

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Hoy: Los desafíos de la expansión del Parque Industrial Norte

(Desafío liderado por Natalia Alvarez y Gustavo Prediger)

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

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 Hector Rocha en Pilar, Buenos Aires Argentina, en noviembre 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.

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, 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: Los desafíos de la expansión del Parque Industrial Norte

Desafíos según sus protagonistas

Estrategias para la expansión del PIN orientadas a agregar una nueva matriz productiva relacionada con las tecnologías

- *Aplicación a corto plazo: ¿Ordenamiento urbano en diferentes zonas de la ciudad? ¿Logística 2.0 y Agtech? ¿Industrias maduras?*
- *Largo plazo: ¿Promover y crear los ámbitos (beneficios) para la atracción de emprendimientos y desarrollos relacionados directamente con innovación tecnológica, expandibles a nuestra región, resto del país y del mundo?*
- *¿Área tecnológica IT, de Investigación y Desarrollo orientada al Parque Logístico Productivo Sur?*

Para el desarrollo del caso en vivo, a continuación, se detalla 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 del 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 el 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.

El **Apéndice II** contiene una descripción detallada de las características de San Nicolás.

II. **Hitos y descripción de la situación. Punto de partida**

Respecto a su perfil industrial, la ciudad posee un nuevo predio ferial, el más grande del país, donde por 15 años se realizará la Expoagro, exposición líder en Latinoamérica. Adicionalmente, cuenta con más de 70 años de trayectoria industrial, 10 establecimientos educativos, escuelas técnicas y universidades tecnológicas. Cerca de 500 pymes del sector metalmeccánico y agroindustria están radicadas en la región, junto con empresas multinacionales tales como ArcelorMittal, Techint, AES, BUNGE. Las dos ramas industriales de alta especialización son la siderurgia y reciclado de desperdicios, pero esta última actividad está ligada inseparablemente a la siderurgia, ya que se trata del tratamiento de la escoria de altos hornos y acería, el reciclado de desechos metálicos y el procesamiento de chatarra. Esto hace que el 20 % del empleo local se concentre en la actividad siderúrgica y que cuente con una proporción de empleo industrial en relación con la cantidad de habitantes mayor que la media nacional (35 %)⁶.

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

El municipio de San Nicolás cuenta con un plan de factibilidad para la planificación de la expansión del Parque Industrial Norte que cuenta con instrumentos claves para la consolidación productiva⁷. Por tratarse de un agrupamiento industrial, se considera beneficioso que una variada tipología de empresas se radiquen aquí, ya que esto generará beneficios para las mismas, y para el tramado urbano de la ciudad.

⁶<https://www.dropbox.com/s/xufsa6tybam6v8y/INFORME%20DEL%20MERCADO%20LABORAL.docx?dl=0>

⁷ [Estudio 1.EE.0630 factibilidad: Estudio para la consolidación y expansión del Parque Industrial Norte](#)



El PIN es el primer parque industrial público, sustentable y con excelencia en la gestión. Posee un enfoque hacia las pymes para lograr un crecimiento económico regional sostenible y empleo privado de calidad, alineado con el Pacto Global de Naciones Unidas⁸. Los sectores con más potencial de crecimiento, alineados con la visión del PIN son las energías renovables y la cadena completa de valor de las bioeconomías, que potencian fuertemente el sector agroindustrial. De este modo, el tramado es productivo, orientado y competitivo a partir de sus capacidades endógenas y enlazados con los contextos exógenos y fortalecidos por los otros nodos del modelo.

Acciones e hitos del Parque Industrial Norte

- 19 de julio: Inauguración y puesta en funcionamiento de la primera empresa instalada.
- Primer parque industrial en proceso de implementación de Normas ISO, referencial 17, que es una norma de gestión IRAM nueva para parques industriales.
- Primer parque sustentable de la provincia de Buenos Aires con energías renovables, híbridas, reservorio de agua, tratamiento de efluentes y de residuos, protocolos y reglamentos internos de sustentabilidad, entre otros.
- Creación de fondos propios para el fomento pyme para obras de infraestructuras productivas a través de la Agencia de Desarrollo Económico.
- Tendido de fibra óptica paralelo a la autopista.

