

# ASOCIACIÓN CIVIL ANDAR: LOS DESAFÍOS DE AMPLIAR EL FOCO ORGANIZACIONAL

**Leopoldo Blugerman**

IDEI. Universidad Nacional de General Sarmiento

**Claudio Fardelli Corropelese**

IDEI. Universidad Nacional de General Sarmiento

**Marina Calamari**

IDEI. Universidad Nacional de General Sarmiento

**Cecilia Chosco Díaz**

IDEI. Universidad Nacional de General Sarmiento

**Paloma Fidmay**

IDEI. Universidad Nacional de General Sarmiento

## Resumen

La tensión entre el desarrollo de negocios sociales y el cumplimiento de la misión organizacional crea preguntas conceptuales, desafíos de gestión y temas éticos. Para trabajar esto, se hará foco en un caso de estudio: la Asociación Civil Andar, ubicada en Moreno (Bs. As.), creada en 1991 por un grupo de profesionales y padres con el objeto de generar espacios laborales y de participación para personas con discapacidad, en función de mejorar su calidad de vida y afianzar sus vínculos familiares e inclusión. Basándose en el modelo social de la discapacidad, en la actualidad cuenta con diversos programas, entre los que se destacan: emprendimientos productivos sustentables, terapéuticos y deportivos. En sus inicios estuvo orientada a personas de bajos ingresos, pero recientemente ha decidido ampliar dicha oferta a sectores de mayores recursos, en pos de obtener beneficios que contribuyan a su sostenibilidad. El caso permite analizar las tensiones que se generan cuando se estructura un proceso con una mirada de negocio en un servicio social en temas tales como: identidad organizacional (cambio de un modelo de servicio social a uno que incluye la perspectiva comercial de los emprendimientos productivos), dimensiones éticas (a quién/es se cobra o no por el mismo servicio), y mutaciones en el modelo de negocios (perfil de beneficiarios, oferta de productos, fijación de precios) y de operaciones (organización interna, gestión de la cadena de valor), así como el desarrollo de un entramado de redes vinculares que parecen centrales en el crecimiento organizacional. El análisis se enmarca en el trabajo que los autores realizan en el estudio de iniciativas inclusivas y de emprendimientos sociales en Latinoamérica. Busca enriquecer la literatura existente, enfocándose en el proceso transformativo de una organización que decide realizar un giro estratégico, los dilemas que enfrenta y el impacto en el cumplimiento de su misión.

**Palabras claves: empresas sociales - identidad organizacional - modelo de negocios - redes organizacionales - Argentina.**

**Breve CV de los autores**

- Leopoldo Blugerman: Licenciado en Ciencia Política (UBA). Magister en Relaciones Internacionales (Universidad de Bologna). PhD(c) Systems Science (University of Hull). Investigador docente Profesor Adjunto y Director Licenciatura en Administración de Empresas (IDEI-UNGS).
- Claudio Fardelli Corropolese: Licenciado en Administración (UBA). Maestría en Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales (UNTREF-Universidad de Bologna). Profesor Adjunto y Ex Director (IDEI-UNGS). Profesor Titular UNM.
- Marina Calamari: Licenciada en Ciencia Política (Universidad del Salvador), Magíster en Estudios Organizacionales (Universidad de San Andrés). Doctoranda C. Económicas/Administración (UBA). Investigadora docente JTP (IDEI-UNGS).
- Cecilia Chosco Díaz: Investigadora docente JTP IDEI-UNGS. Licenciada en Administración Pública (UNGS), Magíster en Antropología Social (UNSAM), Doctoranda en Ciencias Sociales y Humanas (UNLu).
- Paloma Fidmay: Licenciada en Sociología (UBA). Posgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (UBA). Doctoranda en Ciencias Sociales (UBA). Investigadora docente JTP (IDEI-UNGS).

## 1. Introducción

El devenir de este caso demuestra las tensiones que atraviesa la Asociación Civil Andar. El caso analizado es una organización de la economía social y solidaria que busca ampliar derechos en el campo de la discapacidad, a través de diversas iniciativas que tienen como eje el desarrollo sostenible, en el Conurbano bonaerense desde hace más de 30 años. Asimismo, servirá para reflexionar sobre cómo este tipo de organizaciones *híbridas* responde a cambios en el actual entorno de crisis, lo que a su vez impacta en su identidad organizacional y en el vínculo con diversos actores sociales, públicos y privados. Por último, en esa estrategia organizacional de articulación con diversos actores, parece primar la búsqueda de impacto en las políticas públicas sobre discapacidad.

