

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Hoy: Caso en vivo: San Nicolás - Institucionalización del Grupo 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 permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

---

<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 noviembre de 2018 por Fernando Favaro, Fernando Azcoitia, Francisco Buchara, Marina Baima, Lucia Brengio y el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

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.

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

---

<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



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: Caso en vivo: San Nicolás - Institucionalización del Grupo 2030

### **Los objetivos del caso son:**

- Reflexionar sobre los paradigmas y criterios que guían el desarrollo integral sustentable local a partir de iniciativas de cooperación público-privada.
- Identificar desafíos y propuestas para sustentar el modelo de planificación y gestión público-privada en San Nicolás.
- Asegurar la sustentabilidad del Grupo 2030 de cara a la Visión San Nicolás 2030.

### **Desafío principal**

¿Cómo asegurar que el trabajo y visión que está llevando a cabo el Grupo 2030 de cara a la Visión 2030 de la ciudad de San Nicolás sea sustentable?

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación se presenta una breve descripción del contexto y los desafíos del Modelo de la Triple P + Turismo y el Grupo G2030 como dinamizador de cambio en el municipio de San Nicolás de los Arroyos, los desafíos, hitos clave y *links* a fuentes de información relacionadas con el caso en vivo.

### **Contexto**

#### **Cómo nace la iniciativa**

En 2017, un grupo de nicoleños participó del programa «Desarrollo integral sustentable»<sup>6</sup>. Se analizaron los desafíos actuales de diferentes ciudades. El intendente Manuel Passaglia presentó el «Modelo de la Triple P» de la ciudad de San Nicolás. De esa jornada se desprendió la necesidad de seguir trabajando en los desafíos con una visión común a través de la conformación de un grupo de nicoleños motivados y con deseos de trabajar por la ciudad. En este sentido, se definió que el grupo debía ser conformado por líderes locales con fuerte injerencia en la toma de decisiones en sus organizaciones y que con el potencial agrupado se discutirían y cristalizarían las propuestas para los planes estratégicos que constituyan los cimientos del desarrollo económico del municipio de San Nicolás de los Arroyos.

---

<sup>6</sup> <http://www.iae.edu.ar/es/Programas/internacionales/Paginas/Cities-in-Motion.aspx>

## **Resumen - San Nicolás ciudad**

- 160 000 habitantes; 4° ciudad del interior de la provincia de Buenos Aires.
- Ubicada sobre el río Paraná, a 70 km de Rosario y a 230 km de Bs. As.
- Concentración productiva: acero, logística y agropecuaria.
- Distribución del presupuesto municipal: USD 90MM (20 % sueldo, 30 % funcionamiento, 50 % infraestructura)
- Infraestructura: 100 % en agua, cloaca, gas y tratamiento de efluentes; 80 % pavimento.

Se asume la gestión del municipio en 2011 con deudas superiores a los \$400 000 000 y una infraestructura deteriorada. La gestión se enfoca en el desarrollo de infraestructura, en la igualdad de confort en toda la ciudad, lo que hace que los indicadores de desempeño se disparen, ej.: de 6 cuadras por año en pavimentos a 400 cuadras por año. Este mecanismo se mantuvo logrando en la actualidad resultados:

- 100 % red de agua;
- 100 % de cloacas al 100 %;
- 100 % de tratamiento de afluentes;
- 100 % de gas;
- 100 % pavimentos;
- y en busca de la totalidad de iluminación LED en la ciudad.

En la gestión del actual intendente: Cdr. Manuel Passaglia, el desafío fue cómo diversificar la matriz productiva de la ciudad (debido a su alta dependencia de la industria del acero), en donde la estrategia para lograrlo se apoyó en tres grandes nodos: desarrollo de un parque industrial con una lógica económica sustentable, un autódromo que a la vez es predio ferial y, por último, el puerto. Con una inversión a la fecha de \$720 MM (aprox.)

## **Hitos**

- Presentación del Modelo de las 3P en el IAE (diciembre 2017).

- Conformación del Grupo 2030 (marzo 2018).
- Inauguración del Parque Industrial Norte (julio de 2018).
- Primer caso en vivo: PIN + Turismo (agosto 2018).
- Inauguración Autódromo San Nicolás Ciudad (octubre 2018).
- Apropiación del Modelo de las 3P como discurso único al momento de hablar de la diversificación productiva de la ciudad.
- Lanzamiento marca ciudad: San Nicolás Ciudad del Acuerdo.
- Reformulación de los Centro de Formación Profesional (alineados al Plan 2030).
- Colaboración del G2030 para dragado en el puerto.

