Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de San Nicolás de los Arroyos a partir de la crisis del COVID-19

Desarrollo directivo… - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los lideres 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[1]; 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[2].

¿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**

---

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

[2] Ver Amartia Sen (1990) 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 Hollensbe et al. (2014) 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, 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

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha, en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en julio de 2020, 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.

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

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

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[3]. 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[4], 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.

---

[3] Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.
[4] Ver Pieper (1994), Las Virtudes Fundamentales, Rialp

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

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

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

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

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

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

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

Los desafíos de San Nicolás de los Arroyos a partir de la crisis del COVID-19

Objetivos del caso

- Asegurar la sustentabilidad del Grupo 2030 de cara a la Visión de Ciudad San Nicolás 2030.
- Reflexionar sobre los nuevos hitos y paradigmas a partir de la crisis COVID-19, revisar la visión de la ciudad: qué cuestiones se suman, qué se deja de lado, cuáles son las cosas que no van a volver.
- Identificar desafíos y propuestas para sustentar el modelo de planificación para el corto, mediano y largo plazo.

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación, se presenta una breve descripción del contexto que dio origen a este nuevo desafío y presentación de la ciudad.

Contexto

Cómo nace la iniciativa

En 2017, un grupo de nicoleños participó del programa internacional IAE – IESE «Desarrollo integral sustentable: ciudades integradas y distritos competitivos»[6] para analizar, debatir y construir sobre los desafíos actuales de diferentes ciudades. El intendente Manuel Passaglia presentó el Modelo de la Triple P[7] 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 contemplar a los líderes locales con fuerte injerencia en la toma de decisiones en sus organizaciones, de diferentes núcleos productivos y sociales, dando la posibilidad de contar con un equipo con potencial para discutir y cristalizar las propuestas hacia un plan estratégico que constituya los cimientos del desarrollo integral local con una visión común.

San Nicolás Ciudad

[6] Programa Internacional del IAE Business School, 18 de diciembre de 2017.
[7] *Modelo de la Triple P*. Caso IAE Business School, Universidad Austral, preparado por Marina Andrea Baima, Agustín Bramanti, Francisco Buchara y Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, el 20 de octubre de 2017.

- 160 000 habitantes. 4.° ciudad del interior de la provincia de Buenos Aires[8].

- Ubicada sobre el río Paraná, a 70 km de Rosario y a 230 km de Bs. As.

- Concentración productiva: acero, logística y agropecuaria[9].

- Distribución del presupuesto municipal: USD 90MM (20 % sueldo, 30 % funcionamiento, 50 % infraestructura)[10].

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, un Autódromo que a la vez es Predio Ferial y, por último, el Puerto. Este modelo se denomina «Modelo de las 3P». Con una inversión aproximada de $720 MM. http://descubrisannicolas.gob.ar

Hitos hacia la diversificación productiva al 2030

- Presentación del Modelo de las 3P a través del caso en vivo (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 del 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 Centros de Formación Profesional (alineados al Plan 2030).

Iniciativa Grupo 2030

El modelo de diversificación de la matriz productiva Modelo de las 3P (Puerto, Predio Ferial, Parque Industrial) 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

[8] Fuente Indec: https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135

[9] Fuente Observatorio Pyme: http://www.observatoriopyme.org.ar/project/industria-manufacturera-partidos-de-ramallo-san-nicolas-y-ciudad-de-villa-constitucion-ano-2007/

[10] Fuente: Presupuesto 2018 del Municipio de San Nicolás de los Arroyos.

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 Visión 2030 o Plan Estratégico 2030.

A partir de entonces, se propone un plan de acción, con un equipo de líderes locales, denominado Grupo 2030 (G2030) con el objetivo de trabajar para definir e impulsar la implementación del Plan de Ciudad 2030.

El G2030 comienza a funcionar en marzo de 2018, con una metodología de estrategia emergente11 para la formulación del Plan Estratégico 2030. Está liderado por el intendente y miembros del sector público y privado que se eligieron por su perfil emprendedor, con capacidad de toma de decisión y, por sobre todo, por ser personas públicamente reconocidas por sus valores y compromiso con la ciudad.

Luego, y como consecuencia de la institucionalización del G2030, se pone en cabeza de la Asociación Civil Agencia de Desarrollo San Nicolás12 la continuidad del plan estratégico bajo el «paraguas» institucional de la misma. ADE San Nicolás es una asociación civil, un espacio de articulación de actores, cuyo fin es generar progreso económico a nivel local a través de una política reactivadora de la economía y dinamizadora de la sociedad que reconstituya el tejido activo. En rigor, la Agencia es una asociación civil sin fines de lucro independiente del municipio.

