

CASO EN VIVO

Desafío SF500 (2021)

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios

¿Cuáles son los **principales desafíos** que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocios en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, como los gobiernos, empresas y escuelas de negocios 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 las comunidades de influencia². La pandemia de la COVID 19 no cambió estos desafíos, sino que los anticipó y los hizo más relevantes³.

¿Cómo transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, la transformación empieza por la persona y el proceso decisorio.

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 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>

³ Ver conclusiones del simposio internacional «What is the purpose of business and business education in a post-pandemic scenario?», https://www.linkedin.com/posts/hectorrocha10_universityleaders-scholarlyimpact-sustainableleadership-activity-6833118297765023744-N6cg

Caso preparado por Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en noviembre 2021. 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.



Toda transformación incluye, simultáneamente, algo que permanece y algo que cambia. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

Los **criterios naturales** 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 descubiertas 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** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican las tareas del líder, entre las cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones⁴. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes interorganizacionales, metaorganizaciones 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 combinar 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 prudencia⁵, 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.

⁴ Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.

⁵ Ver Pieper (1994), *Las virtudes fundamentales*, Rialp.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Dentro de las metodologías activas, el método del caso es uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinados y su objetivo es servir de piloto de pruebas 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, los cuales son presentados en otro artículo⁶. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

⁶ Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Desafío SF500

¿Cómo creamos las condiciones para provocar para que el talento formado en negocios, junto con los científicos, se interesen en liderar el nacimiento de las próximas 500 *startups* biotecnológicas (*biostartups*) de Argentina?

Contexto

El contexto actual que atraviesa el mundo, signado por una pandemia sanitaria que se agrega a una pandemia de hambre y a una pandemia climática, hace que desarrollar nuevos conocimientos e innovaciones científicas, principalmente aquellas vinculadas a las ciencias de la vida⁷, sea cada vez más apremiante. No obstante, el acceso a herramientas financieras para este tipo de emprendimientos es significativamente escaso en nuestro país.

Argentina tiene las condiciones para impulsar las ciencias de la vida:



3 PREMIOS NOBEL
en Ciencias de la Vida



+420 mil estudiantes
universitarios en
carreras vinculadas a
Ciencias de la Vida
(18% del total)



28.860 personas dedicadas a la
investigación en Ciencias de la Vida
(63% del total)



CAPITAL EMPRENDEDOR (VC)
ARGENTINA
+540MM invertidos en el 2020

SF500 plantea impulsar una biorrevolución, una transformación cultural, a partir de impulsar 500 nuevas *startups*. Una revolución silenciosa que consiste en unir la ciencia con los negocios para resolver los grandes problemas de la humanidad, siempre considerando a la persona como fin, en el marco del respeto a la vida, la dignidad de la persona humana, y la libertad.

⁷ Las **ciencias de la vida** comprenden todos los campos de la ciencia que estudian y en los que se trabaja con seres vivos, como las microorganismos, plantas, animales y seres humanos. Además de la biología, abarca también otros campos relacionados como la medicina, la biomedicina, la biotecnología y la bioquímica.

¿Qué es SF500?

Somos un fondo que busca facilitar el nacimiento de 500 *startups* en ciencias de la vida en Argentina en la próxima década. Para esto, invertimos en proyectos científico-tecnológicos en etapa temprana.

SF500 se basa en la construcción de comunidad, factor necesario para poder alcanzar el volumen de 500 empresas. Apuntamos a trabajar de manera sinérgica con todos los actores, bajo un criterio de subsidiariedad, reconociendo y potenciando el valor que cada uno aporta al desarrollo del ecosistema.

Verticales priorizados



Salud y Bienestar



Biomateriales



Neutralidad de carbono



Alimentos Funcionales

¿Cómo lo hacemos?

Conectamos ideas científicas con equipos emprendedores

Generamos actividades de vinculación, workshops, y campañas de difusión para promover los vínculos y los contactos entre científicos con emprendedores, y que de esta manera surjan nuevos proyectos.

Trabajamos a partir de acuerdos con socios estratégicos, como la provincia de Santa Fe para realizar sinergias con las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación.

Finalmente, tenemos un evento anual «SF500 Festival», para viabilizar el trabajo que se realiza, y captar potenciales emprendedores.

Potenciamos el desarrollo científico y de negocio de nuestras startups

SF500 acompaña a las *startups* en el desarrollo de la idea científica y del modelo de negocio, mediante las siguientes herramientas:

- ✓ Programa de Company Building Intensivo.
- ✓ Proyecto e implementación de la idea científica con metodología de *project management*.
- ✓ Desarrollo y validación de modelo de negocios.
- ✓ Validación del equipo emprendedor.
- ✓ Mentoreo con expertos internos y externos.
- ✓ Financiamiento *pre-seed* promedio de USD 250k y acompañamiento en rondas posteriores.



