

**Colección
Gestión,
Emprendimiento
e Innovación**

**Sostenibilidad del proyecto
cultural Fundación artística
y social La Familia Ayara
Una década de estrategias
de management, liderazgo
y emprendimiento**

- Estudio de caso -

Autor
Martha Cecili Vidal Arizabaleta



© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico

Presidenta

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera

Primer Vicepresidente y Consejero

Egresado

Roque González Garzón

Segundo Vicepresidente

Consejeros

Hildebrando Perico Afanador

Presidente Honorario y Consejero Fundador

Carlos Alfonso Crissien Aldana

Consejero Fundador

Carlos Evelio Ramírez Cardona

Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas

Consejero Vitalicio

Martha Lucía Ramírez

Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa

Omar Alonso Patiño Castro

Consejero Representante de los Docentes

Jennifer Marcela Flórez Blanco

Consejera Representante de los Estudiantes

DIRECTIVAS

Rector

Jorge Enrique Silva Duarte

Vicerrector de Formación

José David Marín Enriquez

Vicerrector de Investigación

Carlos Largacha Martínez

Vicerrector de Planeación

Ruben Darío Gómez Saldaña

Vicerrectora de Extensión y

Proyección Social

María del Carmen Sanabria Carmona

Vicerrector Financiero y de

Recursos Físicos

Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación

Grupo Gestión del conocimiento

Revisión de estilo

Johana Alexandra Guzmán

Diagramación

Diego Andrés Beltrán

Vidal Arizabaleta, Martha Cecilia

Sostenibilidad del proyecto cultural Fundación Artística y Social La Familia

Ayara -una década de estrategias de management, liderazgo y emprendimiento

: estudio de caso [Recurso electrónico] / Martha Cecilia Vidal Arizabaleta. -- Bogotá
: Universidad EAN, 2011. -- (Colección de Emprendimiento)

72 p.

ISBN: 978-958-756-078-7

1. Emprendimiento 2. Industrias culturales - Estudio de casos

658.11 CDD

Tabla de contenido

Introducción.....5

1. Aspectos metodológicos.....8

- 1.1 Descripción del proyecto.....9
 - 1.1.1 Planteamiento y formulación del problema de investigación.....9
- 1.2 Objetivos.....10
 - 1.2.1 Objetivo general.....10
 - 1.2.2 Objetivos específicos.....10
- 1.3 Metodología para la escritura del caso.....11
 - 1.3.1 Tipo de caso.....11
 - 1.3.2 Proceso.....11

2. Construcción del caso.....12

- 2.1 Parte 1 presentación empresa. visión de contexto.....13
- 2.2 Parte 2. descripción del caso13
 - 2.2.1 Escenario 1. se convierten en microempresarios.....13
 - 2.2.1.1 Problemas Coyunturales: Cambio social y cambio organizacional.....14
- 2.3 Escenario 2. construcción de sociedad a través del hip hop.....16
- 2.4 ESCENARIO 3. Ayara mundo. Visualización-Reconocimiento Reconocimiento y Elegibilidad.....19
- 2.5 PARTE 3. Nota Pedagógica.....23
 - 2.5.1 Presentación.....22

2.5.2	Objetivos pedagógicos.....	23
2.5.2.1	Generales.....	23
2.5.2.2	Específicos.....	24
2.6	Aspectos didácticos y Metodológicos.....	24
2.7	Preguntas orientadoras.....	25
2.7.1	ESCENARIO 1.....	26
2.7.2	ESCENARIO 2.....	27
2.7.3	ESCENARIO 3.....	29
2.8	PARTE 4. Lecturas de Apoyo Indispensables.....	31
2.8.1	Lectura 1. Portafolio Organizacional. Fundación Artística y Social La Familia Ayara.....	31
2.8.2	Lectura 2. Acorralados por la Otra violencia en Colombia.....	45
2.8.3	Lectura 3. La ética empresarial, su impacto en la Empresa y en el Recurso Humano.....	52
2.8.4	Lectura 4. La Teoría de las Ventanas Rotas.....	57

Bibliografía.....60

Anexos

- Anexo A. Instrumento informativo. (Documento previo de información general para directivos y colaboradores de la Familia Ayara).....63
- Anexo B. Pautas Entrevista Informal (beneficiarios y participantes).....70

Introducción

Ayara: “El poder de un sueño”, es un caso creado con base en la experiencia empresarial de la Fundación Social y Artística La Familia Ayara Hip Hop, Bogotá, como una oportunidad para enriquecer la cultura empresarial en el campo de la gestión cultural, por cuanto sus métodos, estrategias y desenvolvimiento gerencial, proveen herramientas de aprendizaje cualitativamente diferenciadas de las utilizadas en otros sectores empresariales.

La resolución de coyunturas y problemas a través de lo que denominaré **gerencia pedagógica**, en donde se entrecruzan criterios de eticidad, eficiencia, trabajo colaborativo, responsabilidad social, solidaridad, compromiso social y afecto, son apenas algunos de los rasgos que se pueden visualizar en esta organización en los 15 años que ha permanecido en el escenario empresarial.

Un tránsito de lo informal a lo formal, de lo local, regional y nacional a lo mundial, trae cambios idóneos, transformaciones y decisiones que han requerido voluntad, diálogo, comunicación, y la asunción de nuevos paradigmas en la agenda organizacional de Ayara.

En Colombia ha venido creciendo la conciencia sobre la necesidad de inversión gubernamental en la cultura, sin embargo, el presupuesto en la cultura sigue siendo un renglón minúsculo en el presupuesto nacional. Ayara, ha sido una de las organizaciones que ha recibido financiación de sus proyectos, debido a la naturaleza de sus propuestas culturales, sociales y artísticas, enraizadas en la cultura Hip Hop, así como al éxito obtenido con la aplicación de la Metodología de Alto Impacto, la cual ha sido validada por entidades no sólo del orden nacional sino internacional.

Cabe anotar, que proyectar y sostener un trabajo social y cultural en un país con una situación generalizada de violencia y desarraigo, exige tesón, perseverancia y entrega, rasgos que adquiridos en valores como la humildad, la transparencia, el respeto y la dignidad,

han hecho de la vivencia de la Familia Ayara una oportunidad de aprendizaje en el campo de la gerencia de empresas culturales.

Para la escritura del caso, se consultaron aspectos teóricos y metodológicos de documentos de la Universidad EAN¹, de la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (Social Enterprise Knowledge Network, SEKN²), de materiales de la Cátedra Transparencia por Colombia³ y de la metodología de casos de la Universidad de Harvard⁴.

El Informe final se presenta en dos capítulos. El primero hace referencia a aspectos metodológicos de la investigación. El segundo contiene la estructuración del caso y se divide en 4 partes: la primera, ofrece una visión de contexto, en donde se hace una presentación de las características de Ayara como empresa cultural y su proceso evolutivo; la segunda, contiene la descripción del caso, ilustrado a través de escenarios⁵ (1, 2 y 3) los cuales representan

¹ CUADERNO DE CASOS Vicerrectoría de Investigaciones. Grupo de investigación para el sistema de producción y administración de casos. SPAC. Versión para discusión y aplicaciones piloto. COMPONENTE: REDACCIÓN DE CASOS UNIVERSIDAD EAN. BOGOTÁ D.C. JUNIO DE 2006. Archivo en pdf

² La red SEKN es un consorcio integrado por las más prestigiosas universidades de Iberoamérica que nació bajo la tutela de Harvard Business School y el patrocinio de la Fundación Avina, con el fin de generar capital intelectual desarrollado en la región iberoamericana de suerte tal que estudiantes de España y América Latina pudieran entrar en contacto con casos de estudio propios desarrollados en sus países de origen. La red está integrada por diez escuelas de negocios de la región iberoamericana: Universidad de San Andrés, Argentina; Universidad de Sao Paulo, Brasil, INCAE, Costa Rica, Universidad de los Andes, Colombia; Universidad Católica de Chile, Chile; EGADÉ, México; Harvard Business School, Estados Unidos; ESADE, España; Universidad del Pacífico, Perú e IESA, Venezuela.

³ La Cátedra Transparencia por Colombia es una iniciativa interuniversitaria promovida por Corporación Transparencia por Colombia, que convoca a líderes, académicos, y estudiantes universitarios en torno a una reflexión sobre los valores y los retos éticos que se viven en las organizaciones contemporáneas. Su objetivo es fomentar valores y compromisos positivos en los universitarios, hombres y mujeres de hoy, y líderes del país. Se articula con los cursos regulares de ética y profesionalismo y otras materias afines que se desarrollan en las universidades colombianas. disponible en: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_col_sc_anexo2.pdf (Fecha de consulta Julio 2 de 2010)

⁴ Disponible en: <http://www.hbrl.com/> (Fecha de consulta Julio 2 de 2010)

momentos importantes de la organización para ser estudiados; en la tercera, se presenta la Nota pedagógica, en donde se incluyen aspectos metodológicos generales para el desarrollo del caso y, se establece la dinámica de trabajo para cada situación a través de preguntas orientadoras; y en la cuarta, se incluyen los anexos: se referencian documentos teóricos e institucionales, material de entrevistas, y se incluyen documentos en pdf (Acrobat Reader) y en Word (Herramientas Office) complementarios de consulta para el análisis del caso.

A partir de la evaluación del Caso se entregará un artículo de carácter divulgativo en donde se destacarán los aprendizajes y los aportes de esta ejemplar empresa cultural. Como proyecto en permanente construcción y renovación, La Familia Ayara no solo agrega valor a cada miembro y proceso de la organización, sino que permite observar el efecto y valor de una gerencia con “estilo pedagógico”. En Ayara se ha sostenido durante su existencia, la creencia, que en la palabra, el hablar y obrar con rectitud, están los principios del entendimiento, y que sólo estos generan valor y equidad en la organización. Operacionalizar valores éticos en las organizaciones es una tarea de largo aliento, que ellos han logrado consolidar en el transcurso de su desarrollo y los ha llevado, entre otras cosas, al panorama mundial.

Finalmente, en este espacio extendiendo mi profunda gratitud a La Familia Ayara, a cada uno de sus miembros, a los niños y jóvenes con quienes compartí espacios en talleres y proyectos, y en particular la oportunidad de poder transmitir a la comunidad académica y empresarial, y a estudiantes de diversos programas, los aprendizajes que en el ámbito de la gestión cultural tiene Ayara como modelo de desarrollo empresarial, cultural, humano y ético. Espero que muchos jóvenes a lo largo del mundo, encuentren en ellos, una fuente de inspiración para sus propuestas de emprendimiento empresarial.

⁵ Se entiende por escenario en este contexto: a la serie de circunstancias o sucesos que caracterizan el desarrollo evolutivo del proyecto cultural y empresarial Familia Ayara.

Para la universidad EAN y para el programa de Estudios y Gestión Cultural, este caso contribuye a fortalecer el grupo de conocimientos en el ámbito de la gestión, liderazgo y emprendimiento empresarial, que en la gestión cultural encuentra una fuente vital para acrecentar el capital intelectual, en temas de interés para cultores y gestores de proyectos culturales en el ámbito local, nacional regional e internacional.

1. Aspectos metodológicos

El estudio de caso titulado: **Ayara: El poder de un sueño**, que se presenta en esta investigación, tiene como contexto de indagación los procesos, coyunturas, desarrollo y evolución del proyecto cultural: "La Fundación artística y social Familia Ayara Hip Hop" (Bogotá), organización de jóvenes colombianos afro y mestizos que realiza actividades sociales, artísticas y pedagógicas basadas en la cultura Hip-Hop, cuyo vigor empresarial ha permitido mejorar las oportunidades de vida de jóvenes colombianos y proyectar su visión a nivel mundial.

Acorde con el planteamiento que sostiene que la gestión cultural proviene de la organización de la actividad cultural con principios y criterios empresariales (De Subiría, Abello y Tabares, 1998), la investigación ratifica, "que lo cultural no puede entenderse como un dominio separado de lo económico, y lo socio-político", sino que son hechos que caracterizan de manera determinante el cauce de proyectos en el marco de la gestión y el emprendimiento cultural.

1.1 Descripción del proyecto

1.1.1 Planteamiento y formulación del problema de investigación

La problemática objeto de estudio, está orientada a establecer cómo la relevancia de la gestión cultural está ligada a, por lo menos, dos grandes transformaciones contemporáneas: la

necesidad de políticas culturales que incluyan ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio, y la importancia de repensar las interacciones entre economía y cultura, teniendo como referente un colectivo representado por gestores y/o emprendedores, quienes en más de una década, han llevado a cabo proyectos culturales que se han hecho sostenibles económica y comercialmente.

Cuando la cultura es considerada un objeto susceptible de ser administrado, surgen los desafíos propios de la gestión. La dimensión y el carácter de estos desafíos exigen esfuerzos multidisciplinarios. Tanto la participación en el diseño de las políticas culturales como la misma financiación de la cultura provienen de diferentes sectores: público, comunitario, privado, mixto e internacional. Así, los gestores culturales, líderes y funcionarios de las organizaciones culturales, buscan aumentar el alcance del trabajo cultural en la comunidad a través de herramientas de planificación, estrategia, diseño organizacional, logística, control y evaluación.

En este contexto, la pregunta de investigación para la construcción del caso es:

¿Qué estrategias crean y/o aplican en management, liderazgo y emprendimiento los gestores, emprendedores y/o productores culturales que integran la "Fundación artística y social Familia Ayara" (Bogotá) para dar sostenibilidad a proyectos como: estudio de grabación, artes gráficas, comercialización de ropa y las escuelas de Hip Hop en la ciudad de Bogotá?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Estructurar un caso sobre la "Fundación artística y social Familia Ayara. Hip Hop" (Bogotá) siguiendo los parámetros para el estudio de casos empresariales establecidos por la Universidad EAN.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar e incorporar fuentes de información teórica para fundamentar el estudio de caso.
- Establecer mediante observación y técnicas de entrevista semiestructurada la narrativa del caso (Marco situacional y de desarrollo).
- Crear la Nota Pedagógica, los instrumentos didácticos y las estrategias que permitan la aplicación académica del caso.
- Contribuir con los procesos pedagógicos, investigativos, de consultoría y de formación en los programas de la Universidad EAN.
- Elaborar un capítulo de síntesis que contenga los aspectos que caracterizan el Proyecto Cultural **Fundación artística y social Familia Ayara. Hip Hop** en cuanto a liderazgo, management y sostenibilidad del mismo.
- Elaborar un documento para publicación del caso siguiendo los parámetros de “elaboración de Casos” de la VIN-UEAN.

