



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Estudio del caso de los Tutores Ad Litem (TAL) del Condado de Madison

Primera parte

Soluciones Familiares (SF) del Condado de Madison es una organización privada sin fines de lucro que ofrece una amplia gama de servicios sociales dirigidos a las familias y la infancia en la comunidad de Flowerton, Illinois. En los últimos años, la organización ha tenido unos ingresos de explotación anuales de aproximadamente 430.000 dólares y cuenta con una plantilla de aproximadamente diez empleados a jornada completa y parcial.

Durante los últimos treinta años de actividad, SF ha llegado a gestionar tres programas principales. El programa más pequeño en términos de gastos y dedicación del personal, Salud Mental de América (SMA), ofrece principalmente asistencia educativa para la ciudad de Flowerton en la promoción de la salud mental. El SMA era un programa de afiliados del Programa Nacional de Salud Mental de los Estados Unidos, pero en los últimos años ha cesado su participación debido a problemas económicos. Actualmente se centra en un evento anual que promueve el arte que sensibiliza en temas de salud mental. Los recursos humanos dedicados se basan principalmente en la participación en juntas directivas y en los profesionales de la salud mental asignados dentro de la organización. A lo largo de su historia ha recibido algunas subvenciones, pero actualmente no tiene ningún ingreso.

El segundo programa surgió de una decisión anterior de albergar en SF al Servicio de Orientación Sicomoro (SOS). Ofrece servicios de orientación directa a niños y familias. Estos servicios se ofrecen a bajo coste a través de una escala móvil de pagos fraccionados o mediante los reembolsos de Medicaid. Si bien SF no es la única agencia de Flowerton que ofrece servicios de orientación a coste reducido, sí es la única organización especializada en servicios a familias y niños. Fruto de ello, proporciona un servicio fundamental para la comunidad de Flowerton.

Este caso obtuvo una mención honorífica en nuestra competición de 2010-2011 de casos de estudio y simulaciones del "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving". Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Es obra de Trent Engbers, de la School of Public and Environmental Affairs de la Universidad de Indiana, y de Kristin Bishay, de Monroe County Court Appointed Special Advocates Inc. Este caso está pensado para la discusión en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido publicado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gobernanza Colaborativa (Collaborative Governance Initiative) de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos (PARCC, Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration). Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

El programa SOS cuenta con un director a tiempo completo que, además de sus funciones administrativas, ofrece servicios de orientación. El director, Brian Friendly, lleva en la agencia menos de un año, pero está guiando el programa de orientación en una dirección positiva. El programa ha seguido teniendo dificultades económicas, pero ha empezado a consolidar una mayor presencia en la comunidad de Flowerton. Los programas de ayudas sociales se han incrementado y la United Way, que ayuda a financiar la agencia, ha expresado su apoyo al rumbo que está siguiendo la agencia.

Además, la agencia ha contratado a tres orientadores a tiempo parcial a quienes se remunera por horas sobre la base de los clientes atendidos. Los reembolsos del gobierno y los pagos privados no cubren los costes de los servicios de orientación directa. El programa SOS también ha empezado hace poco a supervisar las visitas reguladas por orden judicial en las que se requiere que uno de los progenitores sea supervisado durante su visita a niños sobre los que no posee la custodia. Esto sirve como una fuente de ingresos pequeña pero importante para la agencia.

Por último, SF cuenta con un programa de tutores ad litem (TAL). El programa TAL de Soluciones Familiares ofrece un servicio de tutores nombrados por los tribunales para los niños que están implicados en algún procedimiento judicial por sospecharse que son víctimas de abusos o negligencia. El programa selecciona, forma y supervisa a voluntarios que investigan y representan los mejores intereses de los niños en el sistema judicial. El Programa TAL se creó en 1983 y se convirtió en un subprograma de SF en 1984 para facilitar la gestión y por el compromiso compartido por las agencias para con los niños y las familias.

Las actividades del día a día son gestionadas por el director, Kay Bishop, un subdirector del programa con dedicación plena y dos supervisores de casos con jornada parcial. La organización cuenta con aproximadamente 78 voluntarios activos que trabajan con alrededor de 300 niños maltratados y abandonados cada año. El programa TAL de SF destaca por encima de otros programas de Illinois por su capacidad para atender a los niños necesitados. Si bien hay una lista de espera cada vez mayor, la agencia ha tenido más éxito que otros programas TAL en satisfacer la demanda de los tribunales.

Además de este personal del programa, SF cuenta con una directora ejecutiva, Dee Grafton, que supervisa ambos programas y con un auxiliar administrativo para ofrecer apoyo general en la oficina. Todos los programas comparten un conjunto de oficinas en el centro de Flowerton así como recursos compartidos de oficina tales como un sistema de telefonía, un lector de tarjetas de crédito y un servidor.

A lo largo de los años, el programa SOS y el programa TAL se han apoyado mutuamente en las épocas duras económicamente. Sin embargo, en los últimos cinco a diez años, el programa de orientación ha dependido de los ingresos del TAL para sus gastos corrientes. El TAL recibe aproximadamente la mitad de su financiación de fuentes gubernamentales estables y ha sido especialmente eficaz en la generación de ingresos mediante concesión de ayudas. Por otra parte, el programa de Salud Mental de América no genera ingresos y el programa SOS ha experimentado una disminución gradual pero constante de los ingresos. Este descenso se debe a una serie de factores. En primer lugar, el programa de orientación se resiente del escaso nivel de los reembolsos de Medicaid. En segundo lugar, la agencia ha experimentado una disminución del número de clientes. En los últimos años, el número de casos de la agencia se ha mantenido en alrededor de 25 horas facturables por semana efectuadas por tres orientadores. En tercer lugar, la Junta Directiva de la organización se ha centrado en sus operaciones y objetivos internos por el bien de los esfuerzos coordinados en la obtención de financiación.

