

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo.

### Hoy: Potenciando la Organización Pública con la Gestión Privada. Del Presupuesto y Control de Gestión al Plan Estratégico – Plan Buenos Aires 2030

#### *Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos*

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales<sup>1</sup>; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia<sup>2</sup>.

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o**

---

<sup>1</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>; UN Global Compact [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

<sup>2</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration) Hollensbe et al. (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html), Banco Interamericano de Desarrollo (2017) *Eco Integración*: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

---

Caso preparado en 2015 por el Prof. Héctor Rocha y el lic. Franco Moccia, en Pilar, Buenos Aires, editado bajo licencia Creative Common. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

**permanentes; el cambio, las metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas sino pautas que guían la acción que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que proveen la filosofía y las teorías.

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones<sup>3</sup>. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia<sup>4</sup>, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (outdoors), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

---

<sup>3</sup> Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

<sup>4</sup> Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp

## **Desarrollo directivo a través de casos en vivo**

Dentro de las metodologías activas, el método del caso uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo<sup>5</sup>. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

---

<sup>5</sup> Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

## Hoy: Potenciando la Organización Pública con la Gestión Privada. El planeamiento estratégico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El caso en vivo que utilizaremos para reflexionar y decidir sobre Planeamiento Estratégico es el del planeamiento estratégico y el proceso de presupuestación y control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la participación de Franco Moccia, quien en este momento se desempeña como Subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión de la ciudad.

El **objetivo** del caso, estructurado para la realización de un taller de trabajo con el protagonista del caso, es reflexionar y decidir sobre tres temas:

- Paradigmas y criterios actuales en la planificación estratégica gubernamental;
- Identificación de desafíos y propuestas para potenciar la sinergia entre objetivos de la organización pública y criterios de gerenciamiento público-privado a partir del caso en vivo.
- Como pasar del presupuesto y control de gestión anual al plan estratégico plurianual

A continuación se presentan los desafíos actuales, hitos clave y links a fuentes relevantes de información del proceso de planeamiento y control de gestión de CABA, además de una descripción del perfil de Franco Moccia.

### Desafíos Actuales

- **Implementar procesos en todos los niveles de gobierno:** lograr que todas las jurisdicciones en todos sus niveles logren adoptar una metodología específica de trabajo, procesos y herramientas tecnológicas que permitan planificar, controlar y evaluar la gestión de acuerdo a los lineamientos generales de la Subsecretaría.
- **Mejorar y centralizar la calidad de la información:** elaborar, sistematizar y compartir información fidedigna, transparente y útil para la toma de decisiones públicas. La única forma de conocer las necesidades del ciudadano y responder a sus demandas y reclamos es nutriéndonos de información. Además, es necesario hacer más eficientes y eficaces los sistemas de almacenamiento de información para poder acceder a los datos de manera rápida y accesible para poder tomar decisiones rápidas y urgentes.
- **Adoptar la planificación y el control de gestión como algo propio (cambio cultural):** la metodología de trabajo, los procesos y las herramientas desarrolladas por la Subsecretaría suelen ser interpretadas por las jurisdicciones del GCBA como un instrumento de control y evaluación ajeno, permanente y “policíaco”. El desafío consiste en lograr el cambio cultural que permita a todo el GCBA adoptar la planificación y el control de gestión como algo propio, que

sirva para el mejoramiento continuo y sostenido. En los últimos años se ha logrado un avance importante en esta dirección, logrando que la mayoría de las jurisdicciones aprovechen estas herramientas como un recurso informativo y de gestión para implementar proyectos específicos.