1.3 Metodología para la escritura del caso

1.3.1 Tipo de caso: Cualitativo⁶

El caso **Ayara: el poder de un sueño** presenta hechos reales de una empresa cultural y artística que tienen un impacto sobre la génesis, evolución y estrategias de sostenibilidad utilizadas por los gestores a través del tiempo. Ofrece una perspectiva multidisciplinar y compleja de análisis, según sean los intereses de formación

propuestos por los usuarios. Permite pensar la importancia de la ética, la transparencia en la comunicación y la confianza como estilos gerenciales de alta productividad.

1.3.2 Proceso

- Selección empresa cultural: acuerdos y contactos institucionales.
- Planeación del trabajo de campo: estrategia general de visitas y entrevistas (Ver anexo A).
- Estudio teórico: política cultural, fundamentos de empresas culturales, gestión cultural, ética empresarial, programas y proyectos culturales (Mirada nacional e internacional).
- Investigación cualitativa: entrevistas a fundadores, talleristas, beneficiarios y personal administrativo y visitas proyectos: beneficiarios y eventos.
- Análisis cualitativo de la información: identificación de coyunturas, problemas y decisiones.
- Plan de escritura del caso.
- Depuración y validación.

⁶ Se toma como sustento metodológico para la estructuración del caso los parámetros consignados en: METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE CASOS. Vicerrectoría de investigaciones Universidad EAN, Junio de 2009. Documento compilado por: Dr. Rafael Ignacio Pérez. Director Grupo de Investigación Gpymes. Se incluye en la parte 3 un apartado titulado: EL MÉTODO DEL CASO: UNA OPCIÓN PEDAGÓGICA PARA ESTIMULAR LA INICIATIVA EMPRENDEDORA, del Dr. Jorge Enrique Silva Duarte, Rector Universidad EAN, tomado del libro: "COMO INICIAR SU PROPIO NEGOCIO. EL PERFIL DEL EMPRESARIO" 3ª. Edición. 2004 EAN, Bogotá. p. 44. (Documento institucional en pdf)

2. Construcción del caso Ayara: “el poder de un sueño”

2.1 Parte 1 Presentación empresa Visión de contexto

La Fundación artística y social La familia

Ayara⁷ (Bogotá) es una organización de jóvenes colombianos afro y mestizos que realiza actividades sociales, artísticas y pedagógicas basadas en la cultura del Hip Hop, con el fin de mejorar las oportunidades de vida de jóvenes colombianos. Desde sus inicios en 1996, La Familia Ayara viene usando las disciplinas del Hip Hop y el arte urbano (baile break dance, arte de graffiti, música rap, DJ, confección de moda y medios de comunicación) para construir sociedad.

“Inspirados por el movimiento Hip Hop Neoyorkino de los ochenta, un grupo de jóvenes Bogotanos abandonaron las calles para convertirse en artistas: Freddy Páez, Cesar Aguilar, Lía Samantha, Jeyffer Rentería “Don Popo” y Sandra Mosquera “Midras Queen” tuvieron un sueño: “querían ser diferentes, querían ser grandes y decidieron hacer arte en medio de la guerra, la miseria y las discriminaciones sociales, raciales y económicas”, el país se debatía en un entorno de miseria, guerra, territorios de poder, hambre, muerte, dolor y terror, de grupos armados reclutando jóvenes, pandillas en los barrios.



⁷ La Información de la organización se ubica siempre entre comillas y procede de los siguientes documentos: Portafolio Organizacional de la Fundación Artística y Social La Familia Ayara, 2009; Informe anual, 2008; La Metodología de Alto impacto; Plan Estratégico de Desarrollo 2009, los cuales fueron facilitados en forma amplia para documentar la investigación. Direcciones electrónicas: <http://www.myspace.com/lafamiliaayara> - www.ayara.org

Eran los tiempos de la narco financiación, la corrupción política y el desorden social, el tiempo del gobierno Samper⁸. En la cultura Hip Hop encontraron una alternativa de vida e hicieron del Hip Hop su forma de expresión radical, vital, progresista, profundamente humana y revitalizante frente a la realidad circundante. En su construcción, la cultura Hip Hop, nunca ha sido una copia fácil del bling-bling y el gangsta-rap del Hip Hop comercial de los Estados Unidos que hace culto a la violencia, al sexismo y al consumismo, por el contrario, su visión ha sido aportar con su talento a la creación de un mundo mejor para las y los jóvenes colombianos". Los fundadores de Ayara conciben el Hip Hop, en palabras de "Don Popo" como: "un movimiento revolucionario, como un movimiento político, de reivindicaciones, un eliminador de barreras sociales, de desigualdades, un eliminador de fronteras raciales".



2.2 Parte 2. descripción del caso

2.2.1 Escenario 1. se convierten en microempresarios

Con capital prestado por sus familias, en 1996, estos jóvenes afros y mestizos, emprendedores, crearon la primera microempresa de prendas de vestir exclusiva para hip hoppers en Colombia: aprendieron a diseñar, fabricar, comercializar y publicitar "ropa ancha", lo cual se constituye en un reto que los llevó a un éxito sostenido por más de una década. La ropa "Ayara" entró al mercado nacional e internacional, con fuerza y vigor, diseños novedosos y exclusivos, materiales y estilos que impactaron varios mercados. Con puntos de venta en sectores comerciales

⁸. Consultar el artículo publicado en la Revista de Ciencias Sociales No. 12 de la Universidad de los Andes, el cual contiene los resultados de la investigación que lleva por título: "Empresarios y política en Colombia: un estudio de caso del Gobierno Samper (1994-1998)" elaborado por Angélica Rottberg, profesora e investigadora del departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes, Ph.D. en Ciencia Política de Boston University. En este escrito, la autora presenta un estudio sobre el comportamiento del empresariado colombiano durante la controvertida administración del Presidente Samper (1994-1998), cuya campaña fue acusada de recibir dineros ilícitos. Del artículo hay versión electrónica en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/505/1.php> (Fecha de consulta Abril 10 de 2010).

y populares de Bogotá, afincaron sus ingresos, contrastando el auge microempresarial obtenido, frente al peso de los gremios económicos que por entonces tenían el poderío económico.

Obtener ganancias, abrió las puertas para solidificar otro componente de los sueños: patrocinar artistas e iniciativas culturales y sociales. Este objetivo lo han superpuesto a través del tiempo a la simple generación de riqueza, tanto así, que los dividendos se reinvierten, haciendo eventos culturales, abriendo espacios para conocer grupos de Hip Hop nuevos en todo el territorio nacional y promocionar los compilados de sus producciones artísticas, a través de la primera Casa de la Cultura Hip Hop en la ciudad de Bogotá.

2.2.1.1 Problemas coyunturales

Cambio social y cambio organizacional

Con los cambios político-económicos y sociales en el escenario nacional y mundial, el auge del contrabando y el libre comercio, y la presencia de varios grupos armados, quienes ya ejercían amenazas y presiones sociales, Ayara enfrenta varios problemas coyunturales. El primero, asociado, con la presión del mercado, el ingreso de ropa de contrabando o importada, así como productos de la cultura Hip Hop a bajos precios, producen un efecto en la disminución de las ventas, el público comprador cambia, lo extranjero empieza a ser del gusto de los nacionales y comienza a prevalecer el sentimiento de “mejor comprar productos extranjeros que se supone son de mejor calidad” frente a los productos nacionales considerados de repente como de “baja calidad y muy costosos”.

El otro aspecto, se relaciona con la grave situación que enfrentaron los empresarios y microempresarios del país con el recrudecimiento de la acción de bandas delincuenciales escudadas o atrincheradas en los movimientos guerrilleros, el paramilitarismo y la insurgencia urbana quienes recrudecen las prácticas de “boleto”, extorsión, las “vacunas”, y la aparición de una falsa conciencia sobre la necesidad de protección social a los

gremios productivos. Un caos generalizado que pervirtió los valores y las estructuras sociales de los más necesitados, quienes una vez más, y de manera generalizada, se vieron envueltos en un territorio de sangre y muerte, un caos social generalizado. Sin justicia, sin legitimación del poder político, la gente joven empezaba a creer que era imposible hacer negocios de manera limpia.

Innumerables jóvenes no solo del movimiento Hip Hop sino de otras culturas urbanas, vieron enlutados sus hogares y sus vidas traumadas por la violencia y la corrupción. Fueron tiempos tremendamente dolorosos y difíciles para la sociedad colombiana: inmundicia, impunidad, drogadicción, delito, prostitución, exclusión y desorden social generalizado. La demencia tomaba lugar. Contrarrestar estas fuerzas ciegas era el Deber-Ser. Ayara, por tanto, reestructura los vínculos internos y ajusta las estrategias como organización cultural. Dan impulso a iniciativas sociales, se fortalecen las decisiones y la voluntad de acción desde la cultura Hip Hop para contribuir a reducir los males sociales.

En este contexto, el proyecto Ayara cobra otra fuerza, se cierran los puntos de venta de ropa Ayara, y direccionan esfuerzos a otros frentes. La decisión de los fundadores fue cambiar la estrategia de la empresa, para fortalecer la parte comercial que proveía ingresos. Realizan un estudio de mercado sobre el comportamiento del sector y los resultados obtenidos muestran que el posicionamiento de Ayara en varios productos culturales (ropa, discos, música, entre otros) les da la posibilidad de proyectarlos al mercado internacional: así, exportar se convierte en una oportunidad, e intervenir el escenario social en una necesidad.

La necesidad de sostenibilidad y el cambio, llevan a “Don Popo” a tomar la decisión de salir del país y buscar otros horizontes y oportunidades para solidificar el proyecto. Por varios años, la visión y el cúmulo de experiencias obtenidas tejieron un nuevo camino para la transformación empresarial de la Familia Ayara. Cambios que determinaron una nueva comprensión de la dinámica empresarial, cambios que les exigieron adoptar modelos y patrones del mundo organizacional “formal”, los cuales generaron descontentos y percepciones diversas en los miembros

de la organización, y por primera vez, enfrentaron dificultades que debieron ser tratadas en el seno de largas sesiones de trabajo. Otro factor determinante para el cambio, tuvo que ver con la inclusión de nuevos miembros en la organización, alcanzando un total de 30, así como la creación de nuevos cargos, procesos, instrumentalización de actividades, utilización de herramientas de gestión, control y autoevaluación, entre otras contribuyeron a generar tensiones entre los miembros. La resistencia al cambio es perceptible desde muchos ángulos en todas las organizaciones, a unas las afecta irremediablemente, a otras las proyecta hacia futuro.

2.3 Escenario 2

Construcción de sociedad a través del Hip Hop

Desde el área social, el objetivo de Ayara ha sido capacitar y empoderar a niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad y riesgo dándoles herramientas para que puedan hacer frente al crimen, la guerra, la drogadicción y la exclusión social.

Gracias al éxito sus proyectos y su metodología de formación artística-psico social, en 2004 inician el programa de talleres 'Construcción de Sociedad a través del Hip Hop' el cual consiste en:

<<Programa de talleres artísticos y psicosociales, iniciado en el 2004, con una fase Institucional y Post-institucional para niños, niñas y jóvenes víctimas de violencia intra-familiar, abuso sexual y abandono acogidos en hogares de protección, y jóvenes consumidores de drogas en centros de rehabilitación, entre otros.

En el 2008, se dictaron aproximadamente 800 talleres en estas instituciones, repartidas entre: Rap, Break dance, Lecto-escritura con Rap, Confección, Graffiti, Medios de comunicación, y en Capoeira, disciplina que a petición de los jóvenes beneficiarios este año se añadió a la oferta de talleres. Cada mes, se organizaron presentaciones

de lo aprendido para familiares, compañeros en las instituciones, trabajadores de las mismas y en algunas ocasiones para representantes de la institucionalidad como por ejemplo, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Además, como resultados tangibles de los talleres se produjeron: canciones de rap, coreografías de break dance, coreografías de capoeira, dibujos, canciones y cuentos (lecto-escritura con Rap), prendas de vestir, cuadros de graffiti, y como productos del taller Medios de comunicación, filmaciones generales de las actividades realizadas en los diferentes talleres, noticias, crónicas y entrevistas.

En el marco de la ampliación del programa para alcanzar a más jóvenes, se hicieron acercamientos con otras organizaciones e instituciones. Fue así que, por ejemplo, La Familia Ayara organizó una presentación de su metodología de formación de alto impacto durante un día de talleres y presentaciones para el público en la comunidad de jóvenes que han perdido la protección de sus padres a cargo de SOS Aldeas Infantiles en Bogotá>> **(Informe Anual. Fundación Ayara, 2008).**

Descubriendo y apoyando talentos, Ayara continúa su labor de patrocinio de las propuestas artísticas, a tal punto que los mejores grupos como Voodoo SoulJah's y Sofos Len, los y las solistas Midras Queen, Don Popo, Diana Avella, Lía Samantha, el primer grupo femenino de teatro Hip Hop Enlace Melissa, la agrupación de break dance Style Force Crew y otros, como Chob Quib Town, que han alcanzado reconocimientos a nivel mundial, constituyen la gran Familia Ayara.

<<Anualmente, benefician directamente a un promedio de mil quinientos jóvenes, esto sin contar todos los que compran la ropa "Ayara", ven, leen y escuchan los CDs, emisiones televisivas, boletines informativos y campañas por vía de internet, y van a las presentaciones artísticas organizados por La Familia Ayara.

Diciembre 2009, Bogotá

Además de artistas de Hip Hop reconocidos y nuevos talentos en crecimiento, los beneficiarios de nuestras actividades son niñas, niños y jóvenes cuyas vidas se han visto afectadas por la violencia y la pobreza. Entre otros: menores infractores y en rehabilitación de drogas, niños y niñas de la calle, madres adolescentes, jóvenes desplazados y menores en riesgo de ser reclutados por pandillas y grupos armados ilegales. También realizan proyectos con adolescentes con discapacidad física y/o cognitiva.

Y, fieles a nuestra misión de eliminar barreras sociales, buscamos también el encuentro, el intercambio y la integración de nuestros beneficiarios con otros jóvenes en situaciones socio-económicas y personales más favorables>> (Portafolio organizacional. Familia Ayara 2009).