WORKSHOP DE VINCULACIÓN

BioEmprendedores

Combinando talentos:
ciencia + negocios

Info e inscripción

 **Lunes 29 de noviembre**
17 a 19 hs.

 **Edificio Innova**
Ciudad Universitaria UNR - Rosario



SF500 FONDO DE CIENCIAS DE LA VIDA

AUSTRAL SEDE ROSARIO

UNR Incubadora

CONICET INSTITUTO DE BIOLOGIA MOLECULAR Y CELULAR DE ROSARIO

Santa Fe Provincia



- ✓ Espacio de trabajo, laboratorios y espacios de *co-working*, propios y en articulación con los actores del ecosistema.

El proceso de *company building* es una de las claves del fondo. El equipo de expertos tanto en temas de negocios como de la industria en particular ayudará a bajar el riesgo de la nueva empresa, ayudando a construir el modelo de negocios, pero también completando el desarrollo del producto o servicio científico-tecnológico.

Priorizamos la velocidad y volumen en la búsqueda, construcción y crecimiento de *startups*. Por ello, es crítica la capacidad y velocidad de desarrollar *partnerships* con diversos actores, guiados por criterio de subsidiariedad, desarrollando así una capilaridad en todos los *hubs* de innovación y, al mismo tiempo, generando mecanismos de reconocimientos a cada actor de la cadena: estado, institutos CONICET, empresas, investigadores, incubadoras, mentores, fundadores y otros fondos, entre otros.

Por último, durante todo el proceso potenciamos el ecosistema y creamos una comunidad en ciencias de la vida.

Creamos una comunidad de socios, inversores, *startups* y mentores, para potenciar el aprendizaje mutuo y la generación de un cambio cultural.

«*The biggest innovations of the 21st century will be at the intersection of biology and technology*», Steve Jobs.

Hitos

El equipo de SF500 comenzó a trabajar oficialmente en el proyecto en agosto de este año, a partir de la firma del convenio entre Bioceres y la provincia de Santa Fe para la constitución del fondo.

A partir de entonces, comenzó a recibir y evaluar proyectos de base científica y tecnológica, de los cuales 7 se encuentran hoy participando en el Programa de Company Building.

Se espera que las primeras inversiones se aprueben a mediados de diciembre de este año.

Detalles

Tamaño	USD 300 millones
Vehículo	Fideicomiso Financiero Privado
Ciclo de vida	<i>Early Stage: Pre-Seed (Idea) + Seed (Producto Mínimo Viable)</i>

Enfoque	80 % <i>Company Builder</i> + 20 % <i>Ecosystem Builder</i>
Participación	Participaciones minoritarias (25 %) en compañías de base científica con alto potencial
Duración	10 años
<i>Investors</i>	70 % privados y 30 % público

Links

- <https://www.sf500.com.ar/es/>
- Entrevista a Francisco Buchara, *Managing Partner* de SF500: <https://www.facebook.com/watch/?v=642886413366283&ref=sharing>
- <https://www.lacapital.com.ar/economia/santa-fe-creo-un-nuevo-fondo-inversion-la-promocion-proyectos-y-emprendimientos-cientificos-tecnologicos-n2679060.html>
- Bioceres. Entrevista a Federico Trucco: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/empezaron-en-el-2001-con-600-cada-uno-hoy-facturan-us-177-m-y-cotizan-en-nyc-bioceres-el-proximo-unicornio-a-fondo/>
- <https://puntobiz.com.ar/negocios/la-letra-chica-del-fondo-de-u-s300-m-para-crear-500-startups-en-10-anos-20218514260>
- Miniserie 20 años de Bioceres: <https://youtu.be/2brKU-qH6GI>
- Moolec Science: <https://moolecscience.com/> //
- <https://puntobiz.com.ar/agrobiz/la-startup-bio-que-busca-que-el-futuro-suceda-mas-rapido-202179600>
- INMET: <https://inmet.com.ar/>
- Estudio ARCAP sobre la industria de capital privado y emprendedor: <https://arcap.org/estudios/>
- <https://investors.biocerescrops.com/home/default.aspx>
- <https://www.conicet.gov.ar/covid-19-el-conicet-el-instituto-leloir-y-la-compania-biotecnologica-vaxinz-firman-acuerdo-para-el-desarrollo-de-una-vacuna-de-segunda-generacion/>

ANEXO I

BIOCERES

SF500 se basa en el recorrido de Bioceres (desde Rosario a Nasdaq), trasladando esta experiencia y este espíritu a 500 nuevas *startups*.