Actualmente, se encuentran vendidos 27 lotes de los cuales el 44 % se encuentra en plena etapa de construcción de sus naves industriales. 8 empresas recibieron financiamiento por parte de la Agencia de Desarrollo Económico y otras 6 lo hicieron por otras vías de financiamiento + capital propio. Quedan disponibles solo 7 lotes. Esta situación impulsa a pensar en la futura expansión y reordenamiento urbano de la ciudad.

⁸ http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/ourwork/hiv_aids/overview.html

III. Avances en el desafío – Propuestas y análisis de expansión del Parque Industrial Norte

El desafío, en primer lugar, consiste en orientar las zonas de expansión del PIN a desarrollos que agreguen valor a actividades más tradicionales (actuales). A partir del trabajo realizado con el grupo del G2030 y en profundidad por los líderes y sus equipos se plantean ideas-proyectos:

- Ordenamiento urbano.
- Ampliación PIN: Logística 2.0 e industrias planificadas (corto plazo).
- Área tecnológica IT, de investigación y desarrollo orientada, no exclusiva, a la innovación en el área de Logística 2.0 y AGTECH.
- Parque Logístico Productivo Sur (mediano plazo).

Ordenamiento urbano y tránsito – ingresos a la ciudad

Este eje es entendido como estrategia de transformación física articulada con el desarrollo integral de la ciudad y debe servir de guía a una serie de proyectos urbanos de escala menor territorialmente seleccionados. Además, se convierte en el soporte para la puesta en marcha de políticas, programas y acciones concretas relativos a política de vivienda, servicios y equipamientos, vialidad y transporte público, usos especiales de espacios verdes públicos y calidad ambiental.

Entendemos de la necesidad de la ciudad de un reordenamiento que contribuya a la descentralización y desarrollo de las áreas periféricas. Esta propuesta pone en marcha un proceso de reestructuración y ordenamiento de la ciudad en base a la localización territorial de las actividades productivas tecnológicas e industriales, dando pie a la necesaria diversificación de la economía.

En segundo lugar, la expansión del PIN nos llevó a pensar en un nuevo desafío que es segmentar los ingresos de la ciudad en relación con su función. Motivados por el ordenamiento urbano y de tránsito, proponemos que la ciudad desarrolle 4 ingresos, cada cual con su equipamiento acorde. Dos de los mismos destinados al turismo y a los individuos, uno en relación con la logística de mercancías que ingresan o egresan de la ciudad y otro en relación con el puerto, el agro y compañías como Ternium Siderar, entre otras que requieren de tránsito pesado.

Logística y distribución

Empresas de logística con camiones de distribución y productores de alimentos nicoleños muestran su descontento en los controles que reciben y que no son equitativos para los que ingresan a la ciudad provenientes de otras zonas. Por ejemplo, grandes transportes que arriban a la ciudad con alimentos, reposición e insumos para la

construcción entre otros. Estos transportes hoy pueden llegar por varias vías de ingresos que dificultan el control.

Tipologías de ingresos

El desafío de segmentar los ingresos a la ciudad según su función responde al ordenamiento urbano y de tránsito: Ingreso 1 Norte (por el PIN), destinado a mercancías y alimentos que ingresan a la ciudad; Ingreso 2 y 3 (Ruta 188 y Av. J. D. Perón), para turismo y personas; Ingreso 4 (nuevo acceso sur) para llegar al puerto y a Siderar. La finalidad de la segmentación es dotar a cada ingreso con el equipamiento necesario para la actividad.