2.4 Escenario 3. Ayara mundo. Visualización - Reconocimiento y elegibilidad

El doctor Fernando Patiño, Coordinador Nacional de ONU-HABITAT oficina especializada de Naciones Unidas en temas de vivienda y desarrollo urbano con sede en Colombia, nos dice:

La oficina nuestra en Nairobi identifica a la Familia Ayara como un grupo muy selecto. Hacen parte de 4 o 5 organizaciones en el mundo en donde lo interesante, es que además de tener una visión de compromiso en sus propias ciudades tienen la visión de proyectarse internacionalmente, entender que este fenómeno de la cultura para los jóvenes no es solamente un fenómeno local si no que tiene una gran potencialidad....

Fernando Patiño. Coordinador Nacional de ONU-HABITAT, Bogotá-Colombia, entrevista realizada por Martha Vidal Arizabaleta en Diciembre 12 de 2009)

Uno de los programas que adelanta ONU-HABITAT se llama: "Ciudades más seguras". Como su nombre lo indica es el trabajo de apoyo a los municipios, actores locales en la construcción de contextos humanos más pacíficos, más convidantes y dentro de este programa un actor especial para nosotros es la juventud.



Taller Graffiti-Sede Ayara,

Todos sabemos que los actores a los que golpea más duramente este fenómeno de la violencia a nivel urbano son los jóvenes, tanto como víctimas (está claramente demostrado en las estadísticas) y desgraciadamente como victimarios, en la medida en que una buena parte de los grupos medianamente organizados existe que se dedican a alguna sociedad, en ese sentido venimos trabajando y desarrollando actividades con grupos organizados en muchos países del mundo.

Con la Familia Ayara en particular tuvimos la experiencia de conocerlos a partir del trabajo que se estaba desarrollando en Bogotá de apoyo a la alcaldía distrital, esto fue en el 2006, 2007, gobierno pasado en el cual ellos hicieron parte junto con otros grupos de los principales animadores de lo que fue el desarrollo de la política de juventud en el distrito. Estuvieron muy activos en lo que fue los consejos locales de juventud y en el diseño de lo que fue específicamente de políticas dirigidas a jóvenes que trabajan a través de la cultura en incidir políticamente en las agendas de ciudad y de trabajar en segmentos de lo complicado, de lo complejo que es el segmento de los jóvenes que se denomina académicamente en riesgo. Nosotros como ONU-HABITAT ya desarrollamos un trabajo con la alcaldía pero posteriormente identificamos rápidamente las potencialidades de trabajo de la Familia Ayara no solo en el ámbito nacional si no que ellos fueron invitados por HABITAT a hacer parte de una red global.

(Fernando Patiño. Coordinador Nacional de ONU-HABITAT, Bogotá-Colombia, entrevista realizada en Diciembre 12 de 2009)

Hoy en día, la Familia Ayara se ha convertido en una organización fuerte y estable. Han ganado espacios, productos de alta calidad, sostenibilidad y credibilidad, alcanzando apoyo de agencias de cooperación internacional y entidades colombianas, las cuales co-financian y/o financian sus programas de capacitación artística, psicosocial y laboral destinados a jóvenes en situación de riesgo, a través del Centro Cultural de hip Hop en el que cuentan con salas para talleres, seminarios y cineforos, galería de arte y un estudio de grabación musical. Así mismo realizan campañas audiovisuales vinculando artistas de Hip Hop para sensibilizar a los jóvenes sobre temáticas que afectan sus vidas.

La Familia Ayara ha podido, durante este tiempo, formar alianzas de trabajo con instituciones, organizaciones juveniles, entidades estatales y privadas a nivel nacional e internacional . Además, han realizado varios intercambios internacionales⁹ con jóvenes de Europa, Estados Unidos y Canadá, y son co-fundadores de una red juvenil internacional en pro de la paz.



La Familia Ayara es co-fundadora de una red juvenil internacional con organizaciones de Canadá, Latino América, Europa y África, dedicada a reunir iniciativas juveniles que usan las artes urbanas para ofrecer alternativas a la guerra y la delincuencia. La red, impulsada por el programa 'Ciudades más seguras' de ONU-Hábitat, se encuentra en fase de ampliación y fortalecimiento con el lanzamiento próximo de un

⁹. **Partners y financiadores. Familia Ayara Internacionales:** Stichting Young In Prison -YIP-, Cordaid, CMC, HIVOS, Move Your World, Organisatie Latijns Amerika Activiteiten -OLAA-, BaobabConnections Holanda-África, Projektburo voor, Jeugdhulpverlening en Verslavingszorg, Wilde Ganzen, The Knowledge Is Power Project, London, Peace Brigades International, Red Global de Acción Juvenil México, Caramundo Holanda-Brasil, The Remix Project Toronto Canadá, Christian Aid (Inglaterra), PLAN Internacional, embajada holandesa en Colombia, embajada italiana en Colombia, UN Hábitat Safer Cities Programme, UNICEF Colombia, Harvard University Cultural Agents Initiative... entre otros.

Observatorio de Crimen Juvenil, coordinado desde Ayara y, de una plataforma digital para el intercambio de buenas prácticas para la prevención de violencia con arte y de incidencia política juvenil para crear un entorno seguro.

<<En noviembre de 2009, La Familia Ayara arrancó con el proyecto 'Desarrollo de conductas protectoras con Hip Hop', financiado por UNICEF Colombia y desarrollado en cooperación con la Campaña colombiana contra minas (CCCM) en el departamento del Chocó. Este trayecto de formación artística y social para la educación en el riesgo de las minas consta de un programa de talleres que culminará, a finales del 2009, en la producción y difusión de productos artísticos (CD, DVD y revista con canciones, filmaciones, textos e imágenes) con mensajes de sensibilización acerca de la prevención de incidentes con minas antipersona y municiones sin explotar. Estos productos serán realizados por los mismos participantes del proyecto, jóvenes de comunidades afectados por el conflicto armado interno, con acompañamiento de mentores artísticos representantes de bandas musicales con gran eco en el Choco y Colombia, como lo son ChoqQuibTown y Voodoo Souljah's.

Este es el primer proyecto que La Familia Ayara abre en esta región, donde gran parte de los integrantes de la organización tienen sus raíces. Llama mucho la atención la excelente acogida que hemos recibido en los primeros viajes exploratorios. Se han presentado buenas perspectivas para alianzas con instituciones del Estado, agencias de cooperación internacional>>

(Informe Anual. Fundación Ayara, 2008).

En abril de 2008, se registró oficialmente en la ciudad de Leiden (Holanda), **la Fundación Stichting Ayara Mundo**. Con esto se formalizó una iniciativa que un grupo de voluntarios ya venía desarrollando para generar atención y apoyos para la organización



en Colombia. Ayara Mundo tiene como misión, apoyar las actividades de La Familia Ayara y fomentar los intercambios entre jóvenes en Europa y Colombia.

En diciembre 2008, se lanzó la primera edición en español y holandés de Ayara Mundo News , el boletín informativo bimensual que se distribuye, por ahora, de forma digital. El boletín es una coproducción entre La Fundación Ayara Mundo en Europa y La Familia Ayara, Colombia, y contiene noticias e imágenes sobre las actividades desarrolladas por las dos organizaciones para los contactos de Ayara en América del norte y del sur, Europa y África.

Invierten cada día sus esfuerzos en la construcción del movimiento con un solo lema: “Hip Hoppers Colombianos cambiando el mundo”, con un número cada vez más creciente de beneficiarios de sus programas. El futuro lo vislumbran activos en muchas partes del mundo, son “Hip hoppers sin fronteras”.

2.5 Parte 3. Nota pedagógica

2.5.1 Presentación

El caso “Ayara: El poder de un sueño”, está narrado en tercera persona y los tres escenarios que se describen corresponden a hechos reales. Ayara es una empresa cultural, con una impronta ética y un desarrollo organizacional muy particular. Los fundadores, partieron de su propia situación real, de las privaciones y contradicciones que sufren los jóvenes que hacen parte de comunidades que son excluidas socialmente por razones étnicas, raciales, económicas y/o culturales. Amantes y cultores del Hip Hop, se lanzaron a vitalizar un sueño: “convertir la cultura Hip Hop en un campo de construcción social y de transformación de la sociedad”, en un momento de convulsión histórica en Colombia, marcado por la violencia, la corrupción y la pérdida de valores democráticos y participativos.

El reto de estos jóvenes era enorme, dada la percepción negativa y generalizada que ha pesado sobre la cultura y los cultores del Hip Hop en nuestra sociedad. La naturaleza de su propuesta empresarial, sus diferentes estadios de desarrollo y las situaciones que han enfrentado, constituyen un caso relevante en la cultura empresarial, que permite visualizar otras formas para gerenciar la cultura.

El estudio de este caso debe abordarse de tal forma que se cumpla con los objetivos pedagógicos. Por ello, se ha elegido para el tratamiento del caso, no solo la estrategia de la pregunta, que es lo usual en los estudios de caso, sino que se adiciona una vía hermenéutica de análisis con material complementario, el cual permitirá un espectro ampliado de aprendizajes y reflexiones.

2.5.2 Objetivos pedagógicos

2.5.2.1 Generales

Desde la perspectiva de ética y responsabilidad social

- Brindar al estudiante la posibilidad de comprender la importancia del gestor de empresas culturales y sociales en contextos de incertidumbre social, política y ética en conflicto.
- Caracterizar el impacto de una "gestión ética" en: el desarrollo organizacional: humano y estratégico; la toma de decisiones; la sostenibilidad de proyectos y la prospectiva empresarial.
- Estimular la reflexión sobre la importancia de que estudiantes, empresarios y académicos incorporen valores y principios en los actos y decisiones que a diario conforman el quehacer empresarial.

Desde una perspectiva de cultura empresarial

- Analizar el tipo de prácticas y herramientas gerenciales utilizadas en el ámbito cultural para dar sostenibilidad a la empresa.

2.5.2.2 Específicos

- Comprender la presencia de dilemas éticos en personas que toman decisiones en actividades que tienen como referente el desarrollo humano, social y/o cultural.
- Entender el sentido y las estrategias utilizadas para la comunicación organizacional en empresas culturales.
- Comprender las dificultades que enfrentan las empresas culturales al trasladar procesos informales a estándares organizacionales.

2.6 Aspectos didácticos y metodológicos

Para el estudio de caso, se sugiere seguir el siguiente proceso general para la discusión final:

- **Trabajo extraclase**

Se solicita a los participantes que realicen con antelación la lectura comprensiva del caso y del material complementario. Para caracterizar cada una de las situaciones, se les solicita que identifiquen en trabajo individual, los datos relevantes que encuentran en: la historia empresarial, las estrategias gerenciales, los recursos incorporados para la toma de decisiones y la capacidad de superar las adversidades, así como un trabajo individual sobre las preguntas orientadoras.

La lectura rigurosa posibilita emprender el análisis y la discusión del caso, con un conocimiento básico del tema, previniendo la exposición de opiniones particulares sin referentes conceptuales sólidos.

- **Trabajo en clase (120 minutos)**

- **Primera sesión: análisis a profundidad**

- Dividir el grupo en tres, y se asigna por cada situación el análisis del material anexo. Se solicita que cada grupo, ponga en común sus comprensiones previas con respecto a la situación que van a analizar y que elaboren en conjunto una cartelera con una matriz que contenga las variables de análisis resultantes de cada situación. Adicionalmente, cada grupo sistematiza en otra cartelera la información proveniente de las preguntas orientadoras diseñadas para cada situación.

Tiempo de trabajo: 60 minutos.

- Se exponen las carteleras. El profesor guía el trabajo del grupo, establece un plan de discusión final acorde con el material elaborado por el grupo e identifica alternativas de análisis que aunque no estén presentes en el trabajo inicial se pueden capitalizar en la discusión final. La sesión termina con la revisión de las carteleras, se identifican los ajustes necesarios, se incorporan los aportes del grupo y se acuerda la cartelera de síntesis que será el in put para la sesión de discusión y evaluación final.

Tiempo de trabajo: 60 minutos.

- **Segunda sesión: Discusión y evaluación final (120 minutos)**

Los casos evolucionan de manera diferente y siempre arrojan resultados variados. La diversidad de aproximaciones y la interdisciplinariedad que adoptan, requieren atención sobre la evolución del mismo. Sin embargo, se sugiere que el cierre, permita el reconocimiento de la construcción colectiva y la importancia del trabajo compartido, la identificación de temas empresariales, las condiciones en que operan las empresas culturales y la multiplicidad de factores asociados a la gestión de empresas culturales.

2.7 Preguntas orientadores

2.7.1 escenario 1

Teniendo en cuenta el proyecto cultural y artístico de La Fundación social y artística La Familia Ayara:

- ¿Cómo encarar coyunturas políticas y socio-económicas para crear empresas culturales?
- ¿Qué tipo de relaciones establece una empresa cultural con su entorno (*stakeholders*)?
- ¿Cómo se puede generar capital social gerenciando un proyecto cultural y artístico?
- ¿En qué sentido la confianza es un factor de desarrollo organizacional?
- ¿Qué estrategias son útiles para contrarrestar conflictos externos (políticos, sociales, económicos, educativos, entre otros) que afectan el desempeño de una empresa cultural?
- ¿Cómo poner en marcha una gerencia ética y lograr resultados exitosos en el desarrollo de un proyecto empresarial?

Fuentes para la fundamentación teórica

Revisando las fuentes sugeridas, se favorece el diálogo y la indagación colectiva y, las mismas pueden intercambiarse para los tres escenarios de indagación. Adicionalmente, es importante que se tenga en cuenta, que es necesario cotejar otras fuentes, no sólo las aquí indicadas.