## 2. Una breve historia de la Asociación Civil Andar

En el año 1985 un grupo de padres y voluntarios comienzan a trabajar en Moreno con el objetivo de ofrecer a niños, jóvenes y adultos con discapacidad la oportunidad de desarrollar actividades recreativas, lúdicas, deportivas y culturales a partir de propuestas concretas. En 1991 logran constituir la Asociación Civil Andar, promoviendo una serie de programas con el fin de capacitar gratuitamente a jóvenes con discapacidad, en función de mejorar su calidad de vida, afianzando sus vínculos familiares y su inclusión en la comunidad. En 1992, a través del desarrollo de actividades deportivas, participan en los Juegos Mundiales de *Special Olympics* en Austria. Esto se repetiría en los Juegos de Estados Unidos (1995 y 1999), Canadá (1997), Alaska (2001) e Irlanda (2003).

En 1995 adquieren el predio ubicado en La Reja, dando lugar al emprendimiento laboral, cultural, deportivo y social que se llamaría “Granja Andar”. Allí también se comenzaría a trabajar en la generación de Negocios Sociales Inclusivos con el objeto de proveer formación en el trabajo y empleo real para las personas con discapacidad. Los primeros emprendimientos fueron panadería, fábrica de pasta, cocina, huerta, vivero, granja y carpintería. Ese mismo año se firma el convenio con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, para el reconocimiento del Taller Protegido. Dos años después se crea el “Centro de Día Andar” destinado a jóvenes con discapacidades múltiples. Mientras tanto el trabajo deportivo se siguió fortaleciendo, y en 1998 junto al Municipio de Moreno y la Asociación Civil VIDDA, la Asociación Civil Andar crea la “Liga de Fútbol Especial”.

En 2001 se concluye con la construcción de la “Panadería: Pan de Esperanza”, comenzando con una producción de mayor escala. Esto les permitiría en 2006 obtener la licitación pública en el Consejo Escolar de Moreno para la entrega diaria de pan, pizzas, facturas y pan rallado a 23 escuelas del distrito, lo que le facilitaría más adelante ser los proveedores de pan de todas las escuelas de Moreno. A partir de allí desarrollarían otros emprendimientos: “Catering Delicias”, Huerta y Vivero, Artesanías. En 2007, mediante un convenio con Fundación ADIDAS Argentina y Fundación Lucas Castroman, llevan adelante el proyecto “Ponele magia a tu potrero”, mediante el que construyen una cancha de fútbol en la Granja. Desde entonces, se formaliza un trabajo conjunto entre entidades con el fin de brindar mayores oportunidades para personas con discapacidad.

En 2011, con el Catering Delicias se transforman en proveedores de TECNOPOLIS, brindando alimentos a más de 2000 empleados durante 6 meses. Ese mismo año inauguran la Primera Escuela Argentina de Gestión y Oficios en Gastronomía orientada a personas con discapacidad. Desde el año 2013 la Asociación Civil Andar cuenta con la concesión del Bar y del Kiosco en la Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini de la Ciudad de Buenos Aires. Granja Andar ha obtenido diferentes premios de internacionales por sus propuestas de emprendimientos inclusivos.

El 2 de agosto de 2018 la explosión de la escuela N° 49 en Moreno y el posterior cierre preventivo de gran parte de las escuelas del municipio interrumpieron el suministro de pan, que luego no pudo reanudarse por modificaciones de la normativa por parte del Gobierno de la Pcia. de Buenos Aires que dejaron

afuera del servicio a Andar, lo que a su vez los llevó a enfrentar una situación económica financiera crítica que los obliga a generar nuevas fuentes de ingreso.

### 3. Tensiones en el desarrollo de la Asociación Civil Andar

Cuando una organización sin fines de lucro con un modelo de financiamiento basado en donaciones y subsidios decide emprender una iniciativa impulsada por el mercado, existen algunas tensiones y riesgos recurrentes. Para tratar de comprender la complejidad de este fenómeno, Santos et al (2015:45) desarrollaron una tipología de negocios sociales híbridos que se advierte en *Tabla 1*. Su análisis destaca los frecuentes riesgos asociados con la desviación de la misión y el desafío de lograr sostenibilidad financiera.

*Tabla 1: Tipología de Negocios Sociales Híbridos*

Dimensions	Clients = Beneficiaries	Clients ≠ Beneficiaries
<b>Automatic Value Spillovers</b>	<p><b>MARKET HYBRID</b> Examples: BOP initiatives for access to basic services (energy, health)</p> <p><b>Risk of Mission Drift:</b> Low</p> <p><b>Financial Sustainability:</b> Easy</p>	<p><b>BRIDGING HYBRID</b> Examples: integrated business mode with job matching for people with disabilities</p> <p><b>Risk of Mission Drift:</b> Intermediate (lower risk for more integrated models)</p> <p><b>Financial Sustainability:</b> Moderately Difficult</p>
<b>Contingent Value Spillovers</b>	<p><b>BLENDING HYBRID</b> Examples: Microfinance, integration models that require regular support or change of behavior for value to be created</p> <p><b>Risk of Mission Drift:</b> Intermediate</p> <p><b>Financial Sustainability:</b> Moderately Difficult</p>	<p><b>COUPLING HYBRID</b> Example: Work integration social enterprises that require a dual value chain that serves both clients and beneficiaries</p> <p><b>Risk of Mission Drift:</b> High</p> <p><b>Financial Sustainability:</b> Difficult</p>

