

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Hoy: Los desafíos del distrito Parque Industrial, Puerto y Predio Ferial (Triple P) de San Nicolás

#### **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 el Francisco Buchara, Marina Baima, Lucía Brengio y el Prof. Héctor Rocha, 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.



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: Los Desafíos del Distrito Parque Industrial, Puerto y Predio Ferial (Triple P) de San Nicolás

El presente caso en vivo, estructurado para la realización de un taller de trabajo con la participación del protagonista del caso, se utilizará para reflexionar y aprender sobre el fenómeno del desarrollo integral local a través de la cooperación público-privada<sup>6</sup>.

Los **objetivos** del caso son:

- reflexionar sobre los paradigmas y criterios que guían el desarrollo integral local y la cooperación público-privada;
- identificar desafíos y propuestas para potenciar el desarrollo integral local y la cooperación público-privada en San Nicolás.

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 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

El municipio de San Nicolás de los Arroyos es una ciudad del norte de la provincia de Buenos Aires, es la cuarta ciudad en cantidad de habitantes, sin considerar al conurbano<sup>7</sup> y es un referente en la región. Se encuentra cercana a la ciudad de Rosario, que imparte hacia San Nicolás una fuerte influencia desde Santa Fe.

Desde los años 50, San Nicolás se ha transformado en una ciudad de perfil netamente industrial, encontrándose hoy con un perfil diversificado en actividad industrial<sup>8</sup>, portuaria, logística y de transporte, turismo recreativo y religioso a través de la Virgen de San Nicolás, actividad comercial y financiera, y los servicios hacia estos sectores sumados a las grandes industrias instaladas, lo que otorga un entramado productivo complejo. En el **Apéndice 1** se detallan las características de San Nicolás.

---

<sup>6</sup>Ver:[http://www.iae.edu.ar/es/Comunidad/Alumni/Documents/Revista/Revista24/iae24\\_48\\_52.pdf](http://www.iae.edu.ar/es/Comunidad/Alumni/Documents/Revista/Revista24/iae24_48_52.pdf) ;  
[http://www.iae.edu.ar/es/Comunidad/Alumni/Documents/Revista/Revista30/revista30\\_64\\_68.pdf](http://www.iae.edu.ar/es/Comunidad/Alumni/Documents/Revista/Revista30/revista30_64_68.pdf).  
También los siguientes artículos en el link (ResearchGate): Gratton et al (2005) Knowledge and Relationships: When Cooperation is the Norm; Rocha (2008) People, Firms and Society. Three Proposals for their Alignment; Rocha (2016) Capitalism, Collaboration and the Purpose of Business.

<sup>7</sup> [https://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

<sup>8</sup> <http://www.observatoriopyme.org.ar/project/industria-manufacturera-partidos-de-ramallo-san-nicolas-y-ciudad-de-villa-constitucion-ano-2007/>



San Nicolás esta ubicada estratégicamente y cuenta con un marcado perfil industrial. Respecto a su ubicación estratégica, la ciudad se encuentra sobre la autopista más transitada del país, a 230 km de Buenos Aires y a 60 km de Rosario. Posee un puerto de aguas profundas sobre la hidrovía del río Paraná, líder nacional en fertilizantes y mineral de hierro (hidrovía Paraguay-Paraná)<sup>9 10</sup> y 500 hectáreas de Parque Industrial con 2000 MW disponibles. Además, tiene acceso directo a la principal vía de ferrocarril de la Argentina (ramal Mitre) y a la Ruta N.º 188 (Corredor Bioceánico) a 1000 km de Chile. Finalmente, se encuentra sobre el Corredor Automotriz Rosario-Bs.As. (en el cual se encuentran radicadas empresas tales como Chevrolet, Honda, Volkswagen, Ford y Toyota).

Respecto a su perfil industrial, la ciudad posee un nuevo predio ferial, el más grande del país, donde por 15 años se realizará la Expoagro<sup>11</sup>, exposición líder en Latinoamérica. Adicionalmente, cuenta con más de 70 años de trayectoria industrial, 10 establecimientos educativos, escuelas técnicas y universidades tecnológicas<sup>12 13</sup>. Cerca de 500 pymes del sector metalmeccánico y agroindustrial están radicadas en la región<sup>14 15 16 17 18</sup>, junto con empresas multinacionales tales como ArcelorMittal, Techint, AES, BUNGE. Las dos ramas industriales de alta especialización son la siderurgia y el reciclado de desperdicios, pero esta última actividad está ligada inseparablemente a la siderurgia, ya que se trata del tratamiento de la escoria de altos hornos y acería, el reciclado de desechos metálicos y el procesamiento de chatarra. Esto hace que el 20 % del empleo local se concentre en al actividad siderúrgica, y que cuente con una

---

<sup>9</sup><http://www.consejoportuario.com.ar/135-PUERTOS/16-PUERTO-SAN-NICOLAS-DE-LOS-ARROYOS>

<sup>10</sup> [http://www.nuestromar.org/servicios/puertos/puertos\\_fluviales/pto\\_san\\_nicolas](http://www.nuestromar.org/servicios/puertos/puertos_fluviales/pto_san_nicolas)

<sup>11</sup> <http://www.expoagro.com.ar/datos-expoagro/>

<sup>12</sup> <https://www.dropbox.com/s/5gc3m0xl06gge6c/Oferta%20academica%20de%20la%20UTN%20.docx?dl=0>

<sup>13</sup> <https://www.dropbox.com/s/ih8mja5p717uhu/Proyectos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20UTN.docx?dl=0>

<sup>14</sup> [https://www.dropbox.com/s/e11b77x11exsiyn/Ind%20Manufacturera%20SN%20Ramallo%20y%20Villa%202004\\_Observatorio%20Pyme%20regional.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/e11b77x11exsiyn/Ind%20Manufacturera%20SN%20Ramallo%20y%20Villa%202004_Observatorio%20Pyme%20regional.pdf?dl=0)

<sup>15</sup> [https://www.dropbox.com/s/d9an1wp1uj6hh9p/Ind%20Metalmeccanica%20posdevaluaci%C3%B3n\\_SN%20y%20Ramallo\\_Observatorio%20Pyme%20Regional.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/d9an1wp1uj6hh9p/Ind%20Metalmeccanica%20posdevaluaci%C3%B3n_SN%20y%20Ramallo_Observatorio%20Pyme%20Regional.pdf?dl=0)