Además de la financiación específica de los programas, la agencia SF realiza tres llamamientos anuales a una lista de benefactores de cada uno de los programas que proporcionan una importante fuente de ingresos sin restricciones. Es imposible saber cuál de los programas desean apoyar los donantes directos, pero la impresión de Kay Bishop es que la mayoría de los principales donantes tienen una relación histórica con el programa TAL, y no con el programa SOS o SMA.

Soluciones Familiares tiene una larga historia de existencia en la comunidad de Flowerton y ha recibido un importante apoyo económico y social. Sin embargo, en los últimos tiempos la organización se ha visto plagada de problemas económicos. En 2006, la agencia se vio obligada a despedir a todo el personal durante un mes por no poder pagar las nóminas. Una carta a los benefactores del TAL y un artículo en el periódico local que destacaba los esfuerzos del TAL lograron recaudar 30.000 dólares para fondos de emergencia que permitieron que la agencia volviese a abrir. El primer semestre de 2007 pareció ser mejor económicamente: el SOS aumentó su cartera de clientes y daba la impresión de que podría empezar a autofinanciarse. Sin embargo, la principal orientadora pronto dejó el empleo y la junta tardó dos meses en seleccionar a un sustituto. Esto dio lugar a una significativa deserción de los clientes y una fuerte caída de los ingresos del SOS. Cuando Brian Friendly fue contratado por fin, no pudo incorporarse hasta seis meses más tarde, lo que ahondó la pérdida de clientes y de ingresos del programa.

En este contexto, en febrero de 2008 Kay Bishop se puso en contacto por primera vez con Jessica Salmon, Presidenta de la Junta Directiva de Soluciones Familiares, para comunicarle su preocupación por la viabilidad a largo plazo de la agencia. Con modos un tanto exasperados, Bishop le expresó a Salmon: "No podemos seguir así. Es difícil retener a los empleados cualificados si hay que despedirlos periódicamente para pagar las nóminas. Además, sin un presupuesto más estable, no se puede reclutar a los voluntarios que necesitamos para el seguimiento de los niños". Salmon prometió que las preocupaciones de Bishop se plantearían en la reunión de febrero de la Junta.

La junta de SF debatió realmente sobre la preocupación de Bishop, pero sin llegar a una decisión. Si bien casi todos los miembros de la junta estaban dispuestos a reconocer que "hemos tenido nuestros problemas en el pasado", el reciente éxito de recaudación de fondos infundió optimismo sobre el futuro en varios miembros de la Junta. Un miembro de la Junta felicitó a los demás por "sacarnos de apuros cuando lo necesitábamos". La decisión final de la junta fue que "tenemos que avanzar con cuidado", pero no se discutió ningún cambio drástico en la estructura o la misión para superar los problemas económicos futuros.

Esto dejó a Bishop abatida. Mientras pensaba en su futuro y en el futuro de la agencia, se preguntó: "¿Cómo no se da cuenta la junta de la situación desesperada en la que se encuentran? Está claro que no entienden la situación económica y las necesidades del programa TAL para operar. Si no hacen algo pronto, estaremos condenados". Esto obligó a Bishop a tomar una serie de decisiones sobre sí misma y sobre la agencia. En primer lugar, como líder muy respetada en el sector de las organizaciones sin fines de lucro, Bishop debía decidir si su futuro estaba en el TAL. Estaba ampliamente cualificada para un puesto de directora ejecutiva en otras organizaciones no gubernamentales locales. ¿Debería dejar el TAL ahora, mientras el mercado es favorable, o debería permanecer con la agencia a la que se ha dedicado en cuerpo y alma durante los últimos diez años? Si se quedase, ¿qué podría hacerse para estabilizar la organización y sus finanzas? Cualquier solución que se adoptara tendría que cumplir una serie de condiciones. En primer lugar, todos los programas de SF tendrían que ser económicamente autosuficientes. La ondeante salud de un programa por encima de otro significaba que ninguno de los programas iba

bien de forma continuada. En segundo lugar, la organización tenía que desarrollar unas prácticas presupuestarias más sólidas. Hubo un claro desfase entre los ingresos y los gastos por parte del director ejecutivo de SF. Al igual que muchas organizaciones sin ánimo de lucro, Soluciones Familiares necesitaba desesperadamente mejorar sus prácticas financieras y de personal. En tercer lugar, la junta tenía que reconocer que había que tomar medidas inmediatas. Los recortes graduales en el gasto probablemente tendrían una repercusión escasa.

Después de considerarlo detenidamente, Bishop decidió que lo mejor era que el TAL y Soluciones Familiares emprendieran caminos separados. Bishop comunicó a Dee Grafton su intención de solicitar formalmente a la junta la secesión del TAL como agencia independiente de Soluciones Familiares. Bishop dirigió su propuesta a la junta en pleno en la reunión de abril junto con una serie de preocupaciones.