- **Consolidar un modelo de gestión orientado a la obtención de resultados:** la planificación y el control de gestión en el GCBA tienen como principal beneficiario de los proyectos de gobierno al ciudadano y la mejorar en su calidad de vida diaria. Los sistemas de gestión desarrollados buscan facilitar la implementación de proyectos, la búsqueda de objetivos concretos y el logro de resultados que sean percibidos por el ciudadano como políticas concretas dirigidas a satisfacer sus necesidades y demandas. Para continuar en la senda de la mejora constante, se deben tener en cuenta aquellos elementos de otras experiencias a nivel mundial (*benchmarking*) que resulten útiles para la realidad de la ciudad.
- **Implementar una cultura de evaluación de resultados e impacto:** monitorear y evaluar el alcance de las políticas y programas implementados, analizar su implementación y qué tan efectiva y eficientemente se logró. Para ello pusimos en marcha dos mecanismos: por un lado el Sistema de Evaluación y Monitoreo de la Gestión (SEMG) en 2013, de modo que podamos medir la gestión de las políticas implementadas a nivel ministerial (Matrices) y el impacto ciudadano de las decisiones tomadas a nivel direcciones generales (Cartas Compromiso); cada jurisdicción se compromete a alcanzar ciertas metas y dos veces al año evaluamos la implementación de los programas y proyectos seleccionados. Por otro este año creamos la Unidad de Evaluación de Programas (UDEP), que se ocupa de asistir a las áreas en la evaluación de diseño, implementación e impacto de programas mediante la utilización de la teoría del cambio (matriz de marco lógico) y métodos experimentales y no experimentales.
- **Planificación a largo plazo y relaciones CABA-Nación:** el escenario de planificación operativo tiene un horizonte temporal anual, lo cual permite controlar los factores y desafíos que inciden en el logro de objetivos, la puesta en marcha de nuevos proyectos, la continuación de los ya iniciados y la finalización de las obras pautadas. En el largo plazo, la gestión del GCBA encuentra la necesidad de diseñar y elaborar planes de gobierno que establezcan el rumbo, la dirección y el norte al cual debemos dirigirnos. Con el Plan a Largo Plazo BA2030 fijamos lineamientos para pensar la ciudad que queremos construir, estar atentos a los problemas que podemos encontrar y anticiparnos a los desafíos que puedan surgir. Con el plan buscamos elaborar una visión a futuro, generar esperanza y entusiasmo en ciudadanos y empleados del gobierno, comprometerlos con la ciudad que todos quieren construir, fijando un horizonte claro para las políticas públicas que adoptemos y construyendo un paraguas

desde el cual se desprendan todos los planes operativos. BA2030 incluye: 1) una visión a largo plazo que guía la construcción del plan, consensuada internamente y nutrida con aportes de la ciudadanía y de instituciones colaboradoras; 2) tres ejes estratégicos, los cuales se resumen en Desarrollo Humano, Ciudad Verde e Innovación; y 3) programas y proyectos concretos que se enmarcan en los ejes antes mencionados. Sin embargo, una de las principales limitaciones de diseñar planes a largo plazo se encuentra en la distribución de competencias entre el Gobierno Nacional y el Gobierno de la Ciudad. Más allá de su status constitucional de provincia, la CABA tiene limitaciones legales y jurídicas que condicionan su igualdad frente a sus pares regionales (producto de la Ley Cafiero). Esto cercena la viabilidad de algunos de los planes a largo plazo, dadas las dificultades encontradas, por ejemplo, para adquirir financiamiento exterior para obras de infraestructura, la imposibilidad de administrar las fuerzas de seguridad que operan en el territorio de la ciudad (Policía Federal), las parcialmente transferidas competencias judiciales a la jurisdicción del GCBA y la falta de transferencia de medios de transporte cotidianamente utilizados por los ciudadanos (trenes, colectivos de corta y larga distancia) o que impliquen beneficios económicos (puerto).

- **El rol de la participación ciudadana:** todos los planes de gobierno tienen como fin último satisfacer las demandas ciudadanas y resolver sus problemas cotidianos. Estar en permanente contacto con estas necesidades contribuye a que los funcionarios responsables de tomar las decisiones puedan diseñar planes de gobierno sujetos a estas demandas. De esa forma, resulta imperioso encontrar espacios en donde la ciudadanía (o al menos una parte representativa de ella) pueda aportar opiniones, requerimientos, pedidos y exigencias que orienten los planes de gobierno hacia el ciudadano. Sin embargo, existen limitaciones de orden logísticas, políticas e institucionales que disminuyen las posibilidades de intervención ciudadana.

