

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Hoy: La educación en San Nicolás

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y 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 proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o**

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

² Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) *Eco Integracion*: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

Caso preparado en noviembre de 2018 por Juan Ignacio Gamito, Victoria Cerrano, Anaclara del alle, Francisco Buchara, Marina Baima, Lucía Brengio y el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.



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, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

³ Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

⁴ Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

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

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

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

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

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro 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: La educación en San Nicolás

El presente caso en vivo tiene como objetivo global encarar el desafío de la educación en relación con el trabajo en San Nicolás de los Arroyos (en lo sucesivo, San Nicolás), en la provincia de Buenos Aires. En particular, los objetivos del caso son:

- Definir el perfil/capacidades que desde el sector productivo se detectan insatisfechas y prever futuras necesidades.
- Identificar la oferta educativa que hoy existe y pensar en conjunto estrategias para potenciarlo.
- Elaborar compromisos que puedan asumirse desde el sector productivo para enriquecer la motivación de los llamados «talentos jóvenes» y de ese modo conseguir que permanezcan en la ciudad al momento de desarrollar tanto su formación, como su posterior ejercicio profesional.

Para el logro de estos objetivos, a continuación se presenta una descripción del contexto educativo en San Nicolás, los desafíos e hitos relevantes en relación con el desafío de la educación.

Contexto de la educación en San Nicolás

El perfil industrial por excelencia de la ciudad de San Nicolás se vincula con la instalación en su área de influencia de las plantas de SOMISA y Acindar, que fueron motores para el desarrollo de otras industrias vinculadas. En este marco, las propuestas educativas que surgieron se focalizaron en el desarrollo de la modalidad técnico-profesional, consolidando la identidad propia de la que goza actualmente.

Sin embargo, la ubicación estratégica del partido de San Nicolás cercana a los polos agropecuarios más importantes del país impulsaron el desarrollo de otros sectores productivos. Actualmente, los principales nodos son:

- Acero
- Logística
- Agroalimentos
- Energía

Así mismo, San Nicolás, históricamente, fue cabecera en la región norte de la provincia de Buenos Aires, teniendo la base de la mayoría de las dependencias públicas nacionales y provinciales (juzgados, hospitales, ANSES, policía, distritales educativas, bancos, colegios profesionales, obispado, entre otros), la cual emplea una importante masa laboral que actualmente se encuentra en un fuerte proceso de modernización y reducción de personal.

Acompañando las tendencias mundiales, se está conformando un incipiente sector vinculado a la tecnología y al internet de las cosas, lo que también invita a repensar el futuro de la producción.

La oferta educativa de la ciudad puede organizarse en 3 ejes:

1. Educación formal: escuelas (3 niveles), terciarios y universidades.
2. Capacitación (Educación no formal): pymes, centros de formación profesional, oficina de empleo.
3. Entrenamiento para el mundo del trabajo: pymes, escuelas, centros de formación profesional, oficina empleo.

La oferta educativa formal depende enteramente de la provincia de Buenos Aires (escuelas e institutos terciarios) o de la Nación (universidades).

Desde mediados de 2018 el municipio creó un área de Educación que se propuso trabajar para articular la labor de las distintas modalidades y el desarrollo de la ciudad. San Nicolás atraviesa algunas situaciones particulares que resulta pertinente mencionar:

- Se produce una profunda migración de los jóvenes que egresan del secundario hacia las ciudades cercanas (Rosario, CABA) para continuar sus estudios, fomentada por la cercanía geográfica. Entre los motivos declarados por los propios alumnos, se encuentra la falta de oferta, la no adecuación de la propuesta a las expectativas de los cursantes, la riqueza de alternativas complementarias a la propia formación específica, etc.
- Tanto las pymes como las empresas grandes manifiestan dificultades para conseguir en la ciudad personal capacitado acorde a sus necesidades, la brecha entre la educación formal y los requerimientos del mercado siguen estando distantes, hecho que lleva a tomar personal foráneo.
- En las tecnicaturas de nivel superior, el equipamiento suele ser escaso y, en algunos casos, obsoleto.
- La formación docente en la ciudad se articula escasamente con la identidad local y las posibilidades que brinda el sector productivo.