1. La estructura financiera actual era insostenible. El programa TAL estaba financiando toda la agencia, mientras que SF seguía endeudándose cada vez más. La agencia ya había agotado una línea de crédito de 50.000 dólares y se había visto obligada a liquidar parte de su capital de dotación inicial. Le quedaban alrededor de 100.000 dólares de capital, pero si la organización seguía funcionando sin obtener nuevas fuentes de ingresos, el capital de dotación se agotaría en un año.
2. La junta directiva de SF no era la adecuada para los objetivos del TAL. Si bien eran miembros de la junta un abogado voluntario especialista en menores y un especialista en finanzas que había apoyado al TAL durante mucho tiempo, el resto de la junta consistía en un director de recursos humanos y en un pequeño empresario interesado principalmente en el programa de orientación de SF, así como cinco profesionales de la salud mental que tendían a centrarse en las operaciones del programa de orientación y del SMA. La segregación del programa permitiría a la junta de SF centrarse en una misión unificada, sin tantos esfuerzos programáticos distintos. Esto les permitiría recaudar fondos para propósitos más específicos, un área en la que históricamente ha sido débil.
3. Los recientes cambios legales de Illinois han incrementado el número de niños que precisan de los servicios del TAL. Con el fin de satisfacer estas demandas, el TAL necesita crecer. Esto parecía poco plausible en el marco de la actual estructura de gestión y dadas las actuales exigencias financieras para las que los programas de orientación de Soluciones Familiares dependían de los ingresos del TAL.

Como parte de su presentación, Bishop expresó el apoyo a la segregación por parte del director estatal del TAL del Estado, de los jueces de menores de Madison County (una parte interesada fundamental para la organización), de varios de los principales benefactores de la agencia y de dos ex directores del programa TAL. La Junta Directiva de SF votó a favor de formar una comisión específica para estudiar la propuesta. Salmon no estaba segura de quiénes debían integrar la comisión. Quería que la comisión estuviera compuesta de manera que no predeterminara una solución, pero que también asegurara el éxito de todos los programas de la agencia. Era importante para ella decidir qué características individuales sería útiles en este tipo de comisión.

Logró recabar apoyo en torno a una comisión formada por tres personas que aunaban la lealtad para con los programas de la agencia, la experiencia profesional e influencia sobre el conjunto de

la junta directiva de SF. El primer miembro de la comisión fue Frank Plato, un actual miembro de la junta directiva de SF que había apoyado durante mucho tiempo el programa de orientación. Su principal preocupación era la situación de los programas de salud mental; sin embargo, su éxito como empresario local era una aportación valiosísima para la comisión. Además, su apoyo económico y su larga colaboración con SF le hacía influyente en el resto de la junta. El segundo miembro de la comisión, Candy Singer, era una abogada voluntaria que había trabajado con ambos programas pero había tenido más contacto con el programa TAL. Singer trataba de ser objetiva, pero sin duda era considerada por la junta de SF como un topo infiltrado para salvaguardar los intereses del programa TAL. El tercer miembro de la comisión era Kelly McGovern. McGovern fue la anterior directora del TAL, pero en la actualidad trabaja con los tribunales del condado de Madison. Teniendo en cuenta que los tribunales son la principal fuente de financiación para el programa, sus conocimientos de los jueces era muy valiosa para las deliberaciones de la comisión. Salmon consideró que con esta composición de la comisión, todos los programas estarían representados y que la comisión podría sopesar tanto las cuestiones legales y como las de gestión.

La comisión se reunió varias veces en el año 2008: en junio, julio y septiembre. La comisión estaba muy dividida al principio, puesto que Singer abogaba por la total segregación mientras que Plato insistía en aplicar reformas a la estructura actual. McGovern tendía a adoptar una línea más moderada. Poco a poco, a lo largo de los cuatro meses de reuniones, las posiciones tendieron a suavizarse y al final lograron hacer a la junta una recomendación que reunía una serie de criterios. Hicieron su recomendación final a la Junta Directiva de Soluciones Familiares en octubre de 2008. Su recomendación cumplía los varios objetivos de: 1) trabajar en la independencia económica a largo plazo de cada uno de los programas de la agencia, 2) mantener los objetivos de cada uno de los programas, y 3) crear las oportunidades para el crecimiento y la mejora de los programas.

Primera parte

En la reunión de la junta de SF en octubre de 2008, la junta votó a favor de la segregación de los defensores especiales de menores designados por los tribunales. A pesar de que la comisión especial que había creado la junta para estudiar la segregación estaba inicialmente dividida, los tres meses de reuniones les llevaron a pensar que este era el único paso lógico. Con su apoyo, la junta en pleno tuvo pocas reservas a la hora de defender la segregación. Le pidieron a Kay Bishop que iniciara las acciones para que el TAL se constituyera en organización independiente en virtud del artículo 501 (c)3.

En noviembre, Bishop creó el comité rector del TAL que se constituyó como Junta directiva de TAL Inc. un mes después. La junta estaba comprendida por una serie de personas procedentes del sector público y privado con habilidades únicas para ayudar en la formación de una nueva agencia. La lista incluía al Director general de una empresa contratista de la administración local, un directivo de desarrollo de fondos de la universidad local, un asesor financiero, el propietario de una empresa informática local, un filántropo que había trabajado en el sistema escolar local, un asistente social de los servicios a las familias del Estado retirado, el director ejecutivo de una organización no gubernamental local especializada en los jóvenes, un abogado local que había representado a clientes del TAL anteriormente, el ex director y abogado del TAL, un profesor universitario de gestión de organizaciones sin fines de lucro y James Temple, el propietario de una empresa inmobiliaria local. Temple se convirtió en el director de la nueva junta directiva y los cuatro últimos miembros formaron parte del equipo de negociación.

Temple no era originario de Flowerton, pero se había convertido en un elemento básico de la comunidad en los años que había vivido allí. Como propietario de una empresa inmobiliaria, había adoptado una estrategia de marketing basada en la filantropía. Esto le había dado la oportunidad de participar realmente en la comunidad. Su reputación como persona preocupada por la comunidad le había granjeado las simpatías de otros líderes del compromiso cívico, pero su conocimiento empresarial puro y duro le convertían en un hueso duro de roer a la hora de negociar. Su empresa había crecido rápidamente gracias a su conocimiento y experiencia y exigía la misma profesionalidad en los demás.

