

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Ciudades y Ecosistemas como motores de desarrollo Los desafíos de Pergamino y el ecosistema (distrito) agro-industrial ante 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 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

---

<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 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. Hector Rocha, Prof. Marcelo Paladino y la Ing. Ines Bergroth en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en junio 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.



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.

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,

---

<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



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***

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.

## **Ciudades y ecosistemas como motores de desarrollo**

### **Los desafíos de Pergamino y el ecosistema (distrito) agroindustrial**

El presente caso en vivo se utilizará para reflexionar y motivar la acción en la toma de decisiones de alto impacto, definidos en el marco del desarrollo integral sostenible a nivel local en la ciudad de Pergamino.

El objetivo del caso es reflexionar y decidir sobre dos temas:

- El desarrollo del ecosistema agroindustrial de Pergamino y la región al 2030.
- Desafíos y propuestas de solución ante una crisis como la del COVID-19.

#### **Contexto**

Desde el 2014, un conjunto reducido de empresas comenzó a trabajar articuladamente con el objetivo de alcanzar la interacción público-privada, generando vínculos en red para el desarrollo local integral. Este grupo inicial de empresas fue el origen de la Fundación por Pergamino (FPP). Las actividades se centraron en la incorporación de ciudadanos comprometidos con capacidades para articular en la búsqueda de soluciones en la complejidad de los problemas a nivel local.

Durante el proceso se convocaron a otras empresas y se invitó a participar al Municipio de Pergamino y a la Universidad del Noroeste de Buenos Aires, con sede en Pergamino (UNNOBA). A partir del 2016 se logra efectivamente la participación de estas instituciones y comienzan a sumarse nuevas empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

En estos primeros años, la FPP focalizó su acción en la formación de liderazgo para el desarrollo local integral. La primera actividad realizada fue el lanzamiento del taller de Desarrollo de Líderes Locales, con el apoyo de dos profesores del IAE Business School. Estos talleres, que se desarrollan de forma ininterrumpida hasta el presente, convocan a un grupo de ciudadanos pertenecientes a los sectores empresario, público y organizaciones de la sociedad civil para formarse a través de metodologías activas de aprendizaje.

En estos talleres de formación fueron creciendo las demandas de pasar a la acción con algún proyecto específico. En mayo de 2018, el intendente de Pergamino viaja con un grupo de intendentes de la región al Estado de Missouri, EE. UU., para conocer experiencias de articulación público-privada, modelos de gestión pública local

y empresas y ecosistemas de innovación agrotecnológicos. Este viaje fue un estímulo para proponer a su regreso la generación de condiciones para el desarrollo de un ecosistema agroindustrial en Pergamino.

Desde las organizaciones de la FPP se inició el programa de transformación de las principales cadenas de valor del Municipio hacia un ecosistema agroindustrial con visión al 2030. Inicialmente fue planteado a nivel del Municipio de Pergamino y posteriormente evolucionó hacia una visión regional.

En octubre 2019 se elaboró como documento de presentación a la comunidad el Taller de Desafíos del Ecosistema Agroindustrial dividido en 9 células: Cadenas de valor, Competitividad, Innovación, Desarrollo inclusivo, Trabajo, Educación Técnica, Ambiente, Articulación público-privada y Comunicación, con integrantes de los 3 sectores de la comunidad —público, privado y organizaciones de la sociedad civil—, que abordaron los principales desafíos planteando objetivos y proyectos para alcanzar la visión. En esta etapa se interactúa con iniciativas similares en la región, como por ejemplo el Foro 2030 de la Agencia de Desarrollo de San Nicolás.

## **Desafíos**

La crisis del COVID-19 se dio en medio del proceso de reflexión y transformación del ecosistema agroindustrial iniciado en abril de 2019.

Los desafíos actuales en palabras de sus protagonistas se detallan a continuación.

- ¿Cómo lograr la institucionalización de la FPP en medio de la pandemia?

Entre 2019 y 2020, la FPP sumó nuevas empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSC). Actualmente está integrada por 2 organizaciones del sector público, 6 de las OSC y 12 empresas privadas.

El proceso de consolidación de la institucionalización mediante la obtención de la personería jurídica se vio interrumpido por las medidas de la cuarentena, si bien las empresas y asociaciones habían avanzado en la firma del estatuto, el cierre de los organismos del estado (por ejemplo, IGJ) que materializan estas regulaciones, hizo que se posponga en el tiempo la obtención de la razón social de FPP.