Funcionamiento del grupo y de las células de trabajo. Se identificaron 20 desafíos de la ciudad, se priorizaron 12 para ser abordados en el 2018-2019. Cada uno de los miembros del G2030 está asociado a un desafío y se trabajan en células para abordar de manera proactiva y dinámica el objetivo. Las células tienen en su dirección un representante del sector privado y un miembro del sector público, que hacen eficiente y proactiva la estrategia emergente, y entre 6 y 8 integrantes seleccionados según su grado de aporte y expertos en la temática, 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 G2030 es facilitar el desarrollo del Plan 2030 de la ciudad de San Nicolás de manera emergente, con elementos clave de metodología para la construcción del Plan Estratégico a través de esta estrategia.

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

---

[11] Mintzberg, Henry. *Crafting strategy*. Harvard Business Review, 1987.
[12] ADE Agencia de Desarrollo: http://adesn.org.ar/

Situación actual de la ciudad en contexto COVID-19

Encuesta de relevamiento de situación de las pymes y emprendedores de la ciudad (abril)

La Agencia de Desarrollo y la Federación de Comercio e Industria de San Nicolás, con el apoyo de la Municipalidad, lanzaron una encuesta con el objetivo de conocer la situación que están atravesando pymes y comercios de la ciudad y la región debido a la pandemia por el COVID-19.

Se recepcionaron 400 respuestas teniendo en cuenta la oportunidad ofrecida tanto a pymes como a comercios para responder y expresar sus inquietudes sobre la situación. De las respuestas recibidas, 260 corresponden a comercios y 140 a pymes.

En el informe[13], se expresan los resultados obtenidos y sugerencias para avanzar en la implementación de una «cuarentena administrada».

Algunos de los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

- **Comercios – 260 respuestas**

Cantidad de empleados:

- 51 % atendidos por sus propios dueños (sin empleados).
- 43 % posee de 1 a 5 empleados.
- 6 % posee más de 5 empleados.

Impacto económico de la pandemia:

- 86 % mucho.
- 11 % bastante.
- 3 % poco o nada.

Problemas de liquidez:

- 91 % ya posee problemas de liquidez.
- 9 % presentará problemas a partir de mayo.

Porcentaje de reducción de ventas en marzo:

- 72 % redujo del 80 al 100 %.
- 26 % redujo del 40 al 60 %.

[13] *Informe de Cuarentena Administrada*. Disponible en:

https://drive.google.com/file/d/1UAZP6RA3Tohrfot-iK2YxA22zTW3EYsX/view?usp=sharing

- 2 % redujo menos del 20 %.

¿Posee venta *online*?

- 51 % no posee.
- 30 % no posee, pero lo gustaría incorporar.
- 19 % sí posee.

¿Posee sistema de delivery?

- 70 % no posee.
- 12 % no corresponde por el tipo de comercio.
- 18 % sí posee.

Acceso a programas públicos nacionales de asistencia económica:

- Financiamiento al 24 % para pago de sueldos: solo accedió el 24 %.
- Suspensión concertada con los gremios: solo accedió el 15 %.
- Postergación de los vencimientos para el pago de las contribuciones patronales: solo accedió el 45 %.
- Asignación compensatoria del salario abonada por el Estado: solo accedió el 41 %.
- Extensión moratoria fiscal: solo accedió el 49 %.
- Reducción hasta del 95 % de pagos patronales: solo accedió el 38 %.

- **Pymes - 140 respuestas**

Cantidad de empleados:

- 60 % posee de 1 a 5 empleados.
- 21 % posee de 5 a 15 empleados.
- 11 % posee de 15 a 50 empleados.
- 8 % posee más de 50 empleados.

Impacto económico de la pandemia:

- 69 % mucho.
- 21 % bastante.
- 10 % poco o nada.

Problemas de liquidez:

- 76 % ya posee problemas de liquidez.
- 17 % presentará problemas a partir de mayo.
- 4 % presentará problemas a partir de junio.
- 3 % no presentará problemas de liquidez.

Porcentaje de reducción de ventas en el mes de marzo:

- 63 % redujo del 80 al 100 %.
- 27 % redujo del 40 al 60 %.
- 10 % redujo menos del 20 %.

¿Posee venta *online*?

- 60 % no posee.
- 16 % no posee, pero lo gustaría incorporar.
- 24 % sí posee.

¿Posee sistema de delivery?

- 52 % no posee.
- 31.% no corresponde por el tipo de actividad.
- 17 % sí posee.