Fuente: Santos et al (2015: 45)

En esa misma línea, Battilana y Lee (2014: 409) resumen las tensiones intrínsecamente difíciles que enfrentan estas organizaciones: “las tensiones entre los negocios y las formas de caridad se manifiestan tanto de manera externa, en la gestión de las relaciones con un entorno organizacional bifurcado, como a nivel interno, en la gestión de la identidad organizativa, asignación de recursos y toma de decisiones”. De manera complementaria, Hockerts (2015) señala que las organizaciones híbridas a menudo movilizan recursos que permanecen marginados e infrautilizados, basados en activos con los que su misión social los obliga a trabajar. Así, sostiene que “para lidiar con esta tensión entre misión social y realidades económicas, los híbridos se han visto obligados a ajustar sus modelos mentales, permitiéndoles ver activos antagónicos desde una perspectiva diferente... han desarrollado varias estrategias cognitivas para identificar oportunidades que podrían convertir los antagonismos en complementariedades” (Hockerts 2015: 92). El estudio de caso en el que se enfoca este documento ilustra claramente los aspectos considerados por Santos et al (2015), Battilana & Lee (2014) y Hockerts (2015), pero al mismo tiempo mueve nuestra comprensión del proceso de desarrollo de una iniciativa social de negocio dentro de una organización que inicialmente creció con un modelo de desarrollo social tradicional.

El proceso de crear y consolidar un negocio social y operar formas híbridas de organizaciones (sobre las que reflexionaron Battilana & Lee, 2014; Doherty et al, 2014; Gidron, 2017; Gupta et al, 2015; Haigh et al, 2015; Hockerts, 2015; Jäger & Schröer, 2014; Le Ber et al, 2011 y Santos et al, 2015, etc.), genera preguntas

en varias dimensiones que pueden agruparse en cuatro categorías analíticas interrelacionadas: estas son, la identidad organizativa (pasar de un modelo de servicio social a un modelo comercial en alguna de sus iniciativas), dilemas éticos (cómo asignar los mismos servicios entre personas de bajos ingresos y de sectores socioeconómicos más altos), desarrollo de modelos de negocios (cómo gestionar el mercado de donantes, perfil de clientes, oferta de productos/ servicios, precios, etc.) y operaciones (gestión de la cadena de valor, recursos internos, organización, etc.). Se pasará a discutir cada una de estas dimensiones identificadas por la literatura.

Inicialmente, la identidad organizacional se refiere a las tensiones entre opiniones comerciales y sociales que chocan dentro de la cultura organizacional de una empresa social. Como señaló Young (2001: 139), la identidad organizativa representa "lo que es central, distintivo y perdurable de una organización". Aquí, un amplio conjunto de autores está de acuerdo en la importancia de entender la complejidad de la identidad híbrida de las empresas sociales como una de las fuentes de sus tensiones internas (Gonin et al 2013, Battilana & Lee, 2014, Young 2001, Gidron 2017, Fitzgerald & Shepherd 2018). En la misma línea, la complejidad parece ser una característica central de las organizaciones híbridas, como Jäger y Schröer (2014: 1281) definen: "Hybrids [organizations] are characterized by an organizational identity that systematically integrates civil society and markets, exchange communal solidarity for financial and non-financial resources, calculate the market value of communal solidarity, and trade this solidarity for financial and nonfinancial resources".

Además, como Le Ber y Branzei (2011: 283) mencionan, esta construcción de identidad híbrida no es fácil de erigir y necesita compromisos activos y reflexivos. Finalmente, Smith y otros (2014) exploran cómo la identidad de la organización puede informar las alianzas estratégicas cuando la organización intenta superar las limitaciones de recursos y ampliar el impacto de su empresa social. El caso en estudio ilustra claramente estas tensiones de identidad organizativa y cómo trató de gestionarse para ampliar una iniciativa socioeducativa y laboral innovadora.

La segunda dimensión se relaciona con los dilemas éticos que una organización puede enfrentar cuando decide incorporar a su cartera un programa o una iniciativa impulsada al menos parcialmente por el mercado. En este sentido, Gonin et al (2013: 37) alertan que "Like corporations grappling with social responsibility, social enterprises juxtapose social and ethical demands against economic concerns. However, corporations face different pressures than social enterprises in how to manage these demands, including pressure for short-term financial success that emerges from investors and markets. Scholars have begun to explore how the nature and environment of these competing demands differ and may lead to alternative management strategies".

