

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Decidiendo en entornos de crisis: Los desafíos de Vicente López ante el COVID-19

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y 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 el Prof. Héctor Rocha y Nahuel Ponce en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en agosto 2020, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

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.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Decidiendo en entornos de crisis: Los desafíos de Vicente López ante el COVID-19

Contexto

Vicente López es uno de los 135 partidos de la provincia argentina de Buenos Aires. Se encuentra inmediatamente al norte de la ciudad de Buenos Aires y forma parte de la zona norte de su área metropolitana conocida como Gran Buenos Aires. Su localidad cabecera, Olivos, se halla a 20 km del centro de la ciudad de Buenos Aires y a 87 km de La Plata, la capital provincial.

Vicente López tiene los indicadores socioeconómicos más elevados del Gran Buenos Aires. Junto a San Isidro, son los únicos partidos del AMBA con crecimiento poblacional negativo. Con apenas 33 km² de superficie y 270 929 habitantes, es el partido más chico y el 23ro. más poblado de la provincia de Buenos Aires. Asimismo, es el segundo municipio más pequeño del país.

La mayor parte de la población es cristiana, con el culto católico como el más importante, poseedor de 19 iglesias en total. No obstante, existen también otros centros de confesión: evangelista, adventista del séptimo día, armenia, bautista y testigos de Jehová. Existe, a su vez, una sinagoga en el barrio.

Vicente López posee una diversidad poco común. Las localidades de Villa Martelli, Munro, Carapachay, Florida Oeste y Villa Adelina albergan industrias, particularmente metalúrgicas, alimentarias y químicas. Tanto en Carapachay como en Olivos existen también industrias textiles, y se encuentra asimismo en este último barrio el laboratorio Roemmers. Además, el distrito es conocido por sus extensas zonas residenciales, por ser sede de la Residencia Presidencial argentina y por su parque costero con frente al Río de la Plata.

Vicente López tiene una de las tasas de mortalidad infantil más bajas del país, con una tasa de 8.0 cada mil nacimientos. Disminuyendo sostenidamente desde el 2011, donde tenía un índice de 9.9 cada mil.

98% de los habitantes tienen acceso a los servicios básicos (85 mil viviendas) y hay 7 barrios populares, los cuales nuclean 2525 familias. Villa Gandara, Villa Borges, Villa Uzal (Olivos), Villa Sívori (Munro), Villa El Ceibo (La Lucila), Barrio Las Flores (Florida Oeste), La Fabriquita y Prodal (V. Martelli), entre otros asentamientos menores. Alrededor de 15 mil familias son beneficiarios de Asignaciones Familiares y otras 5000 de asignación universal por hijo.

Aproximadamente 65 mil adultos mayores viven en el distrito. 35 mil cobran hasta dos jubilaciones mínimas. Si se extiende el rango a 3 mínimas son 46 mil

jubilados. Alrededor de 7000 adultos mayores viven solos y no cuentan con asistencia familiar.

El índice de analfabetismo es del 0,5 % y hay una gran cantidad de establecimientos educativos, tanto públicos como privados. La municipalidad administra autónomamente una Escuela Secundaria diurna: Escuela Municipal Paula Albarracín de Sarmiento; un Centro de Artes Visuales, Artesanías y Oficios; un Instituto de Música, Danzas y Teatro; una Escuela de Cine Infantil y Juvenil, todos en Olivos; 10 jardines de infantes, 8 jardines maternas y una escuela de formación laboral. Se sitúa en Olivos también un Centro Educativo de Formación Laboral para personas con discapacidad, dependiente de la municipalidad y una Escuela Municipal de Ajedrez en la localidad de Villa Martelli. Se asientan en el municipio, además, 155 establecimientos educacionales privados, 52 escuelas públicas provinciales de educación inicial, primaria y secundaria y 6 establecimientos de nivel terciario, entre ellos, el Conservatorio Provincial de Música Juan José Castro en el barrio de Olivos y el municipal Instituto José Hernández.

El hospital de Vicente López Dr. Bernardo A. Houssay es el centro de salud más importante del partido, junto con el Hospital y Maternidad Santa Rosa y el Hospital del Tórax Dr. Antonio Cetrángolo. Además de estos tres grandes centros hospitalarios, cuenta con 20 Unidades de Atención Primaria (UAP) distribuidas por todo el municipio y un geriátrico municipal.