Acceso a programas públicos nacionales de asistencia económica:

- Financiamiento al 24 % para pago de sueldos: solo accedió el 43 %.
- Suspensión concertada con los gremios: solo accedió el 19 %.
- Postergación de los vencimientos para el pago de las contribuciones patronales: solo accedió el 61 %.
- Asignación compensatoria del salario abonada por el Estado: solo accedió el 58 %.
- Extensión moratoria fiscal: solo accedió el 55 %.
- Reducción hasta del 95 % de pagos patronales: solo accedió el 60 %.

Encuesta de relevamiento de situación de las organizaciones civiles de la ciudad (mayo)

La Agencia de Desarrollo San Nicolás con el apoyo de la Municipalidad lanzan una encuesta dirigida a las organizaciones sin fines de lucro, ONG, fundaciones y asociaciones civiles de la ciudad, con el objetivo de relevar la situación por la que están atravesando y de generar información precisa para facilitar herramientas de apoyo. Es importante que puedan continuar trabajando para seguir acompañando a los sectores más vulnerables de la sociedad.

La encuesta de relevamiento de situación de las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad, que se lanzó el 29 de abril, fue respondida por 47 asociaciones. El objetivo de la encuesta fue conocer el estado de situación y el grado de actividad digital de las asociaciones a partir del aislamiento social y obligatorio.

Algunos de los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Estado de situación

- El 85 % de las organizaciones respondió que la pandemia afectó mucho la situación de su institución.
- El 90 % de las asociaciones manifestó que se redujo la recaudación de fondos provenientes de socios y donantes.
- Las dos principales dificultades a las que se enfrentan las organizaciones son la falta de recursos económicos y la cancelación de eventos o campañas de recaudación de fondos.
- El 90 % de las organizaciones no pudo acceder a los Programas de Emergencia Nacional.

Actividades remotas y digitales de las organizaciones

- El 88 % de las organizaciones está trabajando de manera remota para seguir brindado sus servicios.
- El 98 % utiliza WhatsApp y las redes sociales para comunicar sus actividades.
- Al 92 % de las asociaciones le gustaría recibir capacitación sobre campañas de donación y medios de pago digitales.

A partir de los resultados[14] obtenidos en la encuesta, que dan a conocer la reducción contundente de los recursos económicos y el alto grado de utilización de herramientas digitales por parte de las organizaciones, desde la Agencia de Desarrollo San Nicolás se decidió apoyar una Campaña de Donación Online para las OSC de la ciudad.

Desafíos

[14] *Informe de resultados encuesta OSC*. Disponible en:

https://drive.google.com/file/d/1UGqaZHLo0i9lndgfstGjM76F5ZstrcnO/view?usp=sharing

El principal desafío se puede definir con la siguiente pregunta: ¿cómo asegurar que el trabajo que está llevando a cabo el Grupo 2030 para definir e implementar la Visión de la ciudad al 2030 sea sustentable a partir de la crisis del COVID-19?

Desafíos del Grupo 2030 a partir del COVID-19

Este desafío principal puede desglosarse en tres desafíos temporales a raíz de la pandemia decretada por la OMS y luego a nivel nacional por el Decreto N.° 297/20 que estableció una medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio desde el 20 de marzo en adelante: corto, mediano y largo plazo, que se detallan a continuación.

Corto plazo

¿Cómo crear soluciones que permitan, simultáneamente, atender las urgentes necesidades de salud y alimentación con la generación de nuevos puestos de trabajo?

Algunas de las acciones emprendidas hasta el momento son las siguientes:

- La célula integración social trabajó durante el 2019 en la creación de un «Recursero». Consiste en una base de datos de instituciones, comedores y lugares de asistencia de toda la ciudad de San Nicolás.
- A raíz de la pandemia, las instituciones se han visto reducidas en sus aportes de socios y donantes. A través de la articulación con la firma Ternium y el Programa Academia del Desarrollo Institucional, se brindan cursos y capacitaciones para el fortalecimiento de las instituciones.
- Se están analizando sinergias con las plataformas digitales como «Donar *online*» para potenciar instituciones y dinamizar pymes y emprendedores.
- Encuentros *online* para potenciar el entramado institucional de la ciudad al estilo SN Pyme, SN Emprende, SN Social.

Mediano plazo

¿Cómo fortalecer las alianzas existentes e impulsar nuevas alianzas con empresas y municipio a nivel regional?

Algunas de las acciones emprendidas hasta el momento son las siguientes:

- Desde la célula de Regionalización se viene realizando la vinculación con ciudades vecinas tales como Ramallo, Villa Constitución y Pergamino para la

concreción de encuentros, talleres de capacitación y relevamiento de situación pospandemia.

