



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Los Tutores Ad Litem (TAL) del Condado de Madison

Guía del profesor

RESUMEN DEL CASO

Tutores Ad Litem (TAL) del condado de Madison es un caso de estudio que examina el conflicto en torno a una organización sin fines de lucro que intenta separar en dos organismos independientes. Debido a la disminución de las finanzas, una agencia (TAL) los intentos de independizarse de la organización Soluciones Familiares (SF) con el fin de sobrevivir a las condiciones económicas que les rodea. El caso se divide en tres secciones. La primera sección ofrece una introducción al caso y un resumen de los actores relevantes y los problemas que enfrentan. La segunda sección examina la negociación y los obstáculos para una transición exitosa. La tercera sección muestra cómo la cultura de las organizaciones a cabo la separación y ofrece un resumen de las conclusiones alcanzadas por los negociadores. Las tres secciones cuentan con actores múltiples, incluyendo los partidarios del sector privado, contadores privados, funcionarios públicos y administradores sin fines de lucro para demostrar la importancia de la colaboración entre las partes interesadas en las negociaciones del sector sin fines de lucro.

Esta nota se resume el caso, identifica los temas principales, y los puntos clave para la instrucción de que pueden no ser inmediatamente evidente en el caso, y presenta dos estrategias para el uso en el aula.

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 revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por Trent Engbers de la Escuela de Asuntos Públicos y Ambientales de la Universidad de Indiana y Bishay Kristin, del condado de Monroe Corte Defensores Especiales Designados por Inc. Este caso está destinado a la discusión en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación representado. 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.

TEMAS PRINCIPALES DE CASOS

- Gestión en el sector sin fines de lucro requiere la colaboración entre una amplia gama de partes interesadas con las necesidades a menudo divergentes, intereses y habilidades.
- La cultura de una organización afecta a la forma de una organización ve el mundo. Esto incluye sus normas de comunicación, los modelos de enemigos y aliados, y la percepción de uno mismo las organizaciones en un contexto social.
- Esta cultura es creada y sostenida por los dirigentes de una organización. La formación profesional y el enfoque de gestión de los líderes de la organización tiene un impacto dramático en su éxito.
- El cambio organizacional es una parte normal de la gestión en el sector público, pero el enfoque de impactos del cambio climático sus posibilidades de éxito.
- El conflicto es una parte normal de la gestión del cambio organizacional. Sin embargo, se centra en las posiciones sobre el interés puede llevar a un punto muerto.

Puntos centrales del caso

- FSI se encuentra en una coyuntura económica crítica que requiere la acción de uno o ambos de los programas.
- La separación del programa GAL aumentaría su probabilidad de supervivencia a un costo para el programa de ISF.
- FSI había una ventaja en las negociaciones. Si bien votó a favor de permitir que el programa GAL para separar, podrían anular esa opción con una votación de la junta.
- La ventaja de la junta GAL surgió de la preocupación pública acerca de las relaciones de FSI cómo se había logrado la agencia. Si hubiera salido a la luz que el programa GAL había estado financiando otras iniciativas FSI se habría planteado políticas y legales potencialmente preocupaciones con los donantes.
- La negociación para la separación fue conflictiva, debido tanto a cuestiones de fondo en torno a las finanzas de la organización y las preocupaciones normativas relacionadas con la falta general de confianza.
- Mientras tanto FSI se componía fundamentalmente de expertos en el tema (es decir, los profesionales de salud mental), la junta GAL representan a un amplio grupo de propietarios de pequeñas empresas, los expertos sin fines de lucro, y expertos en el tema. Las diferencias en la composición de las juntas contribuyeron a diferentes puntos fuertes y puntos de vista cultural.
- La separación GAL implicados colaboración con una amplia gama de actores, incluidos los responsables internos, tableros de la agencia, los auditores independientes, proveedores de fondos externos, el sistema judicial y la prensa local.
- Dificultades financieras causadas las tablas a involucrarse más en la gestión de la organización. Esto confunde tanto y facilitó la separación.
- Las cuestiones de fondo de la separación eran más fáciles de superar que los problemas normativos de la separación.

