

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Hoy: Los desafíos del turismo en San Nicolás

(Desafío liderado por Sabina Cantero, Pedro Diamante, Eduardo Galardi)

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 ambientales¹; 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 influencia².

¿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

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 Sabina Cantero, Pedro Diamante, María Fernanda Rodriguez, Francisco Buchara, Marina Baima, Lucía Brengio y Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en agosto de 2018, 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 decisiones³. 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 prudencia⁴, 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,

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

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 artículo⁵. 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.

Hoy: Los desafíos del turismo en San Nicolás

Desafío según los protagonistas del caso: ¿cómo generar una oferta de eventos que puedan ser disfrutados por los habitantes de la ciudad y además permitan el desarrollo del turismo?

Para el desarrollo del caso en vivo, a continuación se detallan el contexto del desafío (Sección I), los hitos relevantes (Sección II) y avances sobre la solución de los desafíos planteados (Sección III).

I. Contexto

La ciudad de San Nicolás de los Arroyos (en lo sucesivo, San Nicolás) se encuentra ubicada en el extremo norte de la provincia de Buenos Aires, sobre el corredor fluvial de la hidrovía Paraná-Paraguay y es la cabecera del partido de San Nicolás, que está integrado con las localidades de La Emilia, Campo Salles, General Rojo, Erézcana y Conesa. La ciudad fue fundada el 14 de abril de 1748 por Rafael de Aguiar, quien le asignó el nombre del santo del cual era devoto, San Nicolás de Bari.

Convertida en punto de unión entre Buenos Aires y el interior del país fue escenario de importantes hechos históricos. Fue epicentro del paso de los ejércitos libertadores y de las luchas por la organización nacional, siendo sede del «Acuerdo de San Nicolás» entre los distintos gobernadores que bregaban por la unión nacional.

A mediados de los 80, la ciudad se convirtió en la «Ciudad de María» con la aparición de la Virgen del Rosario y comenzó a recibir millares de peregrinos de todo el país y del extranjero, lo que impulsó la construcción el Santuario en la ribera del río Paraná.

La zona de las islas correspondientes al partido de San Nicolás está comprendida por una pequeña extensión del territorio. En su mayoría, los residentes de la zona utilizan como medio de vida la pesca y el cuidado del ganado vacuno.

Actualmente, la principal afluencia turística de la ciudad está dada por los fieles que visitan la Virgen del Rosario, los concurrentes a la feria Expoagro, que congrega anualmente empresas, productores y público afines al sector agrícola-ganadero, y turistas de la ciudad de Buenos Aires y/o del conurbano que realizan «escapadas» de fin de semana.

Si bien se han realizado iniciativas para promocionar los importantes museos con los que cuenta la ciudad y el gran potencial que presenta el sector ribereño,

hasta el momento no se ha podido consolidar un proyecto turístico sustentable que permita explotar el potencial con el que cuenta la ciudad. He aquí nuestro desafío.

II. Hitos del turismo en la ciudad

- Aparición de la Virgen del Rosario de San Nicolás – Inicio del fenómeno Mariano en la ciudad.
- Comienzo de la construcción del Santuario, aún no finalizado.
- Obras para la integración del Santuario al Paseo Costanero, aún no finalizadas.
- Mejora de los accesos a la ciudad, pero se sigue generando gran congestión en el acceso principal.
- Construcción del predio ferial y autódromo de San Nicolás, y próximamente un estadio.
- Expoagro por 15 años en San Nicolás.
- Frecuentes inundaciones que afectan la zona costanera.
- Remodelación del centro de la ciudad (en proceso).
- Inauguración del Parque San Martín y Costanera Alta.
- Radicación desordenada de industrias dentro del casco urbano/crecimiento desordenando de la ciudad.
- Iluminación nocturna de LED.
- Apertura de la Dirección de Turismo dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo. Reconocimiento del turismo como actividad económica/productiva.