#### **Hitos Clave del Planeamiento Estratégico de CABA**

- Creación de la Unidad de Evaluación de Programas (UDEP). **Abril 2015.**
- Implementación de una plataforma digital para elaborar los Planes de Gobierno Operativos Anuales. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**
- Implementación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de la Gestión (SEMG). **Diciembre 2013.**
- Inicio proceso de elaboración de Plan a Largo Plazo BA2030. **Diciembre 2013.**
- Celebración de Jornadas de Planeamiento Estratégico. 1 vez al año, calendario escalonado por jurisdicciones en meses de julio y agosto. Cada jurisdicción del GCBA presenta su Plan Operativo Anual y Plan Estratégico al Jefe de Gobierno

- de la Ciudad, Vicejefa de Gobierno, Jefe de Gabinete de Ministros y equipo de Planeamiento Estratégico de la Subsecretaría. **Primera implementación: septiembre 2009. Versión mejorada a partir de julio 2012.**
- Elaboración de los Planes Operativos Anuales y Planes Estratégicos en conjunto con la formulación del Presupuesto Anual por cada una de las jurisdicciones del GCBA. **Julio 2012.**
  - Adopción de un sistema informático accesible que permite hacer un seguimiento instantáneo de los principales proyectos del GCBA. El mismo está vinculado a la plataforma digital de Planificación Estratégica. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**
  - Estructuración de los Planes Operativos Anuales de Gobierno en base a un esquema predefinido y acordado (**Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013**):
    - o Objetivos de impacto
    - o Objetivos ministeriales
    - o Objetivos operativos
    - o Proyectos
  - Información detallada de los pasos en los que consiste cada uno de los proyectos planificados (**Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013**):
    - o Etapas del proyecto
    - o Meta
    - o Recursos monetarios necesarios
    - o Responsable
    - o Jurisdicciones intervinientes
    - o Acciones a desarrollar
    - o Plazos previstos
  - Priorización de proyectos en base a criterios económicos, políticos, sociales e institucionales según 4 categorías (**diciembre 2011**):
    - o A+
    - o A
    - o B
    - o C
    - o El seguimiento de los proyectos va desde una mayor (A+) a una menor (C) profundidad y detalle dependiendo de la prioridad asignada. **Eso no implica que todos los proyectos no tengan seguimiento.**
  - Planificación diferenciada entre proyectos de gobierno y obras de infraestructura, de modo tal que el seguimiento de éstas últimas permita generar alertas tempranas para posibles problemas en su finalización. Este último punto no es menor dada la importancia que tienen las obras de infraestructura (viales,

hidráulicas y edilicias sobre todo) para el bienestar de los ciudadanos porteños.

**Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**

- Formación y capacitación de “equipos espejo de planificación” en cada una de las jurisdicciones del GCBA, los cuales son responsables de recabar la información solicitada y de estar en permanente contacto con la Subsecretaría durante todo el proceso. Estos equipos no han variado significativamente a lo largo de los años. **Enero 2009.**
- Reuniones de seguimiento de gestión realizadas semanalmente para cada una de las jurisdicciones del GCBA se elaboran en base a la información provista por el Sistema de Planeamiento y Control de Gestión. Las minutas para el desarrollo de la reunión y los compromisos asumidos por cada jurisdicción se elaboran en base a la información provista por el sistema. A las reuniones concurren las principales autoridades del GCBA: Jefe de Gobierno, Vicejefa de Gobierno, Jefe de Gabinete de Ministros, los responsables de la jurisdicción que participa (Ministro y Subsecretarios), Subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión, Director General de Control de Gestión. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**

#### Links a fuentes relevantes de información

<http://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/planeamiento-y-control-de-gestion>

Misiones y Funciones de la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión:

<http://www.francomoccia.com/nuestra-mision/>

<https://twitter.com/francomoccia/status/471320636015783937>

<https://www.facebook.com/FrancoMocciaCiudad/photos/a.181988228633482.1073741828.168770476621924/276072439225060/?type=1&permPage=1>

<https://twitter.com/francomoccia/status/487330190172094464>

<https://twitter.com/francomoccia/status/472386842520993792>

<https://twitter.com/francomoccia/status/460792174469079040>

<https://twitter.com/francomoccia/status/474600669371195392>

<https://www.facebook.com/FrancoMocciaCiudad/photos/a.181988228633482.1073741828.168770476621924/280150392150598/?type=1&permPage=1>

Presupuesto CABA:

<http://gcba.github.io/presupuesto-gcba/#/todo>

BA2030

<http://www.buenosaires.gob.ar/buenosaires2030>

<http://www.francomoccia.com/plan-ba2030/>

Twitter: #BA2030

Notas informativas:

[“Cómo medir el buen uso de los recursos del Estado”](#), *Infobae*, 23 de abril de 2015.