Los centros culturales son considerables, algunos de los más importantes son: el Centro Cultural Munro, ubicado en el barrio homónimo; la ex Quinta Trabucco, en Florida; la Casa Municipal de la Cultura, en Olivos; el Cine-Teatro York, en Olivos y la Torre Ader, en Carapachay. Entre los privados, los más importantes son el Museo Rómulo Raggio, en Vicente López; el Complejo Cultural Comunicanto, en Florida y el Teatro de Repertorio del Norte. Otros de menor tamaño se hallan presentes por los barrios, como el Centro Cultural Alfonsina Storni, en Florida.

El Concejo Deliberante de Vicente López aprobó un presupuesto para el año 2020 de \$13 381 millones. En cuanto a los recursos asignados a cada una de las áreas, el 34 % del presupuesto está destinado a la Secretaría de Obras; el 23 %, a Salud; el 10 %, a Educación, seguidos por Seguridad y Desarrollo Social.

Vicente López ha experimentado un boom inmobiliario desde mediados de la década de 2000, particularmente en sus arterias principales: la Avenida del Libertador y la Avenida Maipú. En los últimos años, también han surgido desarrollos de gran envergadura en el Nudo Panamericana General Paz. Si bien históricamente gran parte del partido ha servido como ciudad dormitorio en torno a Buenos Aires, en las décadas recientes se ha transformado en un polo empresarial, gastronómico y de esparcimiento.

Más de 8500 empresas se desarrollan en Vicente López, de las cuales el 87 % son pymes, microempresas, unipersonales.

Hitos relevantes

1. Contexto político – 2011 / 2019

Jorge Macri asumió la intendencia en diciembre de 2011 luego de 24 años ininterrumpidos de mandato por parte del entonces intendente Enrique García. Revalidó su puesto en dos ocasiones, 2015 y 2019, siempre con *performances* mejoradoras en cada elección, llegando al 62,4 % de los votos en 2019 y superando por más de 35 puntos a quien resultó segundo en la elección.

Desde el 2011, el municipio determinó ejes de gestión para encaminar los objetivos de trabajo. Los mismos planteaban resolver la situación de pobreza en algunos sectores, ofrecer salud integral y educación inclusiva, mejorar la seguridad y trabajar en una agenda de equidad de género.

En el 2016, Vicente López se convirtió en el primer municipio comprometido con la Agenda de ODS 2030 que plantea Naciones Unidas. Alineada con las políticas locales, se definió un desafío: lograr que Vicente López sea un municipio inclusivo, seguro, resiliente y sostenible, tal como se plantea en el ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles.

El proceso comenzó confeccionando una matriz para plasmar los ODS, las metas propuestas por Naciones Unidas y la localización en el partido, creando el concepto de metas intermedias que se tradujo en acciones concretas a 2019 para alcanzar dichos objetivos.

Se formularon indicadores de seguimiento para medir su cumplimiento estableciendo una línea de base desde 2011, para medirse en función de la gestión de Jorge Macri. Este trabajo permitió definir la articulación de las distintas áreas comprometidas creando mesas de trabajo para generar metas en conjunto.

Al mismo tiempo, se convocó al sector privado y a organizaciones sociales para que colaboren en el armado de metas y firmen convenios con acciones concretas y realicen recomendaciones específicas para el municipio.

En total, se desarrollaron 400 metas intermedias, con 103 metas locales. Luego de un período de ajuste, se definieron 270 metas intermedias de 63 metas locales con sus respectivos indicadores, involucrando más de 25 áreas del municipio. Además se creó un tablero de seguimiento que permitió integrar información y establecer el porcentaje de cumplimiento de cada meta y objetivo.

Todo esto permitió ordenar la gestión para poder planificar a mediano y largo plazo. Se definieron indicadores claros para medir el impacto y sumar transparencia y visibilidad a las acciones y se generó una revolución de datos. Esto permitió planificar políticas públicas con un enfoque integral y de derechos y definir metas propias para fortalecer la articulación entre las distintas áreas con otros niveles de gobierno, empresas y la sociedad civil para potenciarse en el objetivo de «no dejar a nadie atrás».

2. Ejes de gestión 2019/2023

Establecidas las bases fundacionales de la agenda 2030, la nueva gestión 2019-2023 planteaba cinco desafíos que apuntan a potenciar el valor del municipio.

- *Ciudad Inteligente y Segura*
- *Desarrollo Social*
- *Capital Social*
- *Ambiente*
- *Diversidad, género y derechos*

Los objetivos y ejemplos para cada eje de gestión se detallan en el **Anexo 1**.