La dimensión ética generalmente conduce a una fuente adicional de tensión y complejidad relacionada con la movilización de recursos financieros para una empresa social, y como menciona Doherty et al (2014: 431), "En muchas empresas sociales, las opciones estratégicas se basan más en aspectos sociales y éticos, en lugar de consideraciones económicas, especialmente en comparación con organizaciones privadas o del sector público". Adicionalmente, esta fuente de tensión puede otorgar una amplia legitimidad a la empresa social en sí misma, como señala Henry (2015: 144): "el contexto en el que se da el reconocimiento de oportunidades en la empresa social es diferente al de un entorno comercial, con actores sociales que tienen para enfrentar los desafíos institucionales, de recursos, legales y, a menudo, ético, que pueden no aplicarse en las empresas tradicionales".

Así, el devenir reciente de Andar ilustra las tensiones éticas que se presentan cuando la organización debe encontrar opciones alternativas ante tensiones en su modelo de financiamiento, a resultas de un cambio contextual (a raíz de una explosión en una escuela de la localidad de Moreno que les costó la

vida a dos personas<sup>40</sup>. A causa de este hecho se desató una ola de protestas en el municipio y en la Provincia de Buenos Aires por las pobres condiciones infraestructurales de los establecimientos educativos bonaerenses, lo que a su vez llevó a la suspensión de clases en muchas escuelas de dicha localidad<sup>41</sup> y la pérdida de la posibilidad de que Andar siga prestando la provisión de pan en dichas instituciones).

La tercera categoría está comprendida en las tensiones con respecto al modelo de negocio en sí mismo: en este sentido, esta amplia dimensión considera varias características con respecto a cómo la iniciativa crea valor financiero: la propuesta de valor entregada a los clientes y donantes; Aquí se deben considerar, entre otros elementos, los precios, la captura de donantes y clientes, la generación y diversificación de ingresos, la cartera de productos o servicios, etc.

Para profundizar en esta característica, Fitzgerald y Shepherd (2018: 483) enfatizan que los modelos de negocios en parte son el resultado de la adaptación a las demandas contextuales de la sociedad y el mercado. Los modelos de negocios son la respuesta organizativa a los cambios en la sociedad, el mercado y las preferencias políticas de una manera que hace que las iniciativas sean sostenibles. En este sentido, se ha argumentado que las organizaciones que deciden desarrollar un modelo de negocio deben adquirir dos conjuntos de capacidades: adaptarse y ajustarse al entorno (Haigh et al, 2015; Berger & Blugerman, 2010), y generar un equilibrio y desarrollar capacidades clave, especialmente en contextos emergentes (Gupta, 2015). El caso estudiado en este documento ilustra los esfuerzos realizados para adaptar y ajustar un modelo de negocio en el proceso de construcción y consolidación de una empresa social.

Finalmente, el cuarto conjunto de tensiones reconocido por investigaciones anteriores se relaciona con los cambios en el modelo operacional de las empresas sociales. Aquí, las preocupaciones y desafíos aparecen en la estructura de gestión de la empresa social -perfiles y posiciones-, logística, herramientas de gestión (certificaciones o cuadro de mando, etc.). Así, Jenner (2016: 54) afirma que "cuestiones operativas, como la eficiencia y la calidad del servicio, son factores importantes para la sostenibilidad de la empresa social". Otros enfatizan la importancia de manejar tensiones asociadas con la flexibilidad requerida por una empresa social, y reconocen que contar con descentralización "y altos niveles de autonomía en la administración de operaciones" es un requisito para ganar sustentabilidad (Maibom & Smith, 2016: 272).

Los desafíos operativos a menudo son una expresión de la tensión entre la misión social y la sostenibilidad financiera. Hockerts (2015: 101) reconoce la innovación frugal como un enfoque clave para tratar con algunos de ellos. La innovación frugal se considera como un proceso "of reducing the complexity... by removing all nonessential features... Frugal innovation skills, for example, may turn out to be diametrically opposed to the way businesses do research and development. Firms trying to engage in such practices on their own may experience internal friction. Spatial separation of antagonistic assets can be a good way of dealing with tensions".

Lo mismo se puede argumentar para las organizaciones sin fines de lucro que desarrollan un negocio social dentro de su cartera de programas. La separación espacial y la innovación frugal, al menos hasta que un modelo nuevo y disruptivo eventualmente se establezcan, son enfoques cruciales para gestionar el cambio y los recursos escasos.

#### 4. Tensiones en la Asociación Civil Andar

---

<sup>40</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/exploto-garrafa-escuela-moreno-muertos\\_0\\_S1\\_FRveBm.html](https://www.clarin.com/sociedad/exploto-garrafa-escuela-moreno-muertos_0_S1_FRveBm.html) (fecha de acceso 19-07-2019).

<sup>41</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/176-escuelas-moreno-perdieron-tercio-calendario-escolar\\_0\\_Oxu-rN8Mu.html](https://www.clarin.com/sociedad/176-escuelas-moreno-perdieron-tercio-calendario-escolar_0_Oxu-rN8Mu.html) (fecha de acceso: 24-07-2019).