En diciembre de 2001, al mismo tiempo que la Argentina se sumergía en la peor crisis de su historia, 23 productores agropecuarios fundaban Bioceres en Rosario, con una inversión inicial de 600 dólares cada uno.

En 2021 Bioceres Crop Solutions era la única empresa biotecnológica en América Latina listada en Nasdaq, enfocada en desarrollar alimentos que contribuyeran a la neutralidad del carbono. BIOX construyó una historia suficientemente atractiva alrededor de la tecnología HB4, desarrollada junto al sector público que la posicionaba como el próximo unicornio argentino. Los 20 años de experiencia la posicionaron como un socio estratégico para desarrollar tecnologías en el espacio de ciencias de la vida y potenciar su crecimiento a niveles similares alcanzados por BIOX.

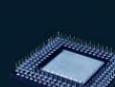
ANEXO II

TECHNOLOGY TRENDS AND UNDERLYING

We distilled seven cross-industry and three industry-specific trends based on prioritized technologies...

Technology trends and underlying technologies

Industry-agnostic trends

 1 Next-level process automation... Industrial IoT ¹ Robots/cobots ² /RPA ³	 ... and process virtualization Digital twins 3-D/4-D printing	 2 Future of connectivity 5G and IoT connectivity	 3 Distributed infrastructure Cloud and edge computing
 4 Next-generation computing Quantum computing Neuromorphic chips (ASICs ⁴)	 5 Applied AI Computer vision, natural-language processing, and speech technology	 6 Future of programming Software 2.0	 7 Trust architecture Zero-trust security Blockchain

Industry-specific trends

 8	Bio Revolution Biomolecules/-omics/ ⁷ biosystems Biomachines/biocomputing/augmentation
 9	Next-generation materials Nanomaterials, graphene and 2-D materials, molybdenum disulfide nanoparticles
 10	Future of clean technologies Nuclear fusion Smart distribution/metering Battery/battery storage Carbon-neutral energy generation

1. Internet of things. 2. Collaborative robots. 3. Robotic process automation. 4. Application-specific integrated circuits.

APÉNDICE I

DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES Y ECOSISTEMAS A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN

CRITERIOS E IMPACTO

Los **criterios**⁸ de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUÉ**). El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las **condiciones de vida** social y ambiental 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:

- a. Los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)⁹ (ODS), que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos (FIGURA 1),
- b. Los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas¹⁰. El desarrollo de toda la persona incluye la armonía espiritual y material, dando prioridad a lo espiritual.

Artículo preparado por el profesor Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en abril de 2022, basado en el caso homónimo escrito en diciembre de 2018, y editado bajo licencia Creative Commons.
© Hector Rocha

⁸ Los **criterios** son constantes de la realidad, similares a los principios de la naturaleza o medio-ambientales: tienen la fuerza intrínseca de la naturaleza, al estar enraizados en la realidad. Surgen de estudios filosóficos, históricos y geográficos comprensivos realizados en instituciones como Harvard, MIT, Princeton, Oxford, London University, Universidad de Viena y Universidad de Navarra, entre otras. Las referencias incluyen Curd and Cover (1998); Scharmer & Käufer (2016); Tucker (2020); Acemoglu & Robinson (2012); Hall & Soskice (2001); Hollingsworth & Boyer (1997); Zimmerman (2008); Messner (1963); Vazquez de Prada (1999); Castells and Himanen (2002); McLuhan y Powers (2002); y Drucker (2003). Una síntesis y ejemplo reciente en el mundo de la empresa y los sistemas de innovación territoriales se encuentra en Rocha & Audretsch (2022). El **impacto** es la transformación realizada por las personas, las organizaciones intermedias, los gobiernos y las fuerzas económicas, políticas y culturales que surgen de esas acciones. En los *links* y referencias de este artículo se encuentran criterios e impactos basados en la evidencia a la fecha de su escritura.

⁹ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: [LINK](#)

¹⁰ Ver Amartya Sen (1990) [LINK](#); Laudato Si (2015) [LINK](#); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) *Eco Integración*: [LINK](#) Tucson (2018) [LINK](#)

Esta intuición práctica de los escritos antiguos¹¹ es hoy confirmada por las últimas mediciones sobre la felicidad humana¹².

Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹³, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable (FIGURA 2).