La situación actual muestra que los proyectos educativos de las instituciones recorren escasamente las realidades del sector productivo. Es notorio el modo en que se ha incluido el mundo metalúrgico, pero el resto de la matriz productiva se realiza en baja proporción.

Hacia dónde orientamos la matriz productiva

Desde la Municipalidad se definió, como objetivo fundamental, la diversificación de la matriz productiva de la ciudad, para reducir su dependencia de la

industria del acero y aumentar la sostenibilidad económica y social de la ciudad, impulsando también el desarrollo de la actividad emprendedora.

Para ello, y en el marco del Modelo de las 3P, se creó un Parque Industrial municipal, destinado a aquellas empresas con perfil productivo que tuvieran que relocalizarse para seguir creciendo.

Los criterios que guían el Parque y los esfuerzos en torno a la diversificación son los de innovación, gestión y sustentabilidad, apostando al codiseño público-privado.

A su vez, se determinó un cuarto eje para el Modelo, el turismo, que como actividad económica emplea gran cantidad de gente. Se apuesta a aumentar el número de personas que visitan la ciudad, a partir de grandes eventos a realizarse en el predio ferial, el autódromo y el Santuario de la Virgen, junto con diferentes eventos (deportivos, culturales y religiosos) de mediana escala.

Actualmente, las acciones se han orientado a la conformación de clústeres en base a las aglomeraciones industriales ya existentes en la ciudad. El perfil de la ciudad y las industrias ya existentes determina la orientación de la matriz a futuro, en base a los siguientes sectores: acero y metalmecánica, logística, agroalimentos, energía y turismo. En todos ellos, se proyecta mayor incorporación de tecnología, mayor vinculación entre empresas y conexiones con laboratorios y universidades.

Los criterios siempre estarán orientados a lograr la sustentabilidad de los procesos industriales y a la incorporación de tecnología.

Desafíos

El desafío, entonces, se orienta a establecer cómo lograr que la educación recorra, como tópico de análisis, el plan de desarrollo integral local para con ello resignificar la oferta formativa vigente y definir nuevas alternativas, gestando así un proyecto educativo innovador y eficaz.

Esto indica que debemos abordar no solo la educación formal, sino también desde su formato no formal, educación alternativa, metodologías más innovadoras y experienciales, formaciones más breves, acotadas y acorde a las demandas del mercado el fortalecimiento del vínculo empresario/educación apelando a considerar como temática la formación para el trabajo.

Este desafío marco comprende los siguientes subdesafíos:

Desafío 1

¿Cómo formamos a quienes en este momento están ingresando al sistema educativo para las necesidades del trabajo en el 2030? ¿Cómo desarrollamos los perfiles que demanda el sector productivo? ¿Cómo el sector productivo puede aportar al desarrollo

de los perfiles demandados? ¿Cuáles son los perfiles más demandados por el sector productivo, y qué perfiles serán los más demandados en el futuro?

Desafío 2

¿Cómo retenemos el talento de los jóvenes que actualmente emigran a ciudades más grandes, dónde ven más oportunidades educativas y laborales? ¿Cómo potenciamos la oferta educativa existente?

Desafío 3

¿Cómo abordamos situaciones de vulnerabilidad en el marco de la educación? ¿Cómo logramos la inserción laboral de personas que actualmente se encuentran fuera del sistema educativo?

Desafío 4

¿Cuáles son las habilidades blandas a desarrollar? ¿Qué dispositivos podemos generar para que sean desarrollados dentro del sistema educativo? ¿Cuál es la manera más estratégica para desarrollar HSE (habilidades socioemocionales)?

Desafío 5

¿Cómo logramos que la oferta académica de la ciudad en todos los niveles sea innovadora y esté en constante perfeccionamiento y renovación acorde a las necesidades?

