



Maestría en Administración de Empresas

Caso de Estudio: Cascos Verdes, atravesando una revolución

Alonso Ron, Matías R.

Zubiría, Lina

Magister en Business Administration

UADE Business School

Fecha de Entrega: 18/05/15

Responsabilidad Intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor

ABSTRACT

The objective of this paper is to create a case study in order to analyze the strategic development of the Non-Profit Organization Cascos Verdes, during 2009.

In recent years, the Civil Society Organizations (CSO) or Non-Profit Organizations (NPOs), both in Argentina and around the world observed an increase in quantity and diversity of topics. This expansion transformed the Third Sector in a key actor in the definition of public policy and in resolving various aspects of society. This double growth was in turn accompanied by an increasing impact in the national economy.

The good news of strengthening and expanding of the Third Sector, demanded greater responsibility to the institutions. By that time, it was not enough with the good will of the founders and people who working in CSOs. The community began to sue greater professionalism in order to ensure its sustainability and effectiveness.

Because of the need of professionalism which had the Third Sector, many CSOs were hiring technicals and they started to be in touch with specialists with the main goal to incorporate strategic planning and organizational management tools, which had allowed many firms to have success for decades.

In this context, it is proposed through the study of a Non- Profit Organization, to allow people who read it to get into the particulars of the problematics of those organizations, ranging from the causes of their own existence to the challenges they have as any other institution that seeks to grow sustainably, incorporating different management and planning tools.

ÍNDICE

1. OBJETIVO GENERAL.....	04
2. MARCO TEÓRICO.....	04
2.1. BREVE MANERA DE ENTENDER LA DISCAPACIDAD A TRAVÉS DE LOS AÑOS...04	
2.2. LA CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.....06	
2.3. ALGUNOS DATOS SOBRE LA DISCAPACIDAD.....06	
2.4. LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE TRABAJAN EN LA TEMÁTICA.....07	
2.5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE TODA ORGANIZACIÓN.....09	
2.6. FASE DE EVOLUCIÓN / REVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....16	
2.7. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....21	
3. MARCO METODOLÓGICO.....	23
4. CASO DE ESTUDIO.....	24
“Cascos Verdes: Atravesando una Revolución”.....	24
<i>Acerca de la discapacidad en la Argentina.....</i>	<i>25</i>
<i>Nace una idea.....</i>	<i>26</i>
<i>Primeros pasos.....</i>	<i>29</i>
<i>Continúa el crecimiento.....</i>	<i>30</i>
<i>Sensaciones encontradas.....</i>	<i>34</i>
<i>Reunión quiebre.....</i>	<i>35</i>
<i>Bajando la charla.....</i>	<i>38</i>
5. CONCLUSIÓN.....	39
6. BIBLIOGRAFÍA.....	56
7. ANEXOS.....	58

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio para analizar la formulación estratégica de la organización sin fines de lucro Cascos Verdes, en el año 2009.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. BREVE MANERA DE ENTENDER LA DISCAPACIDAD A TRAVÉS DE LOS AÑOS

Cuando las personas hacen referencia a la discapacidad todavía hoy, existen diversas maneras que son utilizadas para denominar y hacer referencia a la misma. Priman en muchas de ellas, preconceptos, intención y deseo de no herir u ofender a las personas, o de valorizar lo positivo que las personas tienen.

Muchas de estas terminologías responden a diversos modelos recorridos con el paso del tiempo por la sociedad. Para sintetizar esta evolución histórica de las concepciones y mentalidades sobre la discapacidad, Puig de la Bellacasa (1990), determinó tres grandes formas de entender y relacionarse de la sociedad con la discapacidad, a saber: el modelo tradicional, el paradigma de la rehabilitación, y el paradigma de la autonomía personal.

Modelo Tradicional: dicho modelo hace referencia a la actitud mantenida de manera tradicional por la sociedad, que asignaba un papel de marginación a las personas con discapacidad. En el pasado se les consideraba "seres anormales...que despiertan actitudes opuestas, pero en realidad ligadas por raíces comunes de valoración-desvaloración: el rechazo y la protección". A partir del siglo XV y XVI las personas con discapacidad se consideraban "sujeto de asistencia", más tarde en el siglo XIX como "objeto de estudio psico-médico-pedagógico", y posteriormente como "sujetos de protección o tutela" y de "previsión socio-sanitaria" (Puig de la Bellacasa, 1990).

Paradigma de Rehabilitación: con el avance de las ciencias, sobre todo del conocimiento del hombre en la medicina, nace este nuevo paradigma, el cual se destaca por entender a la discapacidad como una deficiencia que con el correcto tratamiento es posible de “curar”. Se centra el problema en el individuo, en sus deficiencias y dificultades; por eso mismo, era necesaria su rehabilitación. Los resultados de ese proceso de rehabilitación se medían por el grado de destrezas funcionales que la persona lograba o recuperaba. Si bien este modelo significó un avance en cuanto a la superación del paradigma tradicional basado en actitudes de rechazo y protección, el grado de relevancia que adquiría el profesional, relegaba a la persona con discapacidad a un rol meramente de cliente o paciente.

Modelo de Autonomía Personal: el nuevo paradigma, nace emparentado con la defensa de los derechos civiles de colectivos sociales minoritarios o marginales en Norteamérica. Uno de los énfasis fundamentales de este movimiento consiste en la autodeterminación de las personas para decidir su propio proceso de rehabilitación, y se persigue como meta prioritaria la supresión de las barreras físicas y sociales del entorno que les rodea.

El núcleo del problema ya no reside en el individuo sino en el entorno, "no es la deficiencia y la falta de destreza (la discapacidad del sujeto) el núcleo del problema, ni el objetivo final que hay que atacar, sino la situación de dependencia ante los demás." (Puig de la Bellacasa, 1990: 83).

En este nuevo modelo, la discapacidad es consecuencia de la sumatoria de dos factores, la limitación funcional que tiene una persona y las barreras existentes en el entorno que le rodea. De esta manera, la discapacidad no es producto exclusivo de las personas, sino que los ambientes sociales, culturales y económicos en los que todo ser humano se desenvuelve y desarrolla, tienen un rol fundamental a la hora de que exista la discapacidad, y que la misma este incluida o no.

2.2. LA CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD¹

Luego de muchos avances de la sociedad en la forma de comprender a la discapacidad, y del trabajo desarrollado por diversas ONGs y personas con discapacidad, en el año 2006 las Naciones Unidas emitieron un documento llamado “La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”.

La Convención es un tratado de derechos humanos que fue elaborado por representantes de la comunidad internacional (personas con discapacidad, funcionarios gubernamentales, representantes de organizaciones no gubernamentales y otros) para cambiar la forma como son vistas y tratadas en sus sociedades las personas con discapacidad.

Dicho documento significó un gran logro para el colectivo, ya que materializó una forma de entender la discapacidad, y porque es un instrumento para garantizar que tengan acceso a los mismos derechos y oportunidades que los demás.

Por primera vez, existía un instrumento internacional jurídicamente vinculante que garantiza que los Estados que lo han ratificado fomentarán y protegerán los derechos de las personas con discapacidad.

El mismo, está fundado en el entendimiento de la discapacidad según el Modelo de Autonomía Personal visto anteriormente.

2.3. ALGUNOS DATOS SOBRE LA DISCAPACIDAD

La discapacidad forma parte de la condición humana, y las personas pueden tenerla desde el nacimiento hasta la adultez. La Organización Mundial de la

¹ Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad: documento emitido por Naciones Unidas en el 2006, el cual enumera los derechos de este colectivo. Esta norma fue ratificada por muchos países, entre otros, la República Argentina en el año 2007.

Salud², calcula que alrededor de un 15% de la población mundial vive con algún tipo de discapacidad.

Las discapacidades se dividen en intelectual, auditiva, visual, motora y visceral, y pueden ser permanentes o transitorias. En gran medida, las mismas se adquieren con el paso del tiempo.

Tener actualmente una discapacidad significa en la gran mayoría de las sociedades, estar en una situación de desventaja. Las personas con discapacidad muchas veces cuentan con un acceso restringido a las mismas oportunidades que el resto de la sociedad, como ser salud, educación y trabajo.

Por ejemplo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), las personas que tienen una discapacidad (9,9%) www.estatico.buenosaires.gov.ar (fecha de consulta 18/04/15), en materia de salud el 23,3% no recibe estimulación, control, tratamiento y rehabilitación. En materia de empleo, mientras que la tasa de desempleo para las personas sin discapacidad era de un 5,4%, para las personas con discapacidad era de un 11%.

Estos datos, según la discapacidad y la situación socio económica de las personas, se puede profundizar.

2.4.LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE TRABAJAN EN LA TEMÁTICA

Entre los distintos actores con los que interactúan y se relacionan las personas con discapacidad, sin lugar a dudas que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)³, conocidas también como Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), u

² La Organización Mundial de la Salud (OMS), es la autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas. Es la responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales, configurar la agenda de las investigaciones en salud, establecer normas, articular opciones de política basadas en la evidencia, prestar apoyo técnico a los países y vigilar las tendencias sanitarias mundiales.

(<http://www.who.int/features/factfiles/disability/facts/es/>)

³ Las OSC presentan un enorme variedad en sus formas jurídicas: fundaciones, asociaciones civiles sin fines de lucro, cooperativas de trabajo, formas empresarias diversas, etc. Este aspecto

Organizaciones No Gubernamentales (ONG), tienen un rol fundamental para lograr la inclusión, participación y desarrollo de estas personas.

Vale destacar que el Sector como tal esta presenciando en las últimas décadas a nivel global un crecimiento en la incidencia a nivel social. Esto último generado por la proliferación de Instituciones que se crean y crecen para abordar diversas demandas sociales no satisfechas. Este crecimiento en incidencia, produjo como consecuencia un incremento en el protagonismo del Sector en las economías de los países. Por ejemplo, ya en el año 1994 en la República Argentina, el 3,2% del PBI era producto del Tercer Sector, y a su vez, este ya se perfilaba como un gran empleador a nivel nacional, en empleos rentados y voluntarios.

En lo que respecta a las OSC que trabajan en la discapacidad, éstas nacen por el interés de padres que se organizan hasta profesionales que están interesados en trabajar con una discapacidad en particular. Pero en todos los casos existe un denominador en común, las OSC nacen en su mayoría ante la falta de respuestas o espacios en las sociedades para el desarrollo de las personas con discapacidad, en determinadas etapas de las vidas.

Las OSC comparten características de otras organizaciones, la estructura, los planes, la misión, visión, el presupuesto. Sin embargo tienen aspectos que le son propios, y diferencian a estas instituciones de las que pertenecen a los otros sectores. Quizás el punto más destacable en las OSC, es que despliegan una motivación que trasciende a lo laboral y a las gratificaciones directas derivadas de la tarea. La misión por la cual existen, es en muchas circunstancias tan poderosa que logra que la gente dedique horas, semanas y hasta años a trabajar en sus causas sin percibir a cambio un salario. A la vez son un medio de vida, un generador de empleo, una fuente de ingresos y un ámbito en el que existen relaciones de jerarquía.

tiene relevancia estructural, pues determina la "propiedad" de la organización y, por ende, la localización e integración del órgano de decisión superior y el alcance de la participación, imponiendo restricciones a la elección de las modalidades de gestión. Martínez Nogueira (1992)

Este atractivo se contrapone en determinados momentos con cuestiones operativas como el financiamiento. Este punto en particular lleva a muchas de ellas a graves crisis institucionales.

Algunos de los desafíos a los que se enfrentan dichas instituciones a medida que van creciendo son por ejemplo, cómo compatibilizar el crecimiento en el campo de acción junto con el crecimiento económico que de sustento a la estructura que se necesita para llevar adelante los programas. Cómo tener y retener recursos humanos capacitados, profesionales y con experiencia con los sueldos muchas veces no competitivos que ofrecen en relación al sector privado o académico. Cómo lograr la sustentabilidad cuando en gran medida atienden a poblaciones vulnerables que no pueden pagar por el servicio recibido.

De lo anterior se desprende que el tratamiento sistemático de esta cuestión es una tarea fundamental para el desarrollo de las OSC, de manera de facilitar el profesionalismo, la formalización organizacional y la eficiencia en la gestión.

Para resolver este tipo de problemáticas, es fundamental contar con profesionales capacitados en la organización, que analicen a la misma con herramientas ampliamente difundidas en el Sector Privado.

2.5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE TODA ORGANIZACIÓN

Las OSC comparten características de otras organizaciones, y más allá de las diferencias puntuales con el Sector Privado, para poder analizarlas de un modo sistémico se deben recurrir a herramientas propias de este último.

Para comprender el modelo de negocio será de suma utilidad implementar el Modelo CANVAS, el cual de modo gráfico y visual permite comprender de manera simple el negocio de una organización. Este Modelo es un mix entre un análisis interno de la organización, y un análisis externo.