Utilizar el caso en el entorno de un aula

Este caso puede ser utilizado tanto en los asuntos públicos universitarios o maestros de aula los asuntos públicos. Mientras que el caso tiende a centrarse en la gestión sin ánimo de lucro, que puede ser utilizado para demostrar la importancia de los actores externos o la importancia de la resolución conjunta de problemas en una serie de contextos públicos y sin fines de lucro.

El caso está diseñado para ser utilizado de dos formas alternativas.

Opción 4

Una opción es presentar el caso de forma secuencial con los estudiantes frente a una serie de preguntas que son apropiadas para cada etapa del proceso del caso. Esto se puede hacer en el contexto de clase con cada sección del caso asignado antes de la clase donde se va a discutir con cada sección o introducidos en las clases de seminario con más tiempo a los estudiantes a leer las secciones entre las discusiones. En este formato, hay una serie de preguntas apropiadas para cada sección.

Una sección es la parte de la toma de forzamiento de la caja. Ante una solicitud a la junta directiva de separar, los estudiantes asumen el papel de los miembros del comité para recomendar una decisión sobre la futura relación entre el GAL y el programa de ISF. Las preguntas específicas que los estudiantes deben tratar incluyen:

1. ¿Qué debería recomendar al comité con respecto a la solicitud de separación del GAL de FSI?
2. ¿Qué soluciones alternativas al consejo considerar, además de la separación?
3. ¿Qué consideraciones financieras, legales y sociales fueron importantes en su recomendación?
4. ¿Qué significa la recomendación para la salud a corto y largo plazo de cada programa, así como para las necesidades de la comunidad Flowerton?

Sección Segunda presenta las principales preocupaciones de la negociación y la separación de los actores clave en la nueva junta directiva. En esta sección se invita a los estudiantes a considerar cómo el conflicto se negocia y el papel que juegan los actores en las organizaciones sin fines de lucro nuevas y existentes. Además, las sondas de los problemas de confianza y el conflicto se encuentra en cualquier negociación.

1. ¿Cuál es su opinión sobre el tablero construido por el Obispo Kay? ¿Cuáles son los puntos fuertes de la junta y sus debilidades? ¿Cómo podría un tablero construido con los diferentes miembros llevar a resultados diferentes?
2. Teniendo en cuenta las tareas que enfrenta la junta GAL nuevos que se enumeran en el caso, ¿qué usted cree que la nueva junta directiva es que falta? ¿Cuáles son los pasos más importantes en la formación de una organización no lucrativa de nuevo?
3. ¿Qué aspectos de la negociación parece ser el más polémico? ¿Qué son fáciles de resolver?

4. ¿Cómo podrían las posiciones de negociación se reordenará en cuestiones más productivas?
5. ¿Qué recomendaciones le daría a las partes para llegar a la resolución?
6. ¿Qué impacto tienen los problemas normativos que en la negociación? Si la situación normativa eran diferentes, ¿cuál sería el impacto de la sustancia de la negociación?
7. ¿Qué medidas podrían adoptarse para reducir los problemas normativos de los involucrados?
8. ¿Cuáles son las ventajas de negociación y las debilidades de la junta nueva GAL y la junta de FSI? Quien tiene una ventaja en la negociación?
9. ¿De qué manera esta sección se muestra la importancia de la colaboración en el sector sin fines de lucro? Aunque no es explícito en el caso, lo que los actores individuales e institucionales son importantes en la negociación de la separación y en la gestión continua de los GAL y el FSI?

La sección tres describe cómo se desarrolló la negociación. En él se examinan los principales obstáculos que surgieron durante el curso de las negociaciones y las soluciones en las que los negociadores lleguen. En esta sección se invita a los estudiantes para evaluar las acciones de los consejos y de identificar el papel que la cultura y el liderazgo desempeñado en la solución del conflicto. Estos problemas son mucho más implícito que en las secciones anteriores, para que los estudiantes deben ser alentados a hacer suposiciones a la luz de la información que falta.