<sup>16</sup> [https://www.dropbox.com/s/d9an1wp1uj6hh9p/Ind%20Metalmeccanica%20posdevaluaci%C3%B3n\\_SN%20y%20Ramallo\\_Observatorio%20Pyme%20Regional.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/d9an1wp1uj6hh9p/Ind%20Metalmeccanica%20posdevaluaci%C3%B3n_SN%20y%20Ramallo_Observatorio%20Pyme%20Regional.pdf?dl=0)

<sup>17</sup> <https://www.dropbox.com/s/8rj3ccw2w2kuzhk/Industria%20Manufacturera%202006.%20Ramallo%20%20SN%20y%20Villa%20Const.pdf?dl=0>

<sup>18</sup> <https://www.dropbox.com/s/mh671wchvwz3mm2/Sector%20Metalmeccanico%20-%20A%C3%B3%202006.pdf?dl=0>



proporción de empleo industrial en relación con la cantidad de habitantes mayor que la media nacional (35 %) <sup>19</sup>.

El parque industrial, el puerto y el predio ferial, actúan como eslabones para la generación de un balance entre los fines productivos, la potencialidad de internacionalización y capacidad de visibilidad para la competitividad del sector nicoleño. Los ejes de acción en el Modelo de la Triple P son el empoderamiento social, la gestión estratégica de los recursos medioambientales y el motor económico autosustentable, mediante la formulación estratégica y prospectiva, acciones de innovación aplicados al desarrollo de productos, procesos productivos, sistemas organizacionales y difusión para la internacionalización.

Para lograr el impacto y articulación, se está gestando una red colaborativa de actores que actualmente abordan temáticas relacionadas con el desarrollo socioeconómico en distintas áreas y territorios, donde se promueve la articulación y la generación de sinergias como modo de construcción colectiva aplicada.

Los elementos que intervienen en el parque industrial, el puerto y el predio ferial se grafican en cada vértice de un triángulo que esquematiza las interacciones entre estos tres componentes de manera dinámica, que es un espacio donde las líneas se cruzan, donde las situaciones de necesidades y ofertas se articulan.

---

<sup>19</sup> <https://www.dropbox.com/s/xufsa6tybam6v8y/INFORME%20DEL%20MERCADO%20LABORAL.docx?dl=0>



- Gestión pública eficiente.
- Primer parque industrial sustentable.
- Enfoque hacia la PyME, para lograr crecimiento económico sostenido, y empleo privado de calidad.
- Apuesta a las empresas del sector de energías renovables y eficiencia energética.
- Apuesta a las bioeconomías, y a toda la cadena de valor del sector agroindustrial.
- Incremento de la calidad de vida de la región, a través de la reorganización industrial, especialmente para el sector logístico.

El primer nodo es el Parque Industrial Norte, el cual participa como elemento troncal, con fuerte presencia estatal como promotor, diseñador y ejecutor de la política productiva. El segundo es el puerto, con la infraestructura logística, como sector para insertarse en las cadenas globales de valor y atracción de socios estratégicos. Y por último, el predio ferial como sector de las relaciones institucionales, el cual es demandante de producción, conexiones y comunicación.

Sobre la base de este esquema, se puede pensar en el éxito de la competitividad, donde la inserción internacional a través del acceso a otras cadenas globales de valor requiere de una estructura y un marco institucional que fomente la inserción internacional de los sectores interesados en transnacionalizar su producción.

La tarea para lograr esto requiere del trabajo mancomunado de los tres sectores bajo un esquema de planificación a largo plazo, integrando sus visiones, objetivos y metas de forma precisa y estratégica. Un esquema con estas virtudes permitirá el desarrollo de una estructura productiva que logre una mayor y mejor inserción internacional, con consecuencias positivas para la sostenibilidad nicoleña.

En el **Anexo 2** se detallan las características y planes del Parque Industrial Norte, el puerto y el predio ferial en palabras de los protagonistas del caso.

### **Los desafíos del distrito PPP de San Nicolás**

El desafío principal que se presenta es el diseño de un modelo de desarrollo regional para San Nicolás y su implementación, tomando como punto de partida los tres focos productivos: parque industrial, puerto y predio ferial. En la actualidad es necesario contar con proyectos que generen un desarrollo sostenido de la ciudad, y el distrito de la Tiple P es un ámbito para el desarrollo integral local, basado en las asociaciones público-privadas y alianzas estratégicas locales, nacionales e internacionales.

En particular, tres son los desafíos a encarar:

#### **Desafío 1: Desarrollo y consolidación del modelo productivo**

Como ciudad del interior de la provincia de Buenos Aires, desde hace cinco años se comenzó un fuerte proceso de desarrollo industrial motorizado por un Plan Maestro de Obra Pública que afecta al 50 % del presupuesto municipal. Se mejoraron accesos, puertos, se crearon parques industriales, zonas francas, el predio ferial más grande de Argentina, entre otros. El próximo paso es un *master plan* de acciones blandas que hagan correr sobre toda la nueva infraestructura proyectos, negocios e innovación.

Para este desafío se está gestionando un acuerdo estratégico con la ciudad de Wuhan<sup>20 21 22 23 24 25</sup>.

#### **Desafío 2: Búsqueda de inversiones e internacionalización**

Como complemento del desafío anterior, se busca internacionalizar las empresas locales, desarrollar un parque tecnológico regional y ampliar el espectro de turistas (ecoturismo y turismo religioso).

---

<sup>20</sup> <https://www.dropbox.com/s/1iezfe525kfd3q2/Agenda%20de%20Trabajo%20SN-Wuhan%20ACCACh%2021-07-2017.pptx?dl=0>

<sup>21</sup> <https://www.dropbox.com/s/49t4o4b4wan5r52/Agenda%20de%20Trabajo%20San%20Nicol%C3%A1s-Wuhan%20.pdf?dl=0>

<sup>22</sup> <https://www.dropbox.com/s/h6uqc2ma264fn14/Carta%20de%20Ismael%20Pasaglia%20al%20municipio%20de%20Wuhan.pdf?dl=0>

<sup>23</sup> [http://en.hubei.gov.cn/news/newslist/201711/t20171113\\_1222202.shtml](http://en.hubei.gov.cn/news/newslist/201711/t20171113_1222202.shtml)

<sup>24</sup> <https://www.dropbox.com/s/tp1n3dgtztpknqk/Carta%20de%20intencion1.JPG?dl=0>

<sup>25</sup> <https://www.dropbox.com/s/5ik5s56y8uifzro/Carta%20de%20intencion%202.JPG?dl=0>



### ***Links a fuentes relevantes de información***

Los datos fueron extraídos del trabajo realizado por Estudio 1.EE.0630 «Estudio para la consolidación y expansión del Parque Industrial Norte», con financiamiento del BID.