Hitos relevantes

I. Breve historia y situación actual

El último Censo Nacional de Población realizado en 2010 indica que la ciudad de San Nicolás posee 145 857 habitantes, lo que representa el 0.93 % de la población total de la provincia de Buenos Aires. Entre el censo de 2001 y el censo de 2010 la ciudad registró un aumento de 7990 habitantes, lo que representa una tasa de crecimiento del 5.8 %.

La proyección estadística realizada por el Departamento de Estudios Sociales y Demográficos de la Provincia de Buenos Aires señala que la población total del partido de San Nicolás es de 153 728 habitantes. La ciudad presenta una densidad poblacional de 223.6 habitantes/km². La población infantil de 0 a 14 años representa el 23.72 %; los jóvenes de 15 a 24 años, el 15.93 %; alrededor del 50% de los nicoleños son adultos de entre 25 y 64 años, mientras que los adultos mayores de 65 años representan el 11.46 %. La población extranjera registrada en el último censo de 2010 fue de 2153 habitantes, siendo estos en su mayoría bolivianos, chilenos, paraguayos y uruguayos.

Según los datos obtenidos del sitio de la Dirección de Información y Planeamiento Educativo de la Provincia de Buenos Aires⁶ y corroborados con la Jefatura Distrital de la Dirección de Educación de la Provincia de Buenos Aires, la ciudad de San Nicolás cuenta con **133 establecimientos educativos de gestión estatal**, de los cuales:

- 28 pertenecen a Nivel Inicial,
- 40 a Nivel Primario,
- 22 al Nivel Secundario.

Completan la oferta educativa de gestión pública el área de Adultos con 27 establecimientos, Educación Especial con 6 establecimientos, 3 Escuelas Rurales y 7 Centros de Formación Profesional.

La oferta de gestión privada es de 52 establecimientos:

- 2 jardines maternas,
- 16 jardines de nivel inicial,
- 16 escuelas primarias,
- 17 secundarias, una escuela especial y un Centro de Formación Profesional.

La oferta educativa de la zona norte representa el 17 % de la oferta educativa total de la ciudad, esta cifra en general coincide con los porcentajes de matrícula de la zona norte respecto del total de la matrícula por nivel de la ciudad, como lo demuestra el cuadro que sigue a continuación:

⁶ <http://servicios2.abc.gov.ar/escuelas/consultas/establecimiento/>. Consultado el 7/11/2018.

CUADRO 1: San Nicolás. Matrícula escolar en establecimientos de San Nicolás y zona norte de San Nicolás para niveles inicial, primario, secundario y adultos

Matrícula	San Nicolás	Zona Norte	Porcentaje respecto del total
Total Nivel Inicial	4500	900	20%
Mujeres	2260	452	50%
Varones	2240	448	50%
Total Matrícula de escuelas primarias	9643	1752	18.16%
Mujeres	4721	784	784
Varones	4922	968	968
Total Matrícula de escuelas secundarias	5582	949	17%
Mujeres	2781	475	50%
Varones	2801	474	50%
Total Matrícula de Escuela para adultos	1750	562	32%

Fuente: Estudio técnico de diagnóstico socio-demográfico y formulación de líneas estratégicas, elaboración en base a Jefatura Distrital de Educación de San Nicolás, 2018

II. Avances desde la Dirección de Educación

La Dirección de Educación del municipio se planteó como uno de sus objetivos estratégico «orientar la educación al sistema productivo», a partir del trabajo disparado en el G2030. Para ello, se determinaron dos ejes: Educación Formal y Educación No Formal, los cuales abarcan diferentes programas.

En esa línea, un ejemplo de las acciones realizadas fue reformular, a través de un trabajo de consenso y conversaciones multilaterales, la oferta educativa de los Centros de Formación Profesional que responden al Ministerio de Educación de la provincia de acuerdo a la «familia de cursos» identificada como clave (ver conformación actual en el **Anexo**). Esta nueva distribución de la oferta se comenzará a implementar en 2019.