- CORTINA, ADELA. Ética de la empresa. Madrid. Editorial Trotta, 1996 págs. 17-33 y 35-50

- _____ La ética es rentable. Revista dinero. Septiembre 24, 1999 págs. 96-98
- FERNANDO CEPEDA ULLOA (Comp.) La corrupción en Colombia, 1997. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- GEORGE L. KELLING Y CATHERINE COLES. Arreglando Ventanas Rotas: Restaurando el Orden y Reduciendo el Crimen en Nuestras Comunidades. (Es un libro de criminología y sociología urbana publicado en 1996, que habla acerca del crimen y las estrategias para contenerlo o eliminarlo de vecindarios urbanos) Ver escrito en torno a este tema, escrito por Daniel Eskibel: La teoría de las ventanas rotas El delito es mayor en las zonas descuidadas, sucias y maltratadas. Artículo tomado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/reflex/8090.htm> (Fecha de consulta julio 2 de 2010)
- PEDRO LÁZARO PUENTES ÁLVAREZ. Transparencia en la gestión ética del sector empresarial. El papel del líder. Revista Futuros. Revista trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable. ISSN 1913-6196. No 19 2007 vol. 5. Consultar en: http://www.revistafuturos.info/futuros19/transp_empr1.htm (Artículo, fecha de consulta julio 2 de 2010)
- ANGÉLIKA ROTTBERG. "Empresarios y política en Colombia: un estudio de caso del Gobierno Samper (1994-1998)" Consultar el artículo publicado en la Revista de Ciencias Sociales No. 12 de la Universidad de los Andes. (En este escrito, la autora presenta un estudio sobre el comportamiento del empresariado colombiano durante la controvertida administración del Presidente Samper (1994-1998), cuya campaña fue acusada de recibir dineros ilícitos. Del artículo hay versión electrónica en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/505/1.php> (Fecha de consulta Julio 12 de 2010).

2.7.2 Escenario 2

Teniendo en cuenta el proyecto cultural y artístico de La Fundación social y artística La Familia Ayara:

- ¿Cuál es la responsabilidad social de un gestor de empresas culturales?
- ¿Cómo enfrentar conflictos derivados de prácticas y percepciones discriminatorias al interior de un proyecto cultural?
- ¿Cómo estrechar los lazos entre: confianza, responsabilidad y compromiso en la ejecución de actividades en un proyecto cultural?

- ¿Cómo encarar la transformación de un modelo gerencial informal a uno formal, sin afectar a los miembros de una organización?
- ¿Cómo gerenciar aspectos psicosociales asociados a la intervención en grupos sociales en condición de vulnerabilidad?

Fuentes para la fundamentación teórica

Revisando las fuentes sugeridas, se favorece el diálogo y la indagación colectiva y, las mismas pueden intercambiarse para los tres escenarios de indagación. Adicionalmente, es importante que se tenga en cuenta, que es necesario cotejar otras fuentes, no sólo las aquí indicadas.

- CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. ARTÍCULOS CCRE. www.ccre.org.co Bogotá D.C. ^a Colombia ^a comunicaciones@ccre.org.co. Tels: (571) 602 04 54 / 55 Fax: (571) 602 04 56 (Artículo, Fecha de consulta julio 2 de 2010)

¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (RSE): MÁS QUE INFORMACIÓN.

http://www.ccre.org.co/upload/May05_g.pdf (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010)

FACTORES MOTIVANTES PARA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE

http://www.ccre.org.co/upload/artfeb06_g.pdf (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010)

- La ética empresarial, su impacto en la empresa y en el recurso humano.
https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la_etica_empresarial.php (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010)

- MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIONES (MMGO). Autores: Rafael Pérez, Mauricio Nieto, Andrés Velásquez, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón, Hugo Vargas, Nury Alfonso, Nancy Calixto, Alexis Rodríguez, Mery Rocío Palacio, Luis Guillermo López, Martha Vidal Arizabaleta. Jaime López de Mesa. Capítulo 12. Responsabilidad social y ambiental; salud y seguridad industrial. Universidad EAN. Vicerrectoría de Investigaciones, Bogotá, 2009. ISBN 978-958-8153-61-2.

2.7.3 Escenario 3

Teniendo en cuenta el proyecto cultural y artístico de La Fundación social y artística La Familia Ayara:

- ¿Qué hacer como directivo para que el cambio juegue a favor de la organización y sus miembros?
- ¿Cómo gestionar crisis, tomar decisiones y no afectar los equipos ni el ambiente de trabajo?
- ¿Cómo generar círculos virtuosos: confianza-respeto-transparencia y equidad en los procesos de gestión y comunicación?
- ¿Cómo trasladar la visión de liderazgo a cada miembro de la organización?
- ¿Cómo transformar una visión lineal de trabajo por una proactiva, sistémica y autoorganizada?

Fuentes para la fundamentación teórica

Revisando las fuentes sugeridas, se favorece el diálogo y la indagación colectiva y, las mismas pueden intercambiarse para los tres escenarios de indagación. Adicionalmente, es importante que se tenga en cuenta, que es necesario cotejar otras fuentes, no sólo las aquí indicadas.

- JUAN CARLOS HERRERA G. Tendencias y alcances de la RSE. El nuevo escenario formado por una red de relaciones que atraviesan las fronteras www.ucentral.edu.co/.../Universidad%20%20Central%20Bogotá.ppt (Presentación en Office-power point, Fecha de consulta julio 2 de 2010)
- FREDY KOFMAN. La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores. VIDEOCONFERENCIA. 19 de marzo de 2010, Universidad Francisco Marroquín. <http://newmedia.ufm.edu/gsm/index.php/Kofmanempresa> (Acerca del video: El precio de la inocencia es la impotencia, culpar a otro es aceptar que no se tiene la capacidad de cambiar determinadas situaciones porque es mucho más fácil acep-

tar el papel de víctima. Fredy Kofman comenta sobre la importancia del liderazgo, que es la capacidad que tienen los seres humanos de enfrentarse a las circunstancias sin miedo y de asumir las responsabilidades que les corresponden con el fin de llegar a ser protagonistas de sus propias vidas. Asimismo, explica cómo están constituidos los valores del líder, cuáles son sus características, capacidades, forma de trabajo, espíritu y filosofía, entre otros. También, realiza algunos ejercicios prácticos con los estudiantes, y enfatiza que el buen ejemplo es uno de los valores más importantes para llegar a ser un verdadero líder). (Videoconferencia, fecha de consulta julio 2 de 2010)

- Autor: ING. JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ. Dificultades en la comunicación jerárquica. 16-04-2010
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/dificultades-comunicacion-jerarquica-organizacion.htm> (Artículo, fecha de consulta julio 2 de 2010)
- **Una anatomía del compromiso.** 16-04-2010
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/48/comp.htm> (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010).

Portal iberoamericano de gestión cultural

<http://www.gestioncultural.org/gc/> (Fecha de consulta Julio 12 de 2010)

- Como generar el círculo virtuoso de la confianza
<http://mba.americaeconomia.com/system/files/confianza.pdf> (Fecha de consulta Julio 12 de 2010)
- IAN MITROFF. Como gestionar una crisis. Mitroff / Pearson. Ediciones Gestión 2000, 144 páginas ISBN: 8480887826
Convierta problemas en soluciones. Gestión 2000, 200 páginas, ISBN: 8480884444 ISBN-13: 9788480884440. Primera parte: capítulos 1 y 2.



2.8 PARTE 4. Lecturas de apoyo indispensables

2.8.1 Lectura 1. Portafolio organizacional

Fundación Artística y Social La Familia Ayara

¿Quiénes somos?

Marco de acción

La Fundación artística y social La Familia Ayara (Bogotá) es una organización de jóvenes colombianos afro y mestizos que realiza actividades sociales, artísticas y pedagógicas basadas en la cultura del Hip Hop, con el fin de mejorar las oportunidades de vida de jóvenes colombianos. Desde sus inicios en 1996, La Familia Ayara viene usando las disciplinas del Hip Hop y el arte urbano – baile break dance, arte de graffiti, música rap, DJ, confección de moda y medios de comunicación – para construir sociedad.

Nuestra fundación cuenta con el apoyo de agencias de cooperación internacional y entidades colombianas para financiar programas de capacitación artística, (psico) social y laboral, destinados a jóvenes en situación de riesgo. Además tenemos un Centro Cultural con salas para talleres, seminarios y cineforos, galería de arte y un estudio de grabación musical. Así mismo realizamos campañas audiovisuales vinculando los mejores artistas del Hip Hop para sensibilizar a los jóvenes sobre temáticas que afectan sus vidas.

Es así que invertimos todos nuestros esfuerzos en la construcción del movimiento con un solo lema: “Hiphoppers Colombianos cambiando el mundo”



Misión

Nuestra misión es a través de las expresiones artísticas de la cultura Hip Hop y las artes urbanas, empoderar y capacitar a niños, niñas y jóvenes en situación de riesgo para que puedan hacer frente a la violencia, la drogadicción y la exclusión social y mejorar sus oportunidades de vida, a la vez que fortalecemos al Hip Hop como movimiento artístico constructivo, que sensibiliza a la sociedad frente a sus problemas y propone cambios para eliminar desigualdades sociales, raciales y de género y aportar a la construcción de la paz.

Historia

Inspirados por el movimiento Hip Hop Neoyorkino de los ochenta, un grupo de jóvenes bogotanos abandonamos las calles para convertirnos en artistas. "Tuvimos un sueño, queríamos ser diferentes, queríamos ser grandes. Fue cuando decidimos hacer arte en medio de la guerra, la miseria y las discriminaciones sociales, raciales y económicas."

Fue así como en 1996, decidimos montar la primera microempresa de prendas de vestir exclusiva para hip-hoppers en Colombia. La ropa "Ayara" fue un éxito inmediato. Pero hacernos ricos no era el objetivo, desde los inicios hemos destinado las ganancias al patrocinio de artistas e iniciativas culturales y sociales.

Nuestra cultura Hip Hop nunca ha sido una copia fácil del bling-bling y el gangsta-rap del Hip Hop comercial de los Estados Unidos que hace culto a la violencia, al sexismo y al consumismo. Los artistas de Ayara (muchos de ellos entre los más reconocidos del país) siguen fieles a sus orígenes y aportan su talento a la creación de un mundo mejor para las y los jóvenes colombianos.

Hoy, trece años después, la realidad de La Familia Ayara es para soñar...

Públicos beneficiarios

Anualmente, estamos beneficiando directamente a un promedio de mil quinientos jóvenes, esto sin contar todos los que compran la ropa "Ayara", ven, leen y escuchan los CDs, emisiones televisivas, boletines informativos y campañas por vía de internet, y van a las presentaciones artísticas organizados por La Familia Ayara.

Además de artistas de Hip Hop reconocidos y nuevos talentos en crecimiento, los beneficiarios de nuestras actividades son niñas, niños y jóvenes cuyas vidas se han visto afectadas por la violencia y la pobreza. Entre otros: menores infractores y en rehabilitación de drogas; niños y niñas de la calle; madres adolescentes; jóvenes desplazados y menores en riesgo de ser reclutados por pandillas y grupos armados ilegales. También realizamos proyectos con adolescentes con discapacidad física y/o cognitiva.

Y, fieles a nuestra misión de eliminar barreras sociales, buscamos también el encuentro, el intercambio y la integración de nuestros beneficiarios con otros jóvenes en situaciones socio-económicas y personales más favorables.

Donde trabajamos

La Familia Ayara realiza actividades en instituciones de protección, reeducación y rehabilitación de menores, colegios, bibliotecas públicas y casas culturales en más de diez localidades en la ciudad de Bogotá. En nuestro Centro Cultural de Hip Hop 'Ayara' en el corazón de la capital, ofrecemos programaciones artísticas, sociales y formativas a jóvenes de toda la ciudad.



Además de la zona urbana, realizamos proyectos en el departamento rural del Chocó en las zonas más afectadas por la pobreza y la violencia. A nivel nacional, hemos formado alianzas con organizaciones juveniles para la realización de actividades en otras ciudades como Cali, Medellín y Buenaventura.

Equipo de trabajo

Actualmente, La Familia Ayara tiene un equipo humano de treinta trabajadores. Entre ellos, los fundadores y los jóvenes que se han formado dentro de la organización. El equipo de profesores de talleres está integrado por artistas con trayectorias de más de diez años en el mundo de la música, el baile y las artes, con formación adicional a nivel universitario y profesional,



y un equipo de profesionales con los cuales se ha fortalecido la organización en los últimos años, como por ejemplo, la psicóloga que lidera el continuo refuerzo en temáticas psicosociales para el tratamiento con la población específica.

Además, contamos con la colaboración de numerosos artistas de Hip Hop (agrupaciones musicales, crews de break dance y de graffiti, grupos de teatro, productores musicales y realizadores audiovisuales) que por su compromiso con la organización, dan una fuerza extra a La Familia Ayara.

Ayara Audiovisual & Artística

"Ayara: más que una marca, una cultura"

Desde nuestra área Audiovisual y Artística fortalecemos al Hip Hop como un movimiento artístico constructivo, que sensibiliza a la sociedad frente a sus problemas y ayuda a generar cambios.

Los fundadores de La Familia Ayara somos artistas y es por esto que siempre hemos destinado un gran porcentaje de nuestros ingresos al arte. Gracias al apoyo a los CDs de nuevos talentos del Hip Hop,

la organización de presentaciones y festivales y la difusión de su arte por radio, TV y en revistas, muchos de ellos son hoy los artistas más reconocidos en el país.

Nuestros artistas

Los y las artistas vinculados a Ayara son, entre otros: las bandas musicales Choq Quib Town, Voodoo SoulJah's y Sofos Len, los y las solistas Midras Queen, Don Popo, Diana Avella, Lía Samantha, el primer grupo femenino de teatro Hip Hop Enlace Melissa, la agrupación de break dance Style Force Crew, entre otros.

Fomento de talento femenino

Un enfoque especial en La Familia Ayara tiene el estímulo a los talentos artísticos de las mujeres Hip Hoppers, para reclamar su lugar merecido en el movimiento. En junio de 2009 lanzamos el primer CD compilado de mujeres en Colombia, producido en Ayara Estudios.

Ayara TeVe

El equipo de Ayara TeVe produce video clips y documentales artísticos para visibilizar y difundir lo mejor del Hip Hop nacional, y entre 2004-2008, realizó el programa de televisión de Hip Hop 'Da Beat' para el Canal 13. Actualmente estamos preparando el lanzamiento de emisiones por Internet.

Campañas audiovisuales

A través de videos y CDs, vinculamos artistas y productores del Hip Hop para informar y sensibilizar a los jóvenes sobre temáticas que afectan sus vidas. En el 2009, estamos realizando una campaña para la educación en el riesgo de minas anti persona con Hip Hop en cooperación con UNICEF en el Chocó. Producimos un CD musical con mensajes para prevenir daños por desastres naturales para el DPAE Bogotá, y con PLAN International desarrollamos una campaña audiovisual con CD, revista y festival musical para jóvenes desplazados en la ciudad de Quibdó.