[https://www.dropbox.com/s/zeyp4xptzfygwdi/SN\\_MUNICIPIO\\_P1-Anteproyecto%20de%20Incubadora%20y%20Centro%20de%20Capacitaci%C3%B3n.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/zeyp4xptzfygwdi/SN_MUNICIPIO_P1-Anteproyecto%20de%20Incubadora%20y%20Centro%20de%20Capacitaci%C3%B3n.pdf?dl=0)

San Nicolás:

[www.sannicolas.gov.ar](http://www.sannicolas.gov.ar)

[https://www.dropbox.com/s/9qp9x085mwhhtsf/DARIO%20PRIMO\\_historia%20de%20San%20nicolas.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/9qp9x085mwhhtsf/DARIO%20PRIMO_historia%20de%20San%20nicolas.pdf?dl=0)

ADE:

<http://adesn.org.ar/>

PIN:

<http://www.pinorte.com.ar/>

Observatorio PYME

<http://www.observatoriopyme.org.ar/>

Industria y comunidad en San Nicolás de los Arroyos:

[https://www.dropbox.com/s/nyi67h4d9523w5m/ReI%20ind%20y%20comunidad%20en%20San%20Nicolas\\_SOUL.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/nyi67h4d9523w5m/ReI%20ind%20y%20comunidad%20en%20San%20Nicolas_SOUL.pdf?dl=0)

[https://www.dropbox.com/s/q45jthzhzadhfec/San%20Nicolas%20y%20Siderar\\_Rivero%20Cynthia.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/q45jthzhzadhfec/San%20Nicolas%20y%20Siderar_Rivero%20Cynthia.pdf?dl=0)

## ANEXO I

### CARACTERÍSTICAS DE SAN NICOLÁS



desempleo por encima de la media argentina.

La ciudad presenta grandes desafíos a nivel planificación y desarrollo de nuevas estrategias de competitividad, principalmente para eliminar dependencia de los indicadores macroeconómicos del acero. Las principales empresas generadoras de empleo en la ciudad son Siderar y Acindar, lo que genera un alto riesgo frente a imprevistos, pudiendo fácilmente afectar la tasa de

La ciudad de San Nicolás tiene características complejas que deben abordarse de manera sistémica, por ser un municipio y cabecera micro regional, en el cual se debe incorporar al estudio actores ubicados fuera del territorio del partido:

Villa Constitución (25 km al noroeste) y Ramallo (30 km al sudeste) conforman con la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, una micro región con innegables vínculos y realidades comunes. Como ejemplo de la incidencia de esta situación, podemos señalar la importante cantidad de empleados, proveedores y prestadores de servicios de San Nicolás, que se desempeñan en Acindar S.A., Paraná Metal S.A. y otras empresas menores ubicadas en Villa Constitución; y la mayoritaria presencia en la empresa Ternium Siderar S.A. (ex Somisa), ubicada en el partido de Ramallo.

La integración como modelo es parte del eje diferencial de la gestión del municipio que, junto a un equipo interdisciplinar liderado por la Subsecretaría de Desarrollo Productivo, llevó a pensar proyectos que diversifique esa matriz productiva presente en la ciudad. Para potenciar las tramas productivas regionales, pymes y emprendimientos de la economía, diseñaron, desarrollaron y aplicaron procesos para la transferencia y la generación de conocimiento hacia áreas estratégicas claves.

San Nicolás tiene múltiples sectores de actividad económica con suficiente dinamismo para ser tenidos en cuenta tanto en términos de producción como de empleo. A los sectores vinculados con la industria se han sumado numerosas empresas manufactureras, que producen tanto para el mercado interno como para la exportación. Otros sectores desarrollados más recientemente son la prestación de servicios para

empresas, el turismo receptivo e, inclusive, el comercio minorista para el mercado local y para el turismo, conforme surge del *Informe de Situación* elaborado por la Secretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de San Nicolás (mayo de 2005). El sistema académico local que, si bien está integrado por varias instituciones técnicas, las mismas no están integradas en red o en programas para el fortalecimiento local, y aun con la posibilidad de acceso a educación superior, se sigue concibiendo como bajo el nivel de calificación de los recursos humanos, lo que dificulta los planes de inversión y desarrollo estratégico a los que las empresas pueden aspirar, y un bajo nivel de profesionalización en los distintos niveles organizacionales puede producir mayores ineficiencias, menos planificación de las operaciones y menos capacidad de las organizaciones de revisar sus procesos internos a fin de mejorarlos, modificarlos, renovarlos o innovar sobre ellos. Esto se agrava cuando el mayor talento humano se localiza en las grandes empresas, quedando el sector pyme con más desventajas.

**Cuadro 1. San Nicolás-Villa Constitución. Tasas básicas del mercado laboral  
Segundo trimestre de 2016 – Primer trimestre de 2016**

	Trimestre			
	2T 16	3T 16	4T 16	1T 17
	(%)			
Tasa de actividad	39.9	40.4	43.5	42.3
Tasa de empleo	36.6	36.6	40.7	39.5
Tasa de desocupación	8.4	9.2	6.3	6.6
Tasa de ocupados demandantes	3.1	4.1	5.5	4.8
Tasa de subocupación	3.3	4.5	5.8	2.6
Tasa de subocupación demandante	2.8	3.8	3.5	2.2
Tasa de subocupación no demandante	0.4	0.7	2.2	0.5

Fuente: INDEC

Para realizar la evolución histórica de las características productivas se realizó un análisis de datos abordados en los informes del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, así como de los informes del Observatorio Regional PYME. Las principales características son:

Cuadro 1: Población, empleo registrado, empresas privadas y remuneraciones en Áreas Económicas Locales														
Selección de indicadores. Año 2015														
Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Población 2015 (1)	Empleo registrado privado	Empresas privadas (2)	Empleo industrial	Empleo femenino	Empleo jóvenes	Salario medio (\$) (3)	Densidad del empleo formal (4)		Densidad empresarial (5)		Proporción de empleo femenino (%) (7)	Proporción de empleo Joven (%) (8)	
								2014	2015	2014	2015			
<a href="#">SAN NICOLAS</a>	244 075	41 142	4187	12 183	9598	3220	17 854	168	169	17.6	17.2	29.5	23.3	7.8

Cuadro 2: Empleo registrado del sector privado en AEL por sector económico														
Promedio anual 2015. Puestos de trabajo														
Áreas Económicas	AGRICULTURA,	PESCA	EXPLOTA-CIÓN DE	INDUSTRIAS MANUFAC-	SUMINISTRO DE	CONSTRUC-CIÓN	COMERCIO Y REPARACI	HOTELERÍA Y RESTAURAN-	TRANSPORTE,	INTERMEDIACIÓN	ACTIVIDADES INMOBILIA-	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y	OTRAS ACTIVIDA-

Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	MINAS Y CANTERAS	TURERAS	ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES
SAN NICOLÁS	602	-	54	12 183	886	5407	6285	794	3966	443	4051	2419	1665	2388	41142

**Cuadro 3: Empresas privadas en AEL por sector económico**  
Año 2015. Cantidad de empresas(1)

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	310	-	9	393	21	288	1319	158	444	57	50	50	218	360	4187

**Cuadro 4: Empleo registrado del sector privado en AEL por tamaño de firma (1)**  
Promedio anual 2015. Puestos de trabajo

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	22 972	7931	6440	3800	41 142

Año 2015. Cantidad de empresas (2)

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	419	317	857	2594	4187

Promedio anual 2015. En pesos corrientes

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	3068	-	2711	24731	36755	16699	12938	7985	26602	24782	1650	8145	1324	13549	17854

**Cuadro 7: Remuneraciones promedio en AEL por tamaño de firma**  
Promedio anual 2015. En pesos corrientes

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	23 052	12 889	10 814	8761	17 854

**Cuadro 8: Evolución del empleo registrado privado en AEL**

Período 2009-2015. Cantidad de ocupados y variaciones porcentuales

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010/09 (%)	2011/10 (%)	2012/11 (%)	2013/12 (%)	2014/13 (%)	2015/14 (%)	2015/09 (%)
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	37 914	38 704	40 011	40 113	40 355	40 490	41 142	2	3	3	0	0	0	8

**Cuadro 9: Evolución de la cantidad de empresas privadas en AEL (1)**

Período 2009-2015. Cantidad de empresas y variaciones porcentuales

Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010/09 (%)	2011/10 (%)	2012/11 (%)	2013/12 (%)	2014/13 (%)	2015/14 (%)
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	4263	4240	4363	4352	4268	4239	4187	-0.5	2.9	-0.3	-1.9	-0.7	-1.2

Otra dificultad que los empresarios pymes manifiestan es el bajo acceso a fuentes de financiamiento. Esta situación ocurre por diferentes motivos: falta de profesionalismo en las pymes, altos costos del financiamiento a través de entidades bancarias, falta de información acerca de líneas de financiamiento disponibles en el mercado, corto plazo de cancelación o dificultades al momento de preparar y presentar la documentación necesaria para acceder al crédito. Esta circunstancia produce que un poco más de un tercio de las pymes manufactureras, tengan proyectos de inversión frenados. Al disminuir la inversión, disminuye el agregado de valor, la innovación en procesos, productos o tecnologías aplicadas a la industria, se descuida la capacitación de los recursos humanos y, en definitiva, se reduce la riqueza de la región y del país.

Sobre la base de lo expuesto, se puede observar que las políticas públicas están orientadas a facilitar el crecimiento y el desarrollo de los distintos sectores productivos nacionales, y dichas líneas de fomento de la producción, pero el desarrollo y la innovación no llegan a todos los destinatarios, por un lado, y a las burocracias que las pymes no llegan a afrontar para la promoción de las mismas por la coyuntura local, por el otro.

Una de las causas que se puede mencionar como generadora de esta brecha entre las políticas públicas y el sector privado es que estas implementaciones carecen actualmente de plataformas de innovación y organizaciones que promuevan activamente y sean de conocimiento popular en el área de desarrollo aplicado al diseño e ingeniería. Es por esto que se necesitan crear canales que favorezcan la interacción y vinculación del sistema de investigación y desarrollo con las empresas y sistemas productivos, para crear productos y servicios de alto valor social y económico.

### ***Hacia una planificación eficiente, dinámica y productiva***

Como parámetros preliminares podemos mencionar que la estructura productiva del referido sector, presenta una serie de rasgos particulares. Por un lado, la producción siderúrgica se realiza en unos pocos grandes establecimientos y, por el otro, la producción metalmecánica se lleva a cabo en un gran número de pequeñas y medianas empresas. La comprensión del conjunto de pymes pertenecientes al sector constituye una herramienta de acción sumamente importante.

Se destaca una evolución histórica que acompaña al contexto del país, pero que en estos sectores mantiene un crecimiento sostenido. A su vez, se destaca el crecimiento insipiente del sector de las bioeconomías, y la oportunidad de generar un clúster de desarrollo industrial apalancando este potencial.

La emergencia de nuevos emprendimientos y emprendedores es el motor que dinamiza las economías actuales, debido a que contribuyen a la generación de puestos de trabajo, a la actividad innovadora, al fomento y despliegue de las energías creativas de la sociedad y a una mejor distribución del poder económico. Esto forma las bases que fundamentan los procesos de planificación en áreas que coaccionan

estratégicamente al fomento del desarrollo productivo hacia empresas competitivas, que permiten accionar nuevos paradigmas hacia la sostenibilidad económica nicoleña.

Los desafíos relevantes a partir de la gestión eficiente son transformar a San Nicolás en un semillero de empresas como un organismo flexible de interlocutores (públicos y privados), que ponen en marcha y ofrecen, en un territorio que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo e integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras.