La nueva junta directiva se reunió por primera vez en diciembre de 2008 y redactó una declaración de intenciones para asumir la gestión del programa TAL. Además, la junta directiva de TAL Inc. empezó a organizar la infraestructura de gestión de la agencia que estaba a punto de independizarse, lo que incluía los seguros de salud y empresarial, los sueldos de los empleados, las cuentas para desempleo con el Estado, buscar inmuebles para las nuevas oficinas del TAL, adquirir material de oficina, obtener certificaciones estatales y nacionales, desarrollar políticas de personal, contratar nuevas líneas de teléfono y pedir presupuestos a proveedores de servicios financieros.

Soluciones Familiares recibió la carta de TAL Inc. con su declaración de intención para realizar la segregación en enero y formó un comité de negociación dirigido por Heather O'Donnell, actual presidenta de la junta directiva de SF. Teniendo en cuenta los problemas económicos que están atravesando actualmente las agencias, la junta de SF permitió la marcha de Dee Grafton para ahorrar costes. Como resultado, O'Donnell empezó a supervisar a los directores de ambos programas además de atender su trabajo a tiempo completo como gerente de recursos humanos en una gestoría de la región.

Los equipos negociadores de los dos consejos se reunieron a finales de enero. La reunión era de carácter informativo, pero fue algo tensa. En febrero, cuando la junta de TAL Inc. recibió la

autorización para constituirse como organización regida por el artículo 501 (c)3 y recibió una importante subvención estatal, las negociaciones se declinaron rápidamente. La nueva junta de TAL Inc. se consideraba adecuada para hacerse cargo del programa TAL y comenzó a presionar para acelerar los tiempos. No obstante, la junta de SF era renuente a ceder el programa sin asegurarse de que la nueva junta directiva esté preparada para manejar su gestión. Por otra parte, se hizo evidente que la nueva junta directiva y SF entendían de forma muy distinta la decisión de segregar el programa TAL. La junta de SF había entendido su voto de octubre como un voto a favor de liberar el programa *en el caso de que* se obtuviera la infraestructura y el capital financiero suficientes. La nueva junta del TAL entendió el voto como una solicitud para hacerse cargo tan pronto como fuera posible de la gestión de la agencia con sus activos actuales, tan pronto.

En muchos aspectos, estas diferencias de puntos de vista estaban encarnadas en Temple y O'Donnell. Como directora de recursos humanos, O'Donnell estaba acostumbrada a las reglas. Pensaba que las negociaciones debían estructurarse y que había que prestar atención a todos los detalles. Temple había basado su éxito empresarial en su disposición a asumir riesgos. Pocas veces había fracasado y sabía que el TAL solo podría prosperar si se liberaba de las limitaciones financieras de SF. Así pues, Temple y O'Donnell se enfrentaron en casi todas las ocasiones en que tuvieron que tratarse. Temple consideraba a O'Donnell una "tacaña" o una "microejecutiva", mientras que O'Donnell no se amilanaba a la hora de acusar a Temple de "hostilidad" y "arrogancia".

Además, había una serie de puntos de negociación que obstaculizaban la transferencia. Estos incluían los siguientes:

- El mayor obstáculo a la separación fue el financiero. Los programas FSI nunca había tenido libros independientes, pero había operado como una entidad financiera en un estricto control de partidas presupuestarias sin asignaciones programáticas. Como resultado de ello, era imposible saber la cantidad de ingresos y gastos de cada programa tenía. Por otra parte, esto creó confusión entre los comités de negociación con el comité de negociación FSI creyendo equivocadamente que el programa STC fue a ras de fondos, mientras que el programa GAL apenas mantenerse a flote. Esto llevó al comité de negociación del FSI a mostrarse reticentes a divulgar el programa sin suficientes garantías de que la nueva junta directiva que sea capaz de apoyar financieramente. Por otra parte, el GAL negociación del comité de programa vio el programa GAL como dinero en efectivo bastante lucrativo y quería ser transferido con el programa para sostener sus operaciones.
- Preocupaciones económicas concedidas a largo plazo de los activos y pasivos. FSI había tomado en 50.000 dólares una línea de crédito que habían sido utilizados para sostener la agencia. La posición FSI fue que el programa GAL se ha beneficiado de estos fondos y por lo tanto la junta GAL nuevos tenían alguna responsabilidad por el pago de esta deuda, mientras que el programa GAL vieron estos gastos devengados como consecuencia de la mala gestión financiera del programa de STC. Además, el FSI se habían beneficiado de una donación anónima para apoyar sus esfuerzos. 100.000 dólares de esta dotación se mantuvo y fue gestionado por una empresa local de servicios financieros. El obispo cree que la intención original del donante es que esta dotación de apoyar el programa GAL, mientras que O'Donnell vio el programa como un activo de la FSI. El donante se puso en contacto a través del asesor financiero y expresó que su intención era "ayudar a los

niños."