1. ¿Cuál es el nivel adecuado de participación de funcionarios de la Junta? ¿Es la participación financiera de mérito con las preocupaciones del día a día las decisiones de gestión o de la junta fue GAL correcta en permanecer enfocado en los grandes problemas de recaudación de fondos y la política?
2. ¿Cómo describiría la cultura de los GAL y FSI juntas / programas? ¿De qué manera estas culturas entran en conflicto?
3. ¿Cuál fue el papel de liderazgo en la facilitación de este cambio organizacional?
4. ¿Qué factores socio-culturales cree usted que interfiere con la capacidad de las agencias para negociar con eficacia?
5. En retrospectiva, lo que habría sido el mejor curso de acción para las agencias?

Si los casos se presentan antes de la clase donde se discuten, los estudiantes deben ser alentados a preparar una respuesta resumen de una página a una de las preguntas guía. Esto ayuda a facilitar la discusión y evita problemas de pensamiento de grupo que son propensos a surgir durante los debates en clase. Otra opción es asignar a los estudiantes un papel en el conflicto (por ejemplo, O'Donnell, el Obispo, o el equipo de negociación GAL) y pídeles que discutan el conflicto desde su punto de vista. Se les debe alentar para evaluar el caso en términos de los temas dominantes de conflictos, el cambio, el liderazgo o la colaboración.

Opción 4

La segunda opción es la introducción de las tres secciones de la caja a la vez. Aunque esto elimina la decisión de forzar el carácter del caso, que permite a los estudiantes la

capacidad de comprender la complejidad de lo que inicialmente parece una simple elección. Cuando el caso se introduce en un segmento, el estudiante debe organizar su respuesta en torno a temas en el caso en lugar de los puntos de decisión. Esta sección trata sobre los principales temas y presenta preguntas orientadoras y lecturas complementarias. Al igual que con la opción uno, este proceso funciona mejor cuando los estudiantes se les anima a escribir artículos de respuesta antes de la discusión en clase. Las lecturas complementarias son beneficiosos para proporcionar a los alumnos un marco teórico para responder a la pregunta.

Conflicto

El caso presenta un conflicto fundamental dentro de una agencia cuya misión se ha vuelto muy diversas. Mientras que la agencia había tenido éxito en la gestión de la diversidad, la tensión añadida de la presión fiscal empuja este conflicto hasta el borde. El conflicto interno llegó a manifestarse por un conflicto entre las agencias que están luchando para definir el futuro del programa GAL. La segunda sección se presentan los factores principales que surgen en el conflicto entre las agencias. Preguntas a considerar:

1. ¿De qué manera los conflictos en la segunda sección articulada como las posiciones y de qué manera son los problemas?
2. ¿Cómo podrían los conflictos ser reestructurada para dar lugar a una negociación más productivo?
3. ¿De qué manera la naturaleza de las partes involucradas efecto del conflicto que se enfrentan?
4. ¿De qué manera los conflictos representados en este caso refleja la gestión de una red de colaboración y de qué manera son simplemente una extensión de las tradicionales negociaciones corporativas?
5. ¿Cómo pueden los cambios en el contexto normativo conducir a resultados diferentes? ¿Qué podría haber hecho para reestructurar el marco normativo?

Lecturas complementarias

Dasgupta, P. (1988). La confianza como una mercancía. P 2000,4). En Gambetta, D. (ed) *Confianza: Decisiones y la ruptura de relaciones de cooperación*. Nueva York: Basil Blackwell.

Fisher, R. y Ury, W. (1983). *Obtenga el sí: Negociar sin ceder en* , Nueva York: Penguin Books.

O'Leary, R. & Bingham, LB (2007). *A Manager's Guide to Resolving Conflicts in Collaborative Networks*. IBM Centro de Negocios del Gobierno.
<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/olearybinghamreport.pdf>

Cultura Organizacional

Las organizaciones deben crear una cultura unificada cuando se involucran en las actividades de colaboración. Sin embargo, el FSI se caracterizó por dos programas con culturas muy diferentes. El programa STC empleadas principalmente consejeros que se han invertido en su cultura terapéutica. Por otra parte, el programa GAL, mientras que personal de servicio de los trabajadores sociales de casos, fue rodeado por la cultura jurídica poblada por los abogados, jueces y burócratas del gobierno. Asimismo, el

Consejo FSI fue principalmente una regida por las normas terapéuticas, mientras que la Junta GAL representa una distribución mucho más heterogénea.