III. Avances sobre el desafío, primeras líneas de acción y propuestas: ejes para el desarrollo turístico de la ciudad

El desafío, en primer lugar, es generar una oferta de actividades atractivas para los habitantes de San Nicolás y que se pueda extender a los visitantes, de forma tal de desarrollar el turismo en la ciudad. Esta oferta debe incluir gastronomía, con especial hincapié en platos típicos de la costa litoral, pescado de río y artículos regionales, eventos semanales, entretenimiento (espectáculos teatrales, eventos culturales, recitales), alternativas al aire libre que fomenten el uso del espacio público existente (parques públicos de cara al río), grandes eventos anuales como la Expoagro y las

carreras en el autódromo, y una zona comercial con servicios complementarios vinculados al turismo.

Tomando en cuenta las fortalezas con las que cuenta la ciudad para generar eventos atractivos para propios y extraños, hemos dividido las acciones a emprender en cinco grandes ejes:

- 1.- Patrimonio histórico
- 2.- Costa del río Paraná
- 3.- Cultura
- 4.- Religión
- 5.- Grandes eventos

1.- Patrimonio histórico

San Nicolás cuenta con la Casa del Acuerdo de San Nicolás, que es uno de los museos más importantes del país, y tiene además una biblioteca especializada en historia. Teniendo en cuenta la fecha de su fundación (1748) y el importante rol que jugó la ciudad en los años de la construcción nacional, existen sitios de alto valor histórico para ser visitados y que no están suficientemente visibilizados.

Las acciones propuestas son las siguientes:

a. Desarrollar el concepto de «casco histórico» en el sector más antiguo y que rodea la plaza Mitre para identificar la zona donde se encuentran los lugares de mayor significación histórica de la ciudad.

b. Sobre la base del circuito histórico actualmente existente en la página web de la ciudad, desarrollar una visita guiada por los sitios históricos, con salidas programadas en las que en cada uno de los lugares se brinde una breve explicación. Sitios sugeridos para comenzar: Casa de Acuerdo; Museo Primer Combate Naval Argentino, Teatro Municipal San Nicolás, Masonería, Museo de la Ciudad. Las visitas pueden hacerse inicialmente los días sábado por la mañana y luego ir agregando fechas en función de la demanda. Deberían ser hechas por guías especialmente entrenados, lo que se podría articular con los establecimientos educativos que cuentan con profesorado de Historia y/o escuelas terciarias con carreras de guías turísticos.

c. Resignificar y cambiar de localización el Museo Primer Combate Naval de San Nicolás (2 de marzo de 1811), en el que se encuentran los restos de Juan Bautista Azopardo, y generar la Semana del Combate Naval de San Nicolás, para desarrollar múltiples eventos relacionados con el histórico suceso. Se sugiere reubicarlo en el parque San Martín, en el sector lindero a calle Ameghino.

d. Desarrollar la Semana del Acuerdo de San Nicolás, organizando durante dichas jornadas múltiples eventos relacionados con el hecho histórico, tales como concursos de ensayos de historia, disertaciones de historiadores, visitas guiadas especiales, recitales, etcétera.

2.- Costa del río Paraná

La ciudad cuenta con una amplia franja costera que no está suficientemente explotada por diversos factores: escasa accesibilidad, falta de servicios complementarios al turista, falta de zonas de acceso directo al río, falta de embarcaciones con servicios al turista, etcétera. Las recientes obras realizadas por el municipio en la Costanera en la zona del Santuario y en el parque San Martín han demostrado que la gente está ávida de lugares de esparcimiento en la zona ribereña, por lo que habría que seguir dotando a la zona costera de la infraestructura y los servicios necesarios para que tanto los nicoleños como los turistas puedan disfrutar del río y todas las posibilidades que este ofrece.

Las acciones propuestas son las siguientes:

- a.- Desarrollar propuestas gastronómicas ubicadas en la zona costera que ofrezcan pescado de río en sus distintas variantes.
- b.- Desarrollar servicios de paseo por el río con embarcaciones turísticas desde lugares de fácil acceso.
- c.- Desarrollar un mercado similar al que se encuentra en Tigre (Puerto de Frutos) en la zona donde se encuentra actualmente la guardería náutica.
- d.- Desarrollar excursiones de pesca para turistas.
- e.- Instalar baños públicos de calidad para los turistas y para los vecinos en los parques públicos.