### ***Iniciativa Grupo 2030***

El modelo de diversificación de la matriz productiva se denominó «Modelo de las 3P» (Puerto, Predio Ferial, Parque Industrial) y fue presentado en 2017 en el programa antes referido, donde participaron el intendente, el secretario de Desarrollo Productivo y 10 líderes locales del sector privado invitados por el Ejecutivo. Durante la presentación del caso en vivo, se desprendieron dos nuevos desafíos: incorporar a Turismo como elemento productivo a explotar y generar un grupo de trabajo que continúe pensando y accionando para la formulación y ejecución de la **Vision 2030** o **Plan Estratégico 2030**.

A partir de entonces, y en base al plan de acción que surge de esta jornada, muchas acciones fueron llevadas a cabo. Inicialmente se conformó el equipo mixto de líderes locales, denominado Grupo 2030 (G2030) que tienen el objetivo de definir e implementar el Plan 2030. Además, se reformuló la estrategia de Turismo, se creó la marca ciudad (ver **Anexo**), se estableció —por primera vez— un área de Educación en el municipio, entre otros.

El G2030 comenzó a funcionar en el mes de marzo de 2018, con una *metodología de estrategia emergente* para la formulación del Plan Estratégico 2030. Está liderado por el intendente y miembros del sector público y privado que se eligieron por poseer un perfil hacedor, con capacidad de toma de decisión y, por sobre todo, por ser personas públicamente reconocidas por sus valores y compromiso con la ciudad.

En conjunto, forman un grupo diverso que se enriquece por la pluralidad de visiones y experiencias. La implementación y coordinación de todas las acciones son llevadas adelante por la Secretaría de Desarrollo Productivo.

### ***Funcionamiento del grupo y de las células de trabajo***

Un grupo de 12 personas lidera el proyecto G2030 y se reúne una vez al mes a consensuar los avances de los desafíos.

Cada uno de los miembros tiene un desafío bajo su responsabilidad, y han conformado una célula de trabajo para abordar el desafío a su cargo de manera proactiva y dinámica, conformados por un líder, un miembro del sector público, y otros integrantes seleccionados según su poder de decisión en el tema, su seriedad, y su compromiso con el plan 2030 para la ciudad. Se cuenta además con la convocatoria de expertos para la resolución de temas específicos.

El objetivo del Grupo 2030 es facilitar el desarrollo del Plan 2030 de la ciudad de San Nicolás de manera emergente. La metodología para la construcción del Plan Estratégico es el de Estrategia Emergente, en la cual los elementos clave son:

- Desarrollo integral local → es el objetivo.
- Plan estratégico → dinámico, no es un documento final elaborado por expertos, sino que es un proceso que se inició en la primera reunión y se va desarrollando continuamente, basado en lógicas de funcionamiento público-privadas.
- Los desafíos → son los pilares del plan estratégico.
- Early wins → son los resultados de corto plazo alineados a la visión 2030.
- Células → son los equipos que implementan los proyectos, construyen consensos, y son los garantes de la transparencia y sustentabilidad del plan.

Esta *estrategia emergente* implica un proceso iterativo de planificación- implementación-captación de información-redefinición de acciones. Con lo cual, al momento de publicación del plan, el mismo ya se encuentra en parte implementado.

### **Recorrido del Grupo 2030**

En mayo de 2018 se definieron los desafíos estratégicos y luego se priorizaron. Dentro de ellos está el desafío de continuidad de la iniciativa más allá de los cambios de gobierno del G2030.

Los 12 desafíos son:

1. Expansión Parque Industrial Norte (PIN)
2. Turismo
3. Puerto
4. Isla y río
5. Educación
6. Institucionalización del G2030
7. Predio, estadio y autódromo
8. Integración social
9. Pymes y emprendedores
10. Financiamiento
11. Plan estratégico 2030

## 12. Desafíos regionales e internacionales

Siendo fundamental en este punto garantizar la continuidad de la iniciativa, pero a su vez también establecer de forma precisa el funcionamiento y las competencias y alcances del grupo, se puso como prioridad el desafío de institucionalización del Grupo 2030.

### **Los desafíos de la institucionalización del G2030**

Para garantizar la sustentabilidad del plan que se está definiendo, se debe buscar la forma de darle entidad al G2030, para que este sea el garante del plan. Esta solución deberá ser ágil y de rápida implementación, dado la proximidad del año electoral y las exigencias de los miembros del G2030 de darle seguridad al trabajo que se está realizando.

Entonces lo que se presenta como desafío es el diseño de un modelo colaborativo público-privado sustentable en el tiempo como un grupo de trabajo compuesto por los líderes del sector público, de las empresas, organizaciones, y emprendedores, que representan el trabajo, la producción y el espíritu de cambio de la ciudad, y que sean garantes del Plan Estratégico 2030. La sostenibilidad debe ser política-social, jurídica, económica y técnica-operativa.

#### Desafío 1

Cómo el grupo de trabajo se articula de manera sostenida en el tiempo para asegurar la continuidad del plan.