En el Ingreso 1 se destinarán algunos de los lotes reservados para crear instalaciones de logística donde los grandes camiones que ingresen traspasen las mercancías a vehículos de escala menor, depósitos de almacenaje y también se prevee la instalación en la zona de todas las agencias y puestos de control necesarios para actividades específicas, por ejemplo, bromatología y aduana, entre otras. Se busca lograr eficiencia en los controles y facilitar los trámites a las empresas.

Los Ingresos 2 y 3 están destinados a personas en vehículos y turismo. Se dotarán los ingresos con los servicios necesarios, puntos de información turística, hoteles, etc. El desafío es lograr ingresos acogedores que den una muy buena primera impresión de la ciudad.

El Ingreso 4 está destinado a vehículos que se dirigen a la zona del puerto y a Siderar. Se plantea un nuevo Parque Logístico Productivo Sur destinado a logística y servicios de los transportes de carga y servicios al puerto. Es fundamental la creación de una gran playa donde, mediante un sistema computarizado, los camiones esperen su turno de acceso a la carga y descarga en la zona del puerto o de Siderar.

Necesidades para lograr los desafíos:

En Distrito Productivo Norte

- Infraestructura de conectividad de fibra óptica
- Energía
- Red de agua y cloacas
- Gas
- Transporte público
- Terrenos para nuevas áreas de logística
- Nuevo parque tecnológico

En Distrito Productivo Sur

- Terrenos
- Red vial que conecte autopista y puerto

- Red de agua y cloacas
- Transporte público

Hitos a corto plazo:

- Parque logístico en zona PIN
- Ampliación del Parque Industrial (Dámaso Valdez)
- Centro de distribución
- Puestos de control
- Captación de talentos (mediante concursos de tecnología en plataformas como SN emprende y Expoagro)
- Edificio de oficinas y laboratorios IT de alquiler

Hitos a mediano plazo:

- Parque Logístico Productivo Sur
- Parque Tecnológico Norte
- Laboratorios de ensayos de investigación y desarrollo
- Parque educativo (de todos los niveles)

Ampliación del Parque Industrial Norte

Actualmente, el 80 % de los lotes del PIN se encuentran vendidos, situación que impulsa a pensar en la futura expansión. Para esto se identificaron tres zonas de expansión señaladas en el plano como PIN2, PIN3 y PLN (Parque Logístico Norte).

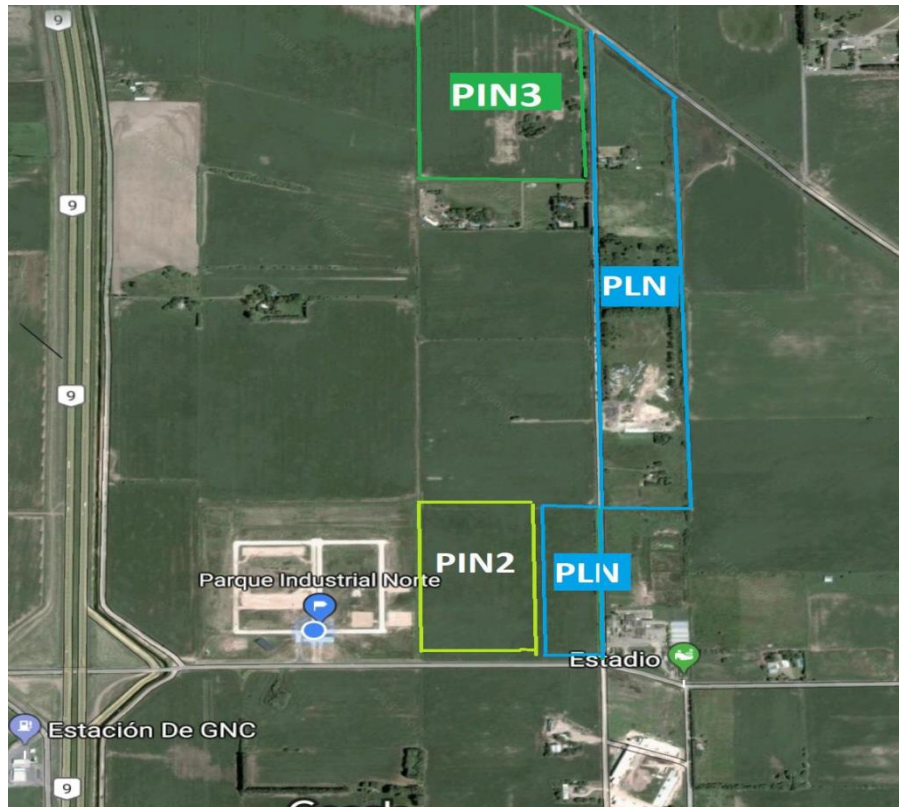
La **zona PIN2**, adyacente al perímetro oeste del parque, está prevista para el crecimiento orgánico del mismo, permitiendo expandir la zona industrial en aproximadamente un 50 %.