[“Déficit energético, políticas públicas y un prócer](#), *Infobae*, 9 de enero de 2014.



[“¿Qué aprendimos de la década kirchnerista?”](#), *Infobae*, 28 de enero de 2014.  
[“Seguir transformando la gestión pública”](#), *Infobae*, 22 de julio de 2014.

## **Franco Moccia - Resumen de desarrollo profesional**

Franco es Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y realizó una Maestría en Administración Pública en la *Kennedy School of Government* en la Universidad de Harvard.

En su desarrollo profesional comenzó trabajando en Techint y luego ocupó diversos cargos directivos en el Citibank en Argentina. A partir del año 2000, fue destinado a trabajar en Ecuador, Perú y Colombia como Managing Director y Country Manager en los tres países.

En el año 2008 decidió tomarse un año sabático y llegó a la conclusión de que quería trabajar para reducir la pobreza en Argentina. A partir de ahí se especializó en la Universidad de Harvard y volvió a Argentina en el año 2010. Comenzó como asesor del Jefe de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Ciudad y desde el año 2011 es Subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión del mismo Ministerio.

También es miembro del Board of Advisors de Inter-American Dialogue, Vicepresidente de la Sociedad Sarmientina y miembro del Directorio del G25.

<http://www.francomoccia.com/>

<https://www.facebook.com/FrancoMocciaCiudad>

<https://twitter.com/francomoccia>

## APÉNDICE I

### DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES Y COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de la comunidad es el **bien común** o la creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. El modelo de desarrollo integral está basado en los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#) y los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, integrados en un [modelo holístico centrado en la persona](#).
2. Este fin último resalta el fundamento central del bien común (**dignidad de la persona y la familia como célula básica de la comunidad**) y el contexto necesario para que se logre con mayor facilidad. Este contexto está conformado por cinco criterios: subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes.
3. Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo sector. Si bien el garante (no el responsable) del bien común es el Gobierno, los protagonistas de su promoción son las personas, familias y asociaciones intermedias en base a los criterios de:
  - . **subsidiaridad** o que una entidad mayor no haga lo que una entidad menor puede hacer por sí misma;
  - . **participación** o cooperación pública-privada para el bien común;
  - . **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo.
4. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
  - . **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
  - . **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad como tal, por ejemplo: el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.
5. En términos de **estrategia de colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#), los cuales consideran el trabajo como el disparador del proceso de [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#) y los distritos productivos o

clusters como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.

6. Esta estrategia requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [cooperación pública-privada para el desarrollo local](#) como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030.

7. Finalmente, en términos de **organización para la transformación de desafíos en desarrollo integral sustentable**, sus características son las siguientes:

- focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto,
- holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación,
  - neutro, diverso y plural,
  - a largo plazo (inicialmente, 3 años),
  - público-privado o multisectorial,
  - integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*,
- basado en criterios permanentes sobre la dignidad de la persona, el propósito de las empresas y el bien común, e investigación rigurosa para el desarrollo integral sustentable.

## APÉNDICE II

### CASOS EN VIVO. ETAPAS

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación, se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

#### **A. Previo a la sesión – Preparación**

##### **1. Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos**

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos* y *propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

##### **2. Entrevista con el directivo**

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

##### **3. Envío de información base para el desarrollo del caso**

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo

y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

## **B. Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución**

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

### **1. Presentación del caso e identificación de desafíos**

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

### **2. Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados**

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

### **3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias**

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

### ***C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo***

#### **1. Implementación de propuestas**

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

#### **2. Aplicación de criterios a la propia experiencia**

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

#### **3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo**

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.



IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

*Creative Commons* es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



**Atribución (*Attribution*):** En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



**No Comercial (*Non commercial*):** La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



**Compartir Igual (*Share alike*):** La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo. Hoy: Potenciando la Organización Pública con la Gestión Privada. Del Presupuesto y Control de Gestión al Plan Estratégico – Plan Buenos Aires 2030</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Hector Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```