Durante la cuarentena, la FPP se enfocó en resolver temas en asistencia sanitaria y alimentaria en conjunto con el Municipio. En el plano institucional, se definió la gobernanza y los procesos de toma de decisiones junto con la designación del director ejecutivo en junio de 2020.



- ¿Cómo lograr la participación activa de los miembros de la FPP y de las células de transformación?

El inicio del proceso al 2030 cambió la escala de tiempo en la visión de muchas de las organizaciones enfocadas en temas de coyuntura a corto plazo agravado por temas políticos, económicos y sociales. El funcionamiento de las células para afrontar cada desafío presenta la dificultad del compromiso de los actores de los 3 sectores con el largo plazo y una visión transformadora.

Los éxitos tempranos presentados en el encuentro de octubre 2019 constituyen hechos fundamentales para motivar a los miembros de las células de transformación para una mayor dedicación y compromiso en el alcance de objetivos para lograr impacto en las realidades que aborda cada célula.

Estas células de transformación deben estar empoderadas por protagonistas que posean capacidad de acción y decisión en cada una de las problemáticas asumidas como desafíos. Contar con el compromiso sostenible de estos protagonistas se ha constituido en uno de los desafíos más relevantes para la FPP.

Particularmente a la salida de la pandemia se enfocará en la continuidad de los proyectos de cada célula y sus éxitos tempranos para motivar su funcionamiento.

Las células de Desarrollo Inclusivo y Trabajo serán las que más rápidamente deban hacer foco en los éxitos tempranos para contribuir en el alivio de la situación sanitaria, alimentaria y laboral.

- ¿Cómo identificar e implementar propuestas a los desafíos existentes con los cambios que impone esta pandemia?

Las condiciones económicas, políticas y sociales han generado tensiones por las dificultades económicas en la comunidad por la caída de la actividad económica, el intervencionismo estatal que afecta a la propiedad privada, el conflicto con la comunidad rural, etc.

Esto implica cambiar el foco de la célula promoviendo una mayor interacción entre las células para abordar los desafíos definidos y requerirá, además, de un mayor liderazgo para formación de capital social en medio de la crisis.

La resiliencia es importante para mantener la actitud en el trabajo y promover los éxitos tempranos de las células.

La necesidad de contar con información y estadísticas a nivel municipal o bien provincial para generar propuestas de solución definió la creación de una célula de Información, que se integrará a la célula de Comunicación.

La interacción regional con otras organizaciones de la sociedad civil permitirá aprender procesos y abordar más rápidamente soluciones de problemas de similar complejidad.

- ¿Cómo lograr la integración entre la ciudad y la región a través del ecosistema agroindustrial?

Existen posibilidades de avanzar a nivel regional con el desafío del ecosistema agroindustrial consensuando temas de interés con las diferentes visiones locales.

En nuestra región ya contamos con el Clúster de la Semilla, hay un eje agroexportador con San Nicolás y Rosario, grupo de empresas vinculadas a la biotecnología, etc.

Debemos avanzar en el armado del mapa de cooperación público-privada en red comenzando en el nivel local, para poder ampliarlo al regional.

La diferente madurez entre las organizaciones público-privadas locales requerirá tiempo para un armado regional.

Como aprendizaje en la pandemia, nos queda un mejor aprovechamiento de la virtualidad para realizar reuniones a distancia que aceleren estos procesos una vez generada la confianza entre las organizaciones.

### ***Hitos relevantes***

- **2014** Un conjunto de empresas comienzan a trabajar articuladamente para promover el liderazgo para el desarrollo local integral.
- **2015** Lanzamiento del primer taller de formación de líderes locales, con ciudadanos pertenecientes a los sectores empresarial, público y de organizaciones de la sociedad civil; el mismo se viene desarrollando ininterrumpidamente hasta el presente.
- **2016** Se suman el Municipio y de la UNNOBA (Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires) al objetivo de estas empresas y se amplía la cantidad de empresas privadas y OSC.
- **2017** Se mantiene el programa de Formación de Liderazgo para el Desarrollo Local y continúan sumándose organizaciones.
- **2018** El intendente de Pergamino viaja a Ecosistema Biotech, St. Louis, Ms., EE. UU. Se propone un programa de transformación con una visión del Ecosistema AgroIndustrial de Pergamino 2030. Se crea el Polo de Innovación Tecnológica de Pergamino —Municipio, UNNOBA y FPP—.
- **2019**
  - **Abril:** Lanzamiento de la célula público-privada de transformación Ecosistema AgroIndustrial.