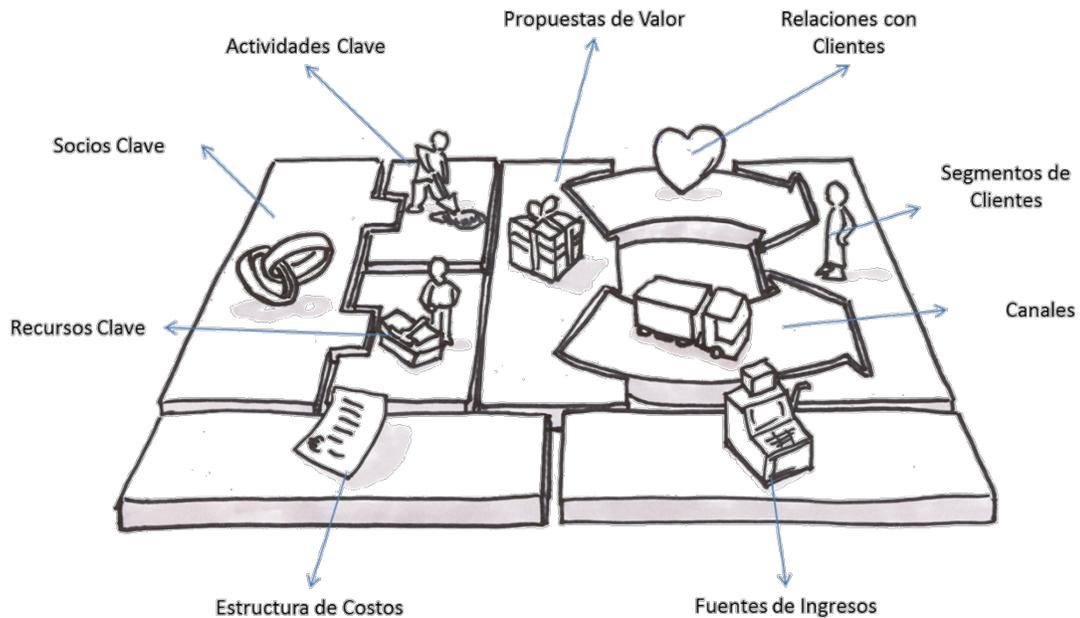
Según Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010: 264), “todas las organizaciones tienen un modelo de negocio, aunque no se describan como

<negocio>.” De hecho al hablar sobre las OSC, destacan que las mismas por más que su objetivo no sea el de maximizar los beneficios como las empresas lucrativas, de todas formas tienen un modelo de negocios y el CANVAS es una manera adecuada para comprenderlo.

Por el Modelo CANVAS, se analizan 9 módulos que reflejan la lógica que sigue una institución para funcionar, vender sus productos y servicios, y conseguir así ingresos:

- Segmentos de mercado: en este se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- Propuestas de valor: se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- Canales: a través de este, se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- Relaciones con clientes: se muestran los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- Fuentes de ingreso: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- Recursos clave: se detallan los activos más importantes que un modelo de negocio funcione.
- Actividades clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: se visualiza la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo.
- Estructura de costos: se indica todos los costos que implica la puesta en marcha del modelo.

Gráfico 1: CANVAS, PLANTILLA PARA EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO



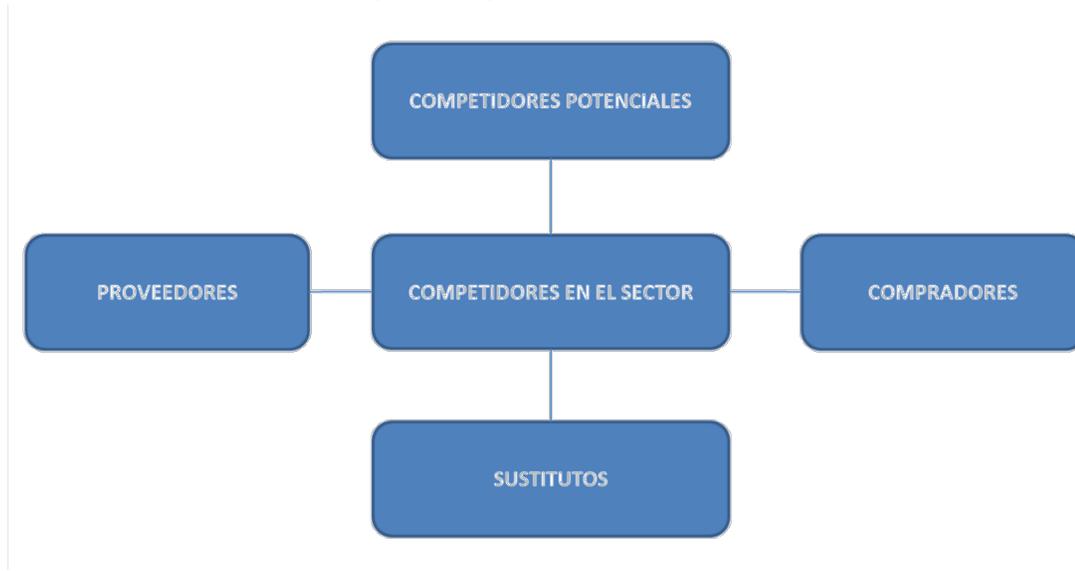
Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

La segunda herramienta que se debe adoptar es la de las Cinco Fuerzas Competitivas, desarrollada por Porter en su libro *Estrategia Competitiva* en el año 1980. Según Porter “El poder colectivo de las Cinco Fuerzas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.” (1995, 22).

Desde su creación y publicación, esta herramienta es ampliamente utilizada en el mundo de los negocios para entender como una organización está situada en una industria. La misma detecta algunos puntos fuertes y débiles internos; como así también detecta ciertas amenazas y oportunidades.

Las Cinco Fuerzas, gracias a la cual se entiende cómo funciona la competencia actual y futura, provee de información que servirá para dar una mayor comprensión sobre la posición que se ocupa en el mercado y sobre si el sector en el que se está es favorable o no. A través de este modelo, se pueden definir con más certeza los precios, costos y la inversión requerida de la empresa, como prever la inversión necesaria y su consiguiente retorno.

Gráfico 2: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Fuente: Michael Porter, 1980

Gracias a las Cinco Fuerzas, donde se analiza el entorno de la industria, se cuenta con información que servirá de input para utilizar una tercera herramienta, el FODA.

Según Ponce H. (2006), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y contar así con elementos para poder planear una estrategia de futuro.

En cuanto al análisis interno, se detallan aquellas cosas positivas y negativas con las que una organización cuenta y están bajo su control.

- **Fortaleza:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

En cuanto al análisis externo, se observan los aspectos que están fuera del control de la organización que pueden reportarle una ventaja a futuro si es aprovechada, o por el contrario que pueden perjudicarla.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

El FODA como técnica de planeación, permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio, y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional.

Luego de analizar el ambiente externo de la institución, es apropiado hacer un análisis interno, y para esto se recomienda utilizar el Modelo de las 7S de McKinsey. Modelo creado a inicio de los años 80s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey.

La primicia del mismo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra "S". En español estas son, Estrategia, Estructura, Sistemas, Valores Compartidos, Habilidades, Estilo y Personal.

Las siete se dividen en dos grupos de elementos, los blandos y los fuertes. Los fuertes son la Estrategia, Estructura y Sistemas, y tienen la particularidad de que son más fáciles de identificar y definir, y pueden ser influenciados de modo directo por la gerencia.

Mientras que los blandos, que son los Valores Compartidos, Habilidades, Estilo y Personal, son más difíciles de describir ya que son más intangibles y propensos a ser influenciados por la cultura.

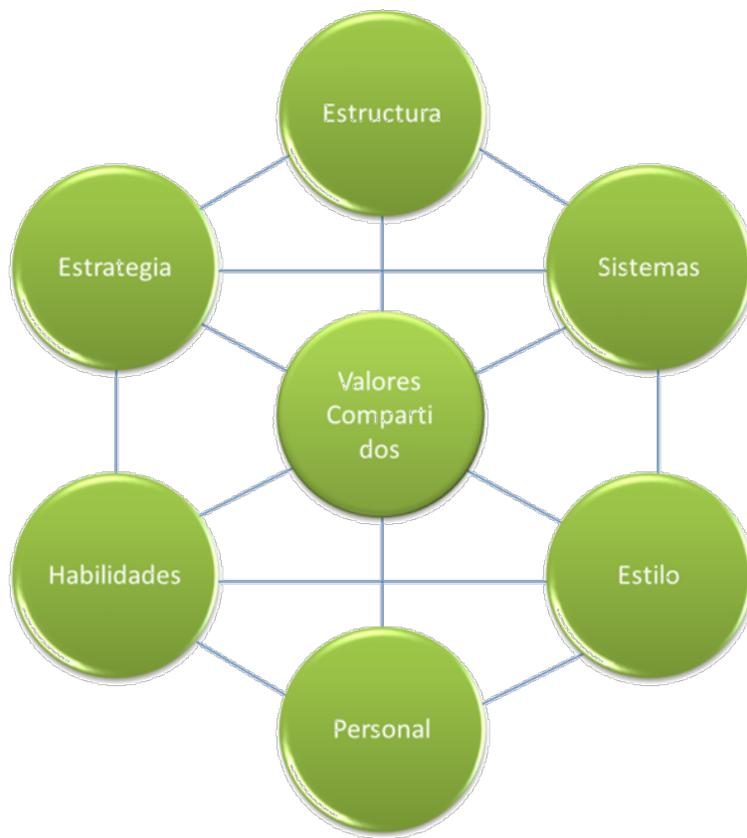
Este modelo es usado para ayudar a identificar qué se necesita ajustar para mejorar el desempeño, o para mantener alineado durante un tiempo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, un nuevo sistema, cambio de líder, etc.). También se puede usar para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en cuenta.

Según Peters y Waterman (1988), cada S significa lo siguiente:

- Estrategia: La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Se puede comparar con el cerebro de una organización.
- Estructura: La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.
- Sistemas: Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa, y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- Estilo: Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
- Personal: Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

- **Habilidades:** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.
- **Valores compartidos:** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Gráfico 3: MODELO DE LAS 7 “S” DE MCKINSEY



Fuente: Peters, Tom y Waterman, Robert, 1988

Toda esta batería de herramientas de análisis, proporcionará información inestimable para entender como es una institución, si la misma está alineada, y cuáles son las ventajas y las contras de sus proyectos. De este modo, al terminar

se cuenta con un mapa detallado sobre la realidad en la que está inserta una institución.

2.6. FASES DE EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Con todos los análisis anteriores, se podrá determinar puntos fuertes y débiles del modelo de negocio, se comprenderá como está constituida la industria y que posibilidades de retorno existen, se sabrá qué aspectos internos se deben fortalecer y que aspectos externos hay que aprovechar y por último, si la organización de modo interno está alineada en todas sus dimensiones.

Como último paso para comprender en qué fase de evolución se encuentra la organización, será de significativa utilidad analizar el modelo de Larry Greiner (1972), llamado “Análisis de la Evolución y Revolución en el Crecimiento de las Organizaciones”.

Según el autor, en la vida de toda institución para cada evolución vendrá una crisis en la cual la organización deberá afrontar una revolución respectiva, la cual le permitirá durante un tiempo continuar evolucionando hasta toparse con la próxima crisis y revolución. Es decir, ante cada problema se encontrará una solución que será el germen del problema que tendremos que resolver a futuro.

En la misma línea Sergio Hernández (2011), postula que en cada década se generan nuevas herramientas que en su momento histórico son consideradas panaceas que solucionan las problemáticas organizacionales producidas por el paradigma anterior. En otras palabras cada nueva solución propuesta deja un conocimiento real pero a su vez genera nuevos problemas no conocidos, que se producen por el agotamiento del modelo y la dependencia humana de él.

Por evolución se entiende a los períodos de crecimiento que no generan grandes trastornos en las prácticas de una institución. Y revolución se utiliza para describir los períodos de agitación en la vida de la organización.

Greiner, en su estudio llegó a identificar cinco fases, que incluían su evolución y revolución respectiva: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración.

Realizar un análisis en toda organización, para poder determinar en qué fase de desarrollo se encuentra será determinante para entender si es o no necesario un replanteamiento general. Dirá Hernández (2011), que en muchas ocasiones lo único que requieren muchas empresas es afinar sus estrategias, tácticas y operaciones y construir un futuro según su Misión y Visión.

La primera fase, llamada Creatividad, se da en el momento en que nace una institución. Algunas características generales de este período son: los fundadores suelen ser técnicos o con una fuerte vocación empresarial. La comunicación entre empleados es frecuente e informal. Las jornadas de trabajo son largas, con salarios modestos. Y el control de las actividades proviene de la retroalimentación inmediata del mercado.

Esta forma marcada por actividades creativas e individualistas, es esencial para que la empresa pueda desarrollarse. Pero cuando la empresa crece, aparecen los problemas. Mayor producción requiere conocimientos acerca de las eficiencias de fabricación. El incremento de empleados ya no puede ser gestionado por medio de la comunicación informal; los nuevos empleados no tienen la misma motivación que los primeros. Se necesita capital extra y nuevos procedimientos para el control financiero.

Los fundadores se encuentran abrumados con responsabilidades de gestión no deseadas y se produce entonces una crisis de liderazgo. Crisis que es consecuencia directa del éxito en los pasos previos dados en la organización. En esta línea dice Hernández (2011), que “el líder debe ser un **facilitador** del proceso de liderazgo que permita que sus colaboradores crezcan y desarrollen a la empresa.” En conclusión, un buen líder va a llevar al grupo que dirige a un desarrollo y madurez, lo cual le significara que es momento de cambiar o dar un paso el costado.

La solución en esta crisis de liderazgo, pasa por contar con una fuerte gestión. Se necesita ya no un líder, sino un manager que tenga el conocimiento necesario y la habilidad de introducir nuevas técnicas de conducción de negocios. Nace así la segunda fase llamada Dirección.

Las empresas que sobreviven a la instalación de un gerente de negocios capaz, inician un período de crecimiento sostenido bajo el liderazgo directivo. Las características de este período son que la empresa cuenta con una estructura de organización funcional, donde fabricación y comercialización se dividen, y la asignación de tareas es cada vez más especializada. Se introducen sistemas de control de inventarios y compra. Se adoptan sistemas de incentivos, presupuestos, y estándares de trabajo. La comunicación deviene más formal e impersonal.

¿Cómo nace la próxima crisis? A pesar contar con nuevas técnicas directivas que hacen más eficientemente el control del crecimiento, eventualmente se convierten en inadecuados para el control de una más grande, diversa y compleja organización. Empleados de nivel inferior se encuentran restringidos por un sistema de jerarquías complicada y centralizada. Ellos han llegado a poseer un conocimiento más directo sobre los mercados y maquinarias que los líderes, y en consecuencia, se debaten entre la alternativa de seguir los procedimientos o de tomar la iniciativa por cuenta propia.

Nace así la segunda revolución, que en la mayoría de las organizaciones se resuelve adoptando una mayor delegación. Sin embargo, es difícil para los gerentes que fueron exitosos directivos renunciar a la responsabilidad. Además, los gerentes de nivel inferior no están acostumbrados a tomar decisiones por sí mismos.