3. Cultura

Bajo este eje se intentan concentrar todas las manifestaciones culturales que ofrece la ciudad, generar nuevas propuestas y ponerlas a disposición en un sitio fácilmente accesible para el público.

La ciudad cuenta con el Teatro Municipal Rafael de Aguiar, que es una verdadera joya arquitectónica (10 de agosto de 1908). También, existe un anfiteatro en el parque San Martín, y un nuevo anfiteatro en la Costanera Alta, ambos de cara al río, que pueden ser escenarios de una variada propuesta musical y artística. También en la ciudad funciona la Escuela Provincial de Arte N° 501, epicentro de múltiples carreras artísticas y que genera una propuesta cultural permanente.

Hay otras entidades privadas que funcionan también en la ciudad, tales como Talleres de Arte, la Asociación Cultural Rumbo, el Centro Tradicionalista, etcétera, cuyas actividades no están suficientemente difundidas.

Las acciones propuestas son las siguientes:

a.- Desarrollar una página web similar a Disfrutemos Buenos Aires, en la que se concentren y difundan todas las propuestas culturales de la ciudad, tanto públicas como privadas.

b.- Desarrollar un página web propia del Teatro Municipal Rafael de Aguiar, la que permita sacar las entradas *online*.

c.- Desarrollar un festival/concurso de música del litoral y/o Semana de la Música del Litoral, para convocar y difundir la música litoraleña y la música «arroyeña», en homenaje a Los Arroyeños.

d.- Desarrollar recitales periódicos con músicos de la ciudad en los anfiteatros los días de mayor afluencia de público.

4.- Religión

El fenómeno de la Virgen del Rosario congrega miles de turistas que vienen a la ciudad a visitar el Santuario, pero generalmente los turistas no se quedan en San Nicolás, sino que vienen y se van en el día, por lo que existe una potencialidad para atraer a estos visitantes y que se queden a conocer y disfrutar la ciudad. Para ello, hay que hacer un trabajo de difusión de las alternativas existentes, y tener una oferta de servicios acorde.

Existe una percepción generalizada por parte de los peregrinos de que el santuario se encuentra «detenido en el tiempo». Hace más de cinco años que las obras están estancadas y esto lo visualizan y comentan los fieles que vienen desde otras ciudades.

Otro punto a tener en cuenta es el estado de ocupación de terrenos linderos al santuario, donde existen casillas precarias y algunos terrenos directamente se encuentran ocupados por usurpadores, con el alto impacto negativo que esto genera en una zona clave para la ciudad desde el punto de vista urbanístico.

También se ha instalado –aparentemente– en forma provisoria un destacamento policial en la zona contigua al Santuario, donde se estacionan los móviles policiales y funciona el destacamento central de la policía local. Debería definirse si esa va a ser la locación definitiva y organizarlo en forma correcta.

Las acciones propuestas son las siguientes:

a. Colocar en la zona del Santuario una casilla de información turística que funcione al menos los días de mayor afluencia de público, en la que se promocionen las actividades y opciones existentes en la ciudad. O bien que haya jóvenes estudiantes que sean perfectamente identificables y que ayuden a la difusión de las propuestas de la ciudad, al menos hasta que esté en funcionamiento una aplicación o la página web comentada más arriba.

b. Relocalizar a los ocupantes de las casas que se encuentran en las inmediaciones del santuario de forma tal de lograr conformar un espacio público en la zona contigua.

c. Definir la radicación definitiva del destacamento policial y en su caso hacerlo en forma organizada.