La **zona PLN** consiste en el desarrollo de un parque logístico o sector de actividades logísticas, que en una primera etapa está fundamentalmente orientado al ordenamiento urbano. Está orientado a empresas que actualmente trabajan con la ciudad y que necesitan de un espacio fuera del casco urbano, con una ubicación estratégica a los accesos de la ciudad y con accesos a servicios e infraestructura. Esto permitirá a las empresas manejar con mayor eficiencia el transbordo del tránsito pesado, la iteración con empresas proveedores y la gestión y mantenimiento de la flota propia, así como también la mejora y ordenamiento de los procesos de gestión y control.

Adicionalmente, la ciudad se beneficia con la reducción del tránsito pesado por zonas residenciales, menor contaminación sonora, menor mantenimiento de la infraestructura vial y mejor calidad de vida para el ciudadano.

La **zona PIN3**, actualmente desconectada del perímetro del PIN pero adyacente del PLN, es una reserva a futuro cuya aplicación dependerá de la evolución

del parque y las necesidades que se presenten. Existen distintos escenarios que contemplan desde la expansión del PIN a terrenos aledaños —que llegue hasta conectarse con el PIN3— hasta la expansión del PLN o la utilización para empresas categoría 3.



Propuestas

- Centro de distribución
- Puestos de control
- Captación de talentos (mediante concursos de tecnología en plataformas como SN emprende y Expoagro)
- Edificio de oficinas y laboratorios IT de alquiler

Área Tecnológica IT, I+D

Contexto, justificación, herramientas y promoción para el desarrollo tecnológico

No existen en nuestra zona laboratorios de desarrollo tecnológico IT relacionados con electrónica, robótica, automatización, desarrollo de *software*, etc. disponibles para emprendedores. Tampoco espacios para jóvenes ingenieros y pequeñas empresas con escasos recursos, pero inmenso potencial. Debemos tener en cuenta que la

ciudad ofrece gran calidad educativa en relación a las tecnologías, pero nuestros egresados con visión de desarrollarse emigran buscando espacios en compañías afines a sus estudios que no están en nuestra ciudad; otros, con grandes capacidades pero con necesidad de trabajar e imposibilidad de emigrar, desaprovechan su formación específica para priorizar sus necesidades económicas y, por la falta de empresas relacionadas a sus estudios, terminan trabajando en empresas que nada tienen que ver con su formación perdiendo entonces la comunidad toda la inversión volcada en sus estudios, desaprovechando sus capacidades. Hoy San Nicolás tiene muchos ejemplos de estudiantes exitosos que viven y triunfan en compañías radicadas en otras zonas y hasta en otros países, por ejemplo, en Microsoft y Google, entre otras.