La tercer fase, delegación tiene las siguientes particularidades. Se les asigna muchas responsabilidades a los gerentes de planta y de zona. Centros de beneficios y sistemas de incentivos se utilizan para estimular la motivación. Los altos ejecutivos de la sede central se limitan a la gestión por excepción, sobre la base de informes periódicos desde el terreno. La Comunicación desde la Alta

Gerencia es poco frecuente, generalmente por correspondencia, teléfono, o breves visitas a las subsidiarias o al campo.

La etapa de delegación resulta útil para obtener a través de una mayor expansión, motivación en los niveles inferiores. Gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivos son capaces de penetrar en mercados más amplios, responder más rápido a los clientes, y desarrollar nuevos productos.

El problema que dará lugar a la próxima revolución se debe a que los altos ejecutivos comienzan a sentir que están perdiendo el control sobre un alto y diversificado campo de las operaciones. Los Gerentes regionales prefieren dirigir sus propios destinos sin coordinar planes, presupuestos, tecnología, y mano de obra con el resto de la organización. La Libertad provoca actitudes localistas.

Las empresas que logran pasar esta revolución, avanzan a la cuarta fase, la cual estará marcada por el uso de técnicas especiales de coordinación.

Ésta, se caracteriza por el crecimiento de los sistemas formales para lograr una mayor coordinación y porque los ejecutivos top asumen la responsabilidad de la administración de estos nuevos sistemas. Por ejemplo, unidades descentralizadas se fusionan en grupos productivos. Se establece una planificación formal y procedimientos, los que son intensamente revisados. Ciertas funciones técnicas, como procesamiento de datos, se centralizan en la sede central, mientras que las decisiones operativas diarias permanecen descentralizadas.

Dirá Hernández (2011) sobre esta Fase, que con el plan rector o sistemas formales, el equipo encargado de ejecutar podrá tomar todo el tiempo las decisiones adecuadas. Pero como el medio es cambiante, será necesario corregir sobre la marcha para adecuar la estrategia a las condiciones que se presenten; esto implicará una continua coordinación de los miembros de las áreas.

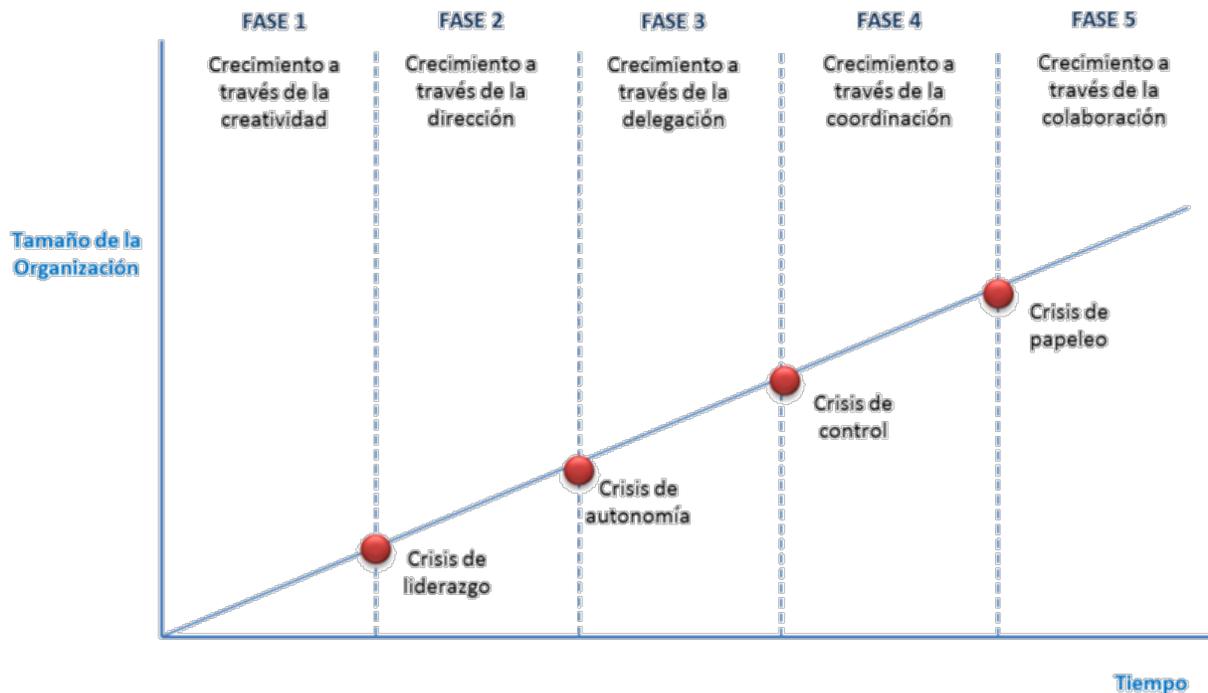
La próxima crisis nacerá como consecuencia de una falta de confianza que irá apareciendo entre la línea y el staff, y entre la sede central y las subsidiarias. La proliferación de sistemas y programas empiezan a exceder sus utilidades; y una

crisis de burocracia comienza a desarrollarse Los Gerentes de Línea, por ejemplo, incrementan un resentimiento cada vez más fuerte hacia el staff no familiarizado con las condiciones locales. El staff, por otro lado, se queja de falta de cooperación y de información de los gerentes de línea. Ambos grupos critican el sistema de papeleo burocrático en que ha evolucionado el sistema. Los procedimientos tienen prioridad sobre la resolución de problemas, desalentando la innovación. En resumen, la organización se ha convertido en demasiado grande y compleja para ser administrados a través de programas y sistemas rígidos. La revolución de la Fase 4 está en marcha.

La última fase observable hace hincapié en fuertes colaboraciones interpersonales en un intento de superar la crisis de la burocracia. Mientras en la Fase 4, se gestionaba más a través de sistemas formales y procedimientos, la Fase 5 hace hincapié en una mayor espontaneidad en la acción de gestión a través de equipos y la hábil confrontación de las diferencias interpersonales. Control social y auto-disciplina reemplazan al control formal.

Sus características más importantes son: La atención se centra en la solución rápida de problemas a través de equipos de servicios. Los expertos staff de la sede central se reducen en número, se reasignan y combinan en equipos interdisciplinarios para interactuar en consultorías, no para dirigir unidades regionales. Se adopta una estructura del tipo matriz para reunir los equipos adecuados para los problemas apropiados. Los anteriores sistemas formales se simplifican y combinan en simples sistemas multipropósito. Los programas educativos son utilizados para capacitar gerentes en técnicas de comportamiento para lograr un mejor trabajo en equipo y resolución de conflictos. Los sistemas de información en tiempo real se integran en la toma diaria de decisiones. Las recompensas económicas se orientan más al desempeño del equipo que a logros personales.

Gráfico 4: FASES DE CRECIMIENTO / EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN



Fuente: Greiner, 1972: 5

2.7. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Siempre ante todo problema como ante toda crisis como las vistas anteriormente, es necesario contar con dos atributos para poder encontrar una respuesta que dé solución al desafío presentado. Estos atributos son la creatividad e innovación, necesarios para resolver problemas diarios tanto en la vida personal como institucional.

Creatividad para dar respuesta a emergentes no abordados por la sociedad, y lograr por ejemplo en las OSC ingresos económicos sin dejar de lado su Core Business. Innovación para no estancarse en propuestas ya existentes y evolucionar, y para generar propuestas que se diferencien del resto.

Muchas son las definiciones sobre qué se entiende por innovación. Joseph Alois Schumpeter (1939), la definía como “La innovación es la introducción de una nueva función de producción”. Para Drucker (1954), la innovación era “la provisión

de más y mejores bienes y servicios”. “No es suficiente para el negocio proveer bienes y servicios cualesquiera”, decía: “sino que debe proveerlos mejores y más económicos. Para un negocio no es necesario crecer, pero sí mejorar constantemente”.

Para Steve Jobs (2005), la creatividad tenía mucho que ver con conectar puntos. Decía que cuando se pregunta a las personas cómo habían hecho algo, se sentían un poco culpables porque creían que no lo habían hecho realmente, sino que sólo habían visto algo. Y que sólo se había hecho obvio después de un rato. “Eso se debe a que fueron capaces de conectar experiencias que tuvieron y sintetizarlas en cosas nuevas”. (https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz_HdTg)

Para entender cómo funciona el proceso por el cual una persona o un grupo de personas, se le ocurre una idea, Graham Wallas (1926) definió el proceso creativo a partir de cuatro mecanismos principales: (1) preparación; (2) incubación; (3) iluminación; (4) verificación.

Preparación: percibir y analizar la situación, así como todas las circunstancias y dimensiones que desembocan en ella. Es un momento con alto grado de excitación, en el que la persona se ve impelida a investigar, analizar, experimentar y probar diferentes posibilidades para resolver el problema. Sin embargo, este es sólo el primer estadio del proceso creativo.

Incubación: es la interiorización del problema. Es un proceso interno e inconsciente que se produce en el hemisferio derecho de la mente y supone el establecimiento de nuevas relaciones. Al tratarse de un proceso interno, aparentemente no provoca ninguna respuesta externa. Es una etapa de gran tensión emocional ante la duda de si se conseguirá o no el objetivo propuesto. Esta tensión se acrecienta en la medida en la que aumenta el tiempo dedicado a esta fase. Es por ello que muchos proyectos son abandonados en este punto.

Iluminación: la solución surge de improviso, es cuando todo cobra sentido, está relacionado y claro. Se trata de una fase de júbilo y entusiasmo, en la que el

esfuerzo invertido obtiene su recompensa. Sin embargo, éste no es el final, todavía queda una última fase.

Verificación: en esta se analiza, verifica y valida la solución adoptada. Tiene como consecuencia su abandono, o su adaptación para ser perfeccionada o su puesta en práctica. Es un momento emocionalmente muy difícil ya que está repleto de incertidumbres e inseguridad ante las decisiones finales.

Entender este proceso, y conocer sus particularidades, es una herramienta útil para visualizar de modo programático cuales son los mecanismos que se deben atravesar a la hora de generar una nueva respuesta a un problema, ya sea este como solucionar la falta de inserción de las personas con discapacidad, o como seguir generando un crecimiento sostenido en una institución.

3. MARCO METODOLÓGICO

Para abordar el presente trabajo se utilizará una metodología cualitativa mediante fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primarias, se utilizaran entrevistas con un miembro de la organización de ese entonces, lectura de las constituciones y planes de trabajo de la institución.

El diseño metodológico elegido es el descriptivo, el cual buscará especificar las propiedades relevantes de Cascos Verdes, su nacimiento, trayectoria, organización y funcionamiento.

4. CASO DE ESTUDIO

CASCOS VERDES, ATRAVESANDO UNA REVOLUCIÓN

Era el año 2009, Javier Ureta y Matías Alonso viajaban en auto a una reunión que habían organizado por sugerencia de un amigo de Matías días atrás. En el camino mientras escuchaban música conversaban sobre la ONG Cascos Verdes, el proyecto que había soñado Javier en el 2007, y que ya era una realidad. Cascos Verdes era una organización donde jóvenes con discapacidad intelectual cursaban en Universidades y se capacitaban en temas de conciencia ambiental, para luego poder enseñar al resto de la sociedad.

Ambos formaban parte de la institución, Javier como Presidente y Matías como Director Ejecutivo.

El crecimiento y la buena recepción de las personas para con la propuesta había sido mejor de la esperada, pero internamente se encontraban frente a una crisis que no podían identificar.

Estaban por encontrarse con un profesor de una importante Escuela de Negocios de la Argentina, con el objetivo de ver si él podría ayudarlos a entender un lo que les estaba pasando. Era la cuarta reunión de este tipo, y esperaban en esta poder finalmente encontrar algunas respuestas. Antes de ingresar definieron contarle todo desde el principio.

Cincuenta minutos más tarde, la reunión había finalizado. Mientras volvían a la oficina ninguno hablaba, la radio ya no estaba encendida. El profesor había entendido al instante lo que sucedía, lo cual había sido una gran noticia, hasta que escucharon una frase lapidaria "*Si no toman decisiones rápido, Cascos Verdes desaparece en poco tiempo*".

ACERCA DE LA DISCAPACIDAD EN LA ARGENTINA

Durante las últimas décadas, a nivel mundial, la sociedad estaba siendo testigo de grandes avances en materia del reconocimiento de los derechos de diversas minorías, y las personas con discapacidad no eran la excepción. Documentos como “La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”, eran una fiel prueba de ello.

Pero si bien se habían generado grandes avances en materia de inclusión y de generación de mayores oportunidades, el camino a recorrer todavía seguía siendo largo.

En la Argentina, para este colectivo que representaba el 7,1%⁴ de la población, cuestiones como el acceso a una educación de calidad o al trabajo, seguían siendo una deuda de la sociedad en su conjunto.

Dentro de las discapacidades, quizás la que presentó siempre un mayor desafío a la hora de incluirla en la sociedad fue la de la discapacidad intelectual (DI)⁵, la cual representaba más del 12,1%⁶ en el país.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁷, en ese entonces las personas con DI a la hora de asistir al colegio en su gran mayoría iban a colegios de educación especial. En solo algunos casos particulares, las personas con DI asistían a una escuela común, y los que podían solo era durante la primaria o hasta el primer o

⁴ Censo 2001 de la República Argentina.

http://www.indec.gov.ar/desaweb/micro_sitios/webcenso/aquisecuenta/aqui14.pdf (03/05/15)

⁵ Discapacidad Intelectual: adquisición lenta e incompleta de las habilidades cognitivas durante el desarrollo humano, que conduce a limitaciones sustanciales en el desarrollo corriente. Se caracteriza por un funcionamiento intelectual significativamente inferior a la media, que tiene lugar junto a limitaciones asociadas en dos o más de las siguientes áreas de habilidades adaptativas: comunicación, cuidado personal, vida en el hogar, habilidades sociales, utilización de la comunidad, autogobierno, salud y seguridad, habilidades académicas funcionales, ocio y trabajo.

⁶ Censo 2001 de la República Argentina.

⁷ La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la Capital de la República Argentina. Según datos del Censo 2001, vivían en la misma 2.776.138 personas. La población con discapacidad en el Gran Buenos Aires ascendía a 6%.

http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/poblacion.php?menu_id=18715 (03/05/15)

segundo año de la secundaria. Eran contados los casos en que un joven con DI terminaba el ciclo educativo completo en la escuela común.