1. ¿De qué manera las diferencias culturales entre los actores afectar el deseo de separar las dificultades financieras una vez que se hizo evidente?
2. ¿Cómo podría la cultura de la FSI ser reformado a fin de evitar el deseo de separación?
3. ¿De qué manera se puede observar las diferencias culturales en las preocupaciones y las posiciones de los organismos durante la negociación?
4. ¿Las diferencias culturales afectan a la gestión de una organización o gestión de la cultura libre? Si la administración depende de la cultura, de qué factores son importantes?

Lecturas complementarias

Iles, P., y Auluck, R. (1990). Trabajo en equipo, entre los organismos de desarrollo y práctica del trabajo social. *Diario británico de Trabajo Social* , 20 , 151-164. "

Khademian, AM (2000). 2000, "Is Silly Putty Manageable? En busca de vínculos entre la cultura, de gestión y el contexto. "En J. Brudney, L. O'Toole y Hg Rainey, Eds). *Avanzar PublicManagement: Nuevos desarrollos en la teoría, métodos y prácticas*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Schein, EH (1992). *Organizational Culture and. Liderazgo (2^a)* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Collaboratori:

Es fácil concebir esto como un caso de dos órganos de gobierno que compiten por los recursos compartidos. Sin embargo, una lectura más profunda del caso se encuentra múltiples actores en juego. Una breve lectura de lo que incluiría el sistema judicial, los principales donantes, el periódico local, contadores independientes, organismos de financiación, tales como United Way, y los miembros del consejo que a menudo desempeñan múltiples funciones en relación con la agencia. La capacidad de trabajar o no trabajar en conjunto y el carácter relativamente efímero de las relaciones de los efectos del éxito de la gestión conjunta.

1. ¿De qué manera es este un ejemplo de negociación burocrática tradicional y de qué manera se reflejan en la gestión pública en colaboración?
2. ¿Qué características de los actores y la situación fomentado una mayor colaboración y de qué características sofocado una mayor colaboración?
3. ¿Cómo pueden las relaciones entre los actores de una reestructuración para mejorar la colaboración?
4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de las redes de este tipo de solución de problemas? ¿Qué medidas alternativas podrían haber producido los resultados más óptimos?

Lecturas complementarias

- Hardy, C., Philips, N., y Lawrence, TB (2003). Recursos, conocimientos e influencia: Los efectos de la organización de la colaboración entre organizaciones. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Koppenjan, J. y Klijn, H. (2004). *Incertidumbres en la gestión de redes: Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. Nueva York, NY: Routledge.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review* 57 :45-52.

Relaciones públicas

Muchas organizaciones sin fines de lucro son incómodos o cuidado de involucrar a los medios de comunicación. Sin embargo, a partir de las relaciones públicas tienen una gran promesa para mejorar el éxito de recaudación de fondos sin fines de lucro y el apoyo de la comunidad. La junta GAL cultivado relaciones con el personal de los medios de comunicación locales con el fin de ayudar en la recaudación de fondos. Además, dicen los medios de comunicación como moneda de cambio potencial de conflicto fueron en aumento.

1. ¿De qué manera podría FSI tiene un mejor uso de los medios para mejorar su posición de negociación o para evitar la desaparición definitiva de la organización?
2. ¿Qué factores cree usted que la base de reservas FSI trata de hacer que los medios de comunicación en torno a la separación? ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de esta estrategia?
3. ¿Qué riesgos y los beneficios estaban presentes en la decisión de la junta del GAL para atraer a los medios?
4. ¿Cuáles son las mejores prácticas en las relaciones de los medios de comunicación para las organizaciones sin fines de lucro? Algunos ejemplos a considerar incluyen un plan de gestión de crisis, preparado temas de debate, y los mecanismos de difusión en los medios.