3. Efectos COVID-19

Decretada la cuarentena en marzo de 2020, se creó el Plan Integral Municipal Cuidar y Asistir para disminuir el impacto económico de esta crisis. Se tomaron medidas de alivio fiscal y para ello hubo una redistribución del presupuesto.

El Plan Cuidar y Asistir se financia con recursos municipales, por eso se redefinieron prioridades para cuidar la salud, garantizar la seguridad de los vecinos y asistir a quienes más lo necesitaran.

Las decisiones tomadas a partir de marzo 2020 abarcaron cinco áreas de trabajo:

- Decisiones preventivas y redistribución presupuestaria
- Medidas de alivio fiscal
- Comercios e industrias
- Otros beneficios
- Planes de pago

Las acciones concretas en cada una de estas áreas de trabajo se detallan en el **Anexo 2**.

Desafíos

La cercanía de los vecinos con la Intendencia transforma al intendente en el primer foco de acceso ante cualquier tipo de problemática. Las exigencias muchas veces

superan el alcance local, estirando lo pedido a otros niveles de gobierno que se sienten lejanos, como el Gobierno provincial o nacional.

La gestión municipal moderna implica una demanda constante e inagotable. La ciudadanía actual requiere no solo solucionar los reclamos «chiquitos» del día a día, sino también tener una visión a largo plazo, con objetivos y planes concretos.

El intendente debe llevar adelante los encargos que la rutina de la gestión exige y también imaginar y concretar lo que los vecinos todavía no saben que quieren. Sumado a esto, cada dos años tiene que revalidar las credenciales en elecciones.

El panorama 2020 le agregó una complicación más a la tarea de gobernar un municipio: la pandemia provocada por el COVID-19. Lo cual obliga a reformular todos los ejes anteriores y generar un plan de acción rápido y eficaz para cuidar a los vecinos.

En este esquema, surgen nuevos desafíos para quien lleva el timón del barco en un mar desconocido. Fortalecer el sistema de salud y asistir a los vecinos con más necesidades implica desistir de realizar otras acciones. La famosa sábana corta de la gestión.

¿Cuál es el camino a tomar? ¿Qué hay que priorizar? ¿Y qué pasa el día después? ¿Cómo se contiene a aquellos que se vieron más afectados por la pandemia?

En una gestión que trabajó para dejar de ser una «ciudad dormitorio» para convertirse en una «ciudad para vivir», ¿cómo se reconstruye el aparato productivo sin dejar a nadie atrás? ¿Es necesario más o menos Estado? ¿El municipio participa activamente o se corre para dejar que el mercado tome protagonismo?

Influye también la acción política y las distintas representaciones en el Gobierno nacional y provincial. ¿Cómo lograr colaboración en los distintos niveles? ¿Cómo hacer para que los pedidos de Vicente López sean cubiertos, ante demandas de otros municipios con mayores necesidades básicas?

Y frente a decisiones políticas externas que limitan el cara a cara, ¿cómo se sostiene la relación con los vecinos ante la imposibilidad de reunirse? ¿Cómo se muestran logros de gestión y se hace campaña en pandemia?

En el plano personal, el efecto de la pandemia también pone en jaque diversas cuestiones. ¿Cómo juega en la cabeza de un intendente el hecho de tener que lidiar con muertes y casos extremos de necesidades básicas? ¿Cómo se siente el hecho de exponer al personal médico, municipal a potenciales contagios de una enfermedad que puede resultar mortal?

Y en el plano político, en un esquema donde los intendentes no se pueden reelegir, ¿qué sigue después? ¿Hay una sensación de deber cumplido o de un sentimiento de un compromiso con el futuro del municipio y es importante que lo hecho



no quede en manos de cualquiera? ¿Cuál es la motivación para decidir implementar un proyecto a largo plazo que no se puede concretar dentro del último mandato?

Links a fuentes relevantes de información

- 1 Fuente Wikipedia - https://es.wikipedia.org/wiki/Partido_de_Vicente_L%C3%B3pez
- 2 <https://www.vicentelopez.gov.ar/ods-implementacion-municipio-vicente-lopez>
- 3 Relevamiento Censo TECHO 2016
- 4 <https://www.vicentelopez.gov.ar/nuevo-programa-de-apoyo-economico-a-comercios-no-esenciales>
- 5 <https://www.vicentelopez.gov.ar/cuidaryasistir>

ANEXO 1

EJES DE GESTIÓN 2019/2023

Establecidas las bases fundacionales de la agenda 2030, la nueva gestión 2019-2023 consideraba cinco desafíos que apuntan a potenciar el valor del municipio.