Esta convivencia de dos modelos de escuelas, y la consiguiente no interacción desde edades tempranas de las personas con discapacidad con sus pares que no tenían discapacidad, sentaba un precedente en la vida de generaciones que desde sus etapas formativas más tempranas, crecían separados unos de otros. Las consecuencias de este modelo, se veían con mayor profundidad pasados los años. Al llegar a la adultez, los jóvenes con discapacidad, sobre todo los que tenían DI, difícilmente contaban con las herramientas necesarias para poder incorporarse a una sociedad que le era ajena; por otro lado esa misma sociedad al no haber sido formada en espacios integrados, tampoco contaba con los recursos indispensables para generar los apoyos necesarios para que la inclusión se produjera.

Era por estos motivos, que las personas con DI al finalizar el colegio no encontraban muchas opciones para seguir formándose y en su gran mayoría tampoco conseguían trabajo. Para ocupar este vacío, surgían distintas ONG con diversas propuestas bajo la forma de Talleres protegidos, Centros de Día, Centros Educativos Especiales. Estas organizaciones eran espacios donde las personas con DI asistían para sociabilizar con sus pares y donde recibían propuestas en su mayoría recreativas, formativas, y en algunos casos llegaban a ofrecer prácticas laborales remuneradas.

NACE UNA IDEA

A mediados del 2006, Javier Ureta un joven de 24 años estudiante de Ingeniería Ambiental, que hacía unos meses había llegado de una experiencia de estudio en Río de Janeiro Brasil, decidió irse un fin de semana con unos amigos al campo de Marcos, un ex compañero del colegio. Ahí estaba toda la familia de Marcos, incluido Juan su hermano de 19 años que había sufrido de asfixia durante el parto, razón por la cual como secuela tenía una discapacidad intelectual.

Durante esos días de convivencia Javier observaba la capacidad que tenía Juan de comunicar y enseñar al resto de la familia *“a mamá no se le contesta así”, “lavo yo”, “no dejemos todo tirado”*. Frases que suelen escucharse en un hogar que generalmente a ciertas edades no son bien recibidas. Ahora cuando esos mismos pedidos o consejos venían de parte de Juan, nadie las tomaba mal; y es más, todos de buen grado hacían algo si Juan se los pedía.

Esa capacidad para comunicar y de generar cambios positivos en la conducta de los demás, además de la forma de ver y encarar el día a día que tenía Juan, le llamaron la atención a Javier.

Terminado el fin de semana, le compartió a su madre lo que había descubierto sobre Juan. No entendía como nunca nadie le había transmitido eso de las personas con discapacidad. Había visto que tenían un gran talento para comunicarse desde otro lugar, y que podían generar cambios positivos en los comportamientos de las personas.

Sentía que lo que había aprendido ese fin de semana era importante y tenía que hacer algo. Su madre le sugirió que pasara más tiempo con personas que tenían alguna discapacidad, y quizás se le ocurriría el modo de ayudarlos.

Con esa premisa en la cabeza, Javier empezó a pensar que podía hacer. Su día a día era complicado, cuando no estaba en la Universidad estudiando la carrera de Ingeniería Ambiental, estaba en el trabajo, y si no estaba en el trabajo hacía algún deporte...¿cómo hacer para involucrarse sin además descuidar el resto de su rutina?

La solución que se le ocurrió parecía tan sencilla que desconfiaba de la misma. Algunas de las personas con las que la compartía le confirmaban que era una muy buena idea, pero que no era conveniente que la llevara adelante una persona de 22 años. Llegó a escuchar cosas como *“Es una muy buena propuesta, pero hazlo cuando estés retirado y tengas tiempo y plata; ahora enfocate en el desarrollo de tu carrera que es lo importante”*.

Se reunió con organizaciones para que la llevaran a cabo. Primero se reunió con una ONG que trabajaba en temas ambientales. Su respuesta fue que era una iniciativa muy interesante, pero ellos se especializaban en medio ambiente no en discapacidad, con lo cual no lo harían. Luego se reunió con otra ONG pero que trabajaba en temas de discapacidad, la respuesta fue exactamente la misma pero a la inversa. Era un muy buen proyecto, pero ellos de medio ambiente no sabían nada.

Estaba a punto de bajar los brazos hasta que alguien le propuso hablar con una persona con discapacidad, y ver que le parecía la propuesta. Unos días más tarde estaba en la casa de los Molina para contarles la idea, estaban Juan Carlos y Marta, los padres, y sus hijos Verónica y Pedro. Pedro que tenía dos años menos que Javier, tenía Síndrome de Down. Sentado en la mesa les contó su idea, quería conocer su opinión. *“Pedro, ¿te gustaría ir a la Universidad a estudiar medio ambiente como yo?”* Los papás de Pedro parecían no entender la pregunta. Pedro le respondió con un rotundo si, y seguido empezó a explicarle a sus padres que finalmente iba a ir a la Universidad como su hermana, *“¿Vieron que al final iba a poder ir? Voy a ir a la facultad a estudiar como todos”*. Pero Javier no había terminado de hablar, había algo más que tenía que saber si era posible *“Mi idea no es solo que vayas a estudiar...a mi me gustaría que lo que aprendas no te lo quedes para vos, sino que lo puedas compartir, ¿te animarías a hacer eso?”* La respuesta de Pedro fue contundente, una gran sonrisa y un *“Por supuesto que sí”*. Era todo lo que necesitaba saber.

Esa noche, Javier comenzó a redactar los pasos necesarios para llevar adelante el proyecto.

Cuando comenzó a germinar su idea de Cascos Verdes, su vínculo con la discapacidad había sido nulo. Muchos profesionales con años de reconocida trayectoria en el campo de la discapacidad, reconocerían que parte del éxito de Cascos Verdes se debió gracias a ese desconocimiento inicial que tenían él y su equipo, lo cual les permitió embarcarse en el proyecto sin estar “contaminados”

con los encasillamientos y prejuicios vigentes que predeterminaban que cosas podían o no podían hacer las personas con discapacidad.

PRIMEROS PASOS

Los próximos meses fueron intensos, una vez que decidió que le iba a dedicar el tiempo que fuera necesario diseñó un plan de trabajo. Había que encontrar una Universidad que se animara a acompañar el proyecto, empresas que auspiciaran el primer año de trabajo, familias que confiaran en una prueba, jóvenes que quisieran estudiar, armar el programa, conseguir a los docentes, y otros puntos.

En el mes de abril del 2007, el primer grupo de jóvenes con Síndrome de Down de la Argentina empezaba a estudiar por primera vez en una Universidad privada de ese país.

Al poco tiempo de comenzado el curso, Javier suma al equipo de Cascos Verdes a Matías Alonso, un joven de 26 años que había estudiado Administración de Empresas, y acababa de dejar su trabajo en una Multinacional para buscar otra organización donde el fin tuviera un mayor impacto social. Al primer día de comenzada su tarea Matías reconoció el potencial que tenía el proyecto y comprendió que si bien contaba con herramientas que le servían para ayudar a desarrollar a la organización, había aspectos particulares del tercer sector que desconocía. Teniendo esto en mente se inscribió a los pocos días en un Posgrado sobre ONG, dictado por una reconocida Universidad local, donde aprendería aspectos particulares de la gestión en el Tercer Sector.

A fines del 2007, el resultado del programa era indiscutido. Los jóvenes no faltaban, las familias estaban muy comprometidas, la Universidad daba su respaldo para que continuaran, las empresas incrementaban su apoyo y les abrían las puertas de otras compañías. Los alumnos habían cursado sin problema durante todo un año, y lo que era más importante todos al final de la cursada habían dado charlas de concientización ambiental en distintos colegios en

diversos grados, la recepción de los alumnos de las instituciones educativas había sido excelente.

Los dos primeros y grandes temores se habían respondido positivamente: saber si los jóvenes podían insertarse a un ámbito universitario y adaptarse a las pautas propuestas. Y por otro lado, comprobar que los jóvenes pudieran capacitar a otras personas.

Con estos resultados, decidieron hacer los trámites para constituir a Cascos Verdes como una Asociación Civil.

CONTINÚA EL CRECIMIENTO

Durante los próximos dos años Cascos Verdes siguió creciendo. El proyecto de estudiar en universidades tomó la forma de programa, el cual tendría una duración de dos años. Lo bautizaron “Crear Conciencia” (CC). Cada curso tendría un cupo de 11 alumnos, todos ellos mayores a 18 años con alguna discapacidad intelectual. El cupo había sido sugerido por una especialista en discapacidad, la cual les había recomendado que el grupo tenía que ser reducido ya que solo así el trabajo de los docentes sería efectivo.

Asistían a la Universidad una vez por semana durante dos horas con un corte de 15 minutos, y las clases eran llevadas adelante por una docente de profesión psicopedagoga la cual era contratada por la organización y una voluntaria estudiante de las carreras de psicología / pedagogía, que cumplía el rol de asistente de cátedra.

Crear Conciencia tenía un Responsable de Proyecto, que se reunía semanalmente con las profesoras y voluntarias para definir y ajustar el contenido de cada clase y el seguimiento de cada joven. Los perfiles de estas personas estaban compuestos por graduados y estudiantes de las carreras de psicología y psicopedagogía.

En el año 2009, a la UCA se sumó la Universidad de San Andrés como otra sede del Programa Crear Conciencia. De esta manera por año ingresaban a la organización 22 jóvenes con el objetivo de capacitarse en temas ambientales.

Con un recorrido de 2 años, se encargó la sistematización del Programa a su Responsable la cual estaba desde los inicios y conocía cada por menor de Crear Conciencia. A mitad de año el armado solo era de un 10%.

A fines del 2008, los nueve jóvenes que habían sido los pioneros en el 2007, finalizaron su capacitación transformándose en la primera camada de Educadores Ambientales⁸. Desde la dirección de Cascos, Javier y Matías observaban a fin de ese año distintas variables: tenían un grupo de nueve jóvenes calificados que podían dar una muy buena capacitación a diversos públicos. A su vez, empresas, gobierno y escuelas los contactaban en los primeros meses de cada año para que los jóvenes asistieran a capacitar a sus alumnos y empleados. Y por otro lado, los egresados y sus familias querían continuar en la organización. De este modo definieron crear un nuevo Programa al que llamaron “Ambiente para Todos”. Gracias al mismo los jóvenes que egresaran de Crear Conciencia pasarían a ser los Educadores Ambientales de Cascos, y trabajarían enseñando en distintos lugares lo que habían aprendido. Si todo salía bien, la institución hasta podría cobrar algunas de estas capacitaciones.

Para llevar adelante a este proyecto, los directivos determinaron que la estructura tenía que ser igual a la de Crear Conciencia, un Responsable del Programa, un tutor rentado a cargo de cada grupo, más su correspondiente voluntario. Como el 2009 iba a ser el primer año de Ambiente para Todos, se definió que el Responsable del Programa y el tutor, fueran la misma persona. Seleccionaron para ese cargo a una persona que estaba desde el 2007.

Ese mismo año, los directivos entendieron que había acciones que querían llevar a cabo que estaban por fuera de los dos programas anteriores, con lo que

⁸ Educador Ambiental: título recibido por los jóvenes con DI que asistían y aprobaban el curso que se daba en el Programa Crear Conciencia, llevado a cabo en universidades de la Argentina.

decidieron crear un tercer programa llamado Sociedad Inclusiva. A través del mismo canalizarían el armado de acciones y eventos de visibilidad y posicionamiento de la organización. Nadie por el momento estaba a cargo de este Programa.

En el 2008, el área responsable de la discapacidad en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS)⁹, comenzó a apoyar a la ONG. Primero acompañando en el armado de Crear Conciencia, y en el 2009 a través del apoyo a Ambiente para Todos. Gracias a este respaldo, la cantidad de alumnos de colegios concientizados por los Educadores Ambientales superó los 1.000 chicos.

A su vez más empresas los acompañaron a través de sus departamentos de RSE, al Banco Galicia y PSA Peugeot Citroën, se le sumaron el Banco Patagonia y Cosur. A nivel extranjero, dos empresas a través de sus Fundaciones le reportaron un apoyo significativo a la institución en cuanto a monto recibido, Trafigura Foundation los apoyaría con 72.000 Euros por dos años, y Alstom Foundation con 10.000 Euros por uno.

A nivel comunicacional también crecían. La empresa JWT les había desarrollado un logo y la imagen institucional. Distintos medios querían hacer notas sobre la iniciativa, pero se definió tener una exposición moderada para no generar falsas expectativas en las personas y sus familias con discapacidad. La oferta de la Institución todavía seguía siendo chica comparada a la cantidad de jóvenes interesados en inscribirse.

CCRAI¹⁰, una Institución que contaba con una sede que funcionaba como centro de día, siguió el ejemplo de Cascos Verdes y desarrolló un proyecto para personas con discapacidad intelectual en la UCA.

Se fortalecieron los vínculos con instituciones como ASDRA¹¹, Fundación Cosechando Alegría¹², y Fundación Nuevo Surco¹³, a las cuales asistían jóvenes

⁹ COPIDIS. Comisión creada por Ley 447 en el año 2000. <http://www.buenosaires.gob.ar/copidis>

¹⁰ CCRAI: Centro de Día para personas con DI.

con discapacidad. Éstas recomendaban a los jóvenes con los que trabajaban, que asistieran al programa de Cascos Verdes como otra forma de capacitarse y vincularse en la sociedad.



Acto de graduación de la primera camada de Educadores Ambientales

Con el crecimiento en programas, se implementaron las áreas de soporte de Administración y Comunicación.

Las llamadas de otras partes del país eran recurrentes, querían a Cascos Verdes en otras Provincias. Tanto Javier como Matías, entendían que no era el momento para replicarse fuera de Capital, pero decidieron hacer la primera gira fuera de la Ciudad de Buenos Aires como modo de ir conociendo otros lugares que demostraban interés. Fueron ocho días, en donde los Educadores Ambientales recorrieron siete localidades de la Provincia de Buenos Aires, capacitando y concientizando en colegios y escuelas y apareciendo en distintos medio locales.