### ***Estudios de características productivas locales***

El Plan Estratégico de San Nicolás (PLESAN) informa la existencia de establecimientos ligados a la actividad económica, con la respectiva participación relativa de cada sector en el total de lo producido en el territorio, aclarando además que el sector industrial es el generador de mayor empleo. Se pueden identificar claramente cinco grandes cadenas de valor en la producción de bienes o servicios, ellas son: siderúrgica-metalmecánica, construcción, generación y distribución de energía eléctrica, turismo y actividad agropecuaria.

En el partido de San Nicolás, en el sector primario predominan las actividades de agricultura, frutihorticultura y ganadería. Son importantes sus recursos en existencias bovina y porcina; agrícolas, como la producción de maíz y soja; frutícolas, como el durazno y los citrus. La actividad abarca un 8.3 % del total de la producción.

En el sector secundario, San Nicolás con su zona de influencia concentra más de 30 empresas medianas y grandes y numerosos establecimientos menores. La actividad principal es la metalúrgica y siderúrgica, con más de 10 plantas. Este sector abarca el 12.9 % del total de la producción.

El sector terciario es el de mayor importancia. En este sector el rubro del transporte y las comunicaciones representan individualmente la principal fuente de ingresos del partido.

Un dato relevante es que hay un sector en incipiente estadio de desarrollo relacionado con logísticas, empresas fundacionales nicoleñas, que vinculan y dan soporte a los servicios conexos, incluyendo el portuario. Otro sector de servicios en el mismo estadio es de comunicaciones, cuyo desarrollo es por encima de la media de los municipios cercanos.

Para analizar las características productivas locales se contactó con actores tanto del sector público como del sector privado, donde el relevamiento de los principales sectores productivos locales se realizó a través del análisis de datos del Área Económica Local de San Nicolás, relevados por el Ministerio de Trabajo de la Nación, para poder establecer con claridad las características locales.

### ***Áreas claves de desarrollo para una nueva matriz productiva***

El modelo de punto de partida para la generación de una nueva matriz productiva comienza en 2015 con estudios sectoriales, de otros modelos, relevamientos de antecedentes, vinculaciones y consultas sobre las problemáticas de los sectores a los que pertenecen. Sobre la base del trabajo de investigación se obtuvieron las siguientes estructuras para armar el modelo:

- Perfil de las estrategias de desarrollo industrial a nivel nacional.
- Perfil de desarrollo de los polos tecnológicos.
- Características de empresas locales con alto potencial de desarrollo.
- Por otro lado, se realizó un trabajo endógeno con el municipio y expertos, tomando en cuenta las características de las empresas de la región y los lineamientos estratégicos de diferentes actores públicos, que llevó a proponer las siguientes áreas clave de desarrollo:
  - Energías alternativas de bajo impacto y sistemas de uso eficiente; así como tecnologías alineadas con políticas de sostenibilidad y autoabastecimiento.
  - Agroindustria y biorrefinerías: bioenergía, polímeros y compuestos químicos derivados de biomasa; que se combinen con las cadenas de valor regionales de las industrias alimenticias y agro, entre otros.
  - Logística y tecnologías para logística y transporte, componentes electrónicos y autopartes; que potencien y agreguen valor la industria local ya instalada.
  - Alimentos: agregado de valor a las cadenas alimenticias, particularmente a los alimentos funcionales, que aseguren y propongan nuevas dimensiones al sector.

En 2016 y 2017 se comenzó con un relevamiento y contacto a empresas cercanas que ya estaban interesadas en desarrollar actividades en energías renovables, pudiendo nombrar al sector de la producción de bioetanol, para radicación en el planificado de tercera categoría del DPN, grandes empresas metalmecánicas que estaban realizando los primeros prototipos de columnas para eólicos, generando así un antecedente para la viabilidad de la orientación en las nuevas matrices productivas, con capitales locales.

## ANEXO II

### EL MODELO TRIPLE P

A los fines del modelo de la Triple P, era fundamental considerar los modelos de clúster como una agrupación de empresas que operan en un mismo sector o en sectores relativamente afines y que están localizadas en un territorio determinado, que les brinda condiciones de proximidad favorables al desarrollo de relaciones formales o informales, espontáneas o deliberadas que contribuyen a ganar eficiencia colectiva. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden aguas abajo, hasta canales y clientes; y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clústeres incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones tales como universidades, agencias encargadas de fijar normas técnicas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio.

#### Los actores

El principal promotor es el municipio de San Nicolás de los Arroyos a través de la Subsecretaría de Desarrollo Productivo, con el fin de trabajar con el ente desarrollador el modelo de la Triple P.

La Subsecretaría de Desarrollo Productivo aborda como vínculo estratégico y como principal agente de acción a la Agencia de Desarrollo Económico (ADE), orientada a brindar todos los aspectos blandos de fomento del parque industrial (créditos, programas, servicios y aportes para las pymes), que en este período se consolidó incorporando más personal, y mudando sus oficinas al predio del Parque Industrial Norte.

También depende de la Dirección de Empleo, vinculando las necesidades de empleo de la población local con los requisitos de recursos de las empresas.

La Dirección del Parque Industrial Norte también dependerá de la Subsecretaría de Desarrollo Productivo.

Todo esto tiene como objetivo encarar el proyecto del parque industrial desde una perspectiva global.





Y otras áreas como: Club de Emprendedores, Predio Ferial, dependiente de la Subsecretaría.

Como áreas futuras ya en programación: Distrito Productivo Norte, Parque Industrial Logístico, Centro de Capacitación, Programa de Extensión en Parque Temático Sustentable.

### ***Los sectores estratégicos que conforman el modelo***

Con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos públicos y lograr resultados visibles en plazos más cortos, resulta necesario focalizar los esfuerzos en sectores estratégicos. Esto no limita la incorporación de otros sectores, pero alineados a las dinámicas públicas en los de mayor potencial de mejora social, económica y ambiental, (empleo, empleo de mayor valor, aporte al PBI, reducción del impacto ambiental).

La falta de contacto con las estrategias y políticas arraigadas al desarrollo prospectivo juega en desventaja a largo plazo, pudiendo quedar desplazado por movimientos del sector macro. La falta de vinculación hace la razón base de la creación de un agrupamiento industrial que nuclea la visión macro pública, privada y que la articule con herramientas concretas al sector industrial, con sus lógicas específicas, paulatinas y concretas.

