte de voluntad gubernativa, que sea capaz de canalizar una acción de carácter integral que unifique y equilibre, de manera muy versátil el esfuerzo de ambos sectores, tal y como lo está haciendo Indonesia desde hace más de cinco años, con excelentes resultados.

La otra opción a considerar sería la creación de un Centro Nacional de Desarrollo Estratégico Empresarial, patrocinado por el sistema empresarial privado y por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo directamente orientado a promover el desarrollo económico, en coordinación con el sistema de universidades del país. Esta opción también le abrirá las vías de mejor aprovechamiento de los jóvenes emprendedores que cursan sus estudios en la educación superior, y que reclaman una oportunidad de trabajo para poner al servicio de desarrollo económico todo su potencial intelectual.

La mentalidad planificadora de orden global y de ejecución local que hizo de Japón una potencia sobresaliente, es la que debe distinguir a los emprendedores empresariales, para poder extraer todo el potencial que ellos poseen se hace necesario e indispensable derribar las barreras de la burocracia tradicional, superar el conformismo histórico, asumir una actitud patriótica y vencer el temor al cambio que nos impide mirar las oportunidades que nos ofrece un planeta que está cambiando a gran velocidad gracias a los adelantos tecnológicos de la centuria que recién se marchó, mientras que las lucen de los nuevos sucesos del presente siglo nos reclaman la pista libre para que por ahí transiten los nuevos procesos de cambio que diseñarán los hombres y las mujeres emprendedores.

Bibliografía

Albó X., “Conceptos fundamentales” en *Cultura, interculturalidad, inculturación*, (pag. 11-22) Programa Internacional de Formación de Educadores Populares, Fe y Alegría-Fundación Santa María, Caracas, 2003.

Autoevaluación como empresario. Manual “Inicie su Negocio”. Organización Internacional del Trabajo. Primera Edición 1997.

Desarrollo de las Característica Empresariales Personales. Formación Básica de Facilitadores en la Metodología CEFE. Tercer Taller Nacional – Perú. MITINCI, COPEME, GTZ, 1999.

Fundamentos, Dimensiones y Ámbitos de la Acción Mediadora. El Servicio de Mediación Social Intercultural - SEMSI. Equipo del Programa Migración y Multiculturalidad de la UAM, 1997.

Gaiger L. I., *Emprendimientos económicos solidarios*.

Guía Didáctica Interculturalidad. Consejo de la Juventud de España, 1998.

Otavallo L. L., *Los Rituales de la Cotidianidad*. Revista Yachaikuna, marzo 2001.

Pérez J. F. C., *Estrategias para cultivar actitudes interculturales*. Facultad de Educación Universidad de Murcia – España, 2003.

Razeto L., *Los caminos de la economía de solidaridad*, Buenos Aires, Lumen – Humanitas, 1997.

Torres-Rivas E., *Consideraciones sobre la condición indígena en américa latina y los derechos humanos*. Serie estudios Básicos de Derechos Humanos.