¹¹ ASDRA. Asociación Síndrome de Down de la República Argentina. ONG referente en la Argentina en cuanto al Síndrome de Down. <http://www.asdra.org.ar/>

¹² Fundación Cosechando Alegría. Fundación que trabajaba con personas con DI, niños, jóvenes y adultos. <http://www.cosechandoalegria.org.ar/>

¹³ Fundación Nuevo Surco. Colegio y Centro de Día para niños, adolescentes y jóvenes con DI. <http://www.fundacionnuevosurco.org/>

En Junio del 2009 tuvo lugar la Primer Cena a Beneficio, a la cual asistieron unas 300 personas. Entre ellas el por entonces Jefe de Gobierno de la Ciudad, la Presidenta de COPIDIS, e importantes empresarios de diversas multinacionales. Durante el evento pudieron informar sobre la organización y lo recaudado les permitió alquilar la primera oficina de la organización. Hasta entonces la sede de Cascos Verdes había sido un ambiente que les prestaba uno de los padres de los Educadores Ambientales en su oficina. Y antes, la sede era alternativamente un café, la casa de los padres de Javier, o los salones de una Parroquia.

A fines del 2008, la Inspección General de Justicia había reconocido la creación de Cascos Verdes como Asociación Civil y gracias a esto, desde principios del 2009 empezaron a contar con socios¹⁴ y padrinos¹⁵ como otras fuentes de financiación. Esperaban sumar rápidamente ambas categorías de apoyo, pero sobre todo padrinos ya que el curso en las Universidades era gratis para las familias.

SENSACIONES ENCONTRADAS

Si bien el crecimiento de la organización era exponencial, no todo estaba claro para sus integrantes.

Lo que había empezado como un sueño personal, se había transformado en algo mucho más grande y ahora Javier y Matías se encontraban al frente de una organización que no había parado de crecer en todo sentido. Hacía tiempo que había dejado de ser una prueba piloto, para ser una ONG en la cual estaban involucrados 42 jóvenes con discapacidad intelectual, sus familias, dos Universidades, empresas, y hasta el mismo Gobierno local seguía con interés los pasos que daban.

¹⁴ Socios: en el tercer sector, son las personas que mensualmente realizan un aporte económico a la institución. Los valores son variables.

¹⁵ Padrinos: la institución consideraba a padrinos, a aquellas personas que cubrían el costo total de cursada de un joven durante un año.

Las decisiones que habían tomado para llegar hasta ese momento no habían sido difíciles, pero ahora sentían que tenían que comenzar a tomar otro tipo de decisiones, más decisivas, que definirían el rumbo y el futuro de Cascos Verdes, pero estaban desorientados...necesitaban ver con mayor claridad. Nunca habían pasado por una situación similar. ¿A quién recurrir?

Ser una Asociación Civil les había permitido formalizar el asesoramiento que recibían esporádicamente de personas expertas y con trayectoria en distintos temas, y habían creado la Comisión Directiva. El funcionamiento de la misma seguía siendo a demanda, por eso una de las intenciones era de fortalecer a la Comisión y darle un mayor protagonismo en la toma de decisiones y en el seguimiento de la institución.

Esta idea generó un ruido interno, ya que algunas personas de la estructura que se encontraban desde el principio, se oponían a la idea de otorgarle un mayor protagonismo a la Comisión.

REUNIÓN QUIEBRE

Con estas inquietudes llegarían a Pilar a mediados de Septiembre. Un amigo de Matías les había sugerido reunirse con un antiguo profesor suyo de un MBA que había realizado.

El profesor los estaba esperando en un aula de la Universidad. Con lujo de detalles le empezaron a contar como habían empezado, los distintos problemas que habían transitado y le contaron como estaba conformado el staff y cuales eran las propuestas para los jóvenes con discapacidad en ese momento.

El profesor, tomó un marcador y empezó a hacerles preguntas..."*¿cuál es la realidad de las personas con discapacidad intelectual hoy en la ciudad de buenos aires? ¿Cuáles son las propuestas para ellos? Nacen y, ¿qué hacen? ¿cuál es su recorrido? ¿con que personas e instituciones interactúan?, ¿Cuántos personas*

con discapacidad intelectual hay en la ciudad? ¿Saben los % de la población por rangos etarios?"

Mientras Javier y Matías respondían, el profesor escribía y dibujaba un mapa en la pizarra.

Profesor: "Ahora...en la línea de tiempo de la vida de un joven con discapacidad intelectual...la propuesta de Cascos Verdes ¿cuándo comienza?, ¿Cuándo finaliza?, ¿cómo se llaman los programas?, y ¿hasta dónde está Cascos Verdes?, ¿Cuál es el presupuesto ahora?, ¿Cuántas personas tienen en el staff?...y si siguen así...¿Qué estructura necesitan?, ¿y el presupuesto de acá a 5 años?"

Javier y Matías tenían una doble sensación. Por un lado, estaban contentos porque entendían que el profesor de a poco les estaba descubriendo la problemática, pero por otro lado, sentían que el estomago se les cerraba...si el presupuesto a 5 años y el crecimiento de la estructura seguían en esa línea no sería un desafío, sino un dolor de cabeza.

Profesor: "No nos vayamos tan adelante...al día de hoy ¿están sistematizados los programas?, ¿cómo se financian?, ¿Quiénes trabajan en el área de financiamiento?"

Las respuestas de ambos, que en otras instancias se enorgullecían de dar cuando veían la admiración que generaban en los interlocutores de turno, ahora les daban cierto temor cuando veían la seriedad del profesor mientras le respondían.

Profesor: "O sea, todavía no pudieron sistematizar los programas...lo cual en parte es lógico porque al ser nuevos todavía están cambiándole cosas, pero hay una cosa que me preocupa, y es la resistencia interna que me dicen que están teniendo para hacerlo, que parte de la estructura no esté queriendo avanzar en este sentido no es menor...y por otro lado me dicen que la financiación es en gran parte gracias a unas pocas empresas, los beneficiarios no pagan...y que los únicos que trabajan para conseguir los fondos de todo esto son ustedes dos..."

Javier y Matías contestaron a coro: "Sí"

Profesor: *“Y a las reuniones de búsqueda de fondos ¿van juntos o separados?”*

Javier: *“Juntos, nos complementamos muy bien, y al ser dos generamos en las personas que nos escuchan que hay un equipo detrás de todo esto y no es algo que depende sólo de uno. Es algo que siempre nos dio muy buen resultado; cuando tenemos una reunión nos subimos a la moto de Javier y en 5 minutos te estamos contando de que trata Cascos...”*

Matías: *“Además abaratamos costos.”* Remató Matías en forma de chiste.

Profesor: *“Estoy de acuerdo en que en ese tipo de reuniones ser más de una persona es muy positivo...lo que te sugiero Matías es que vos también te compres una moto.”*

Matías: *“¿Cómo?”*

Profesor: *“Que diversifiquen el riesgo, me acaban de decir que ustedes dos son prácticamente los únicos que llevan adelante a la institución y consiguen la plata para que pueda funcionar, si yendo ahora a una de esas reuniones tienen un accidente, chau Cascos Verdes.”*

Profesor: *“Y para terminar por hoy le voy a decir dos cosas más...entiendan que en toda decisión que tomen hoy, está implícito el problema que uno elige resolver para el futuro...por eso les digo que de modo urgente tienen que tomar decisiones, muchas no van a ser agradables, pero si no quieren que Cascos desaparezca en breve las van a tener que tomar...no sería la primera vez que veo un muy buen proyecto, innovador, creativo y gente muy buena llevándolo adelante, que por no tomar decisiones en el momento correspondiente desaparecieron al poco tiempo. Les aseguro que es lo que va a pasar con Cascos si no definen ciertas cosas...Dejemos acá, creo que está más que claro cuáles son algunas de esas cosas que tienen que definir; trabájenlas y en 3 meses nos vemos de vuelta para seguir avanzando.”*

BAJANDO LA CHARLA

Días más tarde Javier y Matías, retomaban la conversación sobre la reunión que habían tenido. Miraban las notas que habían tomado y hablaban sobre las dificultades presentes y futuras que se presentaban. ¿Qué decisiones tomar? Empezarían por el principio, ¿qué querían que fuera Cascos Verdes y hacía donde tenía que ir?

¿Se unirían a otra organización? ¿Le darían el proyecto a las Universidades? ¿Si seguían como iban a hacer para sostener una organización que año a año crecía en estructura, en Educadores Ambientales y tenía dificultad para lograr la auto-sustentabilidad? ¿Cómo hacer para vencer las resistencias internas de generar una Comisión Directiva más presente?

5. CONCLUSIÓN

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio es que el alumno de la Maestría en Administración de Empresas pueda entender la importancia que tienen las herramientas de planificación estratégica a la hora de convertir una buena idea, en una exitosa empresa que sea sostenible en el tiempo; y comprender que su aplicación no son de uso exclusivo para las organizaciones del sector privado, sino que las mismas pueden y deben ser también utilizadas en el sector gubernamental, en el tercer sector y en cualquier tipo de organización que quiera comprender en que ámbito se encuentra y que debe hacer para seguir creciendo.

Por esto, se recomienda su utilización en la materia “Formulación e Implementación Estratégica” del MBA. Se sugiere seguir el siguiente esquema de clase, que permitirá el logro del objetivo definido anteriormente, pensando que el mismo tiene una duración de 90 minutos.

Para comenzar se recomienda como preguntas disparadoras (15 minutos):

- ¿Cuál es el problema?

El alumno debería identificar como problema la no aplicación de herramientas estratégicas. Los directores en su afán de continuar dando alternativas de desarrollo para los jóvenes con discapacidad intelectual, y armando nuevas propuestas, no prestaron atención a la gestión estratégica necesaria para hacer sostenible la institución en el tiempo.

- ¿Cuáles son los actores y los hechos relevantes?

Como actores principales se debería identificar a Javier Ureta (fundador y presidente), a Matías Alonso (Director), y a los jóvenes con discapacidad intelectual.

Luego como secundarios a los Coordinadoras de Programas, Profesoras, Tutoras, Voluntarios, Personal Administrativo, Personas de Comunicación y RRHH; padres de Javier; familia amiga de Javier, Juan; empresas auspiciantes; familias de jóvenes con discapacidad intelectual; Gobierno de la Ciudad; otras ONG´s; Universidades; Colegios; Profesor de un MBA.

Como hechos relevantes se podrían establecer los siguientes:

- El caso transcurre en en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Año del Caso, 2009.
- La organización es una ONG, se llamaba Cascos Verdes.
- Año de comienzo de la organización, 2007.
- Tenían tres programas, Crear Conciencia, Ambiente para Todos y Sociedad Inclusiva.
- Crear Conciencia: la organización nace con este programa. En universidades se capacitaban a jóvenes con discapacidad intelectual (DI). Dos años de duración.
- Ambiente para Todos: los jóvenes egresados de Crear Conciencia, trabajaban en este Programa como Educadores Ambientales. No tenía en ese momento una fecha de finalización.
- Novedad: los alumnos eran jóvenes con DI.
- Las personas con DI, mayores a 18 años, no tenían muchas alternativas de una inserción real en la sociedad.

- En la Ciudad, la cantidad de personas con discapacidad era de un 6%. La población con discapacidad intelectual a nivel país era de un 12,1%.
 - El programa estaba siendo exitoso, familias de jóvenes con discapacidad se contactaban para inscribir a sus hijos, las personas con discapacidad se contactaban, al igual que otras universidades. Los jóvenes no abandonaban. Las empresas los apoyaban, y los llamaban de otras partes del país para pedirles que se desarrollara Cascos Verdes fuera de Buenos Aires.
- ¿Cuáles son las posibles alternativas de acción?

El alumno debería identificar como alternativas de acción a:

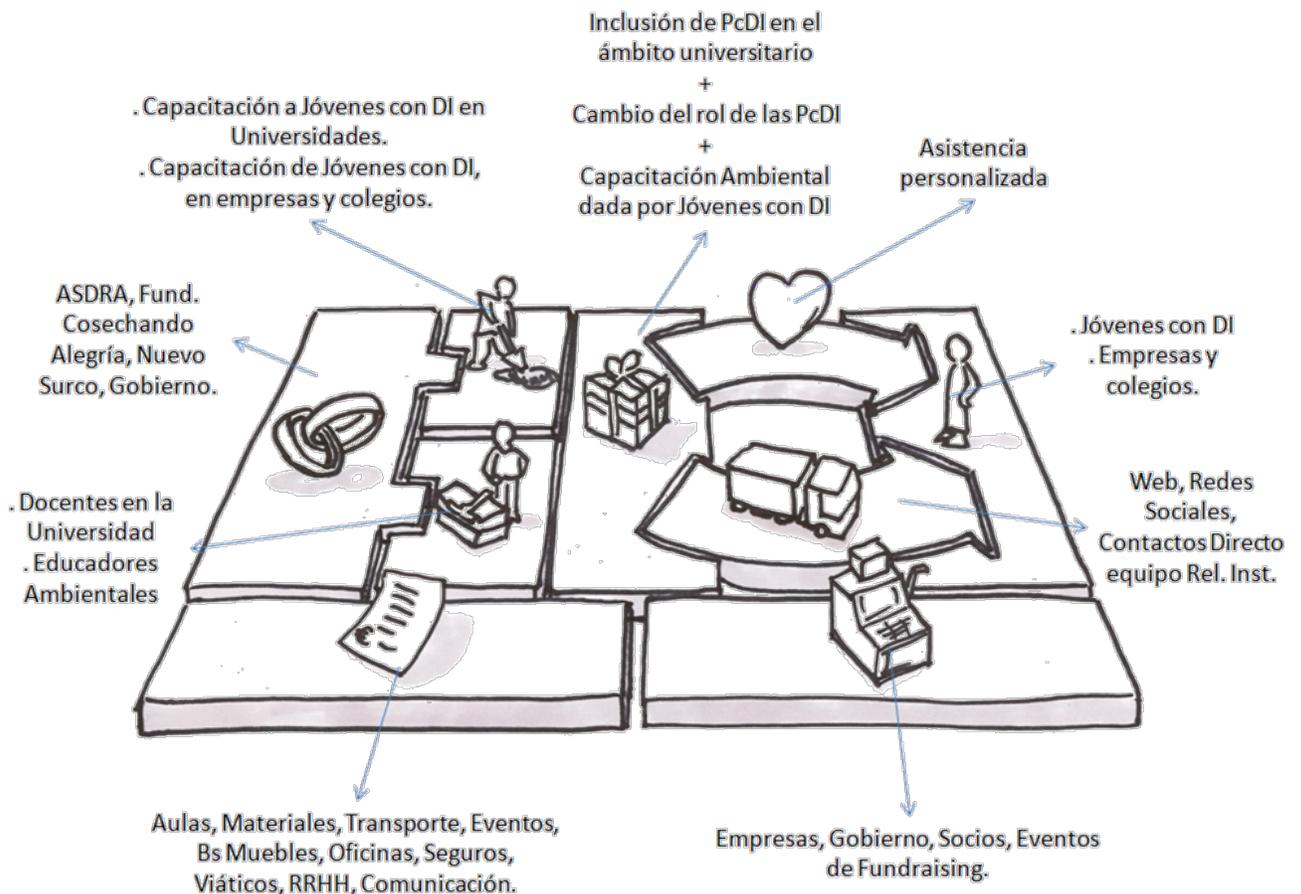
1. Unirse a otra organización;
2. Darle el proyecto a las Universidades;
3. Seguir creciendo como lo venían haciendo;
4. Cerrar;
5. Incorporar la formulación estratégica a la gestión diaria de la dirección de la ONG.