Para la determinación de los sectores estratégicos para la planificación económica como las economías regionales (clúster) y el sector energético (petróleo y refinación plus, gas plus y biocombustibles) que son el punto de partida del municipio de San Nicolás como política de integración y estrategias de planificación y gestión eficiente para la articulación del tramado productivo nicoleño, fueron tomadas como puntos sinérgicos tanto como la búsqueda de la promoción en los agrupamientos industriales, con el fin de potenciar aquellas empresas alineadas a los planes estratégicos, como los elementos que interactúan y potencian la generación de valor.

Es muy difícil desarrollar estas miradas en el ámbito privado, de allí el orden de importancia de crear intervenciones concretas, por proyectos que vayan alineando y creando conciencia de la importancia del desarrollo del conocimiento colectivo.

Resulta indispensable formalizar un nodo estratégico que, si bien el modelo no ha sido consolidado, sí se ha puesto en marcha en San Nicolás. Es importante destacar que las empresas deben lidiar con los avatares propios de su contexto (mercado, producción, recursos humanos) como así también los cambios políticos. No pudiendo muchas veces detectar oportunidades por la falta de actores dentro de las pymes que desarrollen esta oportunidad de búsqueda.

El parque industrial es el primer nodo estratégico que crece a través del Distrito Productivo Norte (DPN) como territorio, estructura y actor público que actúa como conector, y gestiona los recursos específicos para llevar adelante las vinculaciones entre sectores. Es por esto que el Modelo de la Triple P es una oportunidad clave, donde se verán conectadas las visiones públicas con sus desarrollos, fuentes de financiamiento, oportunidades; con el estudio de las necesidades empresariales, su contexto y sus recursos humanos para poder desarrollar en conjunto aquellos proyectos que puedan ejecutarse para el cambio hacia la sustentabilidad, competitividad y eficiencia a través de los nodos dinamizadores que terminan de formar el modelo de la triple P: puerto y predio ferial.



El parque industrial, el puerto y el predio ferial actúan como eslabones para la generación de un balance entre los fines productivos, la potencialidad de internacionalización y capacidad de visibilidad para la competitividad del sector nicoleño.

Los ejes de acción en el Modelo de la Triple P son el empoderamiento social, la gestión estratégica de los recursos medioambientales y el motor económico autosustentable, mediante la formulación estratégica y prospectiva, acciones de innovación aplicados al desarrollo de productos, procesos productivos, sistemas organizacionales y difusión para la internacionalización.

La meta para el desarrollo local se promueve y expande sobre la base de las mejoras de las actividades productivas, sociales y comerciales iniciando la gestión del conocimiento aplicada a proyectos para empresas y organizaciones con equipos interdisciplinario de profesionales y expertos que fomentan la creación del ecosistema emprendedor nicoleño.

Para lograr el impacto y articulación, se está gestando una red colaborativa de actores que actualmente abordan temáticas relacionadas con el desarrollo socioeconómico en distintas áreas y territorios, donde se promueve la articulación y la generación de sinergias como modo de construcción colectiva aplicada.

La propuesta elevada se articula plenamente con el sentido que ha inspirado este espacio de promoción industrial propiciado por el municipio de San Nicolás, basado en los planes estratégicos del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, el Ministerio de Producción incluyendo, también, el estudio de instituciones nacionales comprometidas por sus propios mandatos fundacionales con el desarrollo nacional: INTA, INTI, CONICET y SENASA que hacen parte funcional y de impulso para la competitividad.

Teniendo en cuenta la fecunda trayectoria y el caudal técnico y científico que caracteriza a las instituciones involucradas dentro del municipio de San Nicolás de los Arroyos, es viable generar un espacio para la concreción de una sinergia de desarrollo de singular importancia a instancias de las propuestas elevadas en este documento, en virtud de las características socioculturales y geográficas que distinguen a este municipio, junto a instrumentos y herramientas clave: estrategia, eficiencia y competitividad que abarcan y triangulan el modelo de la Triple P: el parque industrial, el puerto y el predio ferial.

### ***El modelo como paradigma***

Un modelo simple que responde a la problemática de competitividad, sustentabilidad y planificación estratégica para el crecimiento sostenible de un municipio. Los elementos que intervienen en el parque industrial, el puerto y el predio ferial se grafican en cada vértice de un triángulo que esquematiza las interacciones entre estos tres componentes, de manera dinámica, donde es un espacio en el que las líneas se cruzan, donde las situaciones, necesidades y ofertas se articulan.



- Gestión pública eficiente.
- Primer parque industrial sustentable.
- Enfoque hacia la PyME, para lograr crecimiento económico sostenido, y empleo privado de calidad.
- Apuesta a las empresas del sector de energías renovables y eficiencia energética.
- Apuesta a las bioeconomías, y a toda la cadena de valor del sector agroindustrial.
- Incremento de la calidad de vida de la región, a través de la reorganización industrial, especialmente para el sector logístico.

Es necesario reforzar que el modelo nace a partir del trabajo con variables locales, con una real pertenencia a los desafíos de cada actor y a través de eso desarrollar herramientas propias. Ejemplos pueden ser las ordenanzas locales, sobre la base de las necesidades industriales nicoleñas, la efectividad del tiempo como indicador para destrabar procesos burocráticos, con la generación de procesos y sistemas propios innovadores a través de formas de gestionar para dotar de soluciones genuinas a los tres sectores que forman la Triple P.

El modelo se postula como una estructura de blancos móviles, que van tomando jerarquías a medida que las necesidades e hitos se van presentando. El primer nodo es el Parque Industrial Norte, el cual participa como elemento troncal, con fuerte presencia estatal como promotor, diseñador y ejecutor de la política productiva. El segundo es el puerto, con la infraestructura logística, como sector para insertarse en las cadenas globales de valor y atracción de socios estratégicos. Y por último el predio ferial como sector de las relaciones institucionales, el cual es demandante de producción, conexiones y comunicación. No obstante, la mera existencia de estos tres actores no es suficiente para el éxito de esta estructura, lo que requiere que cada sector mantenga relaciones y mapeos permanentes.