- Se están desarrollando convenios con instituciones para una futura articulación de pymes y emprendedores. Firma de acuerdos con la Fundación Credicoop, Fundación Loma Negra y Cámara Argentino-Alemana.

Largo plazo

¿Cómo aprovechar las fortalezas de proyección internacional que hoy existen en San Nicolás?

Algunas de las acciones emprendidas hasta el momento son las siguientes:

- Apalancamiento de acciones a través de la Expo Agro, la feria agroindustrial más importante de Latinoamérica, con acuerdo por más de 10 años. Se está avanzando en acuerdos de cooperación con otros países y en encuentros con agencias de desarrollo e instituciones intermedias que fomenten el desarrollo integral local.
- Potenciación del Puerto de San Nicolás. Reciente constitución del Consorcio de Administración bajo la órbita municipal.

Hitos relevantes 2019/2020

a. Coloquio 203015
b. SN Emprende / Pyme / Social16
c. Encuentro de transformación con Donar online y recursos para las ONG locales[17].
d. Convocatoria UE para Academia y desarrollo del ecosistema de organizaciones sociales[18].
e. La Agencia de Desarrollo participará del programa P3 Impact Accelerator organizado por la Organización Concordia, la Universidad de Virginia y la Oficina de Global Partnerships del Departamento de Estado de los Estados Unidos (del 27 de julio al

[15] Coloquio 2030 1º Edición https://youtu.be/LPIeF3dG8_A
[16] SN PYME 2019 https://youtu.be/mU7uRsC2h8c
[17] Recursos para ONG 16/06/20
https://www.instagram.com/p/CBLBY80gnTO/?utm_source=ig_web_copy_link
[18] Fuente: https://eeas.europa.eu/delegations/argentina/79213/la-uni%C3%B3n-europea-en-argentina-lanza-dos-convocatorias-para-financiar-proyectos-en-el-pa%C3%ADs_es

24 de agosto).

f. La Agencia de Desarrollo participará también en el Programa Impactar, «Por una agenda de Integridad de la Provincia de Buenos Aires» organizado por Poder Ciudadano, Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia, y por Directorio Legislativo (evento realizado 27/5).

APÉNDICE 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 la 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[19], 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[20]. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un Modelo holístico centrado en la persona[21], 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[22].

---

[19] Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable:* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

[20] Ver Amartia Sen (1990) 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; 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

[21] Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

[22] Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil[23] y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad[24].
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**[25]:
    - **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 sí 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.
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, por ejemplo: 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

---

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; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.; ver también la relación intrínseca entre negocios y desarrollo en los siguientes *links*: La misión de las empresas; Entrevista a Jay Cohen (cofundador del movimiento B Corporations); Entrevista a Enrique Shaw.

[23] Ver: http://www.childwellbeingchapter.org/

[24] 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

[25] Ver: https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/Hector-Rocha/Expertise.aspx

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 público-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 transición permite llegar a una Cooperación público-privada para el desarrollo local[26] 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. La cooperación público-privada es la esencia de la **estrategia emergente**[27], proceso participativo que responde a 4 preguntas:
   - Quiénes somos – identidad.
   - Dónde estamos - desafóos estratégicos.
   - Dónde queremos estar - visión.
   - Cómo llegaremos allí - lineamientos estratégicos.
9. En términos de **organización para la colaboración público-privada**, esta hunde sus raíces en los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona[28], los cuales tienen tres características:
   - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía[29];
   - 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[30];
   - consideran los distritos productivos o clústeres[31] 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[32]:
   - Focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto.
   - Holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.

---

[26] 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;
[27] Ver: https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/
[28] Ver los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters.
[29] Ver, por ejemplo, Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design
[30] Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local de regiones y ciudades
[31] Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local basado en distritos productivos o clústeres.
[32] Ver, por ejemplo, la cátedra Desarrollo Integral Sustentable https://sustainableintegraldevelopment.com/ y la iniciativa Bienestar Infantil: http://www.childwellbeingchapter.org/

- Neutros, diversos y plurales.
- A largo plazo (inicialmente, 3 años).
- Público-privado o multi sectorial.
- Integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*.
- Basados en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias.

APÉNDICE II

CASOS EN VIVO. ETAPAS

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos y propuestas* hasta temas específicos como la 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 de 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 equilibro 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.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de San Nicolás de los Arroyos a partir de la crisis del COVID-19 Desarrollo directivo… - Nuevas realidades y criterios directivos por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.
Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="www.iae.edu.ar"

rel="dct:source">www.iae.edu.ar.
Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.