

EL ARTE DE LOS ANDES

THE ART OF THE ANDES

Kelly Rojas Valdez¹

Palabras clave:

Liderazgo,
Administración,
Administración
Pública

Resumen

El caso muestra la historia del Ugo de Censi y la obra que realizó a partir de su llegada a Chacas, poblado localizado en el centro de los Andes, región Ancash (Perú). Esta zona, aparte de estar alejada de la capital del Perú, ha sido un lugar con bajos recursos durante muchos años, antes de la llegada de este poblador. Asimismo, a través del caso se conocerá a Perú, uno de los países en América Latina con economía emergente, basada principalmente en sus factores productivos tradicionales. Durante la estancia de Ugo en Chacas, que iba a ser su retiro como sacerdote y párroco, acaecieron varios sucesos. Él reconoció que este lugar tenía grandes carencias, de todo tipo, por lo que decidió hacer algo, olvidarse de tener una vida más placentera y ayudar a estos pobladores a través de la Operación Mato Grosso (OMG), a través de voluntarios. Dicha operación permitió que varios voluntarios apoyaran obras que él iba realizando en este lugar (y otras, en un futuro). Gracias a la toma de sus decisiones, sus gestiones y la ayuda de otras personas (voluntarios de la OMG), superó las condiciones de vida de los pobladores, que el Estado no podía cubrir, en cuanto a: salud, educación y formación en valores, acceso a servicios de agua y luz, la posibilidad de tener un oficio que genere valor agregado.

La labor de los voluntarios, que no necesariamente tenían que ser creyentes sino solo tener deseos de ayudar, consistía en realizar diferentes labores, por ejemplo: tirar la lampa, ayudar a embalsar un río, vacunar a niños, levantar casas, diseñar muebles, vitrales, estatuas, mosaicos, tejidos, dar de comer, cocinar (para cerca de 700 personas diariamente y que tenían que distribuir gratuitamente), enseñar y formar a técnicos, artesanos, maestros, agricultores, entre otros. Todo esto lo realizaban los voluntarios de forma gratuita, sin recibir pago alguno, por un periodo de tres a seis meses; quienes obtenían una experiencia muy enriquecedora y agradable. Lo que Ugo realizó en este lugar consistió en una transformación completa. Una economía con nulas capacidades de desarrollo, como Chacas, se convirtió en un centro de operaciones con apertura y calidad de exportación mundial. Donde no había educación de calidad, él la colocó. Donde no había un nivel de producción de alto nivel, sino solo el desarrollo de fuente de producción agrícola, él lo transformó en fuente de desarrollo social, comercial y cultural. Es decir, cambió la economía tradicional por una economía emergente, que aún sigue viva.

Códigos JEL: M14, M38

¹ Pontificia Universidad Católica del Perú, Graduate Business School, CETRUM Católica, Lima, (Perú).
E-mail: kelly.rojas@pucp.edu.pe

Keywords:

Leadership,
Administration,
Public
Administration

Abstract

The case shows the history of Ugo de Censi and the work that it carried out from its arrival in Chacas, a town located in the center of the Andes, Ancash region (Peru). This area, apart from being far from the capital of Peru, has been a place with low resources for many years, before the arrival of this inhabitant. Likewise, through the case, Peru will be known, one of the countries in Latin America with an emerging economy, based mainly on its traditional productive factors. During Ugo's stay in Chacas, which was to be his retirement as priest and parish priest, several events occurred. He recognized that this place had great shortcomings, of all kinds, so he decided to do something, forget about having a more pleasant life and help these residents through Operation Mato Grosso (OMG), through volunteers. This operation allowed several volunteers to support works that he was carrying out in this place (and others, in the future). Thanks to the making of his decisions, his efforts and the help of other people (OMG volunteers), he overcame the living conditions of the inhabitants, which the State could not cover, in terms of: health, education and training in values, access to water and electricity services, the possibility of having a job that generates added value.

The work of the volunteers, who did not necessarily have to be believers but only had a desire to help, consisted of carrying out different tasks, such as: pulling the lamp, helping to dam a river, vaccinating children, building houses, designing furniture, stained glass windows, statues, mosaics, textiles, feeding, cooking (for about 700 people daily and that they had to distribute free of charge), teaching and training technicians, artisans, teachers, farmers, 1 etcetera. All this was done by the volunteers for free, without receiving any payment, for a period of three to six months; who obtained a very enriching and pleasant experience.

What Ugo did in this place consisted of a complete transformation. An economy with zero development capacities, like Chacas, became a center of operations with openness and quality of world exports. Where there was no quality education, he placed it. Where there was no high-level production, but only the development of agricultural production source. He transformed it into a source of social, commercial and cultural development. In other words, it changed the traditional economy for an emerging economy, which is still alive today.

EL ARTE DE LOS ANDES

En un pueblo lejano de la capital, Chacas, en el que el paisaje parece una de las mejores exposiciones de obras de arte creadas, pero donde

lamentablemente existían grandes carencias humanitarias, llegó un nuevo poblador. Este era Ugo de Censi, quien decidió comenzar una nueva etapa de su vida en este lugar, a fin de pasar sus días de retiro y descanso.² ¿Pero, qué realidad

² Mario Vargas Llosa, "Chacas y el cielo," *El País*, Abril 07, 2013. Accedido en Octubre 30, 2017. https://elpais.com/elpais/2013/04/04/opinion/1365092276_680576.html

encontró?, ¿descansaría en este espacio maravilloso de los Andes?, ¿se recuperaría de su enfermedad?

CHACAS

San Martín de Chacas es un distrito pintoresco de la provincia de Asunción en 1831, que fue elevado a la categoría de capital de esta provincia el 30 de diciembre de 1983.³ Se localiza en la zona central y oriental de los Andes que atraviesan la región de Ancash, en Perú.

Chacas está más cerca del cielo que cualquier otro lugar del planeta. Para llegar allí hay que escalar los nevados de la Cordillera de los Andes, cruzar abismos vertiginosos, alturas que raspan los cinco mil metros y bajar luego, por laderas escarpadas que sobrevuelan los cóndores, al callejón de Conchucos, en el departamento de Ancash. Allí, entre quebradas, riachuelos, lagunas, sembríos, pastizales y un contorno donde se divisan todas las tonalidades del verde está el pueblo, de mil quinientos habitantes y capital de una provincia que alberga más de veinte mil.²

Según Julio C. Tello, considerado padre de la arqueología peruana y descubridor de las culturas Chavín y Paracas,⁴ los primeros pobladores de esta región fueron los Waris.³ Existen evidencias que los Incas poblaron este lugar, aunque su cultura e idioma tienen ciertas diferencias con las del Cusco.³

Se conoce que Santo Toribio de Mogrovejo, quien recorrió el Perú en pie y en mula, visitó este lugar en dos ocasiones (1587 y 1594), indicando

en su segunda visita la población era de 129 indios tributarios.^{3,5}

Durante la colonia y la república fue un centro minero de importancia, por contener plomo, plata, oro y tungsteno.³

En el año en que llegó el Padre Ugo a este lugar, Chacas era poco conocido. Viajar en esa época podría haber tomado más de 12 horas, en medio de un camino dificultoso, sinuoso y escarpado. Actualmente se puede llegar en 8 a 9 hrs. aproximadamente. No existen vuelos directos a este lugar, pero algunas aerolíneas aterrizan en el Aeropuerto Comandante FAP Germán Arias Graziani, localizado en Huaraz, por lo que se debe continuar con un recorrido de 2.20hrs. a 3hrs. en vehículo con dirección a Chacas⁶ (ver **Anexo 2 y Anexo 3**).

Está ubicado a 3,359 msnm y a 3 horas de Huaraz en auto. Para llegar hasta allá es necesario pasar por Carhuaz y luego tomar la vía que llevará hasta el túnel de la Punta Olímpica, ubicado a 4,735 msnm y que fuera inaugurado en agosto de 2013. Tras atravesar el túnel se llega al Callejón de Conchucos y, luego de haber disfrutado la vista de los nevados Ulta y Huascarán, aparece Chacas.

Una plaza de armas tradicional, donde aún se celebra la corrida de toros y la carrera de cintas es el espacio por excelencia para los habitantes de Chacas. [...]. En Chacas también hay un mirador, a 10 minutos a pie desde la plaza, que permite una vista amplia de la ciudad que está

³ Municipalidad Provincial de Asunción – Chacas, “Provincia de Asunción- Chacas (Historia y Tradición),” Accedido en Octubre 30, 2017. <https://turismoancashino.blogspot.pe/2009/06/cuentan-que-el-primer-pueblo-de-chacas.html>

⁴ “Julio C. Tello: El descubridor de Chavín y Paracas, nació un día como hoy,” *Correo*, Abril 11, 2017. Accedido en Octubre 30, 2017. <https://diariocorreo.pe>

⁵ José Antonio Benito, “Libro de visitas de Santo Toribio de Mogrovejo 1593-1605,” 2006, p. 95. Accedido en Octubre 30, 2017. <https://books.google.com.pe>

⁶ Google Maps, “Ruta: Lima - Chacas,” Accedido en Octubre 30, 2017. <https://www.google.com.pe/maps/dir/Lima/Chacas/>

rodeada por algunos nevados de la Cordillera Blanca.

La historia de Chacas cuenta también que a inicios de la década de 1970 los pobladores que ya no vivían de la minería viajaban hacia Lima en busca de mejores oportunidades.⁷

La educación

Cuando Ugo llegó a este pueblo a descansar se encontró con una alta tasa de analfabetismo. Los hombres eran los que principalmente asistían a la escuela y las niñas se quedaban en sus casas. Aparte de ello, la educación era mala en la zona. Por otro lado, la gran mayoría no tenía educación superior. Quien proveía la educación era el Estado, principalmente. Otra de las opciones para educarse mejor, consistía en emigrar a ciudades más grandes en la costa o a la capital del Perú. Asimismo, la mayoría de los pobladores se dedicaban principalmente a la agricultura, el cultivo de la tierra. Las mujeres ayudaban en casa.

La población y la vivienda

Si bien la población de Ancash, en esa época, era alrededor de 800 mil habitantes, empezó a ser ligeramente menor la población rural versus la urbana (ver **Anexo 4**).⁸ Las viviendas, al ser muy precarias, no tenían condiciones básicas o menos que eso. Un poco más del 50% consideraba que estas condiciones estaban entre malas y suficientes.⁹ Los pobladores ni el Gobierno podían mejorar esta situación.