5.- Grandes eventos

Desde hace 2 años San Nicolás cuenta con un predio ferial, en el que se desarrolla Expoagro, la que congrega miles de productores, expositores y visitantes que participan del evento anual. Ahora también se construyó el autódromo, que tendrá al menos una carrera anual, y está en plena construcción también el Estadio Municipal, con una capacidad para 20 000 espectadores. La experiencia de las 2 ferias demuestra que muchos de los concurrentes no ingresan a la ciudad, por lo que el desafío en estos grandes eventos es lograr que los miles de visitantes se queden en San Nicolás, para lo que hay que generar una oferta gastronómica y hotelera acorde, ya que en muchas ocasiones los turistas no permanecen porque la ciudad se encuentra «colapsada» y no hay capacidad para absorber la demanda. También se construyó el Skatepark, que es una de las mejores pistas del país.

Las acciones propuestas son las siguientes:

a.- Generar una oferta de servicios que permita la permanencia en la ciudad de los concurrentes a estos grandes eventos.

b.- Generar un concurso nacional de skate.

Acciones comunes y de rápida ejecución

La división en estos 5 ejes es simplemente instrumental, ya que todas las acciones son interdependientes y requieren de un proyecto a largo plazo para que sea sustentable y se transforme en una política del Estado Municipal. De todas maneras, hasta la concreción de las metas a largo plazo, existen acciones comunes a todos los ejes y que son de rápida ejecución:

a. Generar una Agenda Anual de Eventos de la ciudad, en la que se establezca un cronograma anual de los principales eventos a desarrollarse durante el

año, lo cual requiere planificación y además otorga previsibilidad. La agenda anual 2019 debería ejecutarse y tenerse lista para el mes de noviembre del año 2018.

b. Todas las acciones requieren una activa participación de la población y de los actores involucrados, y particularmente de los comercios que tienen una conexión más directa con los turistas. Es por ello que hay que realizar talleres de capacitación con los hoteles, restaurantes, comercios céntricos, taxis y remises, para que el personal tenga una noción básica de la oferta de servicios y alternativas turísticas con que cuenta la ciudad.

c. Mapa de la ciudad. Es elemental contar con un mapa/guía de la ciudad de San Nicolás que esté disponible para los turistas en todos los hoteles, restaurantes, comercios y lugares de afluencia turística.

Otras acciones complementarias

Se pueden desarrollar acciones complementarias para fortalecer y optimizar sectores que tienen gran potencialidad de desarrollo.

a. Teniendo en cuenta la calidad de los chacinados que se elaboran en la ciudad y zona de influencia, se puede desarrollar el concepto de «salame de Conesa» como denominación de origen (doc), en forma similar a como se desarrolló el «salame de Tandil», o «salamín de Colonia Caroya» generando así una oferta de productos regionales de alta calidad.

b. También se pueden desarrollar talleres de capacitación y apoyo para otras industrias artesanales regionales, de forma tal de brindar a los turistas diversas opciones.

Actores clave

La concreción de un programa sustentable requiere la participación de todos los sectores sociales involucrados. Es por ello que se debe buscar la participación de al menos los siguientes actores:

- Subsecretaría de Cultura de la Municipalidad
- Dirección de Turismo
- Dirección de Deporte
- Predio Ferial y Autódromo
- Cámara de Hoteleros y Gastronómicos
- Hoteles
- Restaurantes
- Bares y cervecerías
- Casa del Acuerdo

- Teatro Municipal Rafael de Aguiar
- Museo de la Ciudad
- Emprendedores turísticos
- Parque Rafael de Aguiar
- Productores de chacinados de Conesa
- Taxis y remises – Gremio correspondiente
- Comercios del casco céntrico
- Obispado de San Nicolás
- Escuela Provincial de Arte
- Talleres y Asociaciones Culturales
- Federación de Comercio e Industria
- Asociaciones vinculadas al Patrimonio Histórico
- Clubes sociales y deportivos
- Colectividades

Cuadro de eventos y cantidad potencial de visitantes

Evento	Cantidad potencial de visitantes
Expoagro	Atrae 150 000 personas durante todo el mes de marzo. Su realización en la ciudad está pactada por 15 años.
Santuario	2 millones de personas visitan el Santuario anualmente, con un pico durante el mes de septiembre.
Autódromo	Se inaugura en octubre, con una segunda carrera en diciembre, la cual trae cerca de 80 000 personas. Están proyectadas 7 carreras para el año 2019.
Parque Rafael de Aguiar	Aún no está desarrollado su potencial. Se buscará atraer eventos deportivos de impacto: Ironman Olímpico, aguas abiertas, triatlones, etc.
Predio Ferial	Se buscará sumar nuevas exposiciones durante el año. Una de ellas es la Expo Construcción.