Estos nodos se articulan y generan flujos de actividades, herramientas que solo pueden sostenerse a partir de estructuras móviles, que:

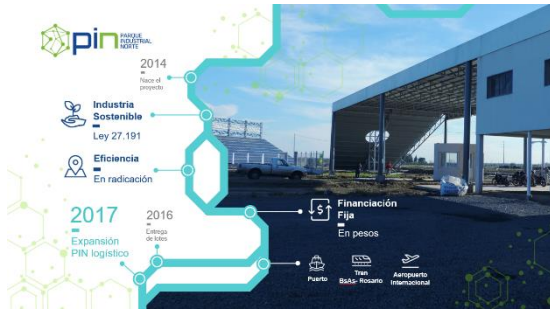
- Impulsen la innovación en las empresas teniendo en cuenta que requieren habilidades de gestión diferentes a las necesarias para gestionar los negocios o las operaciones.
- Gestionar vinculación con actores distintos, encarar proyectos de cooperación y asociación, configurar y administrar redes.
- Una estrategia de innovación implica identificar qué conocimientos o tecnologías no serán foco de atención, cuáles conviene manejar por sí, para cuáles es necesario vincularse, qué conocimientos vigilar y prospectar.
- Requiere, además, estructurar la demanda, identificar problemas tecnológicos, áreas de mejoras, iniciativas diferenciadoras, nichos no cubiertos, etc.
- Requiere capacidad para encarar pocos proyectos articulados en red con varios actores y muchas y sistemáticas actividades de diálogo, contacto e intercambio con el SCyT.
- Invertir realmente en proyectos especiales a mediano plazo o cierto riesgo que requieran complementos de financiamiento externo del sistema público.

Sobre la base de este esquema, se puede pensar en el éxito de la competitividad, donde la inserción internacional a través del acceso a otras cadenas globales de valor requiere de una estructura y un marco institucional que fomente la inserción internacional de los sectores interesados en transnacionalizar su producción.

Debe considerarse que los actores que efectivamente se transnacionalizan son las firmas y, por tanto, son las demandantes de políticas, estrategias y conocimientos que permitan dar este paso. A su vez, un sector público que no promueva e incentive la transnacionalización de los actores privados, deja a estos en una clara desventaja frente a otros competidores privados de cara al mercado global. Sin embargo, en un esquema virtuoso, el sector público también busca una transnacionalización aunque no material, sino como imagen hacia el mundo a través de lo que se denomina una «marca ciudad» o «marca región». Es decir instalando la idea a nivel global que su territorio geopolítico es un lugar proyectado al mundo donde se pueden realizar negocios, esto es parte de los sectores de relaciones institucionales como el predio ferial y el puerto.

La tarea para lograr esto requiere del trabajo mancomunado de los tres sectores bajo un esquema de planificación a largo plazo integrando sus visiones, objetivos y metas de forma precisa y estratégica. Un esquema con estas virtudes permitirá el desarrollo de una estructura productiva que logre una mayor y mejor inserción internacional, con consecuencias positivas para la sostenibilidad nicoleña.

## Parque Industrial Norte



El Parque Industrial Norte (PIN)<sup>26</sup> de la ciudad de San Nicolás está en ejecución desde principios de 2015, actualmente cuenta con la zonificación, desarrollo de obras civiles e infraestructuras, el análisis técnico, económico y financiero de las distintas alternativas de terrenos, como así también el acceso a través de pavimento y

planificación de rotondas de acceso.

El predio del parque industrial está emplazado en una superficie inicial de 17.9 hectáreas. Se encuentra ubicado a 30 metros de la Ruta Nacional 9 (km 233) sobre la Av. Dámaso Valdés (nuevo 3° acceso) del partido de San Nicolás; a 10 km del puerto y a 5 km del centro de la ciudad.

El municipio de San Nicolás cuenta con un plan de factibilidad para la planificación de la expansión del Parque Industrial Norte que cuenta con instrumentos claves para la consolidación productiva<sup>27</sup>. Por tratarse de un agrupamiento industrial, se considera beneficioso que todo tipo de tipologías de empresa se radiquen aquí, ya que esto generará beneficios para las mismas y para el tramado urbano de la ciudad. De todas formas, se considera estratégico fomentar el desarrollo de líneas particulares: energías renovables, agroindustria y bioeconomías, y logística.

El PIN es el primer parque industrial público, sustentable, y con excelencia en la gestión. Posee un enfoque hacia las pymes, para lograr un crecimiento económico regional sostenible, y empleo privado de calidad, alineado con el Pacto Global de Naciones Unidas<sup>28</sup>. Los sectores con más potencial de crecimiento, alineados con la visión del PIN son las energías renovables y la cadena completa de valor de las bioeconomías, que potencian fuertemente al sector agroindustrial. De este modo, se crea el tramado productivo, orientado y competitivo a partir de sus capacidades endógenas y enlazado con los contextos exógenos y fortalecido por los otros nodos del modelo.

### **Acciones e hitos del Parque Industrial Norte:**

- 1° parque industrial en certificación ISO, un referencial 17, que es una norma de gestión IRAM nueva para parques industriales.

---

<sup>26</sup> <http://www.pinorte.com.ar>

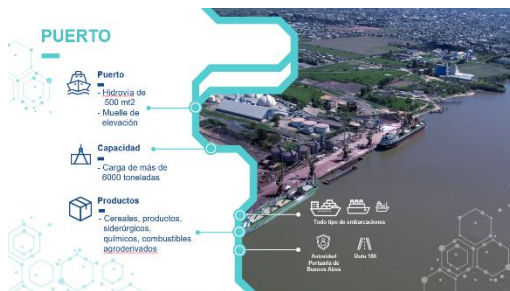
<sup>27</sup> Estudio 1.EE.0630 Factibilidad: estudio para la consolidación y expansión del parque industrial norte.

<sup>28</sup> [http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/ourwork/hiv\\_aids/overview.html](http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/ourwork/hiv_aids/overview.html)



- 1° parque sustentable de la provincia de Buenos Aires: con energías renovables, híbridas, reservorio de agua, tratamiento de efluentes y de residuos, protocolos y reglamentos internos de sustentabilidad, entre otros.
- Creación de fondos propios para el fomento pyme para obras de infraestructuras productivas.
- Modelo replicable, actualmente se encuentra la puesta en marcha de un parque industrial satélite, de CONESA.