Los programas que lleva adelante la Dirección de Educación son:

Proyectos Educación Formal

- SN Lee Más
 - «Tercer y cuarto año leen a Silvia Schujer»
 - Cuentacuentos nicoleños en la escuela
- La Escuela Técnica ingresa a boxes

- Articulación entre niveles
- Intercambio académico cultural
- Nuevas carreras universitarias

Proyectos Educación No Formal

- Centro de Desarrollo Humano
- Articulación con el mundo del trabajo
- Punto Digital

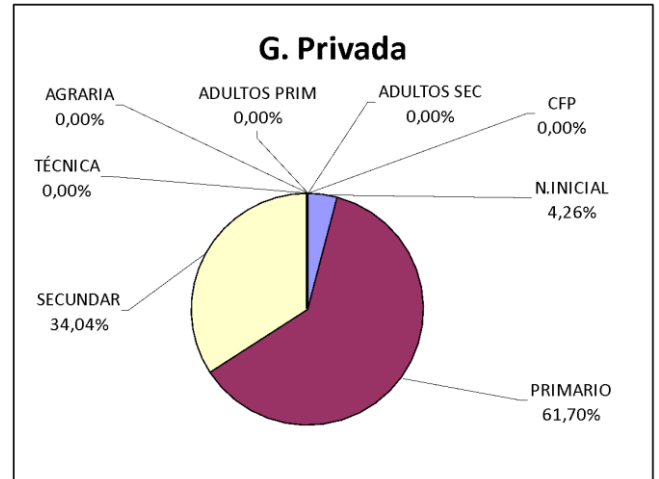
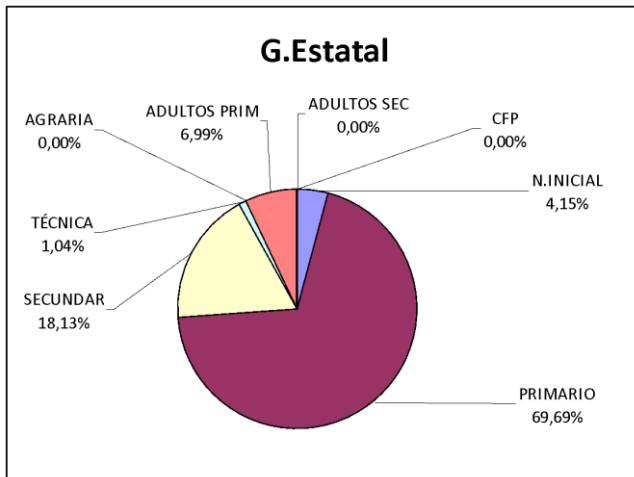
El detalle de los programas se encuentra en los **Anexos**.

III. Hitos relevantes desde el 2017

- Programa *Cities in Motion*: educación como tema recurrente al tratar el Modelo de las 3P
- Creación de área de Educación en la Municipalidad (junio 2018)
- Mesa del COPRET: redefinición de la oferta de los Centros de Formación Profesional
- Primer Foro Educativo en el marco de la Feria del Libro
- Nueva edición de la Feria del Libro
- Implementación programa SN Lee más
- Comienzo de la obra en el Centro de Desarrollo Humano
- Realización del diagnóstico para el Centro de Desarrollo Humano