Nueva matriz productiva tecnológica IT

Buscando promover una matriz productiva que agregue valor a partir de actividades relacionadas con el conocimiento tecnológico, se plantea las zonas de expansión a empresas y emprendimientos que se orienten a tecnologías de la información (*software*, electrónica, automatización, robótica, etc.) y a espacios para instituciones educativas de todos los niveles. Generar una zona de contención preparada para recibir, brindar recursos y acompañar emprendimientos y proyectos de interés común (retener y desarrollar el factor humano).

¿Por qué esta matriz en zona PIN?

Porque puede concentrar todas las herramientas fundamentales para el desarrollo de tecnologías e investigación.

Poseer la **infraestructura** necesaria para lograr lo que creemos es el factor inicial y más importante de la cadena. Como lo es también contar con la **conectividad**, (Internet de gran capacidad, data centers, accesos a bases de conocimientos y convenios con grandes compañías en tecnologías de la información). «Es inviable contar con centros de desarrollos descentralizados con capacidades mencionadas, primero por cuestiones de falta de infraestructura de empresas proveedoras y el alto costo individual».

La **red eléctrica** y el **soporte de datos** también son importantes. Al ser el PIN un concentrador de pymes siempre las adquisiciones de infraestructura con los proveedores de servicios serán más factibles de llevarse a cabo en esta zona que en zonas densamente pobladas (inversión).

La **captación de profesionales** ocupa un lugar importante. Por su ubicación estratégica promueve de forma natural la llegada de profesionales no solo de San Nicolás sino de toda la zona de influencia.

¿Por qué orientación a tecnología IT?

Porque hoy la ciudad posee una matriz de industria pesada y siderurgia que debe aceleradamente incorporar nuevos y más eficientes procesos que involucran las

tecnologías IT. Entendamos que el futuro es hoy, pocos son los procesos que no requieran de automatización y robótica para producir más eficientemente y ser competitivos en el mundo desarrollado.

La ciudad ofrece varias carreras de ingeniería en sistemas, electrónica, industrial, etc. pero no hay desarrolladas en la ciudad variedad de empresas que les generen valor.

Se busca incorporar un espacio común para el desarrollo de empresas de este tipo, lo que generará la captación de egresados locales, zonales y hasta promoverá el retorno de egresados profesionales de Rosario y otras zonas.

¿Por qué Logística 2.0 y Agtech?

Los desarrollos en estas áreas son necesarios y aplicables en lo inmediato. Como resultado a corto plazo, atraviesa la problemática del reordenamiento urbano. Aquí la investigación y el desarrollo son imprescindibles para subirse a la revolución de la logística en el mundo, por ejemplo, organizando centros de distribución de compras *on line* con seguimiento en tiempo real, desarrollos para la aplicación de sistemas autónomos en la guía de equipos agrarios y eficiencia en la producción, sistemas inteligentes en la administración de envíos y recepción de mercancías haciendo más eficiente, rápido y de menor costo este proceso.

¿Qué modelo?

Proponemos un modelo colaborativo que atraiga a emprendedores y pequeñas y medianas empresas, un parque con instalaciones comunes y que fomente el intercambio y la colaboración entre los participantes. Se plantea en una primera etapa, un edificio piloto IT dentro el actual PIN, que tenga oficinas de alquiler, laboratorios y espacios compartidos.

Zona de educación

Se propone una zona de educación para que potencie I+D y donde los estudiantes y egresados puedan tener una relación directa y cotidiana con los espacios de producción tecnológica. No es excluyente y toda institución educativa podría instalarse en la zona, también con espíritu colaborativo podrían compartir instalaciones, por ejemplo, campos de deportes, lo que daría un plus de integración social.

Captación de talentos

Eventos como SN emprende, Club de Emprendedores y Expoagro podrían ser plataformas de comunicación y captación de emprendimientos de corte tecnológico. Se podrían implementar concursos de proyectos donde los ganadores obtengan meses sin cargo en el edificio piloto IT, becas, etcétera.