#### **4.1 Tensiones éticas y en la identidad organizacional**

El caso analizado se ha enfocado en sus inicios en el desarrollo de actividades socioeducativas para personas con discapacidad en contexto de pobreza en el oeste del conurbano bonaerense desde hace más de 30 años a la fecha. Adicionalmente, el paradigma de la discapacidad con el cual Andar opera, es el de “mostrar el potencial, no el déficit”, tal como puntualiza Raúl Lucero, fundador de la organización. Adicionalmente, como indica la literatura citada, la identidad organizacional en empresas sociales suele definirse en torno a algún supuesto básico que, en el caso de Andar, a decir de Lucero, es la “mirada apreciativa y empática de la discapacidad y la pobreza, que son estigmatizantes”, pero sus redefiniciones se producen pragmáticamente, usualmente asociadas a cambios en el entorno. Esta mutabilidad y flexibilidad (Hockerts 2015) se realiza en general con tensiones, dados no sólo los valores organizacionales, sino la estructura que se erige sobre ellos en consecuencia, y que al momento del cambio debe reajustarse. En ese sentido, esta tensión se advierte cuando Lucero indica que “Andar es una organización social que se viene construyendo desde hace 30 años; digo se viene porque somos producto de cambios y transformaciones. Los cambios tienen que ver con situaciones externas a Andar y las transformaciones con lo que ocurre con nuestro destinatario directo, las personas con discapacidad, qué hacen o manifiestan a partir del empoderamiento, y al tomar esas decisiones exigen transformaciones”.

Nacido como Asociación Civil, con un vínculo con actores públicos locales y una fuerte impronta en la dimensión de la recuperación sociolaboral de la discapacidad, tres décadas después el *ethos* organizacional tiende a alejarse de dicha concepción. Este proceso se advierte en lo señalado por el mismo Lucero, al indicar que “Si bien no está definido el nombre, nosotros para el Estado somos un taller protegido, si bien no nos gusta mucho la palabra *protegido*”. En contraposición, se autodefinen, en base a Lucero, “más como un emprendimiento social inclusivo”. Esta puesta en valor de la identificación a partir de una estructura organizacional híbrida (“emprendimiento social inclusivo” remite tanto a la integración de la dimensión del lucro y de la dimensión misional originaria en un mismo paraguas conceptual).

Esa misma tensión se refuerza al momento de generarse un  *cuello de botella*  financiero: al perderse la provisión de pan a las escuelas, se dejan de percibir ingresos que sostenían buena parte de las actividades de la asociación, debiendo generar o fortalecer formas alternativas de generar ingresos. A partir de la promoción de otros emprendimientos (especialmente catering) y la exploración de nuevas posibilidades -por ejemplo, se plantea la apertura de un lugar de venta directa-, asimismo comienzan a abrir la posibilidad del ingreso al Centro de día de jóvenes de sectores de mayores ingresos, de manera de promover un financiamiento más estable a través de obras sociales, buscando así mayor sostenibilidad

Por último, el navegar exitosamente entre lo productivo y lo misional-terapéutico parece central no sólo en la definición de la identidad organizacional, sino también en la traducción que la forma de resolución de esas opciones plantea para la proyección organizacional, su foco y su modelo de operaciones. Así, como enfatiza Lucero: “tenemos hoy incubados 20 jóvenes que están *pidiendo pista* para lo productivo, y a esta organización le exige estar pensando otro negocio. Si en Andar nos hubiéramos quedado con lo terapéutico, jamás nos hubiera interesado en que esos pibes desarrollaran habilidades laborales... Éstas son las tensiones que generamos, que nos interesan”.

Esta reflexión parece ser orientativa de que se ha identificado a futuro la necesidad de desarrollar en la estructura de Andar una serie de dispositivos organizacionales que se centren en la dimensión productiva y no solamente en la educativa de sus beneficiarios. De este modo, se advierte cómo las tensiones en torno a la identidad organizacional tienen un impacto en el vínculo de la organización con otros actores, y en su modelo de negocios y operaciones, que serán analizados a continuación.

#### **4.2 Relaciones con las partes interesadas e impacto en el modelo de negocios y operacional**

Una parte interesada central para la organización analizada son los padres de quienes actúan en Andar. En ese sentido el vínculo con ellos, se señala en la organización, ha sido respetuoso de los procesos que tienen que hacer los padres para de esa forma construir convivencia, inclusión y autonomía, lo que asimismo se debe hacer procesalmente. Pero dicho modelo de relacionamiento en el cual se enmarca dicho proceso “tiene contenidos, un plan, y acciones; y las acciones se sustentan en un modelo social, de derechos humanos y en un modelo de ver personas, porque antes no teníamos el conocimiento, después aparece la Convención de Discapacidad y después aparecen muchas cuestiones; pero nosotros siempre vimos personas y derechos”, indica Lucero.