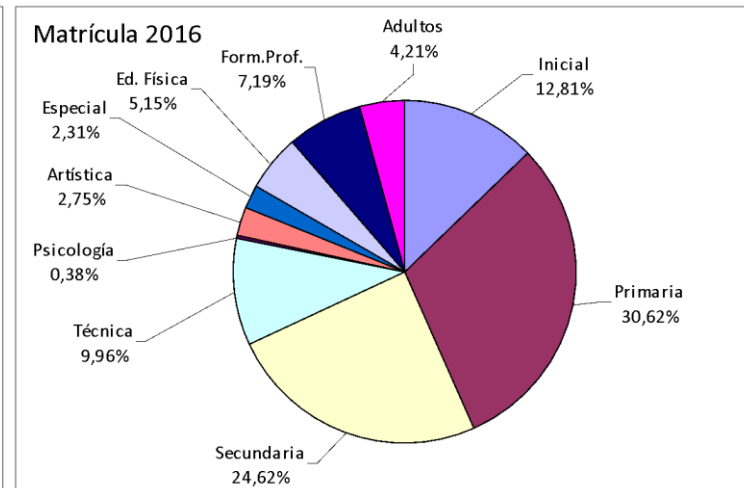
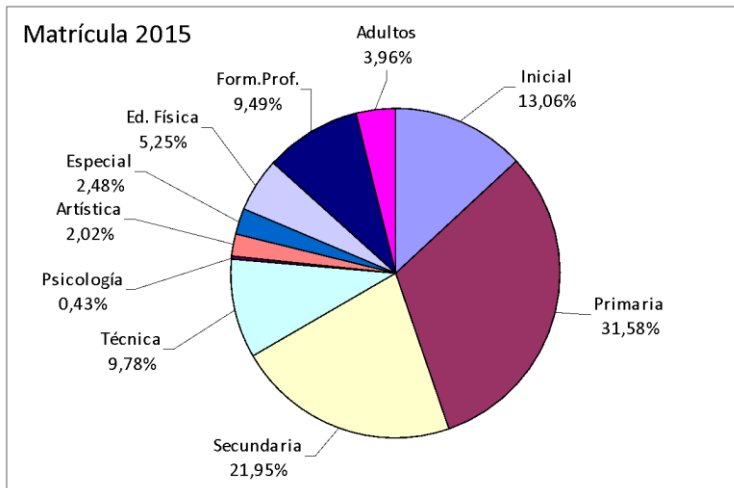
ANEXO I

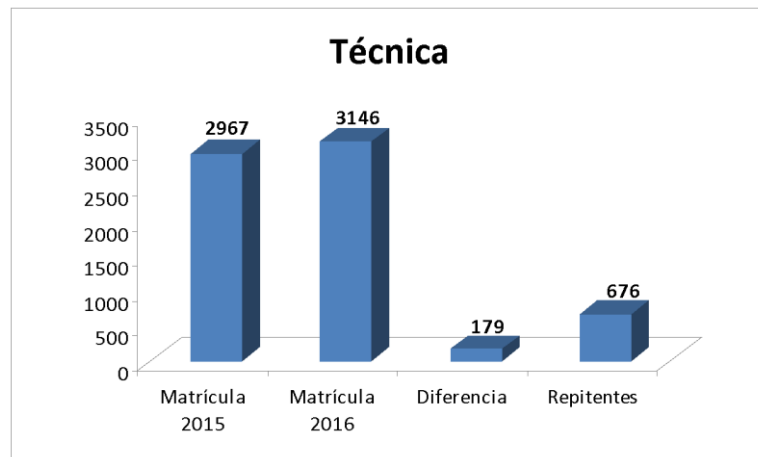
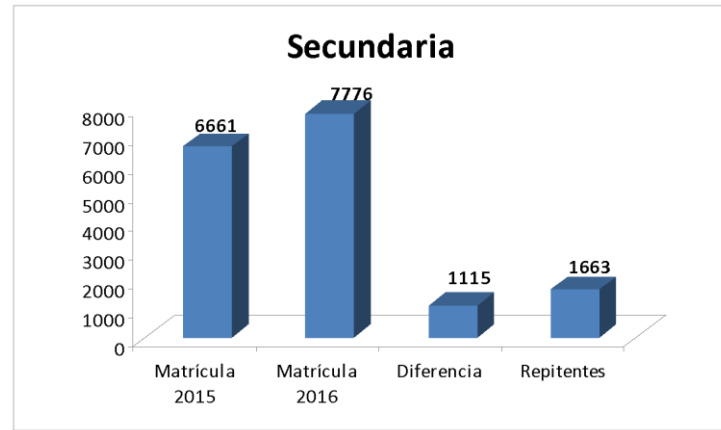
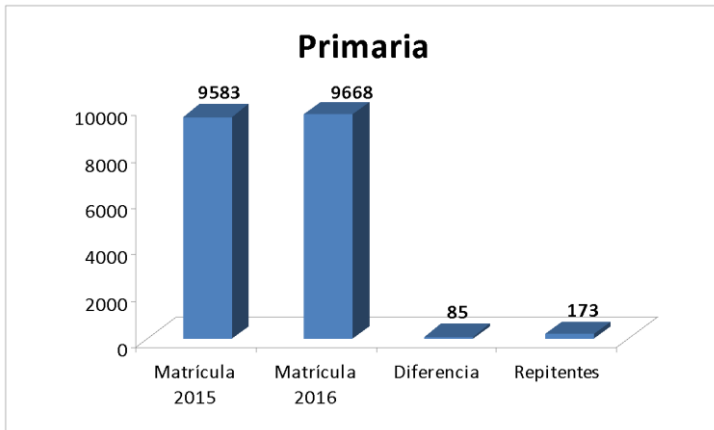
I. El sistema educativo en San Nicolás⁷