- Además de los activos financieros, existe la preocupación acerca de los activos físicos y los arrendamientos. El programa GAL utilizar cualquier número de escritorios, archivadores, computadoras y otros equipos de oficina que no tenía ningún valor en libros, pero habría sido costoso de reemplazar. Paramount, entre estas preocupaciones fue el sistema telefónico. El comité de negociación del GAL conocieron los equipos que utiliza actualmente el programa GAL como un activo del programa GAL y cree que sería la transferencia con la agencia. Mientras que el FSI no tenía las necesidades actuales de estos activos, que los veía como la propiedad de la FSI y cree que su traslado con el programa sería una violación de la intención del donante para los que los fondos. La excepción a estas preocupaciones fue dos equipos que fueron financiados por una beca que le asigna el ordenador de forma explícita para su uso por el personal de GAL.
- Si el programa GAL iba a ser trasladado a ningún activo, el GAL comité de negociación supone que fue también estar libre de deudas. Sin embargo, el FSI ya no podía pagar su alquiler en una suite de oficina en el centro sin tener que compartir el espacio y los costos con el programa GAL. El contrato de arrendamiento era continuar por un año y el programa FSI estaba claro que la continuación de compartir los gastos del arrendamiento no era negociable. El programa GAL se sentía cómoda con el espacio, pero se mostró reacio a seguir siendo financieramente entrelazada con FSI. Subarrendamiento de FSI seguirá entrelazar los programas y poner en peligro el programa GAL fueron FSI para cerrar y el incumplimiento de su contrato de arrendamiento.
- Esta preocupación por la interrelación de los programas extendidos a la relación entre las agencias y United Way. El programa GAL recibió una pequeña asignación anual (\$ 5.000) de la United Way. Sin embargo, las directrices de United Way requiere que una agencia tenga su 501 (c) 3 de designación de tres años antes de que sea elegible para recibir fondos de United Way. Si bien el programa GAL ha existido durante 25 años, la agencia de GAL se constituyó recientemente. El United Way expresado su interés en seguir financiando el programa GAL, pero no estaba dispuesto a ceder en su exigencia de tres años de estado sin fines de lucro. Una alternativa era que el United Way para continuar financiando el FSI y el GAL Inc. servirá como sub-concesionario de FSI. Esto crearía una carga de supervisión en el FSI y hacer GAL Inc. mirando al FSI. Los requisitos de esta relación tendría que ser negociada.
- El último activo de gran preocupación durante la negociación fue la lista de correo de los donantes. Sobre la historia de la FSI, una lista de los donantes había sido desarrollado y utilizado en tri-anual de solicitudes. Estos ofrecimientos de correo directo son una fuente importante de ingresos tanto para las agencias. Mientras que algunos donantes habían destinado como GAL o amigos FSI, FSI vi la lista como un activo de FSI y expresó su preocupación acerca de la transferencia múltiple de la lista con el programa. En primer lugar, expresaron su preocupación por la privacidad de los donantes. Antes de que los nombres y direcciones pueden ser transferidos, FSI requiere que el programa GAL dar a los donantes más allá de una oportunidad de "opt-out" de la lista de recaudación de fondos GAL. FSI espera que el programa para financiar los GAL en contacto con los donantes para darles el "opt-out". En segundo lugar, el FSI requiere que el programa GAL tienen suficientes recursos financieros para sostener el programa, pero no estaban

dispuestos a permitir el uso de la lista de distribución para aumentar la puesta en marcha de fondos. FSI vio los fondos recaudados a través de la lista de correo como FSI relacionados y dedicados a las operaciones de FSI de continuar.

- Del mismo modo, la propiedad de los esfuerzos de recaudación de fondos fue disputado. Históricamente, el programa GAL ha patrocinado dos eventos de recaudación de fondos. La primera, una rifa teatro, se llevó a cabo entre junio y agosto y por lo general anotó la agencia de aproximadamente \$ 20,000. La segunda, una cena para recaudar fondos, organizada por Steakhouse Aussie, tuvo lugar en marzo. GAL es la filantropía nacional de The Steakhouse Aussie y la recaudación de fondos que históricamente ha recaudado unos \$ 10.000 por año. Sin embargo, los últimos años, produjo más ganancias moderadas de \$ 2,000 a \$ 3,000. Los temas de las negociaciones fueron dos. En primer lugar, que la agencia sería el plan y los beneficios de la 2008 para recaudar fondos. En segundo lugar, que sería "propio" Estos fondos una vez que la separación se había completado. La junta GAL se mostró reacio a participar en el Aussie Steakhouse recaudación de fondos debido a su bajos ingresos y altos niveles de esfuerzo, pero que ello representaba para la junta FSI una falta de compromiso y la capacidad de recaudación de fondos por la junta GAL. La junta GAL estaba ansioso por asumir la gestión de la recaudación de fondos teatro, pero O'Donnell se mostró reacio a la liberación dado su gestión personal de la recaudación de fondos en los últimos años.
- Además de las preocupaciones financieras de forma explícita, se temía más administrativo. Entre ellos se encontraba la transferencia de archivos y archivos de trabajo infantil entre los organismos de caso. FSI vio los archivos de trabajo como propiedad del FSI y cree que la agencia tiene una responsabilidad a largo plazo para su mantenimiento. Asimismo, consideró que no podía legalmente los pongan en libertad a una agencia externa, incluso con el consentimiento de los empleados. Más importante aún, la agencia mantuvo casi 25 años de los expedientes del niño. Estos son documentos de la corte de alta sensibilidad de abuso y negligencia infantil. FSI ha actuado como un instrumento de los tribunales y no estaba seguro de su capacidad de liberación de estos documentos con la agencia. GAL sostuvo que estos documentos eran de propiedad del programa y no de la agencia y necesitaba ser trasladado, tanto para los efectos legales y de uso continuo.
- Por último, el FSI requiere que los empleados actuales GAL renunciar antes de que la agencia podría ser transferido. FSI está preocupado por gastos a largo plazo del seguro de desempleo que se estuvieron presentes los empleados a darse por terminada. La comisión negociadora del GAL vio esto como un asunto interno, pero no podía de buena fe requiere que los empleados pierden su derecho a reclamos por desempleo como la conducción de empleo con la agencia en el futuro.

El equipo de negociación para determinar una manera de tener estas posiciones de fondo resuelto. Se dieron cuenta que tenían que centrarse en las cuestiones en lugar de las posiciones, pero esto era más fácil decirlo que hacerlo. Si hubiera una tercera parte neutral que podría haber revisado estos conflictos y formuló una recomendación para que ambas partes podrían tener cabida.