Los niveles de vida

Debido a la gran pobreza, muchos ciudadanos se desplazaban a la capital a fin de obtener mejores condiciones de vida (cerca del 60% consideraba sus puestos de trabajo entre malos y suficientes⁹). Pronto terminaban en otro tipo de

pobreza mayor, se encontraban solos, alejados de sus familias o siendo muchas veces maltratados por las condiciones de vida que encontraban. Por estar poco capacitados, sea en la minería o en la agricultura, oficio aprendido de generación en generación, no tenían más oportunidades para mejorar sus niveles de vida. Por otro lado, se presentía la presencia de conflicto en la zona, provenía de un grupo de personas que estaban en contra del centralismo, el poder, la riqueza.

La salud

Chacas no contaba con organizaciones apropiadas, equipos ni personal suficiente para atender las necesidades básicas de personas enfermas.⁹ Casi ninguno de los pobladores estaba afiliado a un servicio de salud. La entidad que atendía algunos requerimientos era un Centro de Salud de Chacas, antiguo, el cual se encontraba en mal estado y era dirigido por el Ministerio de Salud.

UGO DE CENSI

Ugo de Censi nació el 26 de enero de 1924,¹⁰ en Polaggia, un pueblo pequeño italiano de la provincia de Sondrio. En la fecha de su natalicio la Iglesia Católica celebra a los santos Tito y Timoteo, quienes fueron obispos y discípulos de San Pablo. Quien iba a pensar que años después el sería maestro y misionero como lo fueron Pablo, Tito y Timoteo.¹⁰ Su familia fue siempre sencilla, humilde, creyente y le gustaba ayudaba al prójimo. Tuvo cinco hermanos, de los cuales uno de ellos (Ferruccio) y él decidieron ingresar al seminario.¹⁰

En su vida pisó varias espinas. Una de ellas fue la muerte de su madre a sus 16 años. Otra fue una enfermedad, la tuberculosis ósea, que le afectó

⁷ Chacas Perú, “Mapa Interactivo,” Accedido en Octubre 30, 2017. <http://www.chacasperu.com/mapa-interactivo>

⁸ Instituto Nacional de Estadística e Informática, “Capítulo 1: Características de la Población,” 2013. Accedido en Abril 01, 2019. <https://www.inei.gob.pe>

⁹ Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete, “Desarrollo Económico Local: La Experiencia de la

Operación Mato Grosso (OMG). Un Análisis Gerencial,” 2013. Accedido en Octubre 30, 2017. <http://repositorio.ucss.edu.pe>

¹⁰ Artesanos Don Bosco Perú, “Padre Ugo de Censi,” Octubre 30, 2017. Accedido en Octubre 30, 2017. <http://www.artesanosdonbosco.pe/omg/decensi.php>

desde 1949, motivo por el cual estuvo durante largo tiempo en un hospital de Génova.¹⁰

Ugo de Censi decidió ser un sacerdote de una Congregación Salesiana,¹⁰ la cual fue fundada por Don Bosco (quien tuvo una gran admiración a San Francisco de Sales, motivo por el cual su obra lleva su nombre). Esta congregación trabaja con jóvenes y mantiene oratorios en varias partes del mundo. Años después de ser ordenado sacerdote, en 1952, su carácter se templó al conocer a jóvenes difíciles, sin familia y con problemas conductuales del Centro de Arese.¹⁰

En 1966, el Padre Pietro Melesi le comentó las dificultades que tuvo en Brasil, en su trabajo con los pobres. Ante este comentario, el Padre Ugo no se quedó con los brazos cruzados y decidió lanzar un primer grupo de misioneros jóvenes a Brasil. En este viaje él decidió acompañarlos, pero debido a su TBC ósea, tuvo que ser internado y sus jóvenes partieron sin él a la misión. Desde el hospital siguió muy de cerca sus misioneros, se interesó por lo que van hacían, les escribía, aconsejaba¹⁰ y no se olvidaba de ofrecerse por ellos.

“POR FIN, DESCANSAR”

El 1976, a sus 52 años, decidió retirarse. Él deseaba establecerse en un espacio que quedara en las alturas, había nacido en un pueblo situado en el corazón de los alpes¹¹ y continuar pasar el resto de sus días, descansando y orando, muy cerca de Dios y más cerca del cielo², en un lugar como este. Es así que a partir de ese año, se desplazó a Chacas, un pueblo situado en la sierra del Perú, muy distante de Italia, pero un espacio que le beneficiaría a su salud y donde empezaría el mejor de los retiros que él podría haber soñado (ver **Anexo 1**).

¿UN SUEÑO?

Al llegar a Chacas, Ugo pensó si había escogido el mejor lugar para descansar. Lamentablemente, las condiciones que veía a su

alrededor no le permitía dormir bien, sus sueños de cielo empezaban a caer por tierra, como se desplaza la lluvia.

Él se preguntaba si ¿debía hacer algo por estos pobladores? Ya había trabajado bastante y dado su vida por los demás, ahora le tocaba reposar y estar tranquilo, además se encontraba enfermo y quería quedarse solo y olvidado, como estos pobladores de los Andes. Igual pensaba, si tuviera que hacer algo ¿por dónde empezaría?

«Qué estimulante es vivir, aunque sea sólo por un puñado de días, la experiencia de Chacas y descubrir que todavía hay en este mundo egoísta hombres y mujeres entregados a ayudar a los demás, a hacer eso que llamamos el bien, y que encuentran en esa entrega y ese sacrificio la justificación de su existencia»

—Mario Vargas Llosa, 07 de abril de 2013

LA PINTURA DE LOS ANDES

Desde que el Padre Ugo de Censi se estableció en Chacas, la obra artística y olvidada de los Andes cambió. Quién podría imaginar que un sacerdote italiano lo iba a convertir en una obra retocada y sofisticada, aprovechando los pocos recursos con los que contaba.

Este sacerdote alto, elocuente, fuerte, ágil,² energético, caritativo, de gran voluntad, visionario, idealista, desinteresado, caritativo, pobre, pero de una notable grandeza moral llegó a mover una montaña¹ y convertirla en grandiosas obras de arte.

Esto lo realizó con la ayuda de unos voluntarios. Cuando él llegó a Chacas, vio que existía una gran pobreza y que muchos ciudadanos se desplazaban a la capital a fin de obtener mejores condiciones de vida, mas terminaban en otro tipo de pobreza mayor, al encontrarse solos, alejados de sus familias o

¹¹ Italia, “Sondrio,” Octubre 30, 2017. Accedido en Octubre 30, 2017. <http://www.italia.it/es/descubre-italia/lombardia/sondrio.html>

siendo muchas veces maltratados ante las condiciones de vida que encontraban.

Desde que él decidió hacer algo por estos pobladores, han sido varios los voluntarios, principalmente italianos, que se han incorporado a esta iniciativa propiciada por él. No solo han realizado este voluntariado los artesanos, sino también médicos, técnicos, maestros, ingenieros, obreros, artistas, estudiantes² que decidieron dar gratis su tiempo y conocimientos, recibiendo a cambio mucho más, aparte de conocer al padre Ugo y su obra. Estos voluntarios entregaron su tiempo, se pagaron sus pasajes, su seguro, su jubilación para vivir la experiencia de la incertidumbre en medio de los Andes.² Ellos no fueron a vivir en hoteles de lujo, sino en hospedajes de más estrellas, muy cerca del cielo, donde las estrellas brillan más por la noche. En donde hubo oscuridad pusieron la luz, permitiéndoles regalarles a sus pobladores la sonrisa de la dignidad, de mejores condiciones de vida.

El paisaje se empezó a pintar tirando lampa, ayudando a embalsar un río, vacunando a los niños, levantando casas, diseñando muebles, vitrales, estatuas, mosaicos, tejidos, dando de comer, cocinando para cerca de 700 personas diariamente y que se distribuyen gratuitamente, enseñando y formando a técnicos, artesanos, maestros, agricultores,² etcétera. Pero también, ellos arriesgarían sus vidas en una época en que el terrorismo se hacía más fuerte; como fueron los casos de Giulio Rocca, que trabajaba en Jangos; o el padre Daniele Badiali, que vivía en San Luis y decidió dar su vida en reemplazo por una joven que iba a ser secuestrada por los terroristas que detuvieron la camioneta en que viajaba.

En la actualidad hay unos cincuenta voluntarios en Chacas y unos 350 en toda la región. Viven modestísimamente, en comunidad los solteros y en viviendas las parejas con hijos, mezclados con los pobres.

Los voluntarios vienen por seis meses, uno, dos, tres, diez años, y muchos se quedan o regresan; traen a sus niños o los tienen aquí, en esa

modernísima clínica donde los usuarios sólo pagan lo que pueden o son atendidos gratuitamente si no pueden. Es divertido ver a esa nube de niños y niñas de ojos claros y cabellos rubios, en la misa del domingo, entreverados con los niños y las niñas del lugar cantando en quechua, italiano, español y hasta en latín.²

A los voluntarios no les angustia el futuro, tampoco desean tomar alguna precaución al respecto, no ahorran. Si bien en Chacas hay un plato de comida, una cama y un médico, también hay confianza, alegría, aire puro, el padre Ugo, la Madonna y aquellos amigos que les ayudarán en caso que sea necesario. En otros lugares del mundo la gente se muere de hambre, miran para otro lado y no hay tantos verdaderos amigos.¹

El Padre Ugo de Censi, con los pocos centavos y recursos que tenía, desde que llegó solo logró construir:

Dos centrales eléctricas y canales y depósitos que dan luz y agua al pueblo y a muchos distritos y anexos, varios colegios, una clínica de 60 camas equipada con los más modernos instrumentos clínicos y quirúrgicos, una escuela de enfermeras, talleres de escultura, carpintería y diseño de muebles, granjas agrícolas donde se aplican los métodos más modernos de cultivo y se respetan todas las prescripciones ecológicas, escuela de guías de altura, de picapedreros, de restauración de obras de arte colonial, una fábrica de vidrio y talleres para la elaboración de vitrales, hilanderías, queserías, refugios de montaña, hospicios para niños discapacitados, hospicios para ancianos, cooperativas de agricultores y de artesanos, iglesias, canales de regadío, y [hasta] una universidad para la formación de adultos.²

LA OPERACIÓN MATO GROSSO

La Operación Mato Grosso (OMG) nació en 1966, con la idea de preparar solo un viaje de verano a Brasil, a fin de ayudar al padre Pietro a construir una escuela y un centro de salud en este lugar de misión. Su nombre surgió a raíz de la película de James Bond "Operation Double 007", la cual era muy conocida en esa época.^{12,10}