Nivel/Modalidad	Matrícula 2015	Matrícula 2016	Diferencia	Repitentes
Inicial	3963	4046	83	0
Primaria	9583	9668	85	173
Secundaria	6661	7776	1115	1663
Técnica	2967	3146	179	676
Psicología	129	120	-9	0
Artística	612	870	258	0
Especial	753	728	-25	0
Ed. Física	1594	1626	32	0
Form. Prof.	2878	2271	-607	0
Adultos	1201	1328	127	385
Totales	30 341	31 579	1238	2897

⁷ Datos suministrados por la Jefatura Distrital de Educación dependiente de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.





II. Diagnóstico distrital

NIVEL INICIAL

Jardines de ambos turnos	Jardines con un solo turno	Total de Matricula Turno M	Total de Matricula Turno T	Asistencia media total	Total de docentes Turno Mañana	Total de docentes Turno Tarde	Total de docentes Ambos turnos	Alumnos con Acompañante Externo	Alumnos con Proyecto Integración
20	10	1876	2413	4250	142	249	391	25	28

NIVEL PRIMARIO

Cantidad de servicios educativos: 41
Servicios con Jornada Completa: 7
Matrícula: 9638
Repitentes: 173
Alumnos integrados: 267
Sobreedad: 15 %
Abandono: 0 %
Egreso: 100 %

NIVEL SECUNDARIO

Cantidad de servicios educativos: 15
Matrícula: 6827
Resultados 2017-

	2017
Egresados	68 %
Repitencia	23 %
Abandono	9 %
Sobreedad	19 %

EDUCACIÓN TÉCNICA

En el distrito de San Nicolás se cuenta con seis servicios de Escuelas de Educación Secundaria Técnica, cuya Matrícula al 30/3/18 se distribuye de la siguiente forma:

INSTITUCIÓN	Categoría	Secciones	Matrícula
EEST N°1 SAN NICOLAS	2 ^a	13	132
EEST N°2 SAN NICOLAS	1 ^a	41	1078
EEST N°3 SAN NICOLAS	2 ^a	13	309
EEST N°4 SAN NICOLAS	1 ^a	14	515
EEST N°5 SAN NICOLAS	2 ^a	15	436
EEST N°6 SAN NICOLAS	1 ^a	22	582
TOTAL			3052

Los campos problemáticos jerarquizados en el distrito son:

- Alto índice de repitencia en el Ciclo Básico.
- Dispar aplicación del Diseño Curricular.
- Insuficiente articulación entre el Aula y el Taller.

MODALIDAD: PSICOLOGÍA COMUNITARIA Y PEDAGOGÍA SOCIAL

La modalidad de Psicología Comunitaria y Pedagogía Social atraviesa todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Provincial junto a las demás estructuras territoriales, comparten junto a los otros actores institucionales la responsabilidad de la atención, orientación y acompañamiento de niños, adolescentes, jóvenes y adultos a los efectos de contribuir a la inclusión educativa y social a través del aprendizaje.