Mientras que las preocupaciones de fondo se encontraban en la vanguardia de la negociación, existían preocupaciones normativas que inhibe la acción. Preocupaciones normativas no se

refieren a temas que serán debatidos, sino más bien las relaciones entre los actores y el proceso de deliberación. Estas preocupaciones se hicieron explícitas, pero rara vez la base de cada interacción.

Primordial entre las preocupaciones normativas se temía por la supervivencia de las agencias. El GAL Inc junta no estaba interesado en hacerse cargo del programa GAL si eso significaba que el programa contaba con recursos suficientes para sobrevivir. Del mismo modo, se vieron abrumados por el temor de que si no fueran a hacerse cargo de la gestión del programa que el FSI se cerrará y el programa GAL se cerraría con él. Por otra parte, el FSI había una inversión a largo plazo en el programa GAL y no estaba dispuesto a liberar el programa sin garantías suficientes de que el programa podría sobrevivir por su cuenta. Al mismo tiempo, que se resistían a salir de esta con mucho capital que acompaña por temor a que la liberación de los activos disminuiría la supervivencia a largo plazo de otros programas de FSI.

En segundo lugar, el consejo FSI y tabla de GAL había dos concepciones radicalmente diferentes de la situación financiera, la relación entre los programas, y el papel de los actores bordo. La falta de entendimiento común, y por lo tanto la comunicación entre las juntas llevado a una cultura de la desconfianza. La junta GAL sintió que el consejo FSI se cambia regularmente sus demandas y lo que hace imposible la negociación. Sin embargo, el consejo FSI vieron estos cambios como una mera respuesta a nueva información y nuevos conocimientos. Por el contrario, la junta FSI vio el tablero GAL como egoísta en las demandas que iban a hacer de recursos para apoyar el nuevo programa, mientras que la Junta GAL vio esta acción responsable en su papel de administrador de la nueva agencia. Como resultado, la negociación fue siempre delicada ya menudo hostil, ya que cada placa vi el otro como poco fiable y poco razonable.

Por último, la negociación se llevó a cabo en un contexto público. FSI y el GAL había recibido mucho apoyo enorme de la comunidad Flowerton. Por lo tanto todos los involucrados en la negociación eran sensibles a la suciedad de la reputación de las agencias con un debate público desordenado. El conocimiento público de la negociación podría contaminar tanto las agencias con una reputación de mala gestión y el potencial de disminución de la recaudación de fondos en el futuro. Como resultado, los FSI se mostró reacio a hacer pública la negociación por temor a que caiga. Sin embargo, Inc. GAL quería "revelar" la nueva agencia con el fin de ayudar con la recaudación de fondos. Además, fueron las negociaciones para convertirse en un punto muerto, GAL sabía que su as en el conjunto era de conocimiento público de la gestión financiera pasado por los ejecutivos FSI que era el mejor de los irresponsables y peor de los casos ilegales.

En el transcurso de la negociación, el Templo y Platón llegó a encontrar un terreno común. Ellos eran conscientes de las preocupaciones normativas que se mantiene la junta de separación. Platón sugirió un almuerzo, atendido a su costa, donde las juntas puede tratar de encontrar una base de confianza y un terreno común. Mientras que el almuerzo era civil, que no dió mucho fruto. Templo y Platón luchó por encontrar maneras de salvar el abismo entre los grupos normativos.

Dado este contexto, la negociación y los puntos de la discordia, el logro de la separación sería un reto. No sólo los negociadores acerca de la situación desde diferentes puntos de vista, pero sus posiciones parecían irreconciliables. Los intentos de reconciliar los llevaría mucho más tiempo que los representantes de GAL habían esperado originalmente.

TERCERA PARTE

Las negociaciones continuaron en marzo. Sin embargo, en lugar de avanzar, las negociaciones se vuelven más tensas. En primer lugar, O'Donnell se convirtió en mucho más implicado en el día a día las operaciones de FSI y el programa GAL. Esto fue impulsado por la decisión de ahorro de costes para eliminar el director ejecutivo y agravada por nuevas reducciones en el personal administrativo. O'Donnell estaba en la oficina todos los días y se había involucrado en todas las decisiones desde el mantenimiento de la fotocopiadora de la aprobación de la compra de sellos. Esto se basaba en la necesidad de controlar los gastos, pero llegó a tener un gran impacto en la moral del personal como de las expectativas FSI con respecto a la negociación.

La participación de todos los días de O'Donnell frustrados porque sus peticiones de personal regular de información obstaculizaba su capacidad de participar en las actividades del programa relacionadas. Asimismo, su examen del programa para el que había poco conocimiento socavado la experiencia y la autonomía de un personal profesional en general. Sin embargo, O'Donnell vio a su participación como necesaria para la supervivencia financiera de la organización. De hecho, las placas GAL Inc., el hecho de participar en las operaciones día a día señalado a O'Donnell que la nueva junta directiva, o bien no se invierte o no puede gestionar la operación. Ella continuó estipula la separación de una mayor participación de la comisión negociadora del GAL, una inversión que los agentes vieron como los GAL inadecuado e improductivo.

Esta tensión llegó a un punto cuando el obispo hizo un llamamiento a la junta GAL para lograr algún alivio. Hizo hincapié en que "muchos de los funcionarios están considerando la posibilidad de salir. Ellos simplemente no pueden seguir trabajando dentro de un entorno que parece tan tóxicos. La desconfianza de Heather [O'Donnell] hace que no quieren estar allí y las reglas que ha creado significa que pasan todo su tiempo a llenar los formularios o recibir mi permiso y no tienen tiempo para sus casos asignados. Si no hacemos algo rápido, que se van a ir. "Entiende las preocupaciones El consejo del obispo. Ellos mismos se habían agotado emocionalmente. Cuando estuvieron de acuerdo en que los miembros del consejo, ninguno de ellos se espera que este sería un esfuerzo tan prolongado. Se sabía que algo tenía que suceder, pero no tenía muchas esperanzas.