En segundo término, el rol de los actores públicos central en todo el desarrollo de la asociación. En estas vinculaciones con actores públicos, aparecen claramente las tensiones organizacionales entre lo terapéutico-misional y la mirada centrada en el negocio, entre la dependencia del Estado y la autonomía organizacional. Niveles subnacionales estatales han sido importantes desde el apoyo recibido en los comienzos, dado que en 1992 recibieron la contribución de la Municipalidad de Moreno para transformarse en la primera colonia de vacaciones para personas con discapacidades de la provincia de Bs.As. A dicha colonia asistían jóvenes provenientes de diversas instituciones de salud mental, hasta que con los voluntarios “decidimos meternos en los barrios, y ahí nos atravesó la discapacidad y la pobreza; ahí descubrimos y empezamos a hacer visible lo invisible: situaciones de multi-vulnerabilidad, de abandono” indica Lucero.

Este vínculo también se advierte cuando, Andar se ofrece como proveedor del servicio de catering para escuelas del Municipio de Moreno de la siguiente manera: “nos presentamos al Consejo Escolar de Moreno sin que supieran” que la organización era “de discapacidad. Licitamos como si fuéramos un proveedor más”. En términos de resultados, fue inobjetable el éxito, puesto que la organización empezó prestando el servicio en diez escuelas, y a inicios de 2018 prestaba el servicio en el total de los establecimientos educativos del municipio. esta situación se repetirá al obtener la concesión de los servicios de bar y kiosko de la Escuela Carlos Pellegrini.

La explosión de la Escuela N°49 de Moreno, los pone nuevamente ante esas tensiones: “quedamos sin trabajo, no teníamos un Plan B en las actividades de panadería. Dicha actividad involucra una gran estructura de RRHH” alerta Lucero En ese marco, se generó una fuerte presión, dado que no se despidió a nadie, pero a la fecha “estamos por debajo de nuestro presupuesto, pensando estrategias; intentamos varias cuestiones y nos han salido bien algunas, pero no a la escala que necesitamos. Porque tenemos 14 personas en relación de dependencia y 40 operarios que cobran muy buenos incentivos”. Fortalecer el Centro de día, pensado como una sección transitoria y subsidiaria de las áreas productivas, aparece como una posibilidad: ofrecer ese servicio a familias con acceso a obras sociales posibilitaría un ingreso que les facilitaría afrontar dicho impacto negativo, pero al mismo tiempo los llevaría a enfrentar las tensiones mencionadas, y revisar criterios y principios que definían en cierta medida la identidad organizacional.

En cuanto al vínculo con actores privados, el eje también se centró en enfatizar una mirada que resalta la construcción compartida, la simetría. En línea con lo planteado por Gidron (2017), Maibom & Smith (2016) y Jenner (2016) entre otros, en el caso analizado parece priorizarse una mirada que da cuenta de la eficiencia y la calidad y la racionalidad de la elección del vínculo, antes que apelar a un vínculo construido sobre la filantropía, la asimetría y la dadivosidad por tratarse de productos elaborados y eventualmente servidos por discapacitados. En ese sentido, indica Lucero:

Cuando actuamos lo hacemos desde la confianza, construyendo valor de largo plazo. Con Adidas hace 10 años que venimos trabajando, lo mismo con Weber o el Pellegrini: generamos espacios de construcción comunitaria y de procesos. Creemos que tenemos una responsabilidad, que es contarle al mundo que no hacemos *pan elaborado por personas con discapacidad*, sino *pan hecho por una persona*



*desarrollando su capacidad*, con las mismas condiciones que cualquier otro trabajador, y con la misma o mejor calidad. Si querés agasajar a alguien, la comida no se negocia, entonces ¿cómo vas a comprar comida por caridad? Calidad versus caridad. Cuando hablamos de potencial y capacidad, hablamos de emprendimientos productivos y pregúntame cómo es mi pan, mis facturas.

Así, el criterio en la vinculación de la organización con diversos actores públicos y privados ha sido enfocar la propuesta de valor de la organización centrándose en la persona, tratando de mostrar calidad y eficiencia. En ese sentido, Lucero apunta que no saben involucrarse en relaciones basadas en la filantropía, ni en la generación de “cadenas de valor asimétricas. Creemos que tenemos *know-how*, poder, y nos gusta sentarnos con el otro en iguales condiciones. No buscamos un donante y un benefactor”. Por otro lado, el vínculo con las universidades no ha podido desarrollarse: “no estamos *dándole la vuelta a la tuerca*, no podemos todavía encontrar cuáles son las políticas con las que en la universidad se empieza a pensar en materia de diversidad”.

Finalmente, la mirada de la organización da cuenta de la importancia que tienen las políticas públicas sobre discapacidad en la orientación de las conductas y estrategias de todos los actores involucrados. Así, indica Lucero al no generarse “una ley de parte del Estado que permita acompañar un proceso de inserción laboral de jóvenes con discapacidad en empresas privadas, el que lo hace, generalmente lo hace por filantropía tradicional, o por RSE”.