Para profundizar el análisis se sugieren las siguientes preguntas de desarrollo (40 minutos):

- Siendo Cascos Verdes una ONG, ¿se puede decir que tenía un modelo de negocio?; y si lo tenía ¿cómo era?

La respuesta a la primera pregunta es sí. Como dicen Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, “todas las organizaciones tienen un modelo de negocio, aunque no se describan como <negocio>.” Y destacan que las OSC, por más que su objetivo no sea el de maximizar los beneficios como las empresas lucrativas, de todas formas tienen un modelo de negocios y el CANVAS es una manera adecuada para comprenderlo.

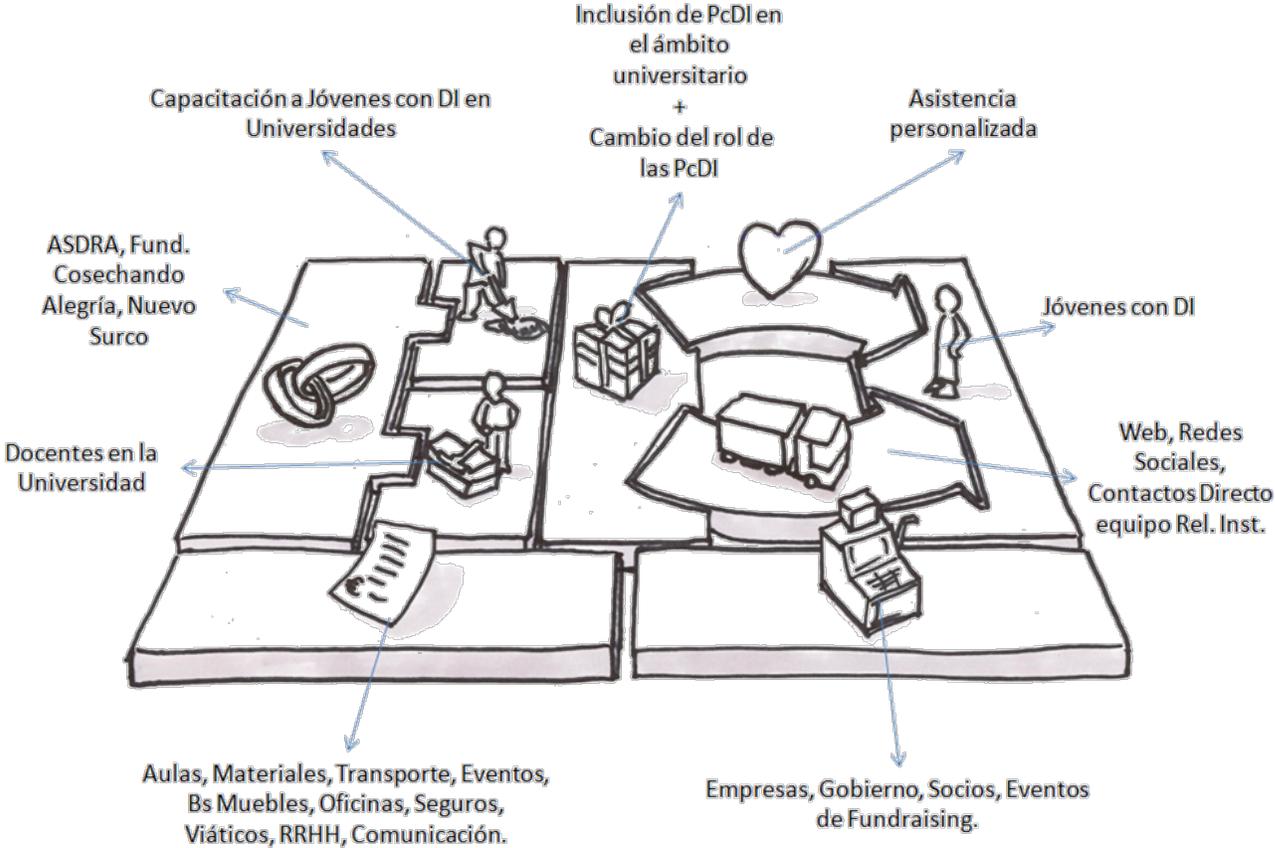
1. CANVAS INSTITUCIONAL



Cuando se arma el CANVAS, surge que la confusión en la institución estaba dada porque todavía no era claro el mismo. De hecho, si bien tenían programas separados, les costaba tomar a los mismos como distintas unidades de negocio y las dos propuestas las veían como un todo.

El alumno debería determinar que en este momento de la organización, realizar un CANVAS Institucional sería incorrecto. Habría que armar dos: uno para el Programa Crear Conciencia y otro para el Programa Ambiente para Todos, para así poder entender mejor las particularidades de cada uno y donde se encuentran los inconvenientes.

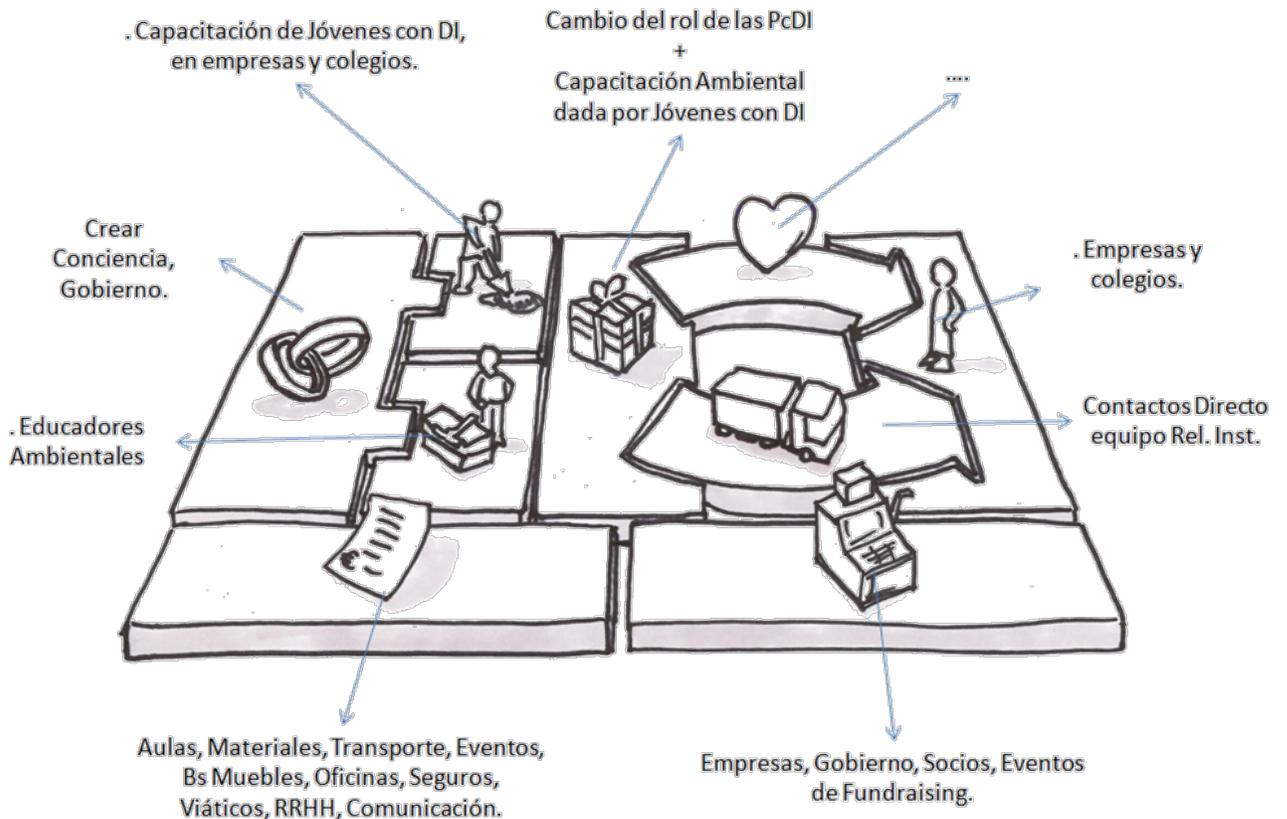
1. CANVAS PROGRAMA CREAR CONCIENCIA



“Crear Conciencia” estaba mucha más claro para la organización:

- Tenía un alcance determinado, la propuesta era de dos años.
- El programa educativo, ya estaba armado.
- Todo el proceso, desde que ingresaban los jóvenes, desde donde ingresaban, la cursada y la finalización, estaba cerrado.
- La estructura estaba bien definida.
- A mejorar, se estaba ofreciendo un servicio el cual era gratuito para las familias. Esto hacía que existieran muchos esfuerzos de la parte directiva para conseguir fondos, que podían obtenerse más fácilmente.

2. CANVAS PROGRAMA AMBIENTE PARA TODOS



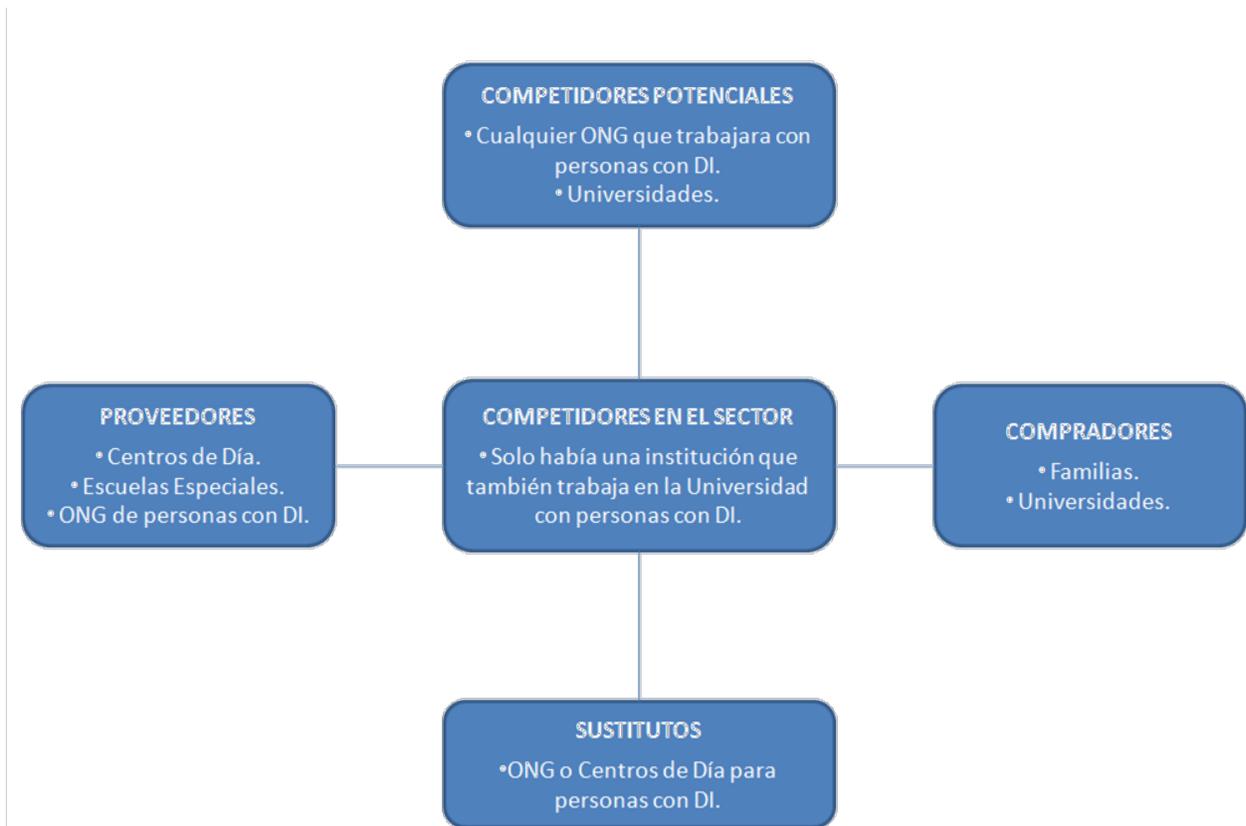
“Ambiente para Todos” contaba con muchos aspectos más ambiguos:

- Tenía un inicio, pero no un cierre. Los jóvenes ingresaban, pero no se sabía hasta cuando.
- No existía una propuesta comercial clara, ni de venta muy elaborada en cuanto al producto.
 - De venta porque no cobraban por las capacitaciones a las empresas, sino que pedían un apoyo institucional.
 - Del producto, porque solo eran charlas y la propuesta podía ser más abarcativa como por ejemplo contar con un seguimiento en el tiempo para observar el impacto de las capacitaciones en los comportamientos de empleados y alumnos.
- Aspecto positivo, tenían un servicio de alto valor para las Empresas y Gobierno. Encontrar lugares donde dar las capacitaciones no era un problema.
- También contaban con el diferencial que era la única institución que contaba con Educadores Ambientales que fueran personas con DI.