Ayara Social

“Construcción de sociedad a través del Hip Hop”

Desde el área social, capacitamos y empoderamos a niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad y riesgo dándoles herramientas para que puedan hacer frente al crimen, la guerra, la drogadicción y la exclusión social.

Programa de talleres artísticos y (psico) sociales



Dictamos talleres de las cuatro expresiones artísticas del Hip Hop (Graffiti, Break dance, Rap y DJ) con un enfoque adicional psicosocial con temas como el autoestima, las capacidades sociales y la resolución de conflictos. Además, el programa ofrece capacitación en áreas relacionadas como la Capoeira, Confección de moda para

Hiphoppers, Medios de comunicación (técnicas audiovisuales y producción de video, reportajes y revistas) y el modulo ‘ABC-Rap’, una metodología para afianzar la lecto-escritura con Hip Hop, que motiva a los niños y niñas en riesgo, a regresar a la escuela.

Desde hace seis años, venimos realizando el programa con éxito en centros de reeducación para menores en proceso de reeducación por conducta delictiva, hogares de protección y casas de rehabilitación por consumo de drogas, y a partir del 2007 ofrecemos la misma metodología a jóvenes en condición de discapacidad física y mental.

Fortalecimiento de iniciativas juveniles



Con la idea de fortalecer los grupos juveniles de Hip Hop y las artes urbanas que realizan trabajo social a través de la música, el teatro, la danza y otras expresiones artísticas en las localidades de Bogotá, ofrecemos talleres de capacitación en procesos organizativos, comunicación externa, gestión de proyectos y lobby para las políticas públicas.

Redes juveniles para la participación ciudadana

Estimulamos la creación de alianzas entre organizaciones juveniles de Hip Hop a nivel distrital, nacional, e internacional. El objetivo no es solo impulsar el movimiento artístico y social del Hip Hop, sino también aumentar la incidencia de los jóvenes en la formulación de las políticas públicas y el reclamo de sus derechos para que ellos mismos sean los protagonistas de propuestas eficaces para combatir la violencia y la exclusión social.

Colectivo de mujeres Hiphoppers

Una de las redes fortalecidas por La Familia Ayara es el colectivo Distrital de Mujeres Hiphoppers. Este colectivo, que cuenta con más de 100 jóvenes mujeres en diferentes localidades de Bogotá tiene como objetivo estimular la participación proactiva del género femenino en el Hip Hop y fomentar la participación de las adolescentes y jóvenes mujeres a todos los niveles de la sociedad. Hip Hop y literatura

En alianza con la 'Iniciativa de Agentes Culturales' de la Universidad de Harvard (USA), La Familia Ayara desarrolla este proyecto piloto que tiene como objetivo principal que por medio del Hip Hop, los jóvenes y otros públicos no familiarizados con los libros, se acerquen

a la literatura. Hasta el momento y con el apoyo del departamento cultural del Banco de la República, hemos realizado talleres en bibliotecas en varias ciudades del país y en la cárcel La Modelo (Bogotá).



Ayara Modas

“Ropa exclusiva para Hiphoppers con consciencia social”

Con el diseño, la producción y comercialización de nuestra propia línea de prendas de vestir, desde Ayara Modas capacitamos y damos empleo a jóvenes y sus familiares. Nuestro compromiso: ser

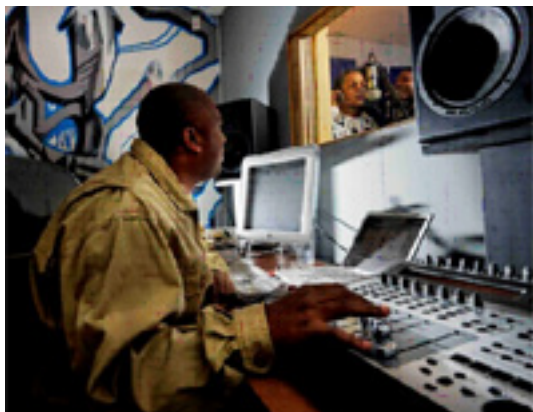
la organización líder en producción de ropa de calidad exclusiva para Hiphoppers, hecha en Colombia con consciencia social.

Colección y tienda

En nuestra tienda, ubicada en la Carrera 30 con Calle 26 de Bogotá, los clientes encuentran prendas de vestir de la marca Ayara: pantalones, busos, camisetas... Y consiguen todos los productos de la cultura Hip Hop: CD's, videos, revistas, aerosoles, entre otros. .

Empresa social

Nuestra ropa es diseñada y producida por jóvenes y sus familiares, ente ellos, mujeres cabezas de familia de barrios humildes. De esta forma, no solo les ofrecemos a los jóvenes una fuente de ingresos sino también una posibilidad de capacitarse y fortalecer sus capacidades laborales, y a sus familiares, una oportunidad para crear fuentes de ingreso.



Centro Cultural de Hip Hop

“Tu espacio de convivencia y formación artística”

Nuestro Centro Cultural ‘Ayara’ en el corazón de Bogotá (abierto en Agosto 2008) tiene como misión, ser el primer Centro de Hip Hop y las artes urbanas en la capital con

un enfoque integral, dedicado al fortalecimiento del movimiento artístico y constructivo del Hip Hop colombiano, a la formación artística y social de jóvenes simpatizantes de esta cultura, al encuentro y el intercambio de jóvenes de todos los estratos sociales, y a la prevención del crimen y la violencia.

Formación artística y social

En nuestro Centro Cultural ofrecemos un programa de talleres en las expresiones artísticas del Hip Hop (Graffiti, Break dance, Rap y DJ), Medios de comunicación audiovisuales, Producción musical y otros temas relacionados de la cultura urbana. Cada semana, organizamos conversatorios y cineforos sobre la historia y la actualidad del Hip Hop y temáticas sociales como, por ejemplo, adolescentes y sexualidad, mujer y género, o violencia y construcción de la paz.

Ayara Estudios

En nuestro estudio de grabación musical, productores e ingenieros nacionales e internacionales ofrecen sus servicios. Es aquí donde producimos la música de artistas con recorrido en el Hip Hop y brindamos, a nuevos talentos de escasos recursos, los estándares de calidad que necesitan para su desarrollo artístico y profesional.

Programa Post-institucional



Para facilitar la reintegración a la sociedad de los y las jóvenes provenientes de nuestro programa de talleres en instituciones, nuestro Centro Cultural ofrece el Programa Post-institucional. En este proyecto piloto, además de talleres artísticos, los jóvenes reciben acompañamiento psicosocial, de coaches y mentores para apoyarlos en la realización de su proyecto de vida.

Galería de arte urbano

En la Galería del Centro Cultural ofrecemos a jóvenes talentos colombianos e internacionales un espacio para exponer sus obras de arte. Hasta el momento, se realizaron exposiciones del artista afro colombiano Bacordo y de Anarkia, una de las mejores writers de graffiti de Brasil quien ofreció, además, talleres a los escritores urbanos de Bogotá.

Intercambios internacionales

En 2008 el Centro Cultural organizó encuentros con el DJ Tony Touch, el rapero Immortal Technique (USA) y con representantes de The Remix, proyecto de capacitación en emprendimiento cultural para jóvenes en situación de riesgo en Toronto (Canadá). En el 2009 hemos seguido organizando estos intercambios, con invitados como Colombiaanse Bloedgroep o Rocca de la banda colombo-francesa "Tres Coronas", para ofrecer nuevos horizontes para jóvenes y artistas colombianos, y promoviendo el Hip Hop constructivo nacional fuera del país.

Premios y Reconocimientos

Los fundadores e integrantes de La Familia Ayara han recibido varios premios y reconocimientos por su arte y labor social. Aquí algunos de ellos:

- Premio 'Jóvenes del Año' 2006, entregado por Dr. Job Cohen, alcalde de Ámsterdam (Holanda) en homenaje al proyecto 'Attention' con jóvenes de la calle en cuatro ciudades holandesas, a Don Popo (Jeyffer Renteria), coordinador de proyecto y fundador de La Familia Ayara Colombia y fundación Ayara Mundo en Holanda.
- Premio "Mejor Agrupación Nativo Style" 2007, Revista Shock a Voodoo SoulJah's.
- Choq Quib Town: Premios Shock - categoría Pura Gozadera 2007, Premios Nuestra Tierra Movistar 2008 en las categorías: 1.) Mejor interpretación urbana del año: "Somos pacifico" – 2.) Mejor artista solo o grupo urbano del año a ChoqQuibTown.
- "Mejor Grupo de Hip Hop Nacional", 2005, Revista Shock a Sofos Len.
- Reconocimiento por la excelencia en seguridad urbana y prevención del crimen, UN Hábitat. Programa mundial "Ciudades más seguras", 2008.
- Reconocimiento "Banda Con Mejor Proyección en el Reggae Nacional" 2008, Diario El Tiempo a Voodoo SoulJah's.



Alianzas nacionales e internacionales

Gracias al éxito, sus proyectos y su metodología de formación artística-psicosocial, La Familia Ayara ha podido formar alianzas de trabajo con instituciones, organizaciones juveniles, entidades estatales y privadas a nivel nacional e internacional. Además, hemos realizado varios intercambios internacionales con jóvenes de Europa, Estados Unidos y Canadá, y somos co-fundadores de una red juvenil internacional en pro de la paz.

Red juvenil internacional para la no violencia a través de las artes



La Familia Ayara es co-fundadora de una red juvenil internacional con organizaciones de Canadá, Latino América, Europa y África, dedicada a reunir iniciativas juveniles que usan las artes urbanas para ofrecer alternativas a la guerra y la delincuencia. La red, impulsada por el programa 'Ciudades más seguras' de UN Hábitat, se encuentra en fase de ampliación y fortalecimiento con el lanzamiento próximo de un

Observatorio de Crimen Juvenil coordinado desde Ayara y de una plataforma digital para el intercambio de buenas prácticas para la prevención de violencia con arte y de incidencia política juvenil para crear un entorno seguro.

Ayara Mundo Europa

Con el registro oficial de la fundación Ayara Mundo en Holanda a principios del 2007, se formalizó el trabajo que ya venía realizando un grupo de voluntarios holandeses en pos de la labor de La Familia

Ayara. Ayara Mundo tiene como misión apoyar las actividades de nuestra fundación en Colombia y fomentar los intercambios entre jóvenes en Europa y nuestro país, y publica el boletín informativo digital "Ayara Mundo News" en tres idiomas (español, inglés y holandés).

Nuestros partners y financiadores

Internacionales:

Stichting Young In Prison-YIP-, Cordaid, CMC, HIVOS, Move Your World, Organisatie Latijns Amerika Activiteiten-OLAA-, BaobabConnections Holanda-África, Projektenburo voor, Jeugdhulpverlening en Verslavingszorg, Wilde Ganzen, The Knowledge Is Power Project, London, Peace Brigades International, Red Global de Acción Juvenil México, Caramundo Holanda-Brasil, The Remix Project Toronto Canadá, Christian Aid (Inglaterra), PLAN Internacional, embajada holandesa en Colombia, embajada italiana en Colombia, UN Hábitat Safer Cities Programme, UNICEF Colombia, Harvard University Cultural Agents Initiative... entre otros.



A nivel nacional:

Entidades estatales y organizaciones sociales: Instituto Distrital para la participación y la acción comunal Bogotá, Secretaría Distrital de Cultura, recreación y deporte en Bogotá, la Fundación Gilberto Álzate Avendaño, la Orquesta Filarmónica de Bogotá, la Corporación Nuevo Arco Iris, Fundaps (Cali), Ministerio de Cultura de la República, departamento cultural del Banco de la República. Instituciones de protección y reeducación de menores como

Hogares Claret y El Redentor, entre otros; organizaciones y redes juveniles como: Red Distrital de Hip Hop y Red Distrital de Juventudes La Alianza (Bogotá), Ministerio de Cultura de la República, Son Batá (Medellín), Titanio (Cali), CAVIDA (Cacarica, Chocó), Chocó Joven (Quibdó). Empresas y organizaciones culturales: Corporación Colombiana de Teatro -CCT-, Canal 13, Radiónica, Canal Telmex, RCN-Rumba Estéreo, Sidestepper, Cecom Producciones y Roadie Colombia... y más.

Contacto

¿Quiere más información o vincularse a nuestras actividades?
Contáctenos en:

Fundación artística y social La Familia Ayara
Teléfonos: (+57 1) 8050155 / 42

Tienda, oficinas y Centro Cultural:
Sede Av Caracas N°39-50 Bogotá, Colombia.

Email:
ayaracolombia@hotmail.com
www.ayara.org

Suscríbase a nuestro boletín informativo internacional "Ayara Mundo News", enviándonos su correo digital a: ayarainfo@gmail.com

... o visita
www.myspace.com/lafamiliaayara
e ingresa a nuestro top de amigos!

2.8.2 Lectura 2. acorralados por la otra violencia en Colombia*

Jhon Jairo Salinas/REDEPAZ Quindío
26-02-2010

6,5 millones de menores viven en la pobreza Acorralados por la otra violencia en Colombia

Artículo tomado de: <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=101240>
(Fecha de consulta Julio 12 de 2010)

Muchos menores ingresan al mundo del crimen desde los 7 a 8 años. "Yo comencé a robar a los 8 años porque mis padres no tenían empleo y me mandaban a la calle para que levantara la plata del arriendo".

La violencia de los jóvenes no contada. Las estadísticas sobre menores involucrados en hechos de violencia y delincuencia muestran la gravedad del problema. De acuerdo con Carlos Enrique Marín, quien trabajó entre 1995 y 1998 en el programa de Asesoría y Convivencia de Medellín, el 80 por ciento de las muertes en el país las pone el conflicto en las ciudades y no la lucha política. "En Medellín van más de 50,000 jóvenes muertos y el Estado no asume una política clara de juventud. Me da miedo que los jóvenes se armen como en Medellín, donde no se usa la "pate cabra sino los fusiles AK 47 y R 15".

Según el Consejo Superior de la Judicatura hasta 1999 existían 390.000 procesos activos en los que estaba involucrado al menos un menor de edad, de los cuales 100.000 son contra menores infractores y contraventores. Esta cifra refleja una situación bastante grave si se tiene en cuenta que en 1996 de un aproximado, y procesos activos contra menores infractores era de 32.000.