Ciudad Inteligente y Segura

Se encuadran en este eje programas y proyectos que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida, la seguridad y atender las necesidades y solicitudes de los vecinos en forma adecuada y eficiente, potenciando el uso de la tecnología y la innovación.

Apunta a atender al vecino de forma eficiente, prevenir y optimizar la respuesta ante situaciones de inseguridad, mejorar la movilidad intermunicipal, fomentar el desarrollo económico del distrito, mantener y revalorizar la infraestructura urbana y lograr mayor eficiencia administrativa en la gestión interna.

Ejemplos: centro de monitoreo, trámites online, datos abiertos.

Desarrollo Social

El objetivo es garantizar las condiciones básicas para que los individuos puedan desarrollar una vida plena, centrándose en la búsqueda de la igualdad de oportunidades para quienes viven en las zonas más vulnerables, facilitando el acceso a la educación, la salud, la vivienda y el empleo, en pos de fomentar su inclusión social y promover una movilidad social ascendente.

Para ello hace falta brindar asistencia alimentaria y de bienes y servicios básicos en forma eficiente, acercar la atención médica a los barrios vulnerables, integrar estos barrios con el tejido urbano y mejorar las condiciones de empleabilidad.

Ejemplo: transformación barrio El Ceibo, becas, asistencia a jubilados.

Capital Social

El objetivo es fomentar la interrelación entre los diversos actores de la sociedad para generar redes de colaboración y acciones coordinadas que construyen ciudadanía, confianza, solidaridad, participación y transparencia.

Se busca dar acceso a educación pública de calidad y formación profesional, generar una oferta cultural y deportiva diversa, integrar a los barrios vulnerables a la dinámica comunal, acompañar y brindar asistencia a las organizaciones y redes de vecinos y afianzar los vínculos estado/sociedad civil para permitir mayor participación ciudadana, facilitar las transformaciones y prevenir las crisis.

Ejemplo: presupuesto participativo, RSE.

Ambiente

El foco está puesto en la sustentabilidad ambiental, generando infraestructura compatible, concientizando y capacitando a la comunidad en el uso responsable de los recursos para posicionar al distrito como un municipio verde.

Para lograrlo, se apunta a difundir, capacitar y educar en conceptos y criterios ambientales, preservar y respetar la biodiversidad en la costa, prevenir y asistir riesgos ambientales y hacer más eficiente el consumo energético.

Ejemplo: Día Verde, ampliación del paseo costero/reserva natural.

Diversidad, género y derechos

La misión es fomentar la inclusión de personas con discapacidad y la equidad de género, garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes y generar oportunidades igualitarias para las personas LGBTQI.

Es imprescindible la inclusión social, laboral y educativa, la protección de los derechos individuales y el acceso a los servicios del estado de estos colectivos, previniendo y asistiendo en los casos de violencia de género.

Ejemplo: Centro de la Mujer, mesas locales.

ANEXO 2

DECISIONES ANTE EL COVID-19

Decretada la cuarentena en marzo de 2020, se creó el Plan Integral Municipal Cuidar y Asistir para disminuir el impacto económico de esta crisis. Se tomaron medidas de alivio fiscal y para ello hubo una redistribución del presupuesto.

El Plan Cuidar y Asistir se financia con recursos municipales, por eso se redefinieron prioridades para cuidar la salud, garantizar la seguridad de los vecinos y asistir a quienes más lo necesitaran.

Las decisiones tomadas a partir de marzo 2020 abarcaron cinco áreas de trabajo:

Decisiones preventivas y redistribución presupuestaria

Ante una previsión de un recorte en gastos generales por \$800 000 000 para el segundo trimestre del año y en inversión en obras por \$ 1 100 000 000 se tomaron las siguientes decisiones:

- Suspensión de eventos, recitales, ferias, talleres gratuitos y competencias deportivas.
- Suspensión del funcionamiento del transporte del Bicentenario hasta junio.
- No se realiza recolección de residuos los días feriados.
- No se contrata personal nuevo.
- Reasignación de parte del equipo municipal en las áreas esenciales.
- Postergación de obras como plazas o el Paseo Costero.
- Recortes en la publicidad oficial.

Medidas de alivio fiscal

- Eximición del 100 % en ABL a los clubes de barrio y sociedades de fomento, entidades religiosas, ONG, veteranos de Malvinas, personas con discapacidad y jubilados que cobren la mínima (jubilados con tope de ingreso familiar de \$31 784, vivienda única y un tope de valuación de su propiedad fijado por ordenanza).
- Extensión de vencimientos de cuotas de ABL y freno a aumentos de mayo-julio.