## Puerto



El puerto de San Nicolás está emplazado sobre la margen izquierda del río Paraná, el km 343 del mismo, a 34 millas náuticas de Rosario y a 152 de Buenos Aires, con un canal de acceso a la hidrovía de aproximadamente 500 metros. La jurisdicción portuaria del puerto de San Nicolás ocupa en la actualidad unas 79 ha con un frente al río

Paraná de 1200 metros, de los cuales 781 metros corresponden al frente de atraque propiamente dicho, donde se dispone el muelle de elevación de granos y el de cargas generales. Es un puerto provincial.

**Accesibilidad fluvial:** Este acceso se inicia desde el océano a través de la hidrovía Paraná-Paraguay, con determinante garantizada de 34' de calado. Es muy importante destacar que los buques pueden atracar, dadas sus características, sin el uso de remolcadores.

**Accesibilidad terrestre:** Esta dada por la Ruta Nacional nº 188, que tiene el km 0 en el puerto de San Nicolás, y conecta hacia el centro y oeste del país, con las provincias de Mendoza, La Pampa, R. Negro, Neuquén, y la Rep. de Chile. Asimismo, a través de la Ruta Nacional nº 9, se conecta con las regiones del centro y norte y Bolivia.

**Accesibilidad ferroviaria:** el acceso ferroviario se realiza a través del NCA, trocha ancha.

**Operatividad:** En la actualidad el puerto opera con todo tipo de cargas, de la que el 90 % es operado con utillaje propio. El movimiento general de mercaderías por productos se relaciona con: cereales y agro derivados, combustibles y químicos, fertilizantes, minerales, productos siderúrgicos, carga general. Para el año 2013 se estimaba un movimiento anual de mercaderías de más de 6 millones de toneladas.

Los puntos troncales son:

1. Acceso fluvial: se inicia desde el océano a través de la Hidrovía Paraná - Paraguay, con una determinante garantizada de 34' de calado, conectándose desde la

troncal por un canal que la comunica al muelle, dicho canal posee una longitud de unos 500 metros de largo por 250 metros de ancho. Debido a su estratégica ubicación, brinda la posibilidad de ser puerto natural de transferencia de cargas entre terceros países, especialmente para cargas de gran volumen.

2. Posee un muelle de cargas generales de 550 metros, con acceso ferroviario directo a muelle, permitiendo operaciones multimodales. Muelle elevador de granos: 180 metros de muelle de hormigón armados.

3. Dadas sus características no necesita el uso de remolcadores para el atraque.

4. Movimiento de mercaderías: de las más de 6 millones de toneladas anuales movidas, más del 60 % corresponden a mercaderías en tránsito, el 20 % a importación, el resto a exportación y removido. Con relación al movimiento por tipo de mercaderías, el mayor porcentaje corresponde a minerales, luego fertilizantes.

Como parte de la ADE de un convenio pactado entre el municipio y la administración del puerto, se comenzó a realizar una agenda de acciones y puntos a abordar en el corto, mediano y largo plazo<sup>29</sup>, a saber:

### ***Corto plazo***

- Reactivación de los servicios e infraestructuras para la puesta en valor del mismo, ejemplo, puesta en marcha del elevador de granos, construcción del cuarto puente, ingreso cercano al predio ferial con ruta propia, para eliminar el tránsito de camiones por la ruta 188, y así tener los beneficios asociados a esto.
- Diagnóstico del puerto. En el cual se establecerá las condiciones actuales del puerto en base a su condición operativa, comercial, como también su infraestructura.
- Programa de desarrollo de proveedores. Desde la Agenda de Desarrollo Económico colaborará con el desarrollo de los proveedores de la delegación, a fin de generarle opciones locales que respondan a las necesidades planteadas.
- Capacitación. Se gestionarán actividades de capacitación en áreas y temas que se consideren relevantes, como lo son el comercio exterior, logística, seguridad y medioambiente, certificaciones, entre otros.
- Programas de empleo. Se ofrecerán los programas a disposición, para el desarrollo del capital humano de las pymes, empresas y cooperativas que llevan a cabo actividades en el puerto.
- Visitas guiadas. Desde la delegación, se brindará colaboración para llevar a cabo, en conjunto, las acciones anteriormente mencionadas y, a su vez, se prestará servicio de sus instalaciones para la realización de capacitaciones, visitas guiadas al puerto y otras actividades.

### ***Mediano y largo plazo***

- Vinculación del puerto con la Expoagro. Ronda de negocios, nacionales e internacionales.

---

29

<https://www.dropbox.com/s/w21y34jhd8vvg4/Diagnostico%20Puerto%20%281%29.docx?dl=0>



- Vinculación del puerto con entidades u organismos educativos, para generar concientización de lo que el puerto representa, y fomentar el desarrollo de carreras que generen profesionales en el área.
- Plazoleta para camiones. Sistemas de pesajes (balanzas).

Un punto central es que en 2017 se designó en la nueva gestión del puerto un delegado del municipio, a través de un miembro del Consejo Deliberante —actualmente el Presidente—, esto sumado a la revinculación con el Ministerio de Producción, quien preside el Puerto.

### ***Predio ferial***



Como tercer eslabón se aborda a los clústeres productivos como problema específico en el marco del desarrollo territorial. Resulta necesario configurar y coordinar tres elementos clave: infraestructura, plataforma y organización. Sin la trama productiva y sin la posibilidad de

internacionalización, los clústeres no serían más que infraestructura.

Este es el punto más sobresaliente de la política actual, el mismo está en desarrollo, con grandes avances como contratos por 15 años para la realización de Expoagro, la construcción de una sala de convenciones orientada a la nueva matriz productiva.

## 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>30</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>31</sup>. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)<sup>32</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>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>31</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>32</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>33</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); Pirson (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>34</sup> sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad<sup>35</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>36</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.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

---

[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>34</sup> Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

<sup>35</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>36</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>



- empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)<sup>37</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>38</sup>, los cuales tienen tres características:
- comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía<sup>39</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>40</sup>
  - consideran los [distritos productivos o clusters](#)<sup>41</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, dialogo y acción** con las siguientes características<sup>42</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>37</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>38</sup> Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

<sup>39</sup> Ver por ejemplo Mechanism Design: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design)

<sup>40</sup> Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#).

<sup>41</sup> Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

<sup>42</sup> Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

## 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***

#### **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: Los desafíos del distrito Parque Industrial, Puerto y Predio Ferial (Triple P) de San Nicolás</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 [www.iae.edu.ar](http://creativecommons.org/ns#).