*Rebelión ha publicado este artículo con el permiso del autor mediante una licencia de Creative Commons, respetando su libertad para publicarlo en otras fuentes.

Muchos menores ingresan al mundo del crimen desde los 7 a 8 años. “Yo comencé a robar a los 8 años porque mis padres no tenían empleo y me mandaban a la calle para que levantara la plata del arriendo”, comenta Pacho, un ex pandillero en proceso de re-socialización.

Para encontrar las causas de esta crisis hace falta revisar indicadores relacionados con las deficiencias en la infraestructura social, económica, educativa, cultural y de participación que facilitan los procesos de respuestas violentas por parte de una comunidad y particularmente de sus jóvenes.

Para el ex Procurador General de la Nación, Jaime Bernal Cuellar, la sociedad debe preguntarse ¿por qué ha aumentado la violencia urbana?, ¿por qué ha aumentado la guerrilla?, ¿por qué han aumentado los paramilitares? Y hay varias razones, entre las que se destacan la desintegración de la familia y el hecho de que no hay mayores opciones para muchos jóvenes.

En Colombia hoy 16.722.708 menores de 18 años, que representan un poco más del 41 por ciento de la población total del país y, según la Defensoría del Pueblo, “es la franja que padece con más rigor los problemas derivados de la inoperancia del Estado, de la crisis de la sociedad y la familia, del impacto del conflicto armado, del desplazamiento forzado y de la violencia”. Alrededor de, 6.500.000 menores viven en situación de pobreza (38,9 por ciento), y de estos el 17,5 por ciento, es decir 1.137.500 niños y niñas, se encuentran en la miseria.

Más de dos millones y medio de niños y niñas trabajan en condiciones de alto riesgo y el 50 por ciento de jóvenes entre 14 y 17 años no alcanza a recibir la mitad del salario mínimo. Cada año Medicina Legal evalúa un promedio de 9.500 casos de maltrato físico contra menores y dictaminan 9.300 casos de abuso sexual. Además, según la Fiscalía General de la Nación, en la actualidad hay más de 30.000 niños y niñas explotadas sexualmente.

Sólo 30 de cada 100 niños en edad preescolar ingresan a la escuela y únicamente 60 de cada 100 de los que ingresan a la básica

primaria terminan el quinto grado, sin contar la tasa de deserción escolar, que se calcula en más del 35 por ciento. Según la Policía Nacional, el 95 por ciento de los casos de menores infractores se concentra en mayores de 13 años, que coincide con el grupo de desertores escolares (entre los 12 y los 17), de forma tal que la actividad delictiva está sustituyendo la escolaridad.

Pero no es sólo un problema de acceso a escuelas y colegios. Un estudio realizado entre 2.000 estudiantes por Álvaro Mauricio Gómez, investigador en política criminal, reveló que la queja más frecuente entre los jóvenes es la falta de libertad de expresión.

Además la violencia urbana sube paralelamente con el desempleo, que hoy ronda 23,5 por ciento. En 1994 el registro de menores aprehendidos creció en 25 por ciento; dos años después, en 1996, el incremento fue de 12 por ciento, en 1997 de 15 por ciento (12.231 casos) y se disparó en 1998 con un incremento de 67 por ciento. No es una coincidencia que en 1999, cuando se habló de una reducción de la tasa del desempleo, en la tendencia en menores aprehendidos registrara una disminución de 9 por ciento.

La universidad de la calle

Es en este escenario, agravado por el desplazamiento forzoso de 1.100.000 menores entre 1985 y 1999 debido a la violencia política que azota el país, en el que surgen los “parches” en esquinas y calles. “Parches” que no tardan en convertirse en pandillas, combos y bandas en los cuales el menor encuentra un medio para subsistir pero también para satisfacer sus necesidades de afecto, lealtad, pertenencia y reconocimiento social.

“Aquí uno es alguien y la gente no se mete con uno porque no quiere verse en problemas. Les da miedo porque saben que nosotros no nos detenemos ante nada y que si a algún parcero le dan duro todos respondemos por él. Nadie está solo y uno aquí está dispuesto a jugársela por el compañero”, afirma Henry, un integrante de “Los Pan cocos”, una pandilla de Soacha, Cundinamarca.

Según el sociólogo e Investigador Gildardo Venegas Muños, autor del libro "Cali tras el rostro oculto de las violencias", la sociedad y el Estado evaden su responsabilidad cuando argumentan que las bandas se forman por falta de afecto, desintegración familiar, consumo de droga y alcohol y pobreza. "Hay otras causas que arrojan a los jóvenes a la marginalidad y la exclusión: la ausencia de oportunidades de trabajo, la falta de infraestructura educativa, la escasez de espacios para la recreación y el deporte y la falta de programas que de manera seria se ocupen de atender a los jóvenes de estos sectores de la ciudad".

De acuerdo con la investigadora Ana Daza, "buena parte de la socialización de los adolescentes se hace en el espacio público. Los muchachos de estrato seis acuden a bares y discotecas; los de estratos cinco y cuatro centran sus actividades en centros comerciales y los estratos tres, dos y uno tienen como lugar de encuentro la esquina del barrio, en donde siempre hay adultos observando y buscando capital humano para la industria del crimen. Uno no encuentra organizaciones delictivas de jóvenes que no tengan relación con adultos".

Los menores inician sus carreras delictivas como informantes y vigilantes. Luego pasan a ser autores materiales de hurtos, actividades terroristas, sicariato y secuestro. Según un informe de la Fiscalía General de la Nación, "las pandillas son el caldo de cultivo para milicianos, guerrilleros, bandas y organizaciones criminales. Los menores son utilizados no sólo por su capacidad para camuflarse sino porque, cuando son capturados, salen libres fácilmente y no son sancionados".

Además de estas ventajas comparativas, como señala Ana Daza, también se prefiere a los jóvenes por sus aptitudes físicas y porque su sentido de la invulnerabilidad y la inmortalidad les permite enfrentar situaciones de riesgo extremo que un adulto pensaría dos veces antes de llevar a cabo.

Generalmente una agrupación juvenil incursiona en actividades ilícitas cuando en el sector existe un mercado ilegal -un deshuesadero de carros o una venta de estupefacientes, por

ejemplo- y operan organizaciones delincuenciales sin importar si su carácter es subversivo o económico.

Pandilleros y delincuentes

El pandillismo es tal vez el paso anterior al crimen como forma de vida y se ha convertido en una de las más preocupantes manifestaciones de la violencia y la delincuencia juvenil en Colombia, Y aunque resulta mentiroso decir que todas las pandillas son violentas y se dedican al crimen organizado, las cifras no dejan de ser preocupantes.

En la capital del país, según un estudio adelantado por Alonso Salazar, hay 467 agrupaciones juveniles delictivas entre pandillas, bandas, milicias y autodefensas.

En Medellín, según el Instituto Popular de Capacitación (IPC), operan 241 grupos armados. En Cali, según la Policía Metropolitana de esa ciudad, hay 136 pandillas.

La acción de las pandillas delictivas ha llegado a poner en jaque a amplios sectores, en especial periféricos y de barriadas, de ciudades como Bogotá, Cali y Medellín, donde los jóvenes se enfrentan para demarcar su territorio y defenderlo de la acción de otras agrupaciones o para cobrar venganza cuando alguno de un bando consigue novia en el sector equivocado.

Estos enfrentamientos no se dan propiamente a puño limpio sino con armas blancas, changones, AK47, R1, revólveres y granadas.

El pandillismo se presenta con mayor frecuencia entre las clases económicas menos favorecidas y las comunidades marginales. Pero no es un fenómeno exclusivo de los estratos bajos. Mientras en un sector los jóvenes se agrupan para delinquir llevados por la falta de oportunidades, en el otro lo hacen por el simple placer de transgredir las normas e inundar el cuerpo de adrenalina a través de violaciones, carreras de autos locos, daño a la infraestructura urbana y persecución de homosexuales y prostitutas.

Para las autoridades el principal problema de las pandillas es que son el semillero de futuros delincuentes. "La calle es una universidad del delito donde hay muchas facultades: la del atraco, la del jalador de carros, la del raponero, la del apartamentero, la del asaltante, en fin. Uno se especializa y entre más valor y más audacia demuestre en cada vuelta mejor se cotiza", comenta Johnny, un ex pandillero en proceso de resocialización. Pero si la calle da la experiencia, la cárcel da el "parche" e incrementa el poder. "Una enladrillada es buena porque uno sale y le tienen más respeto; en la cárcel uno amplía los contactos", comenta Francisco, un pandillero del centro de Bogotá.

Al final de esta espiral de deterioro de la franja poblacional más importante de nuestro país, se encuentra la ruta de más difícil retomo para los jóvenes: ella es su vinculación como actores armados en alguno de los grupos beligerantes en el conflicto político militar.

El incentivo económico sumado al poder y "reconocimiento social" y la posibilidad de realización de un proyecto de vida que ha sido sistemáticamente negado por la sociedad en la que vive, son las motivaciones más fuertes para todos los jóvenes que cada día ingresan en masa a las filas de la maquinaria de guerra y muerte del sistema.

Para la mayoría de los jóvenes combatientes su vinculación al grupo armado no responde fundamentalmente a una respuesta razonada de fuerte componente ideológica o política, sino a la falta de oportunidades y resentimiento frente a una sociedad que no le ofrece alternativas y que generalmente ha ejercido grandes niveles de violencia y frustración sobre él y su familia (victimas de cadenas de violencia urbana o rural).

No obstante la acentuada descomposición social y la precariedad de oportunidades económicas y laborales en el sector de la juventud, son muchos los jóvenes valerosos que deciden luchar. Organizada y democráticamente en contra de ese sistema excluyente y su maquinaria de guerra.

Desde la cultura y el arte, la organización deportiva, la participación comunitaria o escolar; trabajan incansablemente en proyectos y propuestas que buscan salidas alternas a la confrontación violenta y la desesperanza aprendida.

Estos jóvenes que hoy se vinculan a ONGs y asociaciones o grupos por la Paz, son los Verdaderos constructores de la convivencia, que promueven a pesar de sus limitaciones y carencias de todo tipo, la nueva visión de una Colombia En paz con equidad y con justicia social.

Esta rápida mirada al problema de la violencia juvenil deja una moraleja. Para solucionarlo no basta con adoptar una serie de medidas represivas sino reflexionar sobre las realidades que vive la juventud colombiana y pensar un nuevo modelo de país que les ofrezca oportunidades reales para salir adelante.

Como si fuera poco ante este panorama desolador vemos con escozor, y preocupación la propuesta del gobierno de Álvaro Uribe Vélez de insertar a los jóvenes como red de informantes conllevando con esto a que se conviertan en objetivo militar por parte de los distintos grupos armados del país.

Parafraseando algunas frases del poema ¿Que les queda a los jóvenes? de Mario Benedetti.

*"...¿Qué les queda por probar a los jóvenes
en este mundo de rutina y ruina?
¿cocaína? ¿cerveza? ¿barras bravas?
les queda respirar / abrir los ojos
descubrir las raíces del horror
inventar paz así sea a ponchazos
entenderse con la naturaleza
y con la lluvia y los relámpagos
y con el sentimiento y con la muerte
esa loca de atar y desatar..."*

¿Y ahora solo les queda el futuro de ser escudos de la absurda guerra propiciada por un Estado intolerante?

2.8.3 Lectura 3. La ética empresarial, su impacto en la empresa y en el recurso humano*

“La empresa contribuye al desarrollo de la sociedad y tiene su referencia central en la persona como alguien que posee una dignidad, que es sujeto de derechos y obligaciones, libre y capaz de asumir compromisos”.

Jordi Canals¹⁰ , Juan Fontrodona

En los últimos años se ha creado consenso en el mundo académico y empresarial alrededor de los impactos positivos que produce la ética empresarial,¹¹ en las organizaciones y en sus objetivos misionales: generar excedentes económicos, perdurar en el tiempo y producir bienes y servicios que el mercado demanda.

Es así como el desempeño financiero de las compañías, al ceñirse a un código de ética y una política de gobierno corporativo, se ve beneficiado cuando su valor bursátil aumenta como producto de la confianza generada por factores como la mayor percepción de transparencia, la existencia de códigos para solucionar los conflictos de interés, la mejor calificación y mayor diversidad interna de los órganos de gobierno.

¹⁰. Jordi Canals es Director General del IESE (Business School-Universidad de Navarra) y profesor de Economía y Dirección General. Desde 1992 hasta 2001, fue Director General Asociado de la escuela. El profesor Canals es experto en estrategia, gobierno corporativo, globalización y banca, y es autor de numerosos artículos y libros, como En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa (Pearson/Prentice Hall, 2008), Managing Corporate Growth (Oxford University Press, 2000), Universal Banking: Theoretical Perspectives and International Comparisons (Oxford University Press, 1997), La internacionalización de la empresa (McGraw-Hill, 1994) y Competitive Strategies in European Banking (Oxford University Press, 1993), entre otros.

¹¹ La organización, Business for Social Responsibility define: Ética empresarial como la manera en que una compañía integra valores esenciales como honestidad, confianza, respeto y justicia en sus políticas y prácticas así como en la toma de decisiones a todos los niveles.

* Tomado de: https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la_etica_empresarial.php (Fecha de consulta: Julio 15 de 2010)

Dicha relación se ha evidenciado y demostrado en diversos estudios, entre estos, uno realizado por DePaul University a 300 grandes compañías concluyó que el valor bursátil de las firmas que hacían un compromiso explícito de ceñirse a su código de ética era el doble del valor de las que no lo hacían¹². En lo que respecta a la atracción de inversionistas, los individuos e instituciones están eligiendo invertir en compañías con una fuerte estrategia basada en valores. En noviembre de 1999, el Social Investment Forum informó que más de US \$ 2 trillones de dólares fueron invertidos en los Estados Unidos en fondos identificados como socialmente responsables, un incremento de 82% desde 1997. Esto representa cerca del 13% de los US .3 trillones de dólares administrados profesionalmente en los Estados Unidos, es decir, uno de cada ocho dólares¹³.

En América Latina, una encuesta realizada por KPMG de México a altos ejecutivos de las ciudades de México y Monterrey indagando acerca de los beneficios que observan al implementar prácticas de Gobierno Corporativo, el 44% ve mejoras en su productividad, que es la prioridad de mayor peso, por ser esta pieza básica para obtener resultados financieros positivos; 39% en la imagen de integridad, ya que ayuda a obtener mejores calificaciones crediticias, que disminuyen el costo del capital y deuda, lo que atrae nuevos inversionistas, e incrementar el precio de su acción; 12% en la atracción y retención de talento, y 5% no ve ningún beneficio¹⁴.