Comercios e industrias

Creación del Programa de Apoyo Económico a Comercios No Esenciales, para acompañar a los comercios que no han podido funcionar normalmente desde que empezó la cuarentena. Entrega de subsidios de \$20 000 a 2000 pequeños comerciantes con una inversión total de \$ 40 000 000 y la eximición de la tasa de seguridad e higiene del segundo semestre. Este programa está financiado con una tasa que se cobra a los bancos e hipermercados mientras dure la pandemia.

Otros beneficios

- Prórroga de vencimientos de pago de febrero-julio.
- Durante el tiempo que dure el aislamiento, se mantiene la Feria Fiscal con suspensión de los plazos y prórroga en las fiscalizaciones.
- Bonificación del 15 % del impuesto de publicidad y propaganda del primer semestre del año y extensión de los vencimientos.
- Ampliación de las fechas del pago de la Tasa de Mantenimiento Vial Municipal.

Planes de pago

- Extensión de 6 a 12 las cuotas impagas para regularizar con beneficios en todas las tasas municipales.
- No se cobran multas a quienes paguen de contado.
- No se cobran anticipos ni multas a quienes paguen en cuotas, con 50 % de descuento en los recargos y una tasa de financiación bonificada.
- Extensión del plazo de caducidad de los planes de pagos vigentes.

Además, el intendente y los funcionarios jerárquicos donarán el 30 % de su sueldo durante los próximos meses.

APÉNDICE I

DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

CRITERIOS E IMPACTO

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y su impacto se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o la creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)⁶, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas⁷. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)⁸, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento —la **dignidad humana**—, una comunidad básica —la **familia**—, un alineamiento de propósitos a tres niveles —**personas, familias y asociaciones intermedias**— y un contexto —**conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del *management* en general y del desarrollo integral⁹.

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

⁷ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/whw/ec_08_annex_2.pdf; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html; Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integración: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>; Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

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

⁹ Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_a



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil¹⁰ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹¹.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**¹²:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por sí misma;
 - **participación** o cooperación para el bien común;
 - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresaria.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
 - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
 - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, por ejemplo: el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
 - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
 - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El Gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.
8. La **cooperación público-privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las

[nd Integration](#).; ver también la relación intrínseca entre negocios y desarrollo en los siguientes *links*: [La misión de las empresas](#); [Entrevista a Jay Cohen](#) (cofundador del movimiento B Corporations), [Entrevista a Enrique Shaw](#).

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

¹¹ Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

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

empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-privada para el desarrollo local](#)¹³ como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030. La cooperación público-privada es la esencia de la **estrategia emergente**¹⁴, proceso participativo que responde a 4 preguntas:

- Quiénes somos – identidad.
 - Dónde estamos - desafíos estratégicos.
 - Dónde queremos estar - visión.
 - Cómo llegaremos allí - lineamientos estratégicos
9. En términos de **organización para la colaboración público-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)¹⁵, los cuales tienen tres características:
- comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁶;
 - 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**¹⁷;
 - consideran los [distritos productivos o clústeres](#)¹⁸ 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 características¹⁹:
- Focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto.
 - Holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutros, diversos y plurales.
 - A largo plazo (inicialmente, 3 años).
 - Público-privado o multisectorial.
 - Integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*.

¹³ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#);

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

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

¹⁶ Ver, por ejemplo, Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

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

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

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



- Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias.

APÉNDICE II

CASOS EN VIVO. ETAPAS

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos* y *propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

2. Entrevista con el directivo

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

3. Envío de información de base para el desarrollo del caso

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo

y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

B. Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Presentación del caso e identificación de desafíos

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

2. Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo

1. Implementación de propuestas

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.



IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

Creative Commons es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



Atribución (*Attribution*): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).

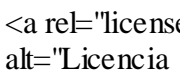


No Comercial (*Non commercial*): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



Compartir Igual (*Share alike*): La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> Licencia Creative Commons
<https://i.creativecommons.org/1/by-nc-sa/4.0/88x31.png>
<http://purl.org/dc/terms/> <http://purl.org/dc/dcmitype/Text>
property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo
Decidiendo en entornos de crisis: Los desafíos de Vicente López ante el COVID-19
Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos por <http://creativecommons.org/ns#> www.iae.edu.ar
property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se
distribuye bajo una <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>>Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional.
Basada en una obra en <http://purl.org/dc/terms/>
www.iae.edu.ar rel="dct:source">www.iae.edu.ar.
Permisos más allá
del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <http://creativecommons.org/ns#> www.iae.edu.ar
rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.