En segundo lugar, la junta GAL y tabla de FSI continuó mucha falta de una base común para la comprensión de las finanzas de las organizaciones. El período a principios de marzo experimentó varios avances. En primer lugar, los comités de negociación acordado para liquidar la mitad de la dotación con el fin de pagar la línea de crédito, reduciendo así la necesidad de negociar sobre la propiedad de los pasivos. En segundo lugar, una revisión de la auditoría de 2008 y la separación del presupuesto para 2009 en gastos de programación en claro a ambas partes que GAL era el más lucrativo de los programas. Aunque esta preocupación reducido entre los negociadores FSI de largo plazo GAL de salud, se creó una mayor urgencia para asegurar la salud financiera del FSI antes de la separación.

Estos éxitos se vieron obstaculizados por la incapacidad rápidamente FSI de articular claramente las obligaciones pendientes y por ver el GAL Inc. Junta de que la contabilidad FSI fue continuamente borrosa. En particular, el contador FSI confirmado por la junta GAL que no había pasado por cuentas por pagar al final de 2009, pero en marzo de cuentas GAL fueron acusados de cargos por pagos atrasados al IRS por no presentar documentación fiscal pertinente. La comisión negociadora del GAL visto estos gastos debido a la mala gestión de personal de FSI e inapropiado para las cuentas de GAL, mientras que los FSI considerarse como parte de las

operaciones normales de una agencia que incluye varios programas. Gastos e ingresos se reasignaron regularmente entre los programas de después de la clausura de las finanzas mensuales. Las discrepancias entre los informes de auditoría, la comprensión de FSI de las finanzas internas y la comprensión GAL Inc. 's de las finanzas de la agencia continuó raza desconfianza.

A pesar de los problemas creados por la mala gestión financiera, varios miembros de la junta GAL se dio cuenta de que esto podría ser el talón de Aquiles de FSI. Si FSI había violado realmente la intención del donante, el conocimiento público de esta violación que haciendo presión sobre ellos para salir de esta GAL. Sin embargo, los oficiales del programa GAL también sabía que empañaría periodismo de investigación, tanto las agencias que habían tenido históricamente una gran cantidad de apoyo público. Dada la falta de repercusiones pruebas y potencialmente dañina, esto tenía que ser visto como un último recurso.

Si bien las negociaciones se mantuvo tensa durante todo los meses siguientes, dos factores contribuyeron para el éxito final de las negociaciones. En primer lugar, los O'Donnell invitó a dos miembros de la junta GAL Inc. para formar parte del consejo FSI. Esto permitió que la junta GAL para comprender las preocupaciones y las posiciones de la tabla FSI, así como una vía de comunicación más clara entre las tablas. Más importante aún, estos dos GAL / FSI miembros y dos miembros actuales FSI consejo formado un comité de gestión GAL para supervisar directamente el obispo sin la intervención de O'Donnell. Esto proporcionó el Obispo, con el apoyo de su creciente responsabilidad, obispo protegido del escrutinio de O'Donnell, y se suministra información directa a la Junta sobre el estado del programa GAL. Además, siempre que la confianza de O'Donnell que el programa GAL estaba siendo gestionados de forma responsable y que la nueva junta GAL estaba comprometido con el éxito del programa.

En segundo lugar, los comités de negociación llegó a un mayor nivel de comprensión compartida sobre la imagen de las agencias financieras. El contador FSI creado una mayor delimitación entre las finanzas y las finanzas STC GAL. Lo largo del año, el presupuesto del GAL mostró un excedente cada vez mayor, mientras que el programa STC se deslizó en un mayor endeudamiento. Lo que había sido conocido previamente por la junta GAL Inc. se hizo evidente para todos - el programa GAL podría continuar para sostenerse económicamente como una agencia independiente. La junta FSI acuerdo para permitir que el GAL Inc. bordo para hacerse cargo de la gestión del programa una vez que se había asegurado el dinero suficiente para cubrir dos meses de gastos de operación, de aproximadamente \$ 40.000.

Esto se vio favorecido por un empujón de recaudación de fondos por la junta GAL Inc.. Mientras O'Donnell supervisado, GAL miembros de la junta se hizo cargo de la recaudación de fondos teatro. Ambas placas fueron exitosos en hacer pública la separación, sin empañar la reputación de cada organización. El conocimiento público de la separación permitió a la comunidad Flowerton a unirse detrás de la recaudación de fondos por lo que es el año más exitoso de la historia. Esto fue facilitado por la cobertura periodística de la separación solicitada por la Junta GAL. Además, el obispo solicitó y recibió una donación de US \$ 8.000 de la ciudad de Flowerton para facilitar la transición. Por último, el FSI envió una carta a los partidarios GAL pidiendo donaciones financieras. Esta carta fue financiado por la Junta GAL que se había alineado a juego patrocinadores para aumentar los ingresos a partir del envío de primavera. La carta también incluye el "opt-out" del lenguaje, para que GAL Inc. podría conservar una copia, pero no la plena propiedad de la lista de correo.