2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIÉN**). Las **personas** que crecen en **familias** arraigadas en un territorio, base para las relaciones de vecindad y de trabajo. A partir de estas, surgen los intereses y afinidades económicas, sociales y culturales comunes que dan origen a las **asociaciones intermedias** y a la participación efectiva para resolver los desafíos del bien común local. Es decir, los destinatarios son:
 - a. La **persona**, por su **dignidad humana**: es fin en sí misma, no medio para otros fines. La evidencia empírica muestra que este criterio está siendo reconocido en las teorías y prácticas de empresa, en la economía, y en la política orientada al desarrollo integral¹⁴.
 - b. La **familia**, comunidad básica de la sociedad. La evidencia empírica muestra que la familia es factor de desarrollo infantil¹⁵ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza, menor desigualdad¹⁶ y, en definitiva, civilizaciones sustentables¹⁷.
 - c. Las **asociaciones intermedias**, que son las organizaciones miembro de una comunidad y ecosistema: desde el punto de vista **geográfico y político**, las comunidades vecinales, los municipios, la federación de municipios; desde el punto de vista **económico**, las empresas y las organizaciones profesionales; desde el punto de vista **social y cultural**, las organizaciones de la sociedad civil.
3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común (**QUÉ**)? La actividad principal es la que, centrada en la persona, tiene mayor impacto en las dimensiones del bien común. La actividad que satisface este criterio es el **trabajo humano**, ya que tiene un quintuple impacto en el bien común: desarrolla a la persona (desarrollo humano y ODS 8), provee los medios para la subsistencia (ODS 2), crea las

¹¹ Aristóteles (1984)

¹² *World Happiness Report*, 2022

¹³ Ver Rocha (2013) [LINK](#)

¹⁴ Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) [LINK](#); Blueprint for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006); Rocha (2013). Ver también la relación intrínseca entre negocios y desarrollo en los siguientes links: 1) [La misión de las empresas](#); 2) [Entrevista a Jay Cohen](#) (cofundador del movimiento B Corporations); 3) [Entrevista a Enrique Shaw](#); 4) [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

¹⁵ Ver [Niños y medios en cuarentena: una alianza posible](#)

¹⁶ 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>

¹⁷ Ver, en particular, los estudios sociológicos de profesor de Harvard, Carle Zimmerman en Zimmerman, C. C. (2014). *Family and civilization*. Open Road Media. [LINK](#)

condiciones de hábitat (ODS 6, 9 y 11), salud (ODS 3) y educación (ODS 4) para una vida digna, y sirve a la comunidad a través de la creación de bienes y servicios necesarios (ODS 12). Como consecuencia, se reduce la pobreza (ODS 1), una de las condiciones para avanzar en el objetivo de paz y seguridad (ODS 16).

En síntesis, el trabajo promueve la dignidad humana y es el disparador del proceso de desarrollo integral sustentable de comunidades, regiones y ciudades¹⁸. Ante el desafío de la tecnología que afecta el futuro del trabajo, la evidencia muestra que la tecnología aporta al desarrollo humano integral si el punto de partida es la persona y los desafíos propios de cada organización y comunidad, y la tecnología como medio para potenciar las personas y el desarrollo¹⁹.

4. ¿Cuáles son los criterios que hacen de **condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad? (**POR QUÉ**). Estos criterios son una **plataforma de impulso y extensión** de los talentos y energías de las personas, familias y comunidades:

- Las **bases de impulso** promueven el desarrollo y son tres: **subsidiaridad, participación e iniciativa privada**:
 - **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 bienes necesarios, valor económico y empleo. Estos son propósitos de la **empresa** y del proceso de **emprender (entrepreneurship)**²⁰, que van más allá de la responsabilidad social empresarial²¹. La iniciativa privada liderada por empresarios es uno de los factores económicos de desarrollo junto con el capital, el trabajo, y la tierra.
- Las **bases de extensión** hacen llegar el desarrollo a las personas y comunidades que, por discapacidad, el comportamiento de otras personas, fallas institucionales, o desastres sociales y ambientales quedan marginadas del proceso de desarrollo. Estas bases son dos:
 - **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, como, por ejemplo, el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.

¹⁸ Ver los links de [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#) y [ODS y Ciudades](#)

¹⁹ Ver Drucker, 2003; «Revolución Industrial 4.0 y su impacto: GovTech, Industria 4.0, Smart Cities y Ecosistemas de Innovación ¿Aportan al desarrollo humano integral?» [ODS y Tecnología](#).

²⁰ Ver [Entrepreneurship Safari](#).

²¹ Ver [Business as a Force for Good](#).



5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**CÓMO**)

Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista, sea este un sector económico, un sector de la sociedad (gobierno, empresas, organizaciones del tercer sector), o una comunidad geográfica, cualquiera sea su nivel de agregación (municipios, provincias, regiones o naciones).

Esto hace que la **armonización** de propósitos o intereses legítimos y talentos de las distintas asociaciones intermedias a distintos niveles **a través de la cooperación** sea el principal proceso para el desarrollo integral. El proceso de cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17 (ODS 17): la creación de procesos y ámbitos de articulación para el desarrollo.

Ahora bien, ¿quién es el **responsable del bien común**? 