ANEXO I

CARACTERÍSTICAS DE SAN NICOLÁS



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

desempleo por encima de la media argentina.

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, diseñan, desarrollan y aplican 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, si bien está integrado por varias instituciones técnicas, estas 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 Primer Trimestre 2018 (%)

Tasa de actividad	42.8
Tasa de empleo	40.0
Tasa de desocupación	6.4
Tasa de ocupados demandantes	9.1
Tasa de subocupación	7.1
Tasa de subocupación demandante	5.3
Tasa de subocupación no demandante	1.8

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 destacadas 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 empresa (5)		Proporción de empleo industrial (%) (6)	Proporción de empleo femenino (%) (7)	Proporción de empleo joven (%) (8)
								014	015	014	015			
SAN NICOLÁS	44.075	1142	187	2183	598	220	7854	68	69	7,6	7,2	9,4	3,3	0,8

Cuadro 2: Empleo registrado del sector privado en AEL por sector económico															
Promedio anual 2015. Puestos de trabajo															
Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLORACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	Total
SAN NICOLÁS	602		54	12.183	886	5407	6285	794	3966	443	4051	2419	1665	2388	41.142

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, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLORACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACIÓN 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	314		5	393	2	288	1319	155	444	61	530	55	1185	340	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, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLORACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACIÓN 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	9068		5711	24711	36765	16609	12038	7985	26602	24782	11510	8115	13124	13549	17851

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 (%)
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	37 944	38 703	40 011	40 113	40 355	40 490	41 144	23	34	03	06	03	16

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	4354	4268	4238	4187	0.5	-.9	0.3	1.9	0.7

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 las burocracias que las pymes no llegan a afrontar para la promoción de las mismas por la coyuntura local.

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 y a la 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 el 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 que funcione como un organismo flexible de interlocutores (públicos y privados) que pongan en marcha y ofrezcan, 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; estas 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 un 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 el de comunicaciones, que muestra un desarrollo 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 a 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 de metalmecánica que están 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.

Otras fuentes

- Plan local de diversificación turística sostenible en San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires: <https://docs.google.com/document/d/1O-AFTY2F-JJ5xaZSwyx4T6DWOOb-gsR-5clk3lhpMJQs/edit?usp=sharing>
- Plan 2030 San Nicolás de los Arroyos: https://www.sannicolas.gov.ar/nueva/sn_plan2030.html
- ADE – Agencia de Desarrollo Económico: <http://adesn.org.ar/category/ade/>
- *La triple P*: Caso en Vivo 2017: <https://www.dropbox.com/s/phypemsnuooqqdr/caso%20en%20vivo%20triple%20P%20San%20Nicolas.pdf?dl=0>
- PLESAN: <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planesloc/BUENOSAIRE/Plan-Estrategico-de-San-Nicolas.pdf>
- Plan estratégico San Nicolás 2018-2019 https://drive.google.com/open?id=1pAvX9JnVSCzhEEB_jT4A9nfu7LLspfR
- Presentación Predio Ferial y Autódromo: <https://drive.google.com/open?id=1odg2qX2IEbM7BZYtZK8nj3v6CHuJH0>

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](#)⁶, 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 personas⁷. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)⁸, 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 integral⁹.

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

⁷ 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 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>

⁸ Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

⁹ 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 Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pison (2017); Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited; Rocha (2013).



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil¹⁰ sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹¹.
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 empresaria¹².
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 empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta

https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.

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

¹¹ 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>

¹² Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>



transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)¹³ 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](#)¹⁴, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁵.
 - 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**¹⁶
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)¹⁷ 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 características¹⁸:
 - 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

¹³ 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](#):

¹⁴ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁵ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

¹⁶ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

¹⁷ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

¹⁸ 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 turismo en 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 <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```