A mediados del verano de 2009, la junta GAL habían planteado los ingresos suficientes para tomar el control del programa. A las grandes preocupaciones financieras aliviado, las tablas

fueron capaces de reconciliar a otros obstáculos en la negociación. FSI mantuvo el control sobre el resto de la dotación. Mientras GAL seguía creyendo que la intención de la dotación fue el avance del programa GAL, el GAL Inc. junta aceptó como un gesto de buena fe y fácil la negociación. FSI permitió al personal GAL para mantener sus escritorios, archivadores y computadoras. Los teléfonos y la infraestructura de tecnología de otros se alquilaron a FSI como parte de un subarrendamiento en el espacio de oficinas. Del mismo modo, GAL sigue siendo un sub-concesionario de FSI en lo que respecta a la financiación de United Way para el resto del año fiscal. GAL ha optado por no continuar su relación con la organización United Way después de ese período.

El tribunal ordenó el traslado de los archivos con el programa GAL, aliviando así las preocupaciones de confidencialidad que quedaba del FSI. FSI no estaba dispuesto a liberar los archivos de personal de GAL. En cambio, la ley de Illinois requiere que los empleados tengan acceso a sus archivos personales. Los empleados de GAL se les pidió que solicitar una copia de su archivo personal FSI y transferirlo a la tarjeta de GAL. Esto ayudó a facilitar la transición entre las agencias. FSI continuó exigir a los empleados del programa GAL a renunciar. La junta GAL se mantuvo neutral en este conflicto. Cuando los empleados del programa GAL se negó a dimitir, FSI no tuvo más remedio. Sin embargo, esto no ha tenido impacto a largo plazo de cualquier organización.

La negociación de estos asuntos continuaron durante la mayor parte del verano de 2009. Aunque nunca las tablas completamente superó el déficit de confianza, en octubre, los directores de ambas tablas firmado un acuerdo oficial de transferir el programa y acordado los activos a la Junta GAL Inc..

Epílogo

Poco después de la separación, el FSI liquidó el resto de la dotación para cubrir el pasivo corriente. En enero de 2010, FSI dejado de operar. Vendieron su infraestructura de tecnología restantes GAL Inc. y liquidación de otros activos para cumplir con obligaciones pendientes de pago. GAL firmado un contrato independiente y sigue ocupando el mismo espacio. GAL ha seguido creciendo y ha aumentado espectacularmente el número de niños atendidos desde la separación. GAL Inc. es financieramente sana, con seis meses de los ingresos de explotación de las reservas y continuidad del apoyo comunitario.

Línea de tiempo

| | |
|-----------------|--|
| 02 2008 | Kay primer obispo se reunió con Jessica Salmón (FSI presidente DBO) para abordar las preocupaciones de la viabilidad de la FSI |
| 03 2008 | Kay Obispo informado FSI ED (Dee Grafton) de intención de solicitar el programa GAL a separarse de FSI |
| 03 2008 | Kay Obispo presentado solicitud formal por escrito al FSI DBO del Comité Ejecutivo |
| 04 2008 | Kay Obispo pidió a un comité ad hoc que se formó para evaluar la posible separación |
| 05 2008 | FSI DBO solicitó Kay Obispo nombrará a dos personas para la comisión ad hoc |
| 06 2008 | Comité ad hoc para investigar la separación Primera reunión incluyó Kay Obispo |
| 07 2008 | Comité ad hoc se reunió |
| Septiembre 2008 | Comité ad hoc se reunió |
| 10 2008 | FSI DBO votado a favor de los GAL en la separación |
| Noviembre 2008 | Kay Obispo seleccionó a los miembros del comité directivo |
| 12 2008 | El comité directivo se reunió por primera vez |
| 12 2008 | GAL, Inc. fue incorporada |
| 12 2008 | Comité directivo entregó carta de intención para FSI del Comité Ejecutivo |
| 01 2009 | Comité de Negociaciones primera reunión |
| 01 2009 | GAL, Inc. se declaró en estado de 501c3 - por las leyes creadas |
| 02 2009 | GAL Inc. recibió el estatus 501c3 |
| 02 2009 | Negociaciones de retraso en el crecimiento |
| 03 2009 | Primer punto de referencia de no separar reunió |
| 04 2009 | Continuación de las negociaciones |
| 05 2009 | Continuación de las negociaciones |
| 06 2009 | GAL Inc. tomó el control de Playhouse para recaudar fondos |
| 07 2009 | 2 ^a punto de referencia para la separación no se cumplen |
| 08 2009 | Continuación de las negociaciones |
| Septiembre 2009 | Continuación de las negociaciones |
| 10 2009 | GAL Inc. empezó a funcionar plenamente como agencia independiente |
| 01 2010 | FSI disuelto |

Los actores principales y acrónimos

FSI: Family Solutions Incorporated - la organización matriz de los GAL y la STC

STC: Sycamore Consejería de árbol - el programa de renta baja asesoramiento alojado dentro de FSI

GAL del programa: The Guardian Ad Litem servicios proporcionados como parte de la FSI

GAL Junta: La junta desarrollados a que tomen la responsabilidad del programa GAL en el caso de una separación. Una organización sin fines de lucro independiente

GAL Comité Intergubernamental de Negociación: Un subgrupo de la Junta de GAL, que actúa en nombre de la Junta para negociar los términos de la separación

Kay Obispo: El director del programa GAL

Friendly Brian: El director del programa de STC

Dee Grafton: Director Ejecutivo de la ISF

Jessica Salmón: Presidente de la junta saliente de FSI

Heather O'Donnell: Presidente de la junta entrante del FSI

Frank Platón: Propietario de un negocio local, miembro FSI bordo y miembro del subcomité

Dulces Singer: Pro bono abogado y miembro del subcomité FSI

Kelly McGovern: Pasado GAL, director del programa y miembro del subcomité FSI

James Temple: Propietario de un negocio local y GAL Inc. / GAL Comité Presidente de la Junta