- **Octubre:** Presentación a la comunidad pergaminense del resultado del Taller de Desafíos del Ecosistema AgroIndustrial dividido en 9 células de trabajo. Inicio del Ecosistema AgroIndustrial Pergamino 2030.
- **Marzo-Junio 2020** Comienzo de la cuarentena. Pausa en el trabajo de las células. Campaña #UnidosporPergamino para recibir donaciones para cubrir la urgencia alimentaria y sanitaria. Definición de la gobernanza de la FPP y designación de director ejecutivo.

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

#### **Clúster de la semilla**

<http://pitpergamino.com.ar/wp-content/uploads/2020/06/Casos-en-vivo-Hoy-los-desaf%C3%ADos-del-cl%C3%BAster-de-la-semilla.pdf>

#### **Caso en vivo *Pergamino. Desarrollo de la dirigencia.***

<http://pitpergamino.com.ar/wp-content/uploads/2020/06/Caso-en-vivo-Pergamino-1.pdf>

#### **Síntesis Taller Desafíos Ecosistema Agroindustrial 2030 Pergamino y la región**

<http://pitpergamino.com.ar/wp-content/uploads/2020/06/Sintesis-desaf%C3%ADos-Taller-31-Oct-19.pdf>

#### **Plan Estratégico Pergamino. PEP 2011.**

<https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Estrategico-Pergamino.pdf>

#### **Anexo**

<https://www.pergaminoverdad.com.ar/archivos/49193>

## ANEXO I

### ECOSISTEMA AGROINDUSTRIAL: ÁREA DE INFLUENCIA



## ANEXO II

### TALLERES DE TRANSFORMACIÓN. EVOLUCIÓN DE PARTICIPANTES

| Talleres de Transformación. Evolución de participantes |                  |         |                  |         |       |
|--|------------------|---------|------------------|---------|-------|
| CÉLULA   | Integrantes 2019 |         | Integrantes 2020 |         |       |
|  | Total            | Público | Público          | Privado | Total |
| ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA                           | 7                | 3       | 2                | 4       | 6     |
| CADENA DE VALOR Y REGIONAL                             | 4                | 1       | 1                | 2       | 3     |
| EDUCACIÓN TÉCNICA                                      | 14               | 2       | 8                | 2       | 10    |
| INNOVACIÓN   | 9                | 2       | 2                | 5       | 7     |
| COMUNICACIÓN (E INFORMACION)                           | 7                | 1       | 2                | 5       | 7     |
| DESARROLLO INCLUSIVO                                   | 7                | 2       | 2                | 7       | 9     |
| TRABAJO  | 3                | 1       | 1                | 1       | 2     |
| COMPETITIVIDAD   | 7                | 2       | 2                | 6       | 8     |
| AMBIENTAL  | 7                | 3       | 4                | 5       | 9     |
|  | 65               | 17      | 24               | 37      | 61    |

## 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](#)<sup>6</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>7</sup>. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)<sup>8</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>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>7</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/whw/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/whw/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 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>

<sup>8</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>9</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);



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil<sup>10</sup> y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad<sup>11</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**<sup>12</sup>:
  - **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 líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común,

---

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)

[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).; 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](#).

<sup>10</sup> Ver: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

<sup>11</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>12</sup> Ver: <https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/Hector-Rocha/Expertise.aspx>



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 empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-privada para el desarrollo local](#)<sup>13</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. La cooperación público-privada es la esencia de la **estrategia emergente**<sup>14</sup>, proceso participativo que responde a 4 preguntas:
  - Quiénes somos – identidad.
  - Dónde estamos - desafíos 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](#)<sup>15</sup>, los cuales tienen tres características:
  - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía<sup>16</sup>.
  - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**<sup>17</sup>.
  - consideran los [distritos productivos o clústeres](#)<sup>18</sup> como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, la **transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características<sup>19</sup>:
  - Focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto.
  - Holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
  - Neutros, diversos y plurales.
  - A largo plazo (inicialmente, 3 años).

---

<sup>13</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>14</sup> Ver: <https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/>

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

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

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

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

<sup>19</sup> Ver, por ejemplo, la cátedra Desarrollo Integral Sustentable <https://sustainableintegraldevelopment.com/> y la iniciativa Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>



- Público-privado o multisectorial.
- 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 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 Ciudades y Ecosistemas como motores de desarrollo Los desafíos de Pergamino y el ecosistema (distrito) agro-industrial ante la crisis del Covid – 19 Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```