Parque Logístico Productivo Sur

➤ Zona de actividades logísticas multimodal (puerto)

Desarrollo de un polo logístico en la zona sur (80 ha) de la ciudad con rápido acceso desde Autopista Buenos Aires-Rosario y conexión al puerto, vinculación con el aeródromo y en uno de sus márgenes atravesado por el ferrocarril. Elemento disparador: planta elevadora de granos.







Otras fuentes de información

- 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/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Estrategico-de-San-Nicolas.pdf>
- Plan estratégico San Nicolás 2018-2019
https://drive.google.com/open?id=1pAvX9JnVSCzhEEB_jT4A9nfu7LLspfRR
- Presentación Predio Ferial y Autódromo:
<https://drive.google.com/open?id=1odg2qX2IEbM7BZYtZK8nj3v6CHuJHP0>

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 empresaria (5)		proporción de empleo industrial (%) (6)	proporción de empleo femenino (%) (7)	Proporción de empleo Joven (%) (8)
								014	015	014	015			
SSAN NICOLAS	44075	1142	187	2183	598	220	7854	68	69	7.6	7.2	9.5	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, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	Total
SAN NICOLÁS	602	-	54	12183	886	5407	6285	794	3966	443	4051	2419	1665	2388	41142

Cuadro 3: Empresas privadas en AEL por sector económico																
Año 2015. Cantidad de empresas(1)																
Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	310	-	9	893	21	288	1319	158	644	67	570	50	238	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	22972	7931	6440	3800	41142

Año 2015. Cantidad de empresas (2)						
Áreas Económicas Locales/Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	419	317	857	2594	4187

Promedio anual 2015. En pesos corrientes																
Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	PESCA	EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO Y REPARACIONES	HOTELES Y RESTAURANTES	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ENSEÑANZA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	9068	-	17441	24711	36765	16699	12938	7985	26602	24782	14510	8145	3324	13549	17854

Cuadro 7: Remuneraciones promedio en AEL por tamaño de firma						
Promedio anual 2015. En pesos corrientes						
Áreas Económicas Locales/Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	23052	12889	10814	8761	17854

Cuadro 8: Evolución del empleo registrado privado en AEL															
Período 2009-2015. Cantidad de ocupados y variaciones porcentuales															
Áreas Económicas Locales / Región (Por Ciudad/Localidad Nodo)	Provincia	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010/09 (%)	2011/10 (%)	2012/11 (%)	2013/12 (%)	2014/13 (%)	2015/14 (%)	2015/09 (%)
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	3790	3870	4001	4013	4035	4049	41142	23	34	03	06	03	14	83

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 (%)	2015/09 (%)
SAN NICOLÁS	BUENOS AIRES	4269	4244	4363	4352	4268	4239	4187	0.5	.9	0.3	1.9	0.7	1.2	1.8

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 metalmeccánica 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 como un organismo flexible de interlocutores (públicos y privados) que ponen en marcha y ofrecen, en un territorio que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo e integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras.

Estudios de características productivas locales

El Plan Estratégico de San Nicolás (PLESAN) informa la existencia de establecimientos ligados a la actividad económica, con la respectiva participación relativa de cada sector en el total de lo producido en el territorio, aclarando además que el sector industrial es el generador de mayor empleo. Se pueden identificar claramente cinco grandes cadenas de valor en la producción de bienes o servicios, 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 existencia 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 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 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 están 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.

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](#)⁹, 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 personas¹⁰. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹¹, 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 integral¹².

⁹ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹⁰ 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>

¹¹ Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

¹² 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 infantil¹³ sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹⁴.
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 empresaria¹⁵.
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.

¹³ Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹⁴ 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>

¹⁵ 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](#)¹⁶ 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](#)¹⁷, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁸.
 - 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**¹⁹
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)²⁰ 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 características²¹:
 - 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

¹⁶ 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](#):

¹⁷ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁸ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

¹⁹ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

²⁰ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

²¹ 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/" property="dct:title">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Hoy: Los desafíos de la expansión del Parque Industrial Norte</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>.
```