Lecturas complementarias

- Consortio de Comunicaciones Media Center (2004). Directrices para la evaluación de los esfuerzos de comunicación sin fines de lucro. Washington, DC: Consortio de Comunicaciones Media Center, 1-19.
<http://www.mediaevaluationproject.org/Paper5.pdf>
- Pearson, J. (2004). Manejo de los medios de comunicación: Estrategias para el éxito. Edenbridge, Reino Unido: WiremillPublishing Ltd.
- La Acción Voluntaria Unidad de Prensa (2005). Levaduras madres seleccionadas (levaduras de cultivo) : Una investigación de la relación entre organizaciones benéficas, los medios de comunicación comerciales y agencias de relaciones públicas. Londres." . Los medios de la Unidad de Acción Voluntaria, 1-57.
http://www.vamu.org.uk/downloads/culture_clash.pdf

Junta de Papel

Las placas de los GAL y FSI no fueron compuestas sólo de conjuntos muy diferentes de la gente, pero empleado estrategias muy distintas para la gestión de la organización. No hay una tabla de distribución por la derecha y las diferentes estructuras de los consejos son apropiados para las diferentes organizaciones y diferentes circunstancias. Considere la posibilidad de las agencias en el caso y evaluar la adecuación de las diferentes estrategias.

1. Teniendo en cuenta los diversos programas dentro de FSI, ¿cómo debería ser estructurada la junta? ¿Qué tipo de personas deben servir en la mesa y cuáles son sus funciones en relación con la operación de la agencia? ¿Cuáles son las ventajas relativas de la "junta de trabajo" o "financiera" o tablas de "simbólico"?
2. Si el contexto situacional determinar la composición de la junta y su relación con la gestión de la organización? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué no? ¿Qué aspectos del contexto situacional son importantes en este caso?
3. ¿La participación de O'Donnell representa la administración microgestión o responsable? Si el tribunal GAL han desempeñado un papel más activo en la gestión del programa GAL, si no por otra razón que un gesto de buena fe?
4. ¿Cómo más podría hacer la junta FSI respondido a la crisis financiera más allá de hacerse cargo de dirigir las operaciones? ¿Qué ventajas y desventajas que esta estrategia de mantener?

Lecturas complementarias

DeVita, MC (2006). La construcción de una sociedad. *Miembro de la Junta*, 15, 11.8.

Flather, N. y Maksy, PL (2003). Este es el aviso final. *Noticias de la Fundación y comentarios, de 44 años*, 30-4.

Panel sobre el sector sin fines de lucro. 2007. *Principios de buena gobernanza y la práctica ética: Una guía para instituciones benéficas y fundaciones*. Washington, DC: Sector independiente.

Cambio Organizacional

Mientras que la misión de la organización cambiado muy poco, el cambio estructural, tanto para el FSI y el GAL fueron significativas. Este cambio fue impulsado por factores internos y externos que escapan al control de corriente (por ejemplo, crisis financiera, la facturación de gestión, desvío de la misión), pero el éxito del cambio depende de una iniciativa de cambio intencional. Considera que las acciones de los involucrados en el cambio y la forma en que llevó a un cambio mayor o menor éxito de la organización.

1. ¿Qué factores llevan a una reestructuración más o menos éxito estratégicas entre las organizaciones sin fines de lucro? ¿Hasta qué punto son los factores presentes o ausentes en el presente caso?
2. ¿Cómo cree que los agentes de cambio organizacional en cuenta ocho John Kotter pasos de liderar el cambio? Si usted fuera el encargado de liderar este cambio, ¿cómo se han utilizado estos pasos?

3. ¿Hasta qué punto este cambio inevitable o podría haber impedido estado. Considerar el contexto del cambio y evaluar cómo afectó la separación?
4. ¿Cómo distintas concepciones de la separación de impedir la negociación?
¿Cómo pueden estos se han previsto?

Lecturas complementarias

Aldrich, H. (2001). *Organizaciones de la evolución* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kohm, A. & La Piana, D. (2003). *Reestructuración estratégica de las organizaciones no lucrativas fusiones, integraciones y alianzas* . Portsmouth, NH: Greenwood Publishing Group.

Kotter, J. (1996). *Liderar el cambio*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.