En 1967, el Padre Ugo publicó un anuncio en el periódico italiano "Corriere della Sera" y el 8 de julio de ese año 21 jóvenes partieron hacia el estado brasileño de Mato Grosso. La misión solo era por cuatro meses. Transcurrido este tiempo, no pudieron completar el trabajo y algunos decidieron quedarse. Los que regresaron a Italia comenzaron a recaudar dinero a fin de apoyar la misión (ver **Anexo 1B**),^{9,13} trabajando en sus tiempos libres en granjas, en jardinería, pintando o recogiendo cosas que nadie quería para colocarlas después en reventa a fin de recaudar los fondos que necesitaban.¹³

Federico Toscani fue uno de los primeros voluntarios en ir a Brasil, donde pasó el resto de su vida ayudando a las personas con su esposa y sus tres hijos hasta su muerte debido a cáncer de pulmón, el 29 de noviembre de 2012. En una carta dirigida a otros voluntarios les decía: "Estoy bien, muero en paz y estoy feliz con la vida que he vivido."¹³

Al realizar estos trabajos los jóvenes descubrían y adquirían valores fundamentales en una etapa crucial en sus vidas. Si bien esto les causaba fatiga, también ponían sus palabras en acción, trabajaban en equipo, se respetaban, cooperaban, se sensibilizaban y atendían los problemas de los pobres.¹³

Cualquiera persona puede pertenecer a la OMG. No existe una preferencia ideológica, política o religiosa. Si bien nació en un ambiente salesiano, religioso, este movimiento siempre ha sido no confesional y abierto a todos los que

quieren ayudar a los demás (ver **Anexo 2B**). Todos pueden ingresar y abandonar el grupo en cualquier momento. La caridad es lo que se coloca primero y las palabras se convierten en obras, por eso el lema es "basta de palabras, vamos a trabajar".¹³

A partir del 2015 son cerca de 110 comunidades OMG que existen en América del Sur: 69 en Perú, 18 en Ecuador, 12 en Brasil y 11 en Bolivia. Los que participan son jóvenes, familias y sacerdotes que se ofrecen voluntariamente y gratis para un trabajo en: educación, trabajo, salud, agricultura, con tecnología, social o religioso.¹³

La aventura misionera comenzó en Brasil, en la región de Mato Grosso, en Poxoreo. Durante varios años se organizaron muchas más misiones y se fueron construyendo escuelas donde anteriormente los niños no tenían la oportunidad de asistir.¹³

En Bolivia, la OMG ha estado desde 1969 cuando un grupo de jóvenes italianos entraron en la selva amazónica para abrir una misión en una aldea remota. Los voluntarios se han mudado a otras áreas pobres y necesitadas, viendo las necesidades extremas de las personas que se encuentran en comunidades abandonadas.¹³

En Ecuador las misiones comenzaron en 1970, en la selva, con un aserradero y un horno para hacer ladrillos y tejas donde los voluntarios vivían con los pueblos indígenas. En los años setenta y ochenta, los voluntarios participaron construyendo carreteras, puentes, jardines infantiles, escuelas, clínicas, talleres para que las mujeres aprendan costura e higiene, y organizaron cooperativas agrícolas para vender productos locales.¹³

En 1975 se creó la primera misión del Perú en Piscobamba. En 1976, cuando el Padre Ugo llegó y comenzó a trabajar como pastor de Chacas, su personalidad carismática y su forma de ser, atrajo

¹² Artesanos Don Bosco, "Charity," Accedido en Octubre 30, 2017. <http://www.artesanosdonbosco.com>

¹³ Artesanos Don Bosco, "Operation Mato Grosso, with the youth for the poor," Accedido en Octubre 30, 2017. <http://www.artesanosdonbosco.com>

a muchos voluntarios a Perú que deseaban ayudarlo en el camino de la caridad. Esto permitió la apertura de muchas misiones OMG en este lugar.¹³

LOS CEO, LOS RRHH, LOS BIENES Y LAS FINANZAS

La operación Mato Grosso no tiene un CEO o supervisores. Nadie tiene una tarjeta de negocios. No muchos incluso tienen un título aparte de "Voluntario". No hay que firmar cartas de renuncia, tampoco se da una camiseta gratis para ir con esta a la misión.¹³

No hay ningún requisito para unirse, excepto una inquebrantable voluntad de intentar y hacer algo por alguien más sin expectativa de recibir algo a cambio.¹³ Cada verano, unos 30 voluntarios pasan cerca de seis meses o más en las misiones en el sur de América, pero no se paga salario alguno.

Mato Grosso no cuenta con bienes propios. Todos los que se crean, se administran temporalmente y solo para beneficiar a los necesitados, estos se les dejan a ellos apenas se encuentren operativos. Si algo se construye, apenas terminado, se cede al Estado o a los propios usufructuarios.^{2,13}

El financiamiento proviene del mismo trabajo realizado, de la exportación de los bienes fabricados, como: muebles, tejidos, productos en vidrio con acabado de calidad. Asimismo, la operación recibe donaciones de instituciones, empresas o personas de distintos lugares de alrededor del mundo, fundamentalmente de Italia, los cuales se invierten y reinvierten en lo que fueron destinados.^{2,13}

ARTESANOS DON BOSCO

Los muebles que se ofrecen en las tiendas de "Artesanos Don Bosco" cuentan las historias de

personas que donaron su tiempo, trabajo y esfuerzo, a través de la OMG. La casa de huérfanos que Ugo de Censi creó para alojar a los pobres, no solo fue un centro de acogida, sino también les ofreció educación y les preparó a través de un trabajo artístico.¹⁴

Fue así cómo se abrió el "Taller", una escuela de tallado y escultura en madera. Como este dio excelentes resultados, se fundaron más centros en otros lugares y con diferentes especialidades. Para evitar la migración, fundaron la cooperativa "Familias de Artesanos Son Bosco", a fin de trabajar cerca de su tierra, su gente y sus valores.¹⁶ (ver **Apéndice 3C**).¹⁵

Todo lo recolectado en la venta de las tiendas "Artesanos Don Bosco" se devuelve a los artesanos. Con ese dinero sustentan a sus familias y pueden recaudar mayores ganancias que trabajando en otros oficios.

Los diseños elaborados son de alta calidad, exclusivos, trabajados hasta el mínimo detalle, en maderas como Cedro, Nogal y Lengó (Cerezo).¹⁵ Los acabados son a mano. Los estilos son originales e inusuales¹⁸ y desarrollan también trabajos bajo pedido (ver **Apéndice 4D**).

Estos productos están muy valorizados en el mercado nacional, es muy diferenciado y se lucen en las casas más importantes de la sociedad peruana. Asimismo, tiene calidad de exportación y son enviados a EEUU, Europa como a cualquier parte del mundo. Cuentan con página web y medios digitales para revisar los catálogos de los productos elaborados.

UN SUEÑO PINTADO

Después de llegar Ugo al pueblo perdido de Chacas, quién imaginaría que este lugar se pintaría de forma diferente, más aún en su periodo de retiro. Nunca pensó encontrarse ante esta situación.

Chacas fue una de las mejores obras que Ugo pudo contemplar a lo largo de sus últimos años de

¹⁴ Artesanos Don Bosco, "Nosotros: Nuestra historia," Accedido en Abril 04, 2019. <http://www.artesanodonbosco.org/es/nuestra-historia/>

¹⁵ Artesanos Don Bosco, "Nosotros: Nuestros valores," Accedido en Abril 04, 2019. <http://www.artesanodonbosco.org/es/nuestros-valores/>

vida. Mas, el solo no quiso ser el partícipe de la obra de arte, sino que dejó e impulsó a otras personas para que toquen la belleza de Chacas, que ellos también puedan ver, oír, oler, tocar y gustar.

Su retiro fue mejor de todo lo que él soñó. Ahora, ¿quién reemplazarlo?, ¿quién podría ser?, ¿qué características debería tener?

Artículo de revista

Cita en el texto: (Sainaghi, 2008) o “Sainaghi (2008) demuestra que...”

En las Referencias: Sainaghi, R. (2008). Strategic position and performance of winter destinations. *Tourism Review*, 63(4), 40-57

Artículo de revista con paginación continúa

Cita en el texto: (Ferguson, 2014) o “Ferguson (2014) desarrolla...”

En las Referencias: Ferguson, C. J. (2014). A way forward for video game violence research. *American Psychologist*, 69, 307-309. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036357>

Libro – un autor

Cita en el texto: (King, 2000) o “King (2000) compara... (p. 34).”

En las Referencias: King, M. (2000). *Wrestling with the angel: A life of Janet Frame*. Auckland, New Zealand: Viking. Para más ejemplos revisar <http://www.waikato.ac.nz/library/study/referencing/styles/apa/examples>

APÉNDICES

GUÍA DE ENSEÑANZA

Posición en el Curso

El caso ha sido estructurado para ser discutido en cursos de Liderazgo, Administración General o Administración Pública, tanto en programas de grado como no grado. Se recomienda su uso cuando se aborden los temas de liderazgo, toma de decisiones, administración/gestión de las organizaciones y análisis de la gestión. También, este caso podría ser utilizado para desarrollar temas como emprendimiento en una economía emergente, estrategias de marcas y mercados emergentes, desarrollo y crecimiento, desarrollo sostenible, gestión social, responsabilidad social, valor compartido.

Objetivos de Aprendizaje

El objetivo principal de aprendizaje que se pretende alcanzar con este caso es:

- Analizar los distintos estilos de liderazgo desarrollados en una población emergente.

Los objetivos de aprendizaje secundarios que se desea alcanzar son:

- Identificar la realidad: análisis del contexto;
- Identificar las necesidades de la población en estudio;
- Identificar la actuación de los líderes en la zona de estudio, su estilo de liderazgo para responder ante las necesidades de la población;
- Analizar el estilo de un líder auténtico.

Preguntas de Discusión

Las preguntas para una discusión en clase, después de leer solo el Caso A, son:

1. ¿Cuál es la realidad de Chacas, cuando llegó Ugo de Censi? ¿Por qué? ¿De quién depende?
2. ¿Si en ese momento, por trabajo u otros motivos, hubieras llegado a Chacas, qué acciones hubieras tomado? ¿Por qué?
3. ¿Cómo evalúas a Ugo de Censi? ¿Por qué?

Plan de Clase

De acuerdo con los objetivos de aprendizaje, se propone el siguiente plan de clases para la discusión del caso.

1. *Introducción (20 minutos)*
2. *Identificación de las necesidades de los pobladores (20 minutos)*
3. *Identificación de la actuación de los líderes, su estilo de liderazgo para responder ante las necesidades de la población (20 minutos)*
4. *Análisis de las acciones de Ugo de Censi e identificación de su estilo de liderazgo (20 minutos)*
5. *Cierre (20 minutos)*

Análisis del Plan de Clase

A continuación, se presenta un plan sugerido de clases.