El compromiso actual es del intendente municipal a través de la secretaría de Desarrollo Productivo que convocó a los líderes nicoleños para generar una dinámica de asociación público-privada, que alinee la planificación pública, gestione las prioridades y genere el plan de diversificación productiva al 2030. El resultado es un grupo unido, pero aún sin una personería que los identifique y siga motivando y que no dependa del municipio para su organización y su sustento económico.

#### Desafío 2

Cómo generar los incentivos para que a nadie le convenga modificar el plan.

Cómo logramos que al próximo intendente le reste votos modificar sustancialmente el plan 2030, el empresario se vea perjudicado económicamente y a las instituciones le cueste la caída de proyectos.



### Desafío 3

Cómo la iniciativa se promueve con inversión público-privada.

Actualmente las actividades se realizan con aportes municipales, pero esto no resulta sustentable. El grupo y el proyecto deben financiarse con aportes que se generen desde los distintos sectores.

### Desafío 4

Cómo el grupo de líderes se va ampliando y estos van rotando en distintos momentos para que la iniciativa sea siempre fiel a sus objetivos (y no fiel a las personas).

El grupo debe mantenerse fresco y dinámico, evitando el anquilosamiento de su estructura y la burocratización de sus procedimientos y de las células.

### Desafío 5

Cómo hacemos para que el plan 2030 no quede solo en los 70 miembros de las células sino que llegue a los 160 000 nicoleños.

### ***Posibles alternativas pensadas***

1. **No modificar:** mantener el funcionamiento actual, informal y sin institución paraguas ni ordenanza que lo contenga.
2. **Foro Anual 2030:** foro de realización periódica con coordinación del municipio, y células de trabajo por temática, que presentan sus resultados en el foro y se comunican avances y discuten pasos a seguir.
3. **Crear una nueva asociación civil o fundación:** que funcione como coordinadora e implementadora del plan, con conformación público-privada.
4. **Modificar la Agencia de Desarrollo Económico** (Agencia de Desarrollo Local Mixta) que existe actualmente pero que tiene toda su estructura y recursos aportados fundamentalmente por el municipio, ampliando sus miembros y la participación del sector privado, y ampliando su objeto.
5. **Otras**

### ***Antecedentes y modelos***



1. ACDICAR | Agencia de Desarrollo e Innovación; [acdicar.org/](http://acdicar.org/)
2. PRO ANTIOQUIA <https://www.proantioquia.org.co/contactenos/>
3. MANIZALES MAS <http://manizalesmas.org/nosotros/>
4. ANDI <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
5. ADEC Córdoba <http://www.adec.org.ar/>
6. COVIAR Mendoza: <http://coviar.com.ar/>
7. Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020 <https://rafaelaproductiva.com.ar/pagina/86/ques-rp2020>

## ANEXO I

Imagen 1: Marca ciudad



## ▶ LA TRIPLE P



Imagen 2: Modelo de las 3P

## APENDICE I

### Desarrollo Integral Sustentable de Comunidades a través de la Cooperación Público-Privada

#### Criterios e Impacto

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

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)<sup>7</sup>, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas<sup>8</sup>. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)<sup>9</sup>, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento -la **dignidad humana**-, una comunidad básica -la **familia**-, un alineamiento de propósitos a tres niveles - **personas, familias y asociaciones intermedias**- y un contexto - **conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del management en general y del desarrollo integral<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>8</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); 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 Integracion: <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>

<sup>9</sup> Ver 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)

<sup>10</sup> Ver Sison and Ferraro (2017); 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/>; Donaldson and Walsh (2015); Pison (2017); Rocha and Ghoshal (2006) [https://www.researchgate.net/publication/4993044\\_Beyond\\_Self-Interest\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited); Rocha (2013).



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil<sup>11</sup> sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad<sup>12</sup>.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
  - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por si misma;
  - **participación** o cooperación para el bien común
  - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresaria<sup>13</sup>.
6. 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 en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
  - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
  - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.
  1. Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.
8. La **cooperación pública privada** como **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 empresaria. Esta

---

[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).

<sup>11</sup> Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

<sup>12</sup> Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

<sup>13</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>



transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)<sup>14</sup> 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.

9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)<sup>15</sup>, los cuales tienen tres características:
  - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía<sup>16</sup>.
  - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**<sup>17</sup>
  - consideran los [distritos productivos o clusters](#)<sup>18</sup> como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características<sup>19</sup>:
  - 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
  - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
  - Público-privado o Multi sectorial
  - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
  - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

---

<sup>14</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#):

<sup>15</sup> Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

<sup>16</sup> Ver por ejemplo Mechanism Design: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design)

<sup>17</sup> Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

<sup>18</sup> Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

<sup>19</sup> Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

2.

APENDICE 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***

#### **3. 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.

#### **4. 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.

#### **5. 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">Caso en vivo: San Nicolás - Institucionalización del Grupo 2030</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://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="http://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="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```