Realizan sus intervenciones en forma interdisciplinaria, interinstitucional e intersectorial, enmarcando las mismas en proyectos que dan cuenta del trabajo de un equipo, que tiene la responsabilidad compartida de promover prácticas de enseñanza tendientes a lograr aprendizajes. Esto solo se sostiene en la medida en que el colectivo de actores institucionales se apropie de ellos.

Trabajan de manera conjunta y articulada, en el marco de la corresponsabilidad con los demás actores interinstitucionales (de salud, justicia, niñez, entre otros) e institucionales: docentes de todas las áreas curriculares, maestros bibliotecarios, equipos de conducción y docentes del sistema educativo provincial, como así también con las familias y la comunidad.

Los aportes del EOE, enmarcados en la promoción del derecho a la educación, surgen de la evaluación de las condiciones materiales y simbólicas en las dimensiones institucionales, áulicas y comunitarias. A partir del análisis de las mismas, se diseñan las estrategias de intervención que dan cuenta de las acciones que realizan.

Los datos cuantitativos son obtenidos y analizados desde las distintas estructuras territoriales y atendiendo a los campos problemáticos ponderados por la modalidad, los insumos territoriales intervienen desde distintas propuestas respondiendo a los indicadores emergentes de la realidad del distrito.

MODALIDAD: EDUCACIÓN ESPECIAL

SITUACIÓN ACTUAL. Necesidades detectadas a nivel distrito:

- A nivel de Escuela de Educación Especial:

- Redefinir los criterios y marcos normativos en relación a la evaluación de las necesidades educativas derivadas de la discapacidad y configuraciones de apoyo.
 - Revisar el diseño en el PPI, la explicitación de configuraciones, el aporte y el trabajo con la familia, los profesionales externos, la figura del asistente personal/externo, los apoyos naturales, los facilitadores que se detectan en el contexto del desarrollo de la trayectoria, la palabra del alumno.
 - Monitorear los procesos de enseñanza y su ajuste a los lineamientos vigentes.
 - Conformar el Centro de Formación Integral para jóvenes, adolescentes y adultos con discapacidad. Enmarcado en la RM 4418/11.
 - Incorporar las Tic en la dimensión pedagógica.
 - Fortalecer la función pedagógica y sociocomunitaria de los equipos de conducción institucional.
- En relación a la articulación con los niveles de enseñanza y modalidades:
- Promocionar y socializar el Modelo Social de Discapacidad.
 - Fortalecer una cultura inclusiva y de terminalidad.
 - Definir la función del maestro integrador en el Nivel. La definición de la intervención a partir de la incidencia de las necesidades educativas.
 - Establecer acuerdos sobre acreditación y certificación de los cursados y de las competencias alcanzadas por los alumnos con proyectos de integración en el Nivel Secundario, en Secundarias Técnicas y en Centros de Formación Profesional.
 - Intensificar el trabajo intersectorial, para abordar situaciones conflictivas y de vulneración de derechos en el escenario escolar.

CEAT	502	503	504	505	CFL
BB de 0 a 3 años	Caracterización DI Nivel Inicial, Primario y Secundario	Caracterización físicos y sensoriales. Atención domiciliaria	Caracterización DI y TES. Nivel Inicial, Primario y Secundario	Caracterización DI. Nivel Inicial Primario y Secundario	Propuesta para jóvenes adolescentes y adultos
81 niños	148 alumnos	120 alumnos	267 alumnos	61 alumnos	51 alumnos
Matrícula total: 728 (Sede + Integración)					

MODALIDAD: EDUCACIÓN PARA ADULTOS

En estos últimos años la educación de adultos ha sufrido grandes transformaciones:

1.-La Resolución 55/13 – Rol del MCFIT (Maestro de Ciclo para el Fortalecimiento de la Trayectoria Educativa).