1. Introducción (20 minutos)

En la primera parte de la discusión del caso es necesario analizar la situación del contexto, en particular de Chacas:

- Su lejanía con la capital, la geografía del Perú.
- El nivel de vida de los pobladores.
- A qué se dedica la mano de obra trabajadora
- Los pilares de su economía
- La migración de sus pobladores, etc.

Esta parte es importante para entender el contexto de la población en el momento en que llega Ugo de Censi a este lugar en los Andes.

Es relevante destacar en el análisis que la población es emergente, pobre, se encuentra muy alejada de la capital, así como del ámbito urbano al encontrarse en los Andes del Perú, el nivel de calidad de vida es bajo, la educación también es de muy bajo nivel.

2. Identificación de las necesidades de los pobladores (20 minutos)

Se pedirá a los estudiantes que indiquen, con sus propias palabras, cuáles son las necesidades de los pobladores o problemas que han identificado en este lugar antes que llegara Ugo de Censi. Es necesario que los alumnos los relacionen bajo las siguientes temáticas (no mencionar estas categorías a los estudiantes):

- Educación
- Empleo
- Salud
- Vivienda
- Economía familiar
- Migración
- Etc.

Se sugiere agrupar las respuestas brindadas por los participantes y, de preferencia, que se empleen estas categorías o similares. La agrupación permitirá contrastar las respuestas proporcionadas por los estudiantes con las decisiones tomadas y resultados logrados por Ugo de Censi en Chacas (los cuales se presentarán después), a fin de evaluarlos en forma paralela.

3. Identificación de la actuación de los líderes, su estilo de liderazgo para responder ante estas necesidades (20 minutos)

Se solicitará a los estudiantes lo siguiente:

- Primero, que identifiquen los líderes de la zona e indicar por qué los consideran líderes
- Se les pedirá que identifiquen si su labor realizada efectivamente ha generado impactos positivos o cómo lo evaluarían ellos. Re-preguntar a los alumnos si ¿los consideran líderes realmente?

- Para hacer más objetiva esta calificación, pedir a los alumnos evaluar la forma de actuación de dichos líderes (se puede marcar más de uno).
- Si actúan por:
 - (1) beneficio personal
 - (2) beneficio para la organización que representan
 - (3) beneficios para la comunidad
 - (4) beneficio para el crecimiento futuro de la comunidad
 - (5) beneficio para los que trabajan por el crecimiento futuro de la comunidad.
- Revisar los resultados y contrastar respuestas, que coloquen ejemplos de cómo se actúa bajo un beneficio personal, para la organización que representan, etc. Pedirles que identifiquen sus estilos de liderazgo.
- Sugerir a los alumnos qué hubieran hecho, propuestas de acción, si hubieran sido esos líderes en la zona. Pedirles que identifiquen qué estilo de liderazgo hubieran empleado y por qué. Esta parte puede trabajarse por grupos, realizando un “role play”. Apuntar las propuestas de los alumnos y el estilo de liderazgo en la pizarra.

4. Análisis del liderazgo de Ugo de Censi (20 minutos)

Después de este momento, entregar el “Caso B”, en el que se muestran las acciones realizadas por Ugo de Censi y la Operación Mato Grosso. Se seguirá el mismo esquema que en la sección anterior:

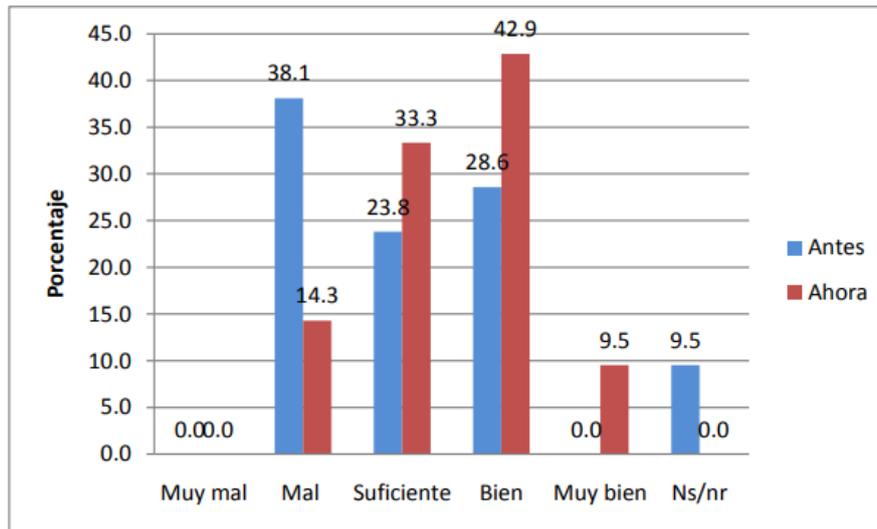
Primero, se pedirá a los alumnos que califiquen la actuación de Ugo de Censi bajo la misma escala que se presentó líneas arriba.

Segundo, se preguntará a los alumnos si hubieran hecho lo mismo o cómo se contrastan las acciones de Ugo con las que ellos han planteado. Aquí se comparan las respuestas.

Tercero, para evaluar de forma más objetiva las acciones y resultados del liderazgo de Ugo de Censi en la zona, se presentará la siguiente información:

Educación

Figura A
Educación Antes y Ahora, al Pertener a la OMG



Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Tabla A
Educación: Población

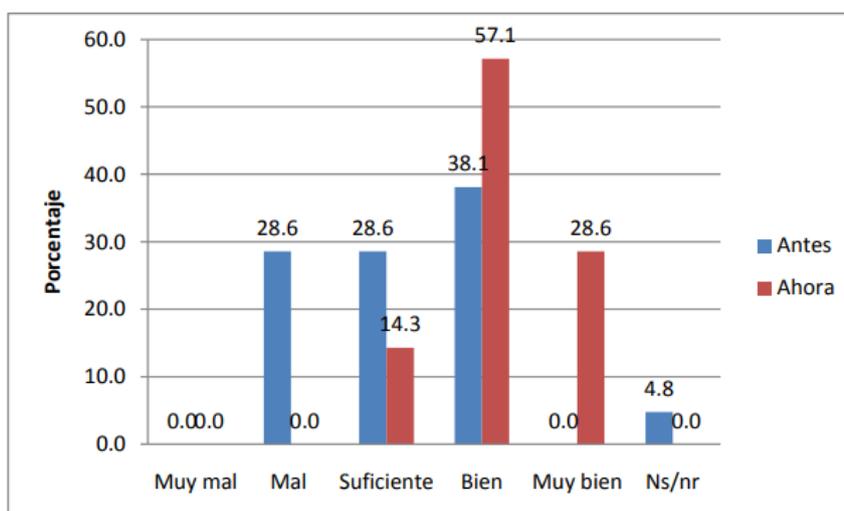
Distrito	Número de IIEE*	Número Docentes	Número de Alumnos matriculados
Chacas	39	136	2344
Recuay	39	137	1409

Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

- Con respecto a los profesores: cuatro perciben ingresos por el Estado; 200, por la OMG. De esta forma se reduce la intención de que abandonan la ciudad y continúan enseñando.
- Hay especialidades en carpintería (escultura y ebanistería), construcción civil (albañiles), instalaciones sanitarias (gasfiteros) y arte y restauración, metalistería (todo tipo orfebres), tejedoras (lana y tejedoras)
- De acuerdo a una entrevista, se pudo conocer que el dueño de una de las cevicherías más conocidas en Lima (San Isidro), Sr. Limón, se formó en Chacas, con la obra “Don Bosco”.¹⁴

Empleo:

Figura B
Puestos de Trabajo Antes y Ahora, al Pertener a la OMG



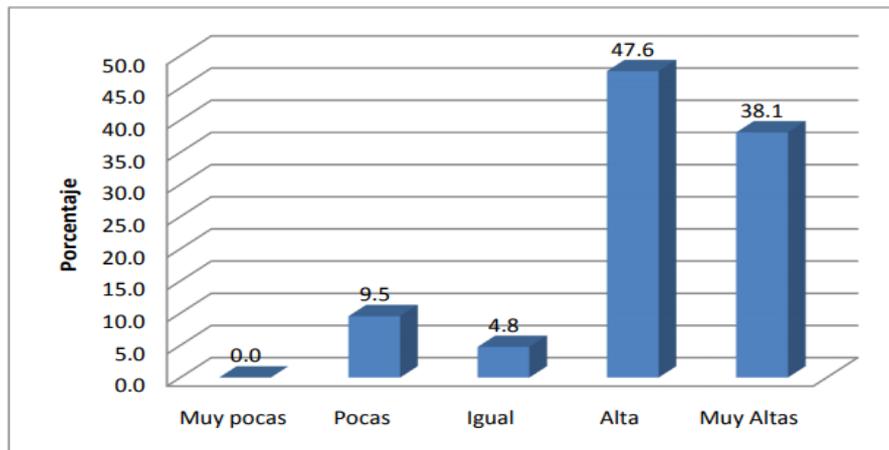
Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Tabla B
Áreas Productivas de las Cooperativas de Artesanos Don Bosco

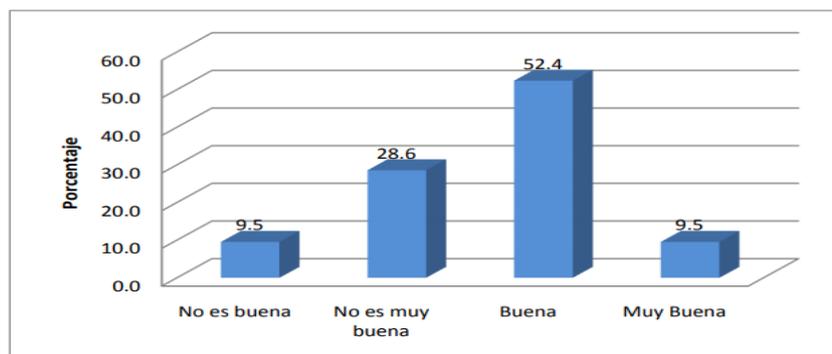
COOPERATIVA	NÚMERO DE VOLUNTARIOS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS
C1: ARTE SAGRADO, ESCULTURA, PINTURA, VITRALES (Motivos religiosos)	4	59
C2: CARPINTERÍA	3	48
C3: VITROFUSIÓN	2	9
C4: TEJEDORAS	1	30
TOTAL	10	146

Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

- Distrito de Chacas: 3,497 personas en edad de trabajar, siendo de ellos 1,413 los que forman la PEA y ocupada.
- Recuay: 3,679 pobladores en edad de trabajar, 1,180 están ocupados.
- Porcentaje regular de personas ocupadas bajo la categoría de trabajador independiente, en ambos lugares: Chacas (68.29%), Recuay (52.29%). En la zona rural de ambos distritos: 86.73% y 76.38%, respectivamente.
- Trabajadores ocupados con educación superior completa: Chacas, 358; Recuay, 315.
- Trabajadores ocupados con seguro de salud: Chacas, 408; Recuay, 374.
- Los indicadores de empleo presentan mejores condiciones en Chacas. Esto se debe a la intervención de diferentes organizaciones que permiten el desarrollo a través del empleo, la salud y la educación.¹⁴

Salud:**Figura D****Posibilidades de Tratarse en Salud desde que la OMG está en Chacas**

Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Figura C**¿Cómo es su Salud en Chacas?**

Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

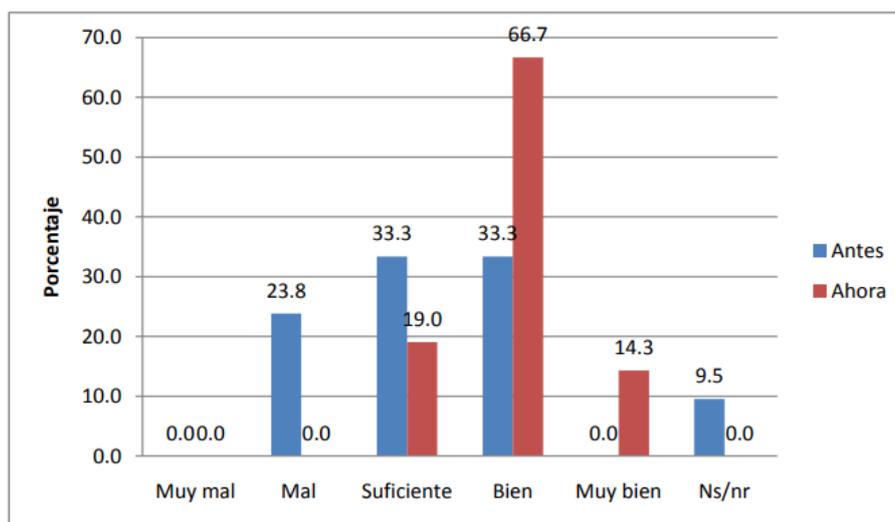
- Al inicio, Chacas no contaba con organizaciones apropiadas, equipos ni personal suficiente para atender las necesidades básicas de personas enfermas.
- La OMG, a través del tiempo, permitió la creación de postas médicas, casas para enfermos. Incluso los que atendían eran médicos que provenían de Italia.
- En 1985 el Padre Ugo firmó un Convenio con el Ministerio de Salud. En este se estableció el compromiso del Padre Ugo para remodelar un Centro de Salud de Chacas antiguo. Asimismo, garantizó la presencia de un médico italiano voluntario estable. Este mismo año recibió materiales para implementar este lugar (un *container*).
- En los próximos años y de acuerdo a las necesidades se pudo levantar un Hospital (1989), que se inauguró en 1994.

- El “Convenio Marco de Colaboración entre el Ministerio de Salud y la Parroquia San Martín Papa de Chacas” (Convenio N°001/2008 MINSA) se renovó en el 2008, con la finalidad de mejorar y ampliar la cobertura de atención de salud y mejorar la calidad de vida de los pobladores.
- La gestión del Hospital estuvo a cargo de la parroquia de Chacas. MINSA se encargó del pago de los sueldos de los trabajadores peruano, principalmente enfermeras.
- De acuerdo con una entrevista y visita al hospital, existen camas de hospitalización (50), sala de emergencia, radiología, laboratorio, sala de parto, salas de operaciones (2), equipos de ecografías (3). Asimismo cuenta con farmacia, consultorio dental. Por otro lado, tiene cinco ambulancias, las cuales fueron donadas.
- Por lo general, las medicinas y la mayor cantidad de material usado en el hospital han sido donaciones, principalmente de Italia. Estas llegan en un *container*. En ocasiones, por la demora de la llegada de las medicinas, no cuentan con medicamentos principales, por lo que en esos momentos proveen a la población solo con medicamentos generales hasta que pueda llegar el *container*.
- En Chacas, la OMG estableció un convenio con la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (ULADECH). A través de este, las enfermeras se forman en Chacas, con la finalidad de que luego puedan trabajar en el Hospital “Mama Ashu”.
- “Gracias al Hospital puedo atenderme, antes teníamos que ir a la ciudad de Huaraz para atendernos. El Hospital es bonito, y cuenta con médicos”. (Entrevista-Seguridad del Hospital)¹⁴

Vivienda:

Figura E

Vivienda Antes y Ahora, al Pertener a la OMG



Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

- “Al entrar a trabajar a la OMG y formar parte de esta familia, se han preocupado por ayudarme a levantar mi casa, para mí y mi familia, he colaborado con la construcción de mi casa, dándome los materiales, a cambio he dado mi trabajo, por eso estoy agradecido con esta obra y ahora ayudo en la construcción de casas para los más necesitados”. (Entrevista anónima, de la Cooperativa C1).¹⁴

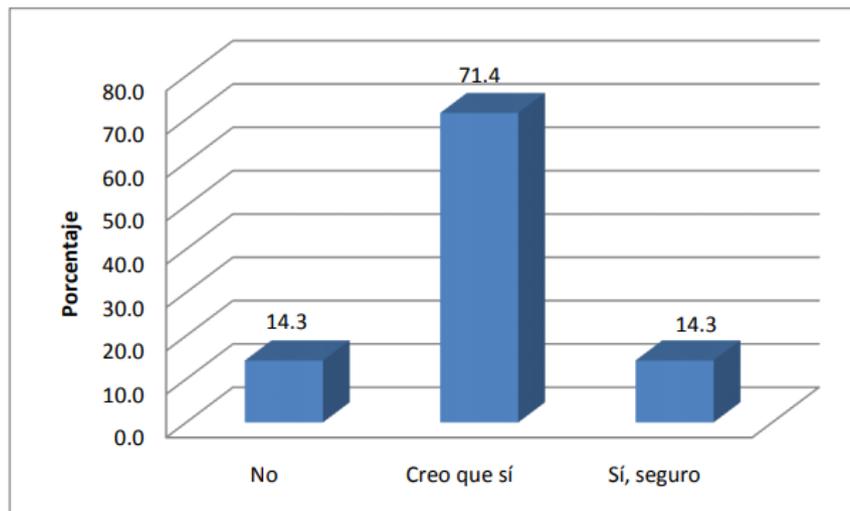
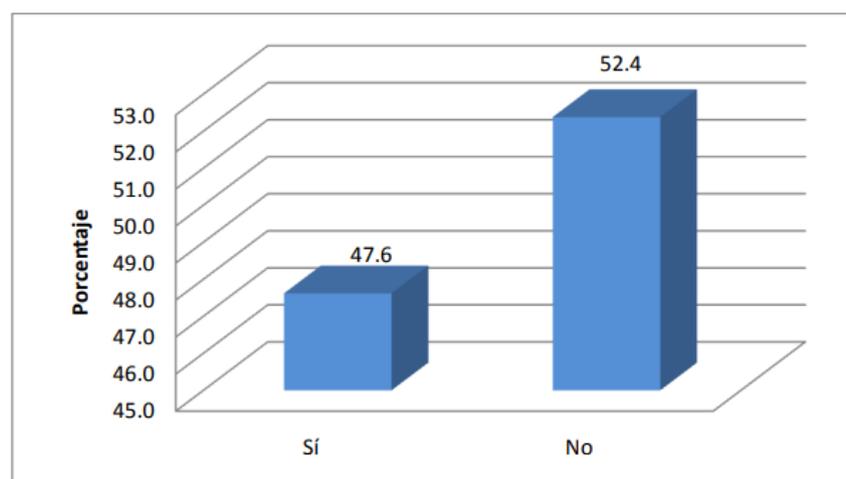
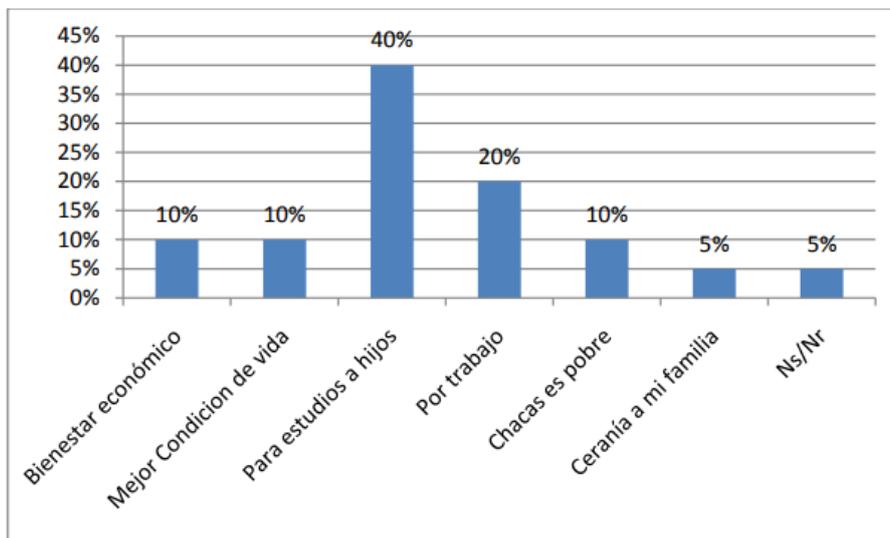
Economía familiar:**Figura F****Cree que su Situación Económica va a Mejorar en los Próximos Años**Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴**Migración:****Figura G****¿Se Mudaría a Otra Ciudad?**Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

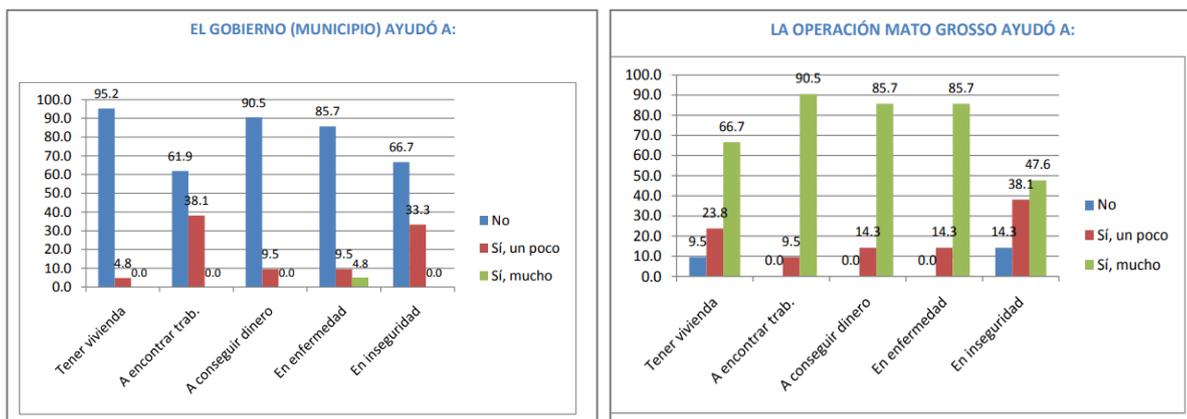
Figura H
Motivo por el Cual se Mudaría



Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Evaluación sobre la gestión del Gobierno versus la OMG:

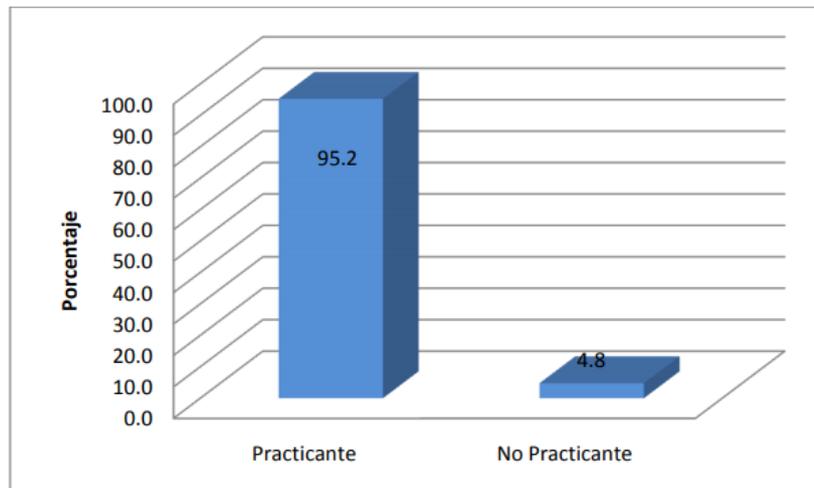
Figura I
Ayuda del Gobierno versus OMG



Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Creencias:

Figura J
¿Es un Creyente Católico?



Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Evaluación sobre la Operación Mato Grosso:

Presentar los comentarios de los voluntarios y personas que han participado en la OMG:

- “Me ha ayudado a conocer la caridad y a hacer cosas buenas”. (Cooperativa de Artesanos)
- “Ha cambiado mi vida, he aprendido el valor de la solidaridad”. (Cooperativa de Artesanos)
- “Me ayuda en mi personalidad. A ser sincera, trabajadora, honesta, sobre todo a pensar que tengo un alma y debo cuidarla, y ello trasmito en mi hogar y a mis hijos”. (Cooperativa de Tejedoras)
- “Ahora que trabajo doy de lo que tengo a los más pobres”. (Cooperativa de Artesanos)
- “Me ha ayudado a ser responsable, a regalar el tiempo a los demás, a servir a ayudar, a ser compasiva y humilde”. (Cooperativa de Vitrofundición)
- “A mejorar mi conducta, a pensar en los demás, a ser mejor que antes”. (Cooperativa de Artesanos)
- “A cambiar, a ser distinto, sociable, ayudar a los pobres, honesto, responsable, trabajador”. (Cooperativa de Artesanos).¹⁴

Al finalizar esta evaluación pedir comentarios a los alumnos:

- Si esperaban estos resultados de Ugo de Censi, un sacerdote cuya labor solo suele consistir principalmente en estar en la Iglesia.
- Si esperaban que en unos años Chacas se iba a convertir en un pueblo de extranjeros, etc.
- Recalcar que esta operación va más allá de la fe que cada persona pueda profesar.

Después de conocer las acciones y resultados de Ugo de Censi, es el momento apropiado para evaluar su liderazgo.

Para identificar y analizar el tipo de liderazgo desarrollado por Ugo de Censi, se recomienda revisar y seguir la investigación "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," escrita por Avolio & Gardner (ver más detalles en el material bibliográfico recomendado). En dicha investigación se presenta una tabla comparativa del liderazgo auténtico versus el transformacional, carismático, servil y espiritual, la cual permitirá establecer un análisis comparativo de forma clara y objetiva.

Esta parte permite destacar las siguientes ideas:

- A simple vista, por ser Ugo un sacerdote, se le podría calificar como líder espiritual, pero al observar los resultados, tiende más a ser un líder auténtico.
- Los líderes auténticos tienen las siguientes características:
 - Son personas éticas, saben quiénes son, en qué creen, qué valoran
 - Actúan de acuerdo con estos principios personales
 - Una de sus cualidades es la confianza, sea:
 - Compartiendo información.
 - Fomentando una comunicación sincera y cercana.
 - Siguen sus ideales.
- Se observa que sus valores espirituales contribuyen a que sea un líder efectivo. Si se desea ampliar este punto, se recomienda la investigación "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", escrita por Reave (ver más detalles en el material bibliográfico recomendado).
- Por lo visto, la obra de Ugo de Censi ha generado impacto y ofrece posibilidades de sostenibilidad.

Análisis Adicional

Si el tiempo lo permite, presentar estos puntos según se considere pertinente:

Analizar el **emprendimiento**. Ugo de Censi fue emprendedor y desarrolló emprendimiento en una economía emergente. Uno de los emprendimientos de Ugo de Censi fue "Artesanos Don Bosco", marca que ha trascendido fronteras, la cual ofrece productos muy trabajados y elaborados, con alta calidad, con valor agregado, diseños exclusivos y costosos. La bibliografía recomendada presenta algunos papers a ser discutidos en clases. Se recomienda, en esta parte, presentar algunos videos de la **Tabla C**.

Discutir sobre la **estrategia** seguida por Ugo de Censi en una economía emergente. Ugo de Censi terminó creando un clúster de artesanos en una zona que no lo era. La marca "Artesanos Don Bosco" ha tenido alcance mundial y se vende en el extranjero. Revisar la investigación "Positioning strategies of retailers' brands in the emerging market – a cluster analysis", elaborada por Katarzyna y Grudecka. Asimismo, se recomienda, en esta parte, presentar algunos videos de la **Tabla C**.

Realizar un **análisis sobre el desarrollo encontrado** en esta zona. En el estudio "En la raíz del Desarrollo: La importancia del factor humano" (pp. 156-164), elaborado por G.Berloff, G.Folloni e I. Schnyder von Wartensee¹⁴, se presentan los siguientes criterios relacionados con este caso bajo lo siguiente:

- Apertura a la realidad: La OMG en el distrito de Chacas, como se puede ver a lo largo de su historia, no ha estado ligada a una determinada modalidad para operar o a un esquema riguroso institucional. Lo que se ha demostrado es una disponibilidad para servir con caridad, enseñar y cumplir los objetivos planteados por el Padre Ugo De Censi, de acuerdo con las posibilidades y necesidades del lugar.

- Dimensión educativa: A través de las cooperativas, según las entrevistas con jóvenes, voluntarios y con la Coordinadora del Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA).
- No paternalismo: La intención de la OMG ayuda a las personas a tomar conciencia de su propia responsabilidad identificando oportunidades, a realizar iniciativas según las propias necesidades, que los que participen sean los protagonistas, a pasar de la pasividad a la actividad a través de una realización digna y que les permita crecer como personas.
- Compromiso global: Tanto por parte de los voluntarios, de los que están en la obra, de la continuidad de su compromiso. Por otro lado, también, de los que participan como receptores de los aportes de esta obra, de las mejoras en sus vidas, que genera un vínculo con la obra. Ninguno puede permanecer extraño a todo esto, existe un involucramiento de los que guían y dan solución a los problemas comunes de este lugar y de quienes les apoyan.¹⁴

Efectuar un análisis sobre los **pilares de la OMG**, si los consideran o no importantes, ¿por qué?, ¿si creen que algunos de estos pilares los pueden aplicar o replicar en sus organizaciones?, ¿cuáles?:¹⁴

- Gratuidad por la obra: la colaboración gratuita por parte de los voluntarios y las acciones/actividades que realizan con otros jóvenes a cambio de nada.
- El aspecto espiritual: como la fe, lo cual se refleja en el acto voluntario que le da un significado a la obra que realiza, así como beneficia (alimenta) a la persona.
- Ayuda a las personas que más lo necesitan (caridad): en este movimiento la ayuda a los demás es el reflejo de una formación verdadera.
- El trabajo: la persona se va formando en el trabajo y para trabajar, utilizando y perfeccionando sus capacidades humanas. Para esto no es necesario desplazarse a otros lugares (el Padre Ugo buscaba que los jóvenes continúen y contribuyan al desarrollo de este).¹⁴

Evaluar los **siete puntos clave**, explicados por Ugo de Censi,¹⁴. Se recomienda realizar un comparativo con el estilo de vida personal de cada estudiante. De esta manera se puede evaluar cuál es su comportamiento y si debe modificarse a fin de tomar el ejemplo de los voluntarios:

1. “Trabajar y no discutir.
2. El grupo es fundamental, ya que así, trabajando juntos, las personas maduran.
3. Romper los límites de la familia, de la parroquia, de la nación. Ser verdaderos misioneros.
4. La OMG critica con los hechos y no con las palabras.
5. Es importante ser personas coherentes.
6. Ser buenos, no juzgar a las personas.
7. Dar la vida por los demás. Sacrificarse dando la propia vida con amor.”

5. Cierre (20 minutos)

Realizar un resumen a través de lo que cada uno se lleva, según el tema tratado. Se espera que todos los participantes opinen y resalten las lecciones que más les ha llamado la atención a través de esta historia.

Asimismo, este es el momento apropiado para motivar a los participantes a ser líderes para ejecutar acciones como las hizo Ugo De Censi, sea fuera de sus organizaciones o empezando a impulsar grandes/medianos/pequeños cambios a través de estas.

Si alguno considera que no tiene el liderazgo ni las competencias personales de Ugo de Censi, se les puede preguntar: Si dispusieras de tiempo y dinero, ¿te harías voluntario de esta obra u otra similar? ¿dónde? ¿cómo? ¿por qué? ¿para qué?

Concluir con la analogía del “Arte de los Andes” con la “obra de arte” que cada líder debe hacer con sus vidas. Invitarlos a asumir su responsabilidad.