- ¿En qué situación a nivel mercado se encontraba cada programa?

El alumno debería identificar que es necesario utilizar para determinar este análisis, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

1. CRUZ DE PORTER DEL PROGRAMA CREAR CONCIENCIA



Amenaza de Competidores Potenciales: BAJA. Las ONG que trabajaban temas de medio ambiente no se metían con la discapacidad, y viceversa. Por otro lado las universidades preferían tercerizar el desarrollo de la propuesta, ya que no era esa iniciativa parte de su Core. Solo aparece una organización, CCRAI que era un centro de día, que comienza a trabajar en una universidad.

Poder de Negociación de Proveedores: BAJA. Si las instituciones no querían difundir la iniciativa podían no hacerlo lo que no implicaría una merma en la cantidad de jóvenes con DI que querían hacer el programa. Ir a la Universidad para ellos era un aspiracional y hasta ese entonces no existían muchas opciones. Por otro lado, en el colectivo de la discapacidad las noticias corrían rápido y la gente se enteraba por el boca a boca.

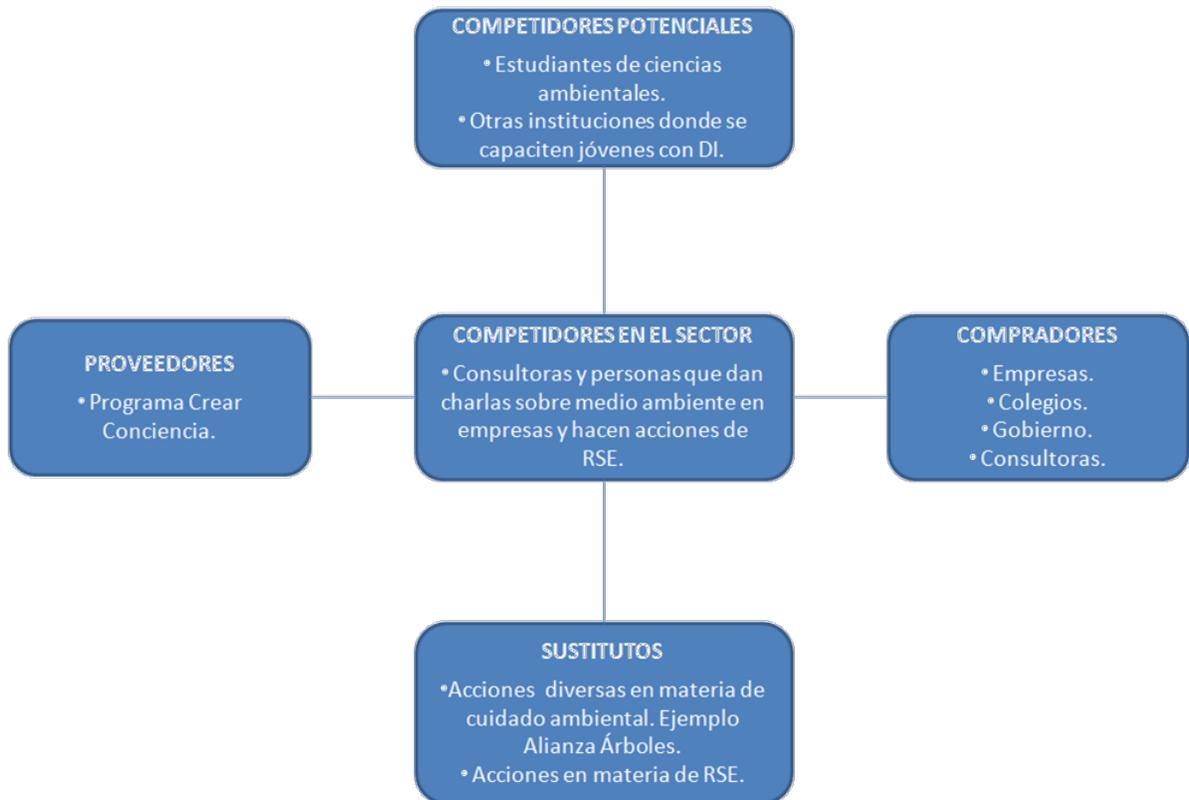
Amenaza de productos sustitutos: MEDIA. Si bien los Centros de Día u otras ONG's, podían ofrecer alternativas de contenido, la misma no era lo

suficientemente significativa como para hacer peligrar la propuesta y demanda de Crear Conciencia. Hay que tener en cuenta, que la ventaja de la propuesta de Cascos Verdes es que era un programa que permitía a los jóvenes continuar con otras actividades en la semana, ya que no demandaba una gran cantidad de tiempo. Solo una vez por semana, dos horas de asistencia.

Poder de Negociación de Compradores: ALTA, tanto para las Universidades como para las Familias. Las Universidades porque el diferencial en la propuesta es que justamente se llevaba a cabo en ese tipo de espacio académico, que era lo que deseaban los jóvenes. Y las familias, porque las jóvenes con DI a pesar de la edad que puedan tener, sus familias, en particular los padres, tienen un gran peso a la hora de decidir muchas veces por ellos que cosas hacen y que no hacen.

Competidores en el Sector: BAJA, en tres años de trabajo en todo el país solo una organización había dado el paso de trabajar en una universidad al igual que Cascos Verdes. La experiencia indicaba, que las instituciones que trabajaban en temas de discapacidad no se expandían hacia otros campos.

2. CRUZ DE PORTER DEL PROGRAMA AMBIENTE PARA TODOS



Amenaza de Competidores Potenciales: ALTA. Lo que enseñaban y transmitían los Educadores Ambientales, no eran conceptos novedosos ni sofisticados, por eso los podían transmitir cualquier persona. El diferencial estaba dado en que al ser justamente ellos los que lo daban, las capacitaciones eran de por sí más atractivas para los consumidores del servicio.

Poder de Negociación de Proveedores: ALTA. Este programa, parte de la misma institución, es la que proveía a los Educadores. Su existencia era clave para que Ambiente para Todos tuviera Educadores correctamente preparados.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA. Las acciones en materia de RSE referidas al cuidado ambiental, y a otras intervenciones, estaban en pleno apogeo.

Poder de Negociación de Compradores: ALTA. Ninguno de los compradores necesitaba si o si este servicio que se ofrecía desde el Programa.

Competidores en el Sector: ALTA, el servicio de concientización en empresas que ofrecía Cascos Verdes, ya era satisfecho por consultoras y personas que daban charlas y hacían acciones en las empresas.

- ¿Cuál era la situación en la que se encontraba la organización a nivel interno y externo?

El alumno debería implementar la herramienta FODA, por la cual se identifican de modo simple la situación de una organización o proyecto, permitiendo analizar características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades).

FORTALEZAS

- Propuesta de valor, unión de dos temas, Discapacidad Intelectual y Medio Ambiente.
- Primera organización en desarrollarlo.
- Imagen institucional desarrollada por la Agencia JWT.
- Personal profesional y joven, no viciado con preconceptos sobre la discapacidad y las aparentes limitaciones.
- Llegada al sector empresario y gubernamental.
- Programa “Crear Conciencia”, pionero en su propuesta de capacitación en universidades a jóvenes con DI. Propuesta clara y bien estructurado.
- Llegada a jóvenes con DI y sus familias.
- Forma innovadora y eficaz de transmitir conceptos de cuidado y conciencia ambiental.

DEBILIDADES

- No definido el alcance de la propuesta en el Programa Ambiente para Todos.
- Fuente de financiación no sustentable, dependían en gran medida de los aportes de Empresas en concepto de apoyos institucionales, no por la venta de los servicios que ofrecían. Las familias tampoco pagaban una cuota cuando sus hijos íban a la universidad.
- Diferencia en criterios estratégicos entre los Responsables de los Programas, y la Dirección.
- Falta de sistematización de Crear Conciencia.
- Estructura desbalanceada. Muchos RRHH en los Programas vs cantidad de personas en áreas de soporte.

OPORTUNIDADES

- Universidades, no tenían este tipo de cursos.
- Personas con DI, sin propuestas interesantes a partir de los 18 años.
- Medio Ambiente, creciente interés de la sociedad.
- Trabajo para personas con DI, escasas oportunidades laborales de calidad para las personas con DI.
- Demanda de Crear Conciencia en varias universidades y otras partes del país.

AMENAZAS

- ONG´s o Instituciones que pudieran ofrecer lo mismo o servicios similares en universidades.

- Casi inexistentes propuestas de valor para las personas con DI después de los 18 años, motivo por el cual no dejaban la institución.

- ¿Se encontraba Cascos Verdes alineada organizacionalmente?

Para responder a esta pregunta, el alumno debería aplicar el Modelo de McKinsey, de las 7 “S”.

1. **Estructura:** tenía una estructura simple, propio de una organización nueva que esta creando un producto/servicio sobre la marcha. Con un alto nivel de centralización por parte de la dirección en la toma de decisiones.
2. **Sistemas:** informales en todas sus variantes, en el armado de presupuesto, en evaluación, en información y en control. Todavía no existía una sistematización de los programas y sus procesos.
3. **Estrategia:** la fuente de ventaja competitiva estaba en el producto que tenían, la capacitación en universidades para jóvenes con DI, y la posterior concientización dada por ellos. No estaba clara la prioridad estratégica. Ejemplo de esto es que no estaba definido el alcance de la propuesta de Ambiente para Todos.
4. **Personal:** conformado por jóvenes estudiantes o graduados, con poca trayectoria en el ejercicio de sus respectivas carreras. Había dos grupos de saberes dentro de la estructura, una parte más dura/numérica/organizativa compuesta por un Ingeniero y Administrador de Empresas, y una parte más blanda/social, Psicólogas y Psicopedagogas.
5. **Habilidades:** las actividades en que eran buenos era en “vender” la idea de Cascos Verdes. En la propuesta y la forma de interrelacionarse con diversos actores. A futuro necesitarían incorporar competencias en gerenciamiento y

transmitir dichas habilidades al resto de la organización. También necesitarían desaprender la centralización en la toma de decisiones.

6. **Estilo:** la toma de decisiones era un claro top-down. Los managers ocupaban su tiempo generando vínculos, desarrollando la organización, buscando fondos e ideando nuevos programas y formas de funcionamiento. Cuando definían algo lo hacían por más de que se encontraran con ciertas resistencias.
7. **Valores Compartidos:** los miembros sabían porque la organización existía. Compartían el ideal de inclusión de las personas con discapacidad. En la mayor parte de tiempo, la dirección tenía puesta su mirada en atender y resolver el corto plazo. No estaba la mirada a largo plazo.

El análisis de las 7s, nos da como resultado que había tres aspectos a mejorar, la Estrategia, los Sistemas y el Estilo, para lograr así el lineamiento organizacional.

- Según el modelo de Evolución y Revolución de las Organizaciones, ¿En que fase evolutiva se encontraba la institución?

El alumno debería identificar que Cascos Verdes estaba sobre el final de la fase 1 llamada “Creatividad”, y estaba comenzando a transitar su respectiva crisis de liderazgo.

El fundador tenía una fuerte vocación por el emprendedorismo, la comunicación venía siendo informal, las jornadas de trabajo eran largas, los salarios bajos y había un contacto directo con el mercado. Al crecer exponencialmente en tan poco tiempo, las formas que les habían permitido llegar a ese punto, ya no les eran útiles. Necesitaban empezar a contar con ciertos sistemas, controles, otro tipo de control de las actividades, a futuro necesitaban cada vez más ingresos.

- ¿En qué estadio de la generación de una idea, estaba la dirección de Cascos Verdes con lo que estaba sucediendo?

La dirección estaba en el punto de la incubación. Todavía no estaban viendo con claridad cuál era el problema, pero si entendían que estaban atravesando una crisis y por eso se estaban reuniendo con distintos especialistas que los ayudaran a ver con mayor claridad.

La conversación con el profesor profundizaba en la misma línea, y comenzaba a allanar el camino para poder pasar al siguiente paso, la iluminación.

Luego del análisis realizado, y como cierre de la clase, se recomiendan estas preguntas (20 minutos):

- ¿Cuál es el diagnóstico para Cascos Verdes?
- ✓ La misión y visión de Cascos Verdes no estaban definidos. La organización nació con una idea que rápidamente se hizo realidad y la crisis que estaban transitando era consecuencia de haber crecido sostenidamente y no tener claro que querían de la organización quienes la lideraban.
- ✓ El no tener claro el programa Ambiente para Todos, era consecuencia del punto anterior. ¿La propuesta para los jóvenes sería para siempre? Hasta no definir la misión y visión no se sabría.
- ✓ La falta de alineación interna en elementos como la Estrategia, Sistemas y Estilo, se correspondían con la crisis que sufren las instituciones que estan al final de la Fase 1 de Liderazgo.
- ✓ Un tema en el que habían que hacerse cambios era en la fuente de financiamiento. La decisión de no cobrar por los servicios prestados a los

beneficiarios generaba el problema de la existencia misma de la institución. ¿Cuánto tiempo puede una organización subsistir si no cobra por los servicios que ofrece? ¿Era cuestión de tiempo o de crecimiento de la estructura? Si no se definía este punto la sustentabilidad misma de Cascos Verdes corría serios riesgos.

- Si usted fuese Javier y Matías, ¿qué decisión tomaría?

Se espera que alumno al haber entendido el valor de la propuesta que tenía Cascos Verdes, pueda decidir que más allá de los inconvenientes que están atravesando como institución, la mejor opción para Cascos Verdes era continuar existiendo como una organización independiente, e incorporar la formulación estratégica a la gestión de la ONG.

Para poder continuar, había que definir cuanto antes la Misión y Visión, para así enmarcar y alinear a toda la Institución en pos de un objetivo claro.