2.-La reciente Resolución 178/ 2016 - PLAN FINES 2 que enmarca y norma la Institucionalización de FINES 2 dentro de la Modalidad de Adultos con participación primordial de los CENS.

MODALIDAD: FORMACIÓN PROFESIONAL

Relevamiento actual

401	Mecánica Carpintería Jardinería Salud Cocina Administración Cosmetología Soldadura
402	Mecánica Carpintería Industria Textil Cuero y calzado Electricidad Servicios personales Gastronomía
403	Servicios personales Gastronomía Hotelería Turismo Gasista Constructor Soldador

Los presentes acuerdan arribar paulatinamente a la siguiente oferta de cursos 2019:

401	Mecánica Madera y mueble Industria textil Cuero y calzado Salud
402	Informática Comercialización y administración Industria gráfica Servicios personales
403	Gastronomía Hotelería Turismo

Gasista Constructor Soldador Electricista Refrigeración

El Hotel Colonial propone articular acciones con el CFP N° 403 para concretar aportes en el diseño, desarrollo y evaluación de trayectos formativos.

En los Centros de Formación Profesional convenidos, la oferta propuesta es:

404	Administración Oficios duros Informática
405	Clasificador de oleaginosas Servicios personales Construcción Turismo Industria de la alimentación Soldadura Inglés Informática

Institutos de Formación SUPERIOR

I.S.F.D N° 127

I.S.F.D. N° 128

I.S.F.T N° 38

I.S.F.T. N° 178

ITEC

Instituto San Nicolás de Bari

Instituto Blas Pascal

Cruz Roja

Universidades

UAI

UTN

UNR

Universidad Siglo XXI

Polo Universitario

Dirección de Educación - Municipalidad de San Nicolás

La Dirección de Educación, creada en marzo de 2018, estructuró su trabajo en 3 proyectos: Educación Formal, Centro de Desarrollo Humano, y Educación + Trabajo. Cada uno de ellos cuenta con distintos programas y actividades, que se han ido implementando a lo largo del año.



Proyecto Educación Formal - Programas

- SN Lee más:
- Foro Educativo / de Innovación Educativa
- Proyecto Centro de Desarrollo Humano
- Diseño de recorridos
- Infraestructura de escuelas

Proyecto Educación + Trabajo

- Centros de Formación Profesional: redefinición de la oferta de cursos, capacitación de los instructores.
- Centro de Información y Orientación Vocacional
- Prácticas Profesionalizantes
- Universidad

Destinatario	Venimos trabajando en	Intermediarios	Foco de demanda
Niños	Nuevas escuelas SN Lee más Infinito por descubrir	Municipio Provincia Nación	Pymes Grandes compañías Instituciones de la sociedad civil
Adolescentes	Deserción escolar Gen Técnico Makers CIOV Punto Digital	Institutos de gestión Privada Intermediación laboral	Nación Provincia Municipio
Jóvenes	Universidad / terciarios CFP Oficina de Empleo Punto Digital		



Jóvenes vulnerables	Centro de Formación Profesional (CFP) Centro de Desarrollo Humano (CDH) Oficina de Empleo		
Adultos	CDH CFP Oficina de Empleo		
Adultos vulnerables	CDH CFP Oficina de Empleo		
Adultos mayores	Puapam		

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](#)⁸, 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 personas⁹. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹⁰, 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 integral¹¹.

⁸ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

⁹ 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>

¹⁰ Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

¹¹ 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); Pirson (2017);



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil¹² sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹³.
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 empresaria¹⁴.
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.

Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited; Rocha (2013). https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.

¹² Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹³ 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>

¹⁴ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>



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 transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)¹⁵ como fin en si 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](#)¹⁶, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁷.
 - 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**¹⁸
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)¹⁹ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, dialogo y acción** con las siguientes características²⁰:
 - 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

¹⁵ 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](#):

¹⁶ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁷ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

¹⁸ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

¹⁹ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

²⁰ 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 La educación 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>.
```