Materiales Recomendados

Lecturas

De acuerdo al plan de clases trazado, se recomienda las siguientes lecturas:

Liderazgo:

- Avolio, B. J. and W. L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *Leadership Quarterly* 16 (3): 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001. www.scopus.com.
- Reave, L. 2005. "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness." *Leadership Quarterly* 16 (5): 655-687. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.003. www.scopus.com.
- Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002. www.scopus.com.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). Mexico D.F, México: Pearson Prentice Hall.

Si se desea utilizar el caso para otros cursos como emprendimiento, estrategias, desarrollo y crecimiento, así como revisar más estadísticas; se recomienda la siguiente literatura:

Emprendimiento en una economía emergente:

- Luo, X., L. Zhou, and S. S. Liu. 2005. "Entrepreneurial Firms in the Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination." *Journal of Business Research* 58 (3 SPEC. ISS.): 277-284. doi:10.1016/S0148-2963(03)00159-0. www.scopus.com.
- Castaño, M. -S, M. -T Méndez, and M. -Á Galindo. 2015. "The Effect of Social, Cultural, and Economic Factors on Entrepreneurship." *Journal of Business Research* 68 (7): 1496-1500. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.040. www.scopus.com.
- Mas-Tur, A., P. Pinazo, A. M. Tur-Porcar, and M. Sánchez-Masferrer. 2015. "What to Avoid to Succeed as an Entrepreneur." *Journal of Business Research* 68 (11): 2279-2284. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.011. www.scopus.com.

Estrategias de marcas y mercados emergentes:

- Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk, Anna Grudecka, (2018) "Positioning strategies of retailers' brands in the emerging market – a cluster analysis", *International Journal of Emerging Markets* 13 (5): 925-942. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-06-2017-0224>
- Perú Reports (2016), "MSCI keeps Peru as 'emerging market'" Junio 17, 2016. Accedido en Marzo 17, 2019. <https://perureports.com/msci-keeps-peru-emerging-market/4190/>
- Gestión (2018), "Perú confirma su posición como mercado emergente en índices MSCI" Mayo 17, 2018. Accedido en Marzo 17, 2019. <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-confirma-posicion-mercado-emergente-indices-msci-233849>
- Mc Kinsey (2018), "Reporte de economías emergente" Setiembre, 2018. Accedido en Marzo 17, 2019. <http://www.iberglobal.com/files/2018-2/MGI-Outperformers-Full-report-Sep-2018.pdf>

- Gestión (2018), “Perú es quinto mercado emergente con mejor perspectiva para los negocios” Abril 12, 2018. Accedido en Marzo 17, 2019. <https://archivo.gestion.pe/noticia/386309/peru-quinto-mercado-emergente-mejor-perspectiva-negocios?ref=gesr>

Desarrollo y Crecimiento:

- Berloff Gabriella., Folloni Giuseppe., Schnyder von Wartensee Ilaria (2011), En la raíz del Desarrollo: la importancia del factor humano. Madrid, España: Encuentro.
- Berloff Gabriella., Folloni Giuseppe., Schnyder von Wartensee Ilaria. (2011). La eficacia de la ayuda internacional para el crecimiento económico. Lima, Perú: Serie de Investigaciones, Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Pontificio Consejo “Justicia y Paz”. (2004). Compendio de la doctrina Social de la Iglesia.
- Benedicto XVI. (2009). Carta Encíclica Caritas in Veritate. Sobre el Desarrollo Humano Integral en la Caridad en la Verdad.
- Pablo VI. (1967). Carta Encíclica Populorum Progressio. Sobre la necesidad de promover el desarrollo de los pueblos.
- Juan Pablo II. (1991). Carta Encíclica Centesimus Annus. Conmemorando los Cien Años de la Rerum Novarum.
- Juan Pablo II. (1981). Carta Encíclica Laborem Exercens. Sobre el trabajo Humano.

Estadísticas:

Para conocer datos estadísticos, se recomienda revisar:

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<http://www.pnud.org.pe/frmDatosIDH.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática
<http://www.inei.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas
<http://www.mef.gob.pe/>
- Banco Central de Reserva del Perú
<http://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Mundial
www.bancomundial.org/
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
www.ocde.org/

Videos

A continuación se presentan una serie de videos relacionados con esta organización. Estos pueden presentarse durante o después de clases, como complemento:

Tabla C

Áreas Productivas de las Cooperativas de Artesanos Don Bosco

Título	Link	Publicado el	Detalles
Conozca la Casa de Artesanos Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=nc3J-fro8Uc	19 dic. 2011	Su galería en Barranco
Artesanos Don Bosco Gallery	https://www.youtube.com/watch?v=1XPTT4hGy-0	2 jun. 2008	La nueva galería Don Bosco en Baltimore
Artesanos Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=ZvW0FrWXBD8	31 ago. 2009	Explicación de sus trabajos y arte
L' Avventura della Carità - parte 1	https://www.youtube.com/watch?v=y2WDahnEZD8	30 jul. 2010	Historia de lo que surgió
L'Avventura della Carità - parte 2	https://www.youtube.com/watch?v=83HdOHZdoaY	30 jul. 2010	Historia de lo que surgió
Padre Ugo de Censi una buena labor en Chacas	https://www.youtube.com/watch?v=56aDNouqoyw	7 mar. 2010	Un sacerdote de buena iniciativa que ha logrado buscar la prosperidad en Chacas un pueblo de Anchas , Perú
Chacas Tierra de Maestros Artesanos 5	https://www.youtube.com/watch?v=9lhr4Nn8bHE	4 ene. 2014	Una demostración del excelente talento de los jóvenes artesanos de la cooperativa Don Bosco de la provincia de Asunción su capital chacas en el departamento de Ancachs-Perú
Artesanos Don Bosco "Operación Mato Grosso" Quivilla - Huánuco	https://www.youtube.com/watch?v=6linwrY4E_w	3 mar. 2011	Primer reportaje a los Artesanos Don Bosco en Quivilla - Huánuco. Algunos voluntarios cuentan su experiencia
Conozca el arte de Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=pmIpHAKHMNc	6 ago. 2012	La sala Nasca del Ministerio de Cultura acoge la exposición "Intiquilla" que organiza la Asociación de Artesanos Don Bosco. Esta institución, fundada por el padre Ugo de Censi en 1979, tiene la finalidad de educar y desarrollar económicamente a los pobladores de la sierra nacional quienes han creado los artículos de esta expoventa. Un documental de Santiago Shans que en 1988 mostró por primera vez la obra del padre salesiano Ugo de Censi en

Ugo de Censi - Una escuela en el camino (1988)	https://www.youtube.com/watch?v=_PeOSM3Dvpw	9 abr. 2014	Chacas, Áncash, Perú. Actualmente la zona es una de las más prósperas del departamento.
Mobili e Arredi Andini - Artesanos Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=9kPxwkFhZmk	25 sept. 2013	L'esposizione di Mobili e Arredi Andini di Arese da fine marzo si sposterà a Sesto San Giovanni (MI). Ultimo giorno di apertura: domenica 24 marzo 2013.
Artesanos Don Bosco: impresionante exposición peruana	https://www.youtube.com/watch?v=j8RmZSd0Sno	7 nov. 2014	Artistas de la asociación Don Bosco expondrán desde hoy sus obras de arte en el Ministerio de Cultura, ubicado en San Borja.
Arte en madera	https://www.youtube.com/watch?v=IwMTkT6XUSg	30 nov. 2007	Exposición de arte en madera....de la OMG, del padre Hugo en chacas.
Don Bosco, Línea y Punto, Barranco, Lima	https://www.youtube.com/watch?v=7OHYIFJGYYQ	23 ene. 2012	Programa de TV "Línea y Punto" sobre la restauración de la casona donde funciona Artesanos Don Bosco, en calle San Martín 135, Barranco, Lima, Perú.
Taller Artesanal Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=TcF8A012M28	4 mar. 2012	Taller Don Bosco en Bolívar
Minidocumental Artesanos Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=jY18Ax8d6t4	26 feb. 2016	Ahora tienen 6 talleres en chicos del campo
Carpintería Hijos de Don Bosco- Yúngar	https://www.youtube.com/watch?v=lcwIuddoIyw	6 abr. 2014	Carpintería hijos de Don Bosco-Yúngar, "El Arte hecho Madera"
La Familia Don Bosco. Artesanos Demuestran lo Mejor de Arte	https://www.youtube.com/watch?v=T7cK07jDLRE	26 abr. 2016	Resumen de su historia y explican dónde están
Prensa Huaraz Chacas Taller Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=QR-Y9i7E1cI	10 mar. 2015	Ingresa al taller "Don Bosco" de Chacas y difunde un informe especial, sobre la extraordinaria habilidad y destreza de quienes trabajan en él, haciendo hermosos trabajos en madera
Massi Bolivia- Familia de Artesanos Don Bosco	https://www.youtube.com/watch?v=IGf7RwBQo1M	28 sept. 2010	Historia de Perú y luego en Bolivia

Fuente: Autora del caso.

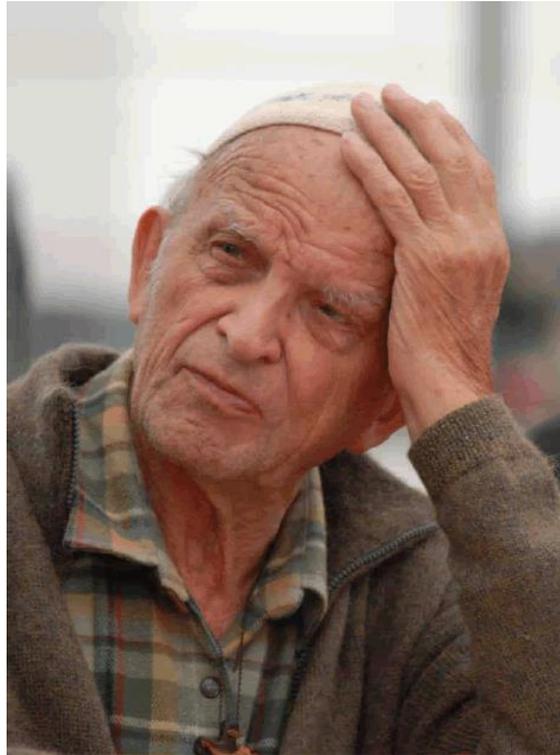
Pizarra

Según el plan de clase recomendado, la pizarra mostraría lo siguiente:

Figura K
Propuesta de Pizarra

Chacas Su realidad	Ugo de Censi	Realidad de los Grupos de Interés – antes de Ugo ¿Resultados? – Tipo de Liderazgo
	¿Es líder?	
	¿Resultados?	¿Qué harías?