En cuanto a la imagen de la marca y su reputación, la ética se ha convertido en factor de diferenciación de marca que construye lealtad y confianza en el consumidor, factores que se ven reflejados en incrementos en las ventas, protección frente a nuevos competidores y variaciones en el precio.

¹² BSR Staff. Overview of Business Ethics. Recuperado el 28 de Julio de 2006, del sitio Web: Business for Social Responsibility: <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48815>

¹³ Ética Empresarial. Recuperado el 31 de Julio de 2006, del sitio Web: Responsabilidad Social: <http://www.responsabilidadsocial.com/rse/modules.php?name=News&file=article&sid=7>

¹⁴ Gobierno corporativo, a la vanguardia (02/01/2006). Recuperado el 06 de agosto de 2006, del sitio Web: El Inversionista, finanzas personales: <http://www.inversionista.com.mx/negocioscorto.php>

Lo anterior se evidencia en variadas investigaciones. En un estudio realizado en 25 países en el año 2002 por Environics International se encontró que más de la tercera parte de los consumidores de los países estudiados creen que las grandes compañías "deberían hacer más que dar dinero para solucionar los problemas sociales". El mismo estudio encontró que cerca del 50% de los consumidores ha considerado castigar una compañía basados en sus acciones sociales y alrededor del 30% ha evitado comprar el producto de una empresa a causa de sus acciones sociales¹⁵.

En América Latina, un estudio encargado por Acción RSE a MORI Internacional, en diciembre de 2000, encontró que el 37% de los consumidores chilenos ha considerado castigar, o efectivamente ha castigado a una empresa por una conducta irresponsable y el 74% ha conversado en el último año con amigos o familiares sobre el comportamiento social o ético de las empresas¹⁶.

Tal supervisión del mercado y los consumidores puede ser particularmente difícil de combatir por parte de las compañías debido a la dificultad para medir la pérdida de ventas, identificar sus causas y mitigarlas.

En el marco de la Cultura Organizacional¹⁷, entendida como la manera de ser y hacer las cosas en el día a día, la ética se convierte en un ingrediente que genera un sentido de identidad, aprendizaje continuo y mecanismos de control interno.

¹⁵Fundación Chile Unido (2003, agosto). Ética empresarial: cuando los negocios no son sólo negocios. Revista Corriente de Opinión, número 83.

¹⁶Marketing Responsable. Recuperado el 31 de Julio de 2006, del sitio Web: Responsabilidad Social: <http://www.responsabilidadsocial.com/rse/modules.php?name=News&file=article&sid=8>

¹⁷ Edgar Schein define Cultura Organizacional como: "patrones compartidos de creencias básicas que un grupo ha aprendido gracias a que les han ayudado a resolver situaciones de adaptación externa e integración interna de forma adecuada para ser consideradas como válidas y por consiguiente, merecedoras de ser transmitidas a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estas situaciones".

Estos mecanismos están auto-regulados a través de la implementación de un código que mediante la creación y refuerzo de valores y principios que guían comportamientos adecuados para cada situación, le dan sentido y significado a las actuaciones de la empresa y de sus miembros.

Un sondeo llevado a cabo en EE.UU. por la Walker Information determinó que solo el 6% de los trabajadores que piensan que sus jefes no se comportan correctamente se inclinan por permanecer en su empresa, mientras que el 40% de quienes creen que sus superiores son éticos desea continuar en su actual puesto de trabajo¹⁸.

En lo que respecta al recurso humano, los códigos de ética¹⁹ disminuyen el absentismo, mejoran las tasas de retención de los talentos y aumentan su lealtad²⁰ y compromiso. Debido a que disminuye las posiciones incómodas, da pautas de resolución de conflictos y la oportunidad de sentir que el impacto positivo de su labor concilia con sus expectativas de desarrollo humano: “los negocios son parte de la actividad humana y, por lo tanto, son intrínsecamente morales”²¹.

¹⁸ Recruiting the Best with Ethics in Mind. Recuperado el 31 de Julio de 2006, del sitio Web: WorkingValues http://www.workingvalues.com/thought_pieces.asp

¹⁹ La ética es la disciplina que se ocupa de la conducta humana, más específicamente, de aquellos actos racionales y voluntarios de los cuales el sujeto puede hacerse responsable. El sujeto moral de la ética es la persona, quien por medio de su inteligencia y libertad puede darse –construirse– a sí mismo un carácter más allá de los condicionamientos heredados por su temperamento. Y cada vez que el hombre elige, al mismo tiempo, se elige. Decimos entonces que el acto moral exige como condición el conocimiento, la libertad y la toma de decisión. Schiavoni, Fernanda. Ética y Recursos Humanos. Recuperado el 31 de Julio de 2006, del sitio Web: Proética: <http://www.proetica.uccor.edu.ar/congresos/archivos/eticafernanda.pdf>

²⁰ Un estudio del Hudson Institute, encontró correlación positiva entre altos estándares éticos, compromiso y lealtad, y concluyó que los empleados que sienten que trabajan en ambientes éticos son seis veces más leales que quienes consideran que en su organización no lo son.

²¹ Fundación Chile Unida (2003, agosto). Ética empresarial: cuando los negocios no son sólo negocios. Revista Corriente de Opinión, número 83

En síntesis, los beneficios de la ética en la empresa tienen impacto directo en los resultados económicos y en el balance empresa/sociedad, el verdadero reto se encuentra en la inclusión de un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un arduo trabajo en la cultura organizacional y una decisión explícita y comprometida de los directivos en adaptar códigos de ética y de gobierno corporativo.

Por último, la persona como miembro de una organización debe afrontar el hecho de que sus decisiones y comportamientos afectan al sistema individuo/organización/sociedad y que a su vez las determinaciones de su organización lo afectan. Frente a esta perspectiva las empresas y los individuos, al momento de tomar decisiones de vinculación o continuidad laboral, deben establecer qué tipo de contraparte es la adecuada, es decir, cada uno debe confrontar sus expectativas éticas y de responsabilidad contra las de su organización y viceversa.

2.8.4 Lectura 4. La teoría de las ventanas rotas

El delito es mayor en las zonas descuidadas, sucias y maltratadas

Por Daniel Eskibel

Tomado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/reflex/8090.htm>

En 1969, en la **Universidad de Stanford** (EEUU), el Prof. Philip Zimbardo (*) realizó un experimento de psicología social. Dejó dos autos abandonados en la calle, dos autos idénticos, la misma marca, modelo y hasta color. Uno lo dejó en el **Bronx**, por entonces una zona pobre y conflictiva de Nueva York y el otro en Palo Alto, una zona rica y tranquila de California.

Dos autos idénticos abandonados, dos barrios con poblaciones muy diferentes y un equipo de especialistas en psicología social estudiando las conductas de la gente en cada sitio.

Resultó que **el auto abandonado en el Bronx comenzó a ser vandalizado en pocas horas**. Perdió las llantas, el motor, los espejos, la radio, etc. Todo lo aprovechable se lo llevaron, y lo que no lo destruyeron. **En cambio el auto abandonado en Palo Alto se mantuvo intacto**.

Es común atribuir a la pobreza las causas del delito, tema en el que coinciden las posiciones ideológicas más conservadoras, (de derecha y de izquierda).

• Nota del editor: Este artículo, que nos fue enviado por varios colegas, es de autoría de Daniel Eskibel, Consultor político, Especialista en Psicología Política <http://www.psicociudad.com> (Fecha de consulta Julio 20 de 2010)

NR: (*) El Prof. Philip G. Zimbardo es una eminencia en su área, un especialista reconocido internacionalmente, Profesor emérito de Stanford, ex docente de las Universidades de Yale, New York y Columbia, ex Presidente de la American Psychological Association y autor de contribuciones científicas muy importantes en el terreno de la Psicología Social.

Sin embargo, el experimento en cuestión no finalizó ahí.

Cuando el auto abandonado en el Bronx ya estaba deshecho y el de Palo Alto llevaba una semana impecable, los investigadores rompieron un vidrio del automóvil de Palo Alto. El resultado fue que se desató el mismo proceso que en el Bronx, y el robo, la violencia y el vandalismo redujeron el vehículo al mismo estado que el del barrio pobre.

¿Por qué el vidrio roto en el auto abandonado en un vecindario supuestamente seguro es capaz de disparar todo un proceso delictivo?

No se trata de pobreza. Evidentemente **es algo que tiene que ver con la psicología humana y con las relaciones sociales.** Un vidrio roto en un auto abandonado transmite una idea de deterioro, de desinterés, de despreocupación que **va rompiendo códigos de convivencia**, como de ausencia de ley, de normas, de reglas, como que vale todo. **Cada nuevo ataque que sufre el auto reafirma y multiplica esa idea**, hasta que la escalada de actos cada vez peores se vuelve incontenible, desembocando en una violencia irracional.

En experimentos posteriores (James Q. Wilson y George Kelling) desarrollaron la 'teoría de las ventanas rotas', misma que desde un punto de vista criminológico concluye que el delito es mayor en las zonas donde el descuido, la suciedad, el desorden y el maltrato son mayores.

Si se rompe un vidrio de una ventana de un edificio y nadie lo repara, pronto estarán rotos todos los demás. Si una comunidad exhibe signos de deterioro y esto parece no importarle a nadie, entonces allí se generará el delito. Si se cometen 'pequeñas faltas' (estacionarse en lugar prohibido, exceder el límite de velocidad o pasarse una luz roja) y las mismas no son sancionadas, entonces comenzarán faltas mayores y luego delitos cada vez más graves.

Si los parques y otros espacios públicos deteriorados son progresivamente abandonados por la mayoría de la gente (que

deja de salir de sus casas por temor a las pandillas), esos mismos espacios abandonados por la gente son progresivamente ocupados por los delincuentes.

La teoría de las ventanas rotas fue aplicada por primera vez a mediados de la década de los 80 en el metro de Nueva York, el cual se había convertido en el punto más peligroso de la ciudad. Se comenzó por combatir las pequeñas transgresiones: graffitis deteriorando el lugar, suciedad de las estaciones, ebriedad entre el público, evasiones del pago del pasaje, pequeños robos y desórdenes. Los resultados fueron evidentes. Comenzando por lo pequeño se logró hacer del metro un lugar seguro.

Posteriormente, **en 1994, Rudolph Giuliani, alcalde de Nueva York, basado en la teoría de las ventanas rotas y en la experiencia del metro**, impulsó una política de “tolerancia cero”. La estrategia consistía en crear comunidades limpias y ordenadas, no permitiendo transgresiones a la ley y a las normas de convivencia urbana.

El resultado práctico fue un enorme abatimiento de todos los índices criminales de la ciudad de Nueva York.

La expresión ‘tolerancia cero’ suena a una especie de solución autoritaria y represiva, pero su concepto principal es más bien la prevención y promoción de condiciones sociales de seguridad.

No se trata de linchar al delincuente, ni de la prepotencia de la policía. De hecho, debe también aplicarse la tolerancia cero respecto de los abusos de autoridad.

No es tolerancia cero frente a la persona que comete el delito, sino tolerancia cero frente al delito mismo. Se trata de crear comunidades limpias, ordenadas, respetuosas de la ley y de los códigos básicos de la convivencia social humana, como la que no tenemos ahora.

Bibliografía

- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. (2010) "¿Qué es la responsabilidad social empresarial?" [artículo en línea], disponible en: http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf [consultado en julio de 2010]
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. (2010) "Comunicación organizacional y responsabilidad social (rse):" [artículo en línea], disponible en: http://www.ccre.org.co/upload/May05_g.pdf [consultado en julio de 2010]
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. (2010) "Factores motivantes para ser socialmente responsable" [artículo en línea], disponible en: http://www.ccre.org.co/upload/artfeb06_g.pdf [consultado en julio de 2010]
- La ética empresarial, su impacto en la empresa y en el recurso humano. disponible en: https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/la_etica_empresarial.php (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010)
- Cortina, A. Ética de la empresa. Madrid. Editorial Trotta, 1996 págs. 17-33 y 35-50
- Revista dinero, La ética es rentable. . [Septiembre 24, 1999] págs. 96, 98
- Cepeda U. (Comp.) La corrupción en Colombia, 1997. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Kelling G. Y Coles C. Arreglando Ventanas Rotas: Restaurando el Orden y Reduciendo el Crimen en Nuestras Comunidades. (Es un libro de criminología y sociología urbana publicado en 1996, que habla acerca del crimen y las estrategias para contenerlo o eliminarlo de vecindarios urbanos) Ver escrito en torno a este tema, escrito por Daniel Eskibel: La teoría de las ventanas rotas el delito es mayor en las zonas descuidadas, sucias y

maltratadas. Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/reflex/8090.htm> (Fecha de consulta julio 2 de 2010)

- Puentes Á.. Transparencia en la gestión ética del sector empresarial. El papel del líder. Revista Futuros. Revista trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable. ISSN 1913-6196. No 19 2007 vol. 5. Disponible en: http://www.revistafuturos.info/futuros19/transp_empr1.htm (Artículo, fecha de consulta julio 2 de 2010).
- ROTTBERG A. "Empresarios y política en Colombia: un estudio de caso del Gobierno Samper (1994-1998)" Consultar el artículo publicado en la Revista de Ciencias Sociales No. 12 de la Universidad de los Andes. (En este escrito, la autora presenta un estudio sobre el comportamiento del empresariado colombiano durante la controvertida administración del Presidente Samper (1994-1998), cuya campaña fue acusada de recibir dineros ilícitos. Del artículo hay versión electrónica en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/505/1.php> (Fecha de consulta Julio 12 de 2010).
- Pérez R., et al, Modelo de Modernización para la Gestión de la Organizaciones (MMGO). . Capítulo 12. Responsabilidad social y ambiental; salud y seguridad industrial. Universidad EAN. Vicerrectoría de Investigaciones, Bogotá, 2009. ISBN 978-958-8153-61-2.
- Herrera J. Tendencias y alcances de la RSE. El nuevo escenario formado por una red de relaciones que atraviesan las fronteras disponible en: www.ucentral.edu.co/.../Universidad%20%20Central%20Bogotá.ppt (Presentación en Office-power point, Fecha de consulta julio 2 de 2010)
- Kofman F. La empresa consciente: cómo construir valores a través de valores. VIDEOCONFERENCIA. 19 de marzo de 2010, Universidad Francisco Marroquín. disponible en: <http://newmedia.ufm.edu/gsm/index.php/Kofmanempresa> (Acerca del video: El precio de la inocencia es la impotencia, culpar a otro es aceptar que no se tiene la capacidad de cambiar determinadas situaciones

porque es mucho más fácil aceptar el papel de víctima. Fredy Kofman comenta sobre la importancia del liderazgo, que es la capacidad que tienen los seres humanos de enfrentarse a las circunstancias sin miedo y de asumir las responsabilidades que les corresponden con el fin de llegar a ser protagonistas de sus propias vidas. Asimismo, explica cómo están constituidos los valores del líder, cuáles son sus características, capacidades, forma de trabajo, espíritu y filosofía, entre otros. También, realiza algunos ejercicios prácticos con los estudiantes, y enfatiza que el buen ejemplo es uno de los valores más importantes para llegar a ser un verdadero líder). (Videoconferencia, fecha de consulta julio 2 de 2010)