### **4.3 Estrategia asociativa y búsqueda de impacto en las políticas públicas**

Al momento de modelizar el vínculo de la organización en su estrategia asociativa (Berger, Blugerman et al 2016), la actuación de la organización se estructura en tres dimensiones “la territorial, la de nuestros pares y la incidencia en políticas públicas”, al decir de Lucero. En cuanto a la primera, el eje del vínculo pasa por “el negocio”, lo productivo y analizar el impacto del relacionamiento de Andar fundamentalmente con proveedores y clientes. Allí, continúa el fundador de la organización “tenemos que ser dinámicos, pensar en calidad y la excelencia”.

La segunda dimensión es “la de nuestros pares, que son las organizaciones sociales, que son los actores que tienen la responsabilidad de transformar entornos”, dice Lucero. Allí, las metáforas utilizadas en Andar son la del ecosistema y el entretejido institucional, en la que el eje es el de la articulación con organizaciones de la economía social y solidaria del campo de la discapacidad, “organizaciones que transforman una situación de injusticia social que impacta en la comunidad”.

La construcción de un *ethos* comunitario tiene como eje no sólo generar economías de escala, o compartir experiencias conjuntas y redes, sino además construir poder sectorial para dialogar con una voz más potente ante diversos actores, fundamentalmente públicos. Así, “la población con discapacidad de España ha construido poder desde sus diferencias, y ese poder lo pelean con el Estado, son un movimiento tan fuerte como un sindicato, entonces eso permite ser un interlocutor válido con el otro, no interlocutor solitario”. La participación de Lucero como presidente de la Federación de Talleres Protegidos<sup>42</sup> y su actuación en diversos espacios de articulación con actores públicos y sociales en materia de discapacidad, adicionalmente, busca erigir al caso analizado en un actor de referencia en el entramado de organizaciones sociales que actúan en esta materia.

La tercera dimensión es la incidencia en las políticas públicas. Con el objetivo de incidir “estamos en el Consejo Municipal, en el Consejo Provincial, en la Agencia Nacional de Discapacidad, en el Comité Asesor, y por eso vamos peleando espacios” indica Lucero. En un marco de retiro del Estado de ciertas esferas sociales en pos de priorizar el frente financiero externo, la búsqueda reciente de articulación colectiva de Andar con organizaciones sociales que trabajan temas de discapacidad ha tenido como eje

---

<sup>42</sup> <https://es-la.facebook.com/FetapTalleresProtegidos/> (fecha de acceso: 26-07-2019).

defender los intereses sectoriales y que no avance el *ajuste* en este ámbito. Asimismo, el fundador de Andar marca que los desafíos son complejos en ese sentido:

Muchas veces, lo que les pasa a las personas con discapacidad es que no están representadas en estos espacios. Así, sobre una población de 4 millones de personas con discapacidad que puede haber en la Argentina de 200.000 a 400.000 reciben prestaciones de servicios, el resto son ciudadanos *de a pie*, que está peleando por su pensión, por su atención en Incluir Salud [43], y de esos calculo que el 40% debe estar en situación de pobreza o de indigencia, entonces hay un millón de personas que seguramente no acceden a un servicio como Andar, a un transporte público, a una educación especial, es un invisible.

El contexto crítico, y políticas públicas más restrictivas hacia el sector, incentivan la articulación colaborativa de organizaciones de la economía social como Andar (y de otros actores sociales del campo también). El objetivo es claro: incidir en la agenda pública y en la asignación de recursos a un actor marginalizado en primer término por ser discapacitado, y que adicionalmente puede potenciar dicha marginalización (hasta invisibilizarlo) por su condición socioeconómica desfavorable.

## 5. Conclusiones

El caso demuestra los desafíos que enfrenta una organización de la economía social y solidaria del campo de la discapacidad cuando decide ampliar el foco organizacional. Como resultado de un contexto adverso (menor presencia del Estado en el campo de la discapacidad) y de un cambio contextual (explosión de una escuela de Moreno, que afectó a uno de los negocios de la Asociación Civil), la organización se ve obligada a transitar la búsqueda de nuevas formas de financiamiento, fortaleciendo y creando nuevos emprendimientos productivos, promoviendo la asociación con organizaciones privadas, y ampliando sus servicios socioeducativos y terapéuticos a sectores familias con acceso a obras sociales. Esto último, llevó a reflexionar sobre la tensión en la identidad organizacional que suelen atravesar organizaciones híbridas (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al, 2014; Gidron, 2017; Gupta et al, 2015; Haigh et al, 2015; Hockerts, 2015; Jäger & Schröer, 2014; Le Ber et al, 2011 y Santos et al, 2015, etc.). Así, la tensión entre la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de la misión social aparecen claramente en este punto. Adicionalmente, la utilización de subsidios cruzados entre un programa (el educativo) para sostener momentáneamente a otro (el de panadería), nos invitó a reflexionar sobre el modelo de negocios.