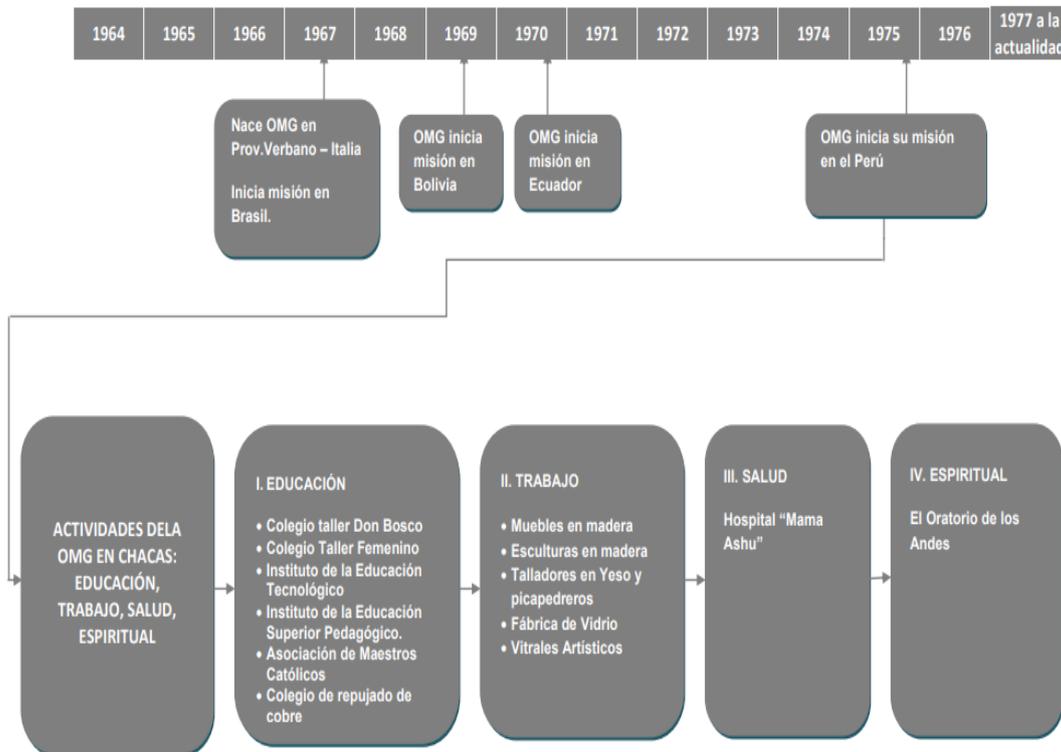
Fuente: Autora del caso.

Anexo 1**Padre Ugo de Censi**

Fuente: Padre Ugo de Censi.²

Anexo 1B**Operación Mato Grosso**

Fuente: Artesanos Don Bosco.¹⁰



Fuente: Nataly Bravo Coronel y Edwin Esquivias Astete.¹⁴

Anexo 2

Chacas - Ancash



Fuente: Chacas Perú.¹⁶

Anexo 2B

Mensajes de la Operación Mato Grosso

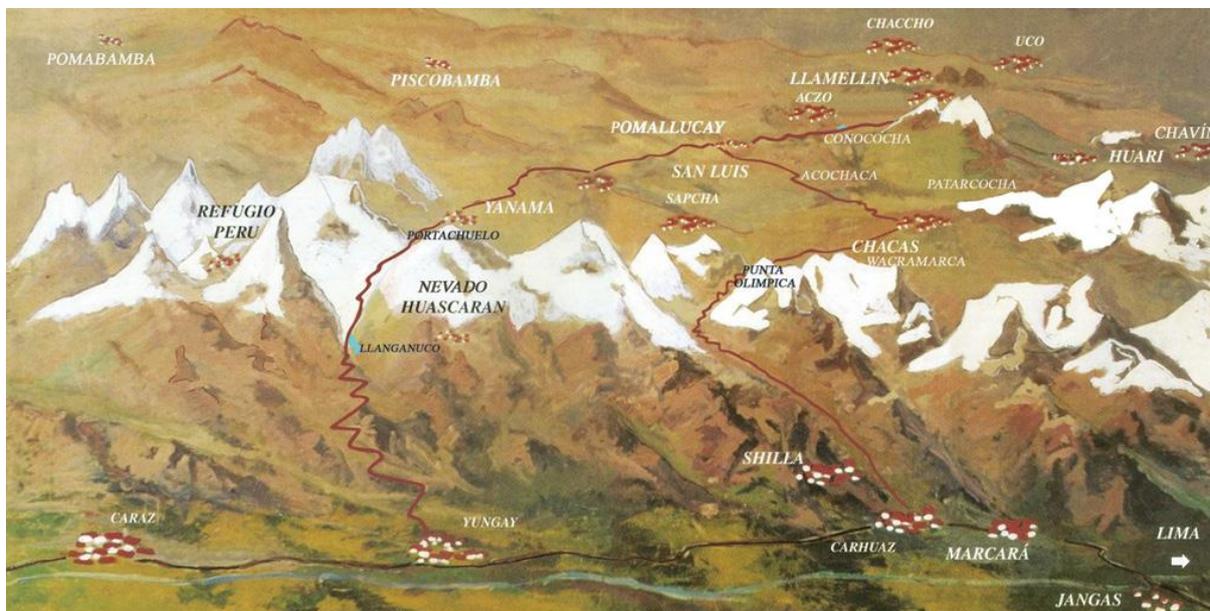
Componentes clave:

POBRES	No centrarse solo en uno o en lo que necesita. Mira detrás de ti, siempre hay alguien menos afortunado que tú.
TRABAJAR	Un bocado de palabras son inútiles; vamos a trabajar. Si quieres cambiar el mundo, cambia tú primero.
AMISTAD	En ayudar a otras personas, tú encuentras verdaderos amigos y una amistad verdadera unida por un propósito común.
APERTURA	No te cierres en ti mismo ni en tus ideas. Estate abierto a compartir, compartiéndolos con otros y aprendiendo de otros.
NO CONFESIONAL	Significa que no conoces la VERDAD, que estás en la duda, pero sientes la necesidad de encontrar algo verdadero para tu vida

Fuente: Artesanos Don Bosco.¹⁰

Anexo 3

Mapa Interactivo



¹⁶ Chacas Perú, "Bienvenido a la tierra de Chacas Paraíso de los Andes," Accedido en Octubre 30, 2017. <http://www.chacasperu.com/>



Fuente: Chacas Perú.¹⁰

Anexo 3C

Artesanos Don Bosco



Fuente: Artesanos Don Bosco.^{16,17}

Anexo 4

Características de la Población de Ancash

DEPARTAMENTO DE ANCASH: POBLACIÓN CENSADA URBANA Y RURAL Y TASA DE CRECIMIENTO EN LOS CENSOS NACIONALES, 1940 - 2007

Año	Total	Población		Incremento censal		Tasa de crecimiento promedio anual (%)	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
1940 a/	428 467	98 673	329 794	95 905	61 842	3,3	0,8
1961 a/	586 214	194 578	391 636	152 057	-6 179	5,4	-0,1
1972 a/	732 092	346 635	385 457	92 962	1 345	2,6	0,0
1981 a/	826 399	439 597	386 802	108 431	20 193	1,9	0,4
1993	955 023	548 028	406 995	134 926	-26 490	1,6	-0,5
2007	1 063 459	682 954	380 505				

a/ Se anexa el distrito de Huallanca a la provincia de Bolognesi que antes pertenecía a la provincia de Dos de Mayo, del departamento de Huánuco

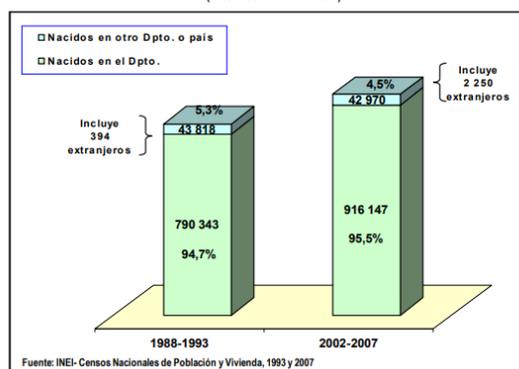
Fuente : INEI - Censos Nacionales 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007.

DEPARTAMENTO DE ANCASH: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN PROVINCIA, 1981- 2007

Provincia	Población Censada					
	1981		1993		2007	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total	826 399	100,0	955 023	100,0	1 063 459	100,0
Huaraz	97 167	11,8	121 028	12,7	147 463	13,9
Aija	9 163	1,1	8 657	0,9	7 995	0,8
Antonio Raymondi	18 002	2,2	18 912	2,0	17 059	1,6
Asunción	8 888	1,1	9 846	1,0	9 054	0,9
Bolognesi	30 769	3,7	28 029	2,9	30 725	2,9
Carhuaz	32 252	3,9	39 721	4,2	43 902	4,1
Carlos F. Fitzcarrald	19 733	2,4	21 026	2,2	21 322	2,0
Casma	27 881	3,4	35 380	3,7	42 368	4,0
Corongo	8 526	1,0	8 917	0,9	8 329	0,8
Huari	64 953	7,9	63 883	6,7	62 598	5,9
Huarmey	20 504	2,5	23 858	2,5	27 820	2,6
Huaylas	41 135	5,0	50 575	5,3	53 729	5,1
Mariscal Luzuriaga	19 204	2,3	23 151	2,4	23 292	2,2
Ocos	8 209	1,0	7 039	0,7	9 196	0,9
Pallasca	29 312	3,5	28 389	3,0	29 454	2,8
Pomabamba	25 098	3,0	26 276	2,8	27 954	2,6
Recuay	21 603	2,6	19 234	2,0	19 102	1,8
Santa	275 600	33,3	338 951	35,5	396 434	37,3
Sihuas	28 882	3,5	31 963	3,3	30 700	2,9
Yungay	39 518	4,8	50 188	5,3	54 963	5,2

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1981, 1993 y 2007.

DEPARTAMENTO DE ANCASH: MIGRACIÓN RECIENTE, 1988 - 1993 Y 2002 - 2007

«Residentes 5 años antes a la fecha del Censo»
(Distribución Porcentual)

Anexo 4D

Catálogo de Muebles



MOISHI

CUARTO DE LUNA
TEJIDO

ANCASH



ANCASH 2 ASIENTOS



VIVERO BAR



UNION RUMI



RUIZ BAR



RAPAYAN BICOLOR



RAPAYAN BAR

Fuente: Artesanos Don Bosco.¹⁷

¹⁷ Artesanos Don Bosco, "Obras: Catálogo muebles," Accedido en Abril 04, 2019.
<http://www.artesanosdonbosco.org/es/nuestras-obras/catalogo-muebles/>