- ING. Fernández J.. Dificultades en la comunicación jerárquica. 16-04-2010 disponible en:<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/dificultades-comunicacion-jerarquica-organizacion.htm> (Artículo, fecha de consulta julio 2 de 2010)
- Una anatomía del compromiso. 16-04-2010 disponible en:<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/48/comp.htm> (Artículo, fecha de Consulta julio 2 de 2010.
- Mitroff I. Como gestionar una crisis. Mitroff / Pearson. Ediciones Gestión 2000, 144 páginas ISBN: 8480887826
- Convierta problemas en soluciones. Gestión 2000, 200 páginas, ISBN: 8480884444 ISBN-13: 9788480884440. Primera parte: capítulos 1 y 2.
- Sergio De Subiría Samper, I. et al. "Conceptos básicos de administración y gestión cultural". Cuadernos de la OEI, España 1998. Colección cuadernos de Iberoamérica. Consultar en: <http://www.oei.es/publicaciones/cuadernos03.htm> (Fecha de consulta Julio 4 de 2010)

Anexo A. Instrumento informativo

Documento previo de información general para directivos y colaboradores de la familia ayara

*Informe preparado por: Martha Vidal Arizabaleta
Investigadora Universidad EAN
vidalmartha@yahoo.com*

Queridos Amigos:

El objetivo general de la investigación que llevo a cabo para la Universidad EAN consiste en estructurar un CASO EMPRESARIAL, el cual tiene como eje investigar a nivel de la gestión aquellas coyunturas, decisiones, acciones estratégicas, proyectos, problemáticas enfrentadas, entre otros aspectos, cuyas soluciones, formulaciones o atajos han permitido la sostenibilidad y el crecimiento al Proyecto Cultural “Fundación artística y social Familia Ayara Hip Hop” (Bogotá, Colombia).

Teniendo en cuenta los documentos que me enviaron sobre direccionamiento estratégico, y el cronograma para las entrevistas, indagaremos en la semana del 14 al 18 de diciembre, todas las áreas, proyectos y subproyectos de la Fundación, que nos permitan recabar la información necesaria para establecer las variables que han incorporado a la gestión, las cuales hacen a la Fundación Ayara un caso de aprendizaje empresarial en el ámbito de la cultura.

Con base en los resultados de esta investigación, las directivas de centro de investigaciones, los investigadores del modelo MMGO (Modelo de modernización para la gestión de las Organizaciones) y quien les escribe, estructuraremos en conjunto la publicación final del caso, siguiendo los estándares que para estos procesos establece la universidad en cuanto a calidad de la producción intelectual hace referencia.

Son varios años en los cuales el aprendizaje organizacional para Ayara ha sido relevante: la solución de problemas, la cobertura en proyectos y participación ciudadana, el impacto en las poblaciones vulnerables, la finalidad social de la empresa, entre otras características, y son éstas las pueden iluminar a otros actores del escenario empresarial interesados en el tema del emprendimiento cultural.

Con base en lo anterior, he creído pertinente preparar este documento corto, de carácter informativo, en donde encontrarán algunos elementos de conceptualización sobre el tema y los requerimientos de información para optimizar nuestros encuentros personales.

1. Características del método de casos²²

La metodología de casos es un buen instrumento que propicia la formación gerencial para enfrentar situaciones nuevas, analógicamente se fundamenta en la premisa básica que utiliza la educación médica, donde existe una diferencia clara entre estudiar enfermedades y tratar enfermos; en la vida real para un médico existen enfermos y no enfermedades. En el mundo de la empresa es similar el análisis, no existen problemas con visión estrictamente funcional o instrumental sino existen problemas de empresa lo cual implica una aproximación holística al análisis y toma de decisiones.

El método de casos busca cambiar la actitud de la formación de un aprendizaje pasivo a una aprendizaje activo, motivando el uso del pensamiento complejo, es decir, el pensamiento que relaciona, cambiando la erudición por la autoformación. El método de casos no da teoría, da hechos, llevando a los participantes a ser críticos donde la solución única es un mito.

22. Texto extraído de: NORMAS DE PRESENTACIÓN-PRODUCCIÓN INTELECTUAL. UNIVERSIDAD EAN, Vicerrectoría de investigaciones, Bogotá.

La escritura de un caso y su utilización como didáctica para el aprendizaje de la gerencia permitirá que el usuario del caso (estudiante, profesor, estrategia, gestor, empresario u otro) adquiera habilidad para tomar decisiones, competencias para pensar en forma compleja, hacer análisis cuantitativos y utilizar la información que sea pertinente y poder articular un conjunto de decisiones desde una perspectiva integral con base en los recursos disponibles para el análisis del caso.

2. ¿Qué es un caso?²³

Es una descripción documentada de hechos y situaciones problemáticas concretas, presentadas con sus detalles reales, diseñado para provocar en quienes lo utilicen, procesos de análisis, toma de conciencia equitativa a la situación y conceptualización experiencial para una búsqueda de soluciones eficaces. Los casos son situaciones problemas que exigen un diagnóstico o una decisión o ambas cosas.

El caso permite desarrollar la flexibilidad del razonamiento al encontrarse durante la discusión que hay varias soluciones posibles para un mismo problema y que un mismo problema puede ser tratado de distinta manera por cada una de las personas.

²³. Una competencia es el saber hacer en un contexto con sentido, lo cual en la formación gerencial supone unas capacidades para actuar teniendo en cuenta particularidades en la empresa y entorno en la cual se desenvuelve.

3. Requerimientos de información por función-cargo o competencia laboral

Como en un CASO se trata de elaborar una producción intelectual, es necesario que cada persona dependiendo de las actividades, recolecte información sobre sus actividades teniendo en cuenta los 4 aspectos que menciono a continuación:

3.1 Trayectoria estratégica

Se requiere una descripción detallada de:

Equipo de trabajo

Historia personal.

Actividades que desarrolla o ha desarrollado

Evolución personal.

Participación en la toma decisiones.

Problemáticas y retos enfrentados.

Documentos producidos (material escrito-visual o documental)

Nivel de satisfacción y logros

Retos.

De la fundación

Historia empresarial

Direccionamiento estratégico

Dimensión ética de la organización

Políticas de Responsabilidad social

Planes de acción.

Convenios nacionales e internacionales

Alianzas nacionales e internacionales

Participación en Redes nacionales e internacionales

Eventos nacionales e internacionales

Publicaciones nacionales e internacionales

Premios y reconocimientos nacionales e internacionales

Visión de futuro

Proceso de autoevaluación institucional

3.2 Información del entorno:

Se deben describir hechos que hagan visibles el contexto en el cual se ha movido o se está moviendo la Fundación en cuanto al entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico y de competencia.

- **Entorno político:** debe describir las realidades sobre legislación, tendencias, acuerdos multilaterales, situaciones típicas del contexto de cada país donde opera u operaría la empresa.
- **Entorno Económico:** deben incluirse datos de coyuntura o estructura que tipifiquen el país o las zonas donde opera o piense operar la empresa, a nivel de hechos o indicadores macroeconómicos.
- **Entorno Socio-cultural:** deben hacerse descripciones que caractericen desde el punto de vista de las creencias y valores de la sociedad donde opera la organización, perfiles de comportamiento individual y grupal que induzcan al usuario del caso a profundizar en las correlaciones que tienen estas variables con el diagnóstico y decisiones a tomar.
- **Entorno Tecnológico:** deben describirse hechos que caractericen el sector donde se mueve el negocio desde el punto de vista de tendencias, rupturas y prospectiva de los desarrollos tecnológicos que puedan tener incidencia directa o indirecta en la supervivencia crecimiento y competitividad de la empresa.
- **Entorno de Competencia:** deben describirse cuáles son los competidores de la empresa en mención incluyendo un perfil a cada uno de ellos que le permita al usuario del caso pensar en términos estratégicos sobre que hacen los demás de forma diferente a lo que hace la empresa del caso.

3.3 Información interna:

Teniendo en cuenta que el tipo de información interna es de carácter confidencial, la alta dirección de Ayara determinará qué y cuál información suministra para este estudio.

- En esta parte se requieren hechos y datos que caractericen el desempeño organizacional, por ejemplo estados financieros, estadísticas de los diferentes procesos de la empresa, decisiones de la alta dirección consideradas relevantes para el caso, hechos que tengan que ver con la operación del negocio que denoten particularidades de la empresa por ejemplo actuación de los diferentes stakeholders (relación con los grupos de interés: accionistas, proveedores, comunidad general, clientes, trabajadores, sindicatos, gobierno, cooperantes, donantes, empresas, entre otros)
- Informes de Gestión anuales. Tipos de estrategias
- Herramientas o instrumentos de intervención social creados. (Por ejemplo, la Metodología Ayara, entre otros)
- **Manejo de medios:** publicidad, divulgación, imagen. (Ayara audiovisual y artística). Significado del lema: "Ayara: más que una marca, una cultura"
- **Ayara social:** "Construcción de sociedad a través del Hip Hop". Vivencias. Significados y re-significaciones teniendo en cuenta las historias de vida de los beneficiarios. Intervención psicoafectiva y tratamiento dado a temas como: la mujer hiphopper, la violencia, el crimen y la delincuencia, la literatura, el afecto entre otras.

- **Ayara Moda.** Concepción de empresa social. Trayectoria Logros. Impacto. Aceptación e innovación.
- Centro Cultural de Hip Hop. Historia de programas, eventos, estudios, galería de arte urbano, talleres, entre otros. Impacto del programa post-institucional. Estadísticas de participación. Hechos sobresalientes y dificultades.
- Beneficiarios y seguimiento. Políticas de inclusión
- Situaciones críticas – Problemas de relaciones humanas-Coyunturas. Soluciones. Responsabilidades

NOTA: Y otros aspectos que cada uno considere útil aportar

4. Notas adicionales:

Es importante incluir anexos de fuentes secundarias es decir estudios previos que caractericen más la organización o las situaciones relevantes. (Por ejemplo estudios sectoriales, proyectos legislativos en curso, documentos científicos, documentos publicados en revistas de circulación reconocidas en áreas de negocios, macro tendencias, etc. que hagan que el usuario del caso deba utilizar toda su capacidad de pensamiento relacional, como lo es en la vida real al desempeñar responsabilidades gerenciales).

*¡¡A todos los participantes
agradecemos su valiosa colaboración!!*

Anexo B. Pautas entrevista informal (beneficiarios y participantes)

*Sostenibilidad de Proyecto Cultural “Fundación
artística y social Familia Ayara Hip Hop” (Bogotá) una
década de estrategias de management, liderazgo y
emprendimiento.*

Estudio de Caso

Pautas entrevistas beneficiarios y participantes

Formato entrevista informal Centro Cultural Ayara

Objetivo

1. Identificar in situ las variables de comportamiento y la respuesta de los asistentes a la propuesta Cultural de la Fundación Ayara.
2. Conocer, evaluar y apreciar los beneficios y la participación de los jóvenes a través del Proyecto Cultural Ayara.

Lugar: _____

Fecha: _____

Sexo: _____

Actividad en la que participa: _____

Tiempo que lleva: _____

Temario de profundización

Sugerencias metodológicas para exploración de información cualitativa.

Historia de Vida

- Entrar en contacto con la memoria y la conciencia histórica del actor social: (participante, tallerista, beneficiario, colaborador, asistente o auxiliar, entre otros)
- El objetivo es obtener un primer patrón de situaciones claves en la vida de los entrevistados en el contexto de la Cultura Hip Hop y su relación con la Fundación de Ayara

Guía para la elaboración de las historias de vida.

- Iniciar contacto preliminar (relación cálida que genere confianza)
- Explorar elementos de contexto: nombre, familia, estudios, relaciones, situación social y de su vinculación con la Fundación Ayara y demás aspectos que surjan del contacto con la persona o grupo de personas. Se tendrá así, una primera versión un tanto espontánea que arroja la visión primaria y general de la propia historia de vida de los sujetos entrevistados.
- Profundizar aspectos: a partir de los primeros datos obtenidos, es importante registrar al detalle la situación interesa conocer y analizar en el escrito final.

Sugerencias sobre el tipo de información: en la historia de vida (según el rol y la edad del entrevistado)

La persona entrevistada aporta elementos preliminares sobre su vida: el recuerdo y la vivencia presente, así como aspectos relacionados con:

- a) Vida privada-vida pública: participación en la familia-colegio u otros grupos (sociales-culturales-civiles, comunales o políticos)

- b)Ciclo de vida: historia personal, familiar, laboral. (Historia de casa e historia del vecindario)
- c)Vínculos con la cultura Hip Hop: finalidades, gustos. Perspectiva de los cambios a través de la participación en la cultura hip hop. Lectura de la cultura hip hop en su sitio de asentamiento urbano, en Colombia y en el mundo.
- d)Percepción de realidades en la cultura hip hop en Bogotá: realidades sociales, afectivas, económicas, de e estudio, laborales, entre otras.
- e)Vinculación con el Proyecto Ayara. Visión de Ayara como empresa social
- f) Logros y beneficios alcanzados
- g)OTROS ASPECTOS: derivados de la conversación.

*¡¡A todos los participantes
agradecemos su valiosa colaboración!!*



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América