En ese sentido, al momento de analizar dicho modelo, encontramos que el caso ha desarrollado una estrategia colaborativa multisectorial, que articula a la Asociación Civil Andar con actores sociales, públicos y privados en pos de lograr una mayor sostenibilidad, ampliando la escala y el impacto de sus operaciones (en línea con lo que se marcaba en Berger, Blugerman et al 2016). Un elemento que enfatiza el caso es que dicha estrategia además ha tenido como eje la incidencia en políticas públicas, en un contexto crítico para el campo de la discapacidad. En ese sentido, resume Lucero:

Creemos, y estamos convencidos, que tenemos la historia detrás de la marca. Que tenemos la historia detrás de Andar, la historia de vida de cada uno de los *pibes* que han mejorado y desarrollado su vida en términos de productividad. A su vez, podemos tener prácticas que nos ayuden a mejorar una cantidad, pero la escala la dan la segunda y la tercera dimensión [ver arriba], la escala la da una buena práctica asociada... Cuando discutimos temas de pensiones no contributivas en 2018 fueron discusiones intensas, y si *movimos la aguja*, fue porque junto con otras organizaciones hicimos que el Estado retrocediera en una medida de esas características, que buscaba avanzar sobre esas pensiones [44].

---

<sup>43</sup> <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-programa-federal-incluir-salud> (fecha de acceso: 19-07-2019).

<sup>44</sup> <https://viapais.com.ar/argentina/138832-el-gobierno-dio-marcha-atras-en-la-quita-de-pensiones-por-discapacidad/> (fecha de acceso: 19-07-2019).

En un contexto crítico como el actual, no está asegurada la sostenibilidad de emprendimientos sociales inclusivos como el analizado. De todos modos, el pragmatismo que se advierte en la ampliación de sus alianzas y el tipo de sectores atendidos, y la utilización de prácticas de mercado que suelen ser poco utilizadas por otros actores del sector social (por ejemplo, no apelando a que sus productos fueron elaborados por discapacitados), le permiten a Andar una mayor plasticidad al momento de diseñar sus estrategias de sostenibilidad.

Finalmente, cabe llamar la atención, de todos modos, que la predominante presencia de su fundador, da cuenta de una menor institucionalización y profesionalización (lo que es consistente con lo que se halló en empresas sociales iberoamericanas en Berger & Blugerman, 2010). Este hecho deberá ser tenido en cuenta si se busca apuntalar la sostenibilidad del emprendimiento social analizado.

## 6. Bibliografía

- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8:1, 397-441.
- Berger G., Blugerman, L. Guo, C., Petrov, R., & Smith, D.H. (2016). Relationships and Collaboration among Associations. In D.H. Smith, R. A. Stebbins and J. Grotz (eds.), *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, Palgrave Macmillan, London.
- Berger, G. & Blugerman, L. (2010). Social Enterprises and Inclusive Business. In P. Marquez, E. Reficco, G. Berger (eds.), *Socially Inclusive Business. Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Doherty, B., H. Haugh & Lyon, F. (2014). Social Enterprise as Hybrids Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436.
- Fitzgerald, T. & Shepherd, D. (2018). Emerging Structures for Social Enterprises Within Nonprofits: An Institutional Logics Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 47(3), 474–492.
- Gidron, B. (2017). The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8:1, 1-13.
- Gonin, M., Besharov, M., Smith, W. & Gachet, N. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3), 407-442
- Gupta, S., Beninger, S. & Ganesh, J. (2015). A hybrid approach to innovation by social enterprises: lessons from Africa. *Social Enterprise Journal*, Vol. 11, Issue: 1, 89-11.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*, Vol. 57, N° 3, 5–12.
- Henry, C. (2015). Doing Well by Doing Good: Opportunity Recognition and the Social Enterprise Partnership. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6:2, 137-160.
- Hockerts, K. (2015). How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities. *California Management Review*, Vol. 57, No. 3.
- Jäger, U.P. & Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas*, 25, 1281–1306.
- Jenner, P. (2016). Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, Vol. 12, No. 1, 42-60.
- Le Ber, M. J., Branzei, O. (2011). The Dark Triangle: Hybridization in the Third Sector. In R. Hull, J. Gibbon, O. Branzei and H. Haugh (eds.), *The Third Sector (Dialogues in Critical Management Studies, Volume 1)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Maibom, C. & Smith, P. (2016). Symbiosis across institutional logics in a social enterprise. *Social Enterprise Journal*, Vol. 12, No. 3, 260-280.
- Santos, F., Pache, A.-C., Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, Vol. 57, No. 3, 36–58.

Smith, B., Meyskens, M. & Wilson, F. (2014). Should We Stay or Should We Go? 'Organizational' Relational Identity and Identification in Social Venture Strategic Alliances. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5:3, 295-317.

Young, D. R. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, N° 2, 139-157.