La definición del norte más la redefinición de las políticas de financiamiento, ayudarían a alinear la estructura, sistemas y el estilo con el resto de los elementos internos que conformaban a Cascos Verdes, para así lograr la sostenibilidad.

Con el análisis pormenorizado de la organización, interna y externamente, está claro que los protagonistas del caso no se equivocaban en su percepción de la situación que estaba atravesando Cascos Verdes. La crisis era producto principalmente de la falta de una misión y visión claras, pero también de ciertas prácticas de trabajo establecidas. Estas prácticas, propias de la primera fase del desarrollo de toda institución, en la cual Larry Greiner denomina como Etapa de Creatividad, desembocarían en su revolución respectiva, momento en el que se encontraban.

En esa primera etapa, se daban ciertas características que se repetían, como por ejemplo que los fundadores eran personas técnicas con una fuerte vocación empresaria; la comunicación que utilizaban era informal; las jornadas de trabajo eran largas y la remuneración modesta; entre otras. La crisis de liderazgo se estaba produciendo ya que lo que antes era necesario para que se produjera el crecimiento, a un nivel determinado de desarrollo terminaba siendo un problema. El sistema de comunicación informal ya no servía; no todos los empleados tenían la misma motivación que los directores, y la no sistematización atentaba contra la eficiencia y el trabajo de mayor escala.

Se hacía necesario un cambio de timón. Contar con una fuerte gestión estratégica, con un manager que tuviera el conocimiento y la habilidad de introducir nuevas técnicas de conducción, y sobre todo con la necesidad de definir la misión y visión de Cascos Verdes.

Este caso de estudio es una muestra cabal de que la profesionalización de las tareas y procesos, son en una organización condición necesaria no solo para el sector privado, sino también para el sector gubernamental o de organizaciones sociales.

De hecho este último tipo de Instituciones, al trabajar por causas de gran impacto social, tienen cada vez más una mayor obligación de profesionalizar sus recursos. La sostenibilidad, la especificidad de sus servicios, la escalabilidad de su impacto, la definición de su alcance, son todos aspectos que se resuelven con personas preparadas y capacitadas que se involucren en estas instituciones que son fundamentales en el entramado social de cualquier comunidad.

Por último, y en línea con lo dicho hasta ahora, el análisis de este caso demuestra que las herramientas de análisis tan difundidas en el Sector Privado, son de mucha utilidad para cualquier persona que quiera llevar adelante un emprendimiento con o sin fines de lucro, trabaje en una multinacional o en un club de barrio. Este caso nos demuestra que no basta con tener buenas intenciones o ser solidarios para gestionar una Organización Sin Fines de Lucro.

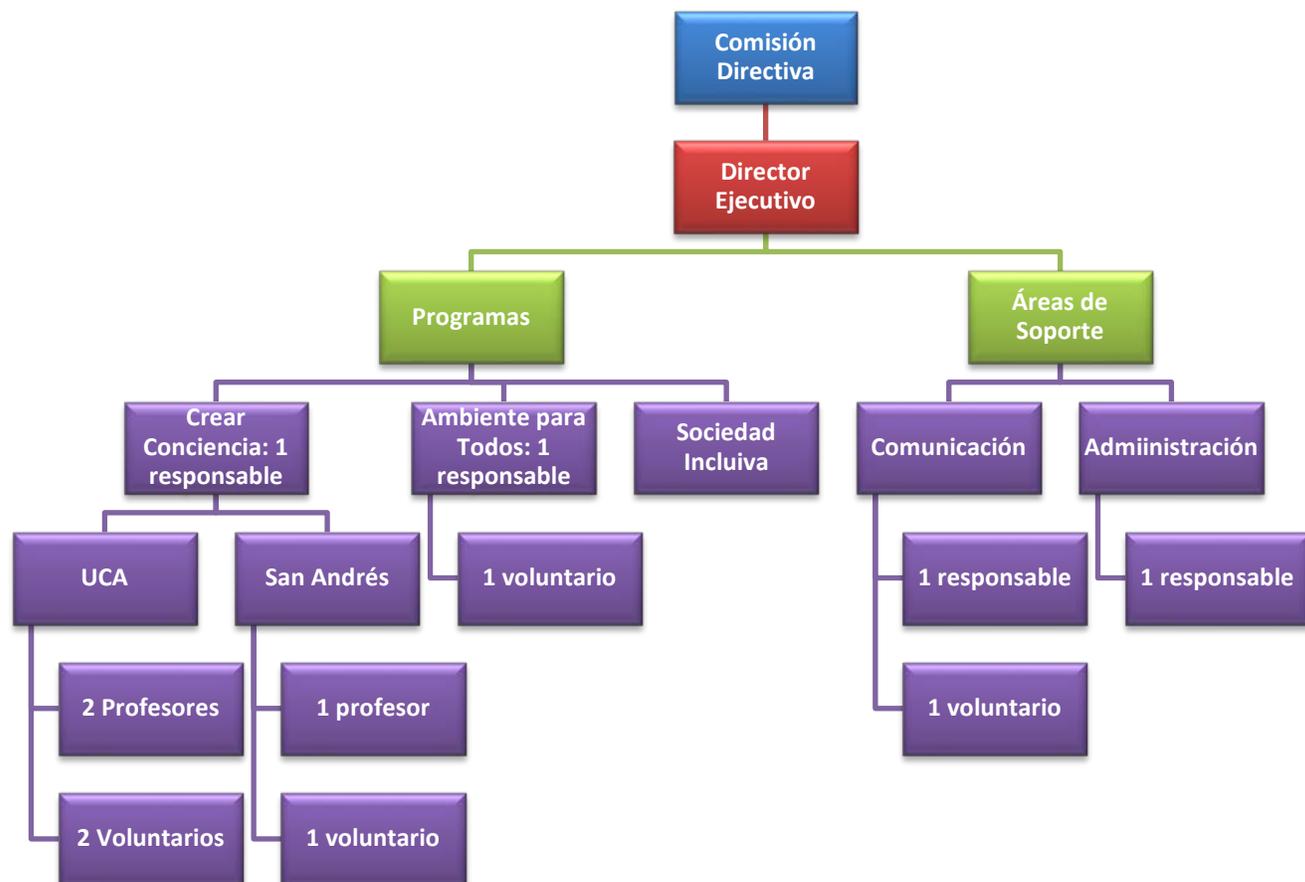
BIBLIOGRAFÍA

- GARCÍA LÓPEZ, Teresa. y CANO FLORES, Milagros. *El FODA, Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación de las organizaciones* (en línea). 1999-2000, (consulta 15 mar. 2015).
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- GONZALEZ BOMBAL, Inés, ROITTER, Mario y VIVAS, Alejandra. *Empleo y voluntariado en las organizaciones del sector no lucrativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. 1a ed. Buenos Aires: CEDES, 2006. 90 p. ISBN: 9872184445.
- GREINER, Larry. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* (en línea). May/Jun 1998 (consulta 25 mar. 2015).
<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> ISBN 1855219662.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 4ª ed. México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, 2006. 464 p. ISBN-13: 978-970-10-4219-9.
- MANES, Facundo y NIRO, Mateo. *Usar el Cerebro, Conocer nuestra mente para vivir mejor*. 14va ed. Buenos Aires: Editorial Planeta, 2015. 368 p. ISBN 9789504936923.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. *Las ONGs y su problemática gerencial*. Trabajo presentado en el marco de un taller para dirigentes de ONGs organizado por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina, 1992.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Generación de Modelos de Negocio*. 1a Ed. Barcelona: Editorial Deusto, 2010. 288 p. ISBN 9788423427994.

- PETERS, Tom y WATERMAN, Robert. *In Search of Excellence*, 1° ed. Estados Unidos. Editorial Time Warner International, 1988. 375 p. ISBN 0-446-38507-7.
- PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía* (en línea). 2006 (consulta 3 feb. 2015).
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1a Ed. México: CECSA, 1985. 407 p. ISBN 968-26-0349-8.
- PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. 1a Ed. México: CECSA, 1998. 250 p. ISBN 9789682607783.
- PUIG DE LA BELLACASA, Ramón. Concepciones, paradigmas, y evolución de las mentalidades sobre la discapacidad. *Discapacidad e información*, 1990, 1ª ed. Madrid.
- WALLAS, Graham. *The art of thought*, Oxford: J. Cape, 1926.
- YOUTUBE (en línea). (consulta 10 mar. 2015).
https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz_HdTg
- YOUTUBE (en línea). (consulta 10 mar. 2015).
<https://www.youtube.com/watch?v=G2oRpwHqneg>
- YOUTUBE (en línea). (consulta 10 mar. 2015).
<https://www.youtube.com/watch?v=ZvMVL53Z6-0>
- YOUTUBE (en línea). (consulta 10 mar. 2015).
<https://www.youtube.com/watch?v=YKnRxFLKdN4>

6. ANEXOS

ANEXO I - Organigrama



La Comisión Directiva estaba conformada por 9 personas, 1 presidente, 1 vicepresidente, 1 secretario, 1 tesorero, 2 personas en la Comisión revisora de cuentas, y 2 vocales.

El staff estaba compuesto por 13 personas, de las cuales 8 estaban contratados y 5 eran voluntarios.

ANEXO II - Números

Evolución de cantidad de jóvenes beneficiarios directos de los programas

Camadas	Histórico			Proyección					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Año 2007	9	9	9	8	8	8	7	7	7
Año 2008		11	11	11	10	10	10	9	9
Año 2009*			22	22	22	20	20	20	18
Año 2010				22	22	22	20	20	20
Año 2011					22	22	22	20	20
Año 2012						22	22	22	20
Año 2013							22	22	22
Año 2014								22	22
Año 2015									22
Beneficiarios Totales	9	20	42	63	84	104	123	142	159

* A partir del año 2009, se suma la Universidad San Andrés al Programa.

Se adopta el supuesto de que a los 4 años, cada grupo sufre una tasa de deserción del 10%, luego será cada 3 años.

Evolución de las Capacitaciones llevadas adelante por los Educadores Ambientales y las personas concientizadas

Capacitaciones / Personas Concientizadas	Histórico			Proyección					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacitaciones	9	20	42	200	256	312	368	424	480
Personas Concientizadas	90	300	2.096	6.000	7.680	9.360	11.040	12.720	14.400

Presupuestos de la institución¹⁶

Conceptos	Real	Proyección					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aulas	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208	\$ 74.650	\$ 89.580
Materiales	\$ 13.600	\$ 17.680	\$ 22.984	\$ 29.879	\$ 38.843	\$ 50.496	\$ 65.645
Transporte	\$ 10.100	\$ 53.680	\$ 66.184	\$ 81.719	\$ 101.051	\$ 125.145	\$ 155.224
Eventos y Campañas	\$ 70.100	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 225.000	\$ 337.500	\$ 506.250	\$ 759.375
Bienes Muebles	\$ 19.000	\$ 22.800	\$ 27.360	\$ 32.832	\$ 39.398	\$ 47.278	\$ 56.734
Oficinas	\$ 14.400	\$ 72.000	\$ 96.000	\$ 180.000	\$ 240.000	\$ 288.000	\$ 336.000
Seguros	\$ 19.500	\$ 94.800	\$ 123.360	\$ 212.832	\$ 279.398	\$ 335.278	\$ 392.734
Viáticos	\$ 4.406	\$ 5.728	\$ 7.447	\$ 9.681	\$ 12.585	\$ 16.361	\$ 21.269
Insumos	\$ 5.720	\$ 7.436	\$ 9.667	\$ 12.567	\$ 16.337	\$ 21.238	\$ 27.609
Comunicación	\$ 2.400	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 8.100	\$ 12.150	\$ 18.225	\$ 27.338
RRHH	\$ 225.240	\$ 482.624	\$ 715.426	\$ 1.088.752	\$ 1.523.910	\$ 2.122.174	\$ 2.922.937
Subtotal	\$ 408.466	\$ 896.348	\$ 1.267.028	\$ 1.933.202	\$ 2.663.380	\$ 3.605.094	\$ 4.854.444
Contingencias (10%)	\$ 40.847	\$ 89.635	\$ 126.703	\$ 193.320	\$ 266.338	\$ 360.509	\$ 485.444
Total	\$ 449.313	\$ 985.983	\$ 1.393.731	\$ 2.126.522	\$ 2.929.718	\$ 3.965.604	\$ 5.339.888

Evolución de egresos e ingresos (totales y solo financieros)

Ingresos vs Egresos		Histórico			Proyección					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Financiero	Ingresos	\$ 38.400	\$ 73.000	\$ 450.000	\$ 970.010	\$ 1.378.874	\$ 2.100.400	\$ 2.918.308	\$ 3.994.298	\$ 5.447.914
	Egresos	-\$ 34.491	-\$ 32.724	-\$ 395.511	\$ 870.010	\$ 1.228.874	\$ 1.875.400	\$ 2.580.808	\$ 3.488.048	\$ 4.688.539
	Dif.	\$ 3.909	\$ 40.276	\$ 54.489	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 225.000	\$ 337.500	\$ 506.250	\$ 759.375
Total (financiero + especies)	Ingresos	\$ 128.306	\$ 180.201	\$ 503.802	\$ 1.085.983	\$ 1.543.731	\$ 2.351.522	\$ 3.267.218	\$ 4.471.854	\$ 6.099.263
	Egresos	-\$ 124.397	-\$ 139.925	-\$ 449.313	-\$ 985.983	-\$ 1.393.731	-\$ 2.126.522	-\$ 2.929.718	-\$ 3.965.604	-\$ 5.339.888
	Dif.	\$ 3.909	\$ 40.276	\$ 54.489	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 225.000	\$ 337.500	\$ 506.250	\$ 759.375

¹⁶ Sin contabilizar la inflación existente en ese momento en la República Argentina, que en el 2009 era de un 14% anual según mediciones privadas.

ANEXO III - Videos

Video Institucional 2009: <https://www.youtube.com/watch?v=G2oRpwHgneg>



Cena a Beneficio: <https://www.youtube.com/watch?v=ZvMVL53Z6-0>



Primer Gira por el Interior del país:

<https://www.youtube.com/watch?v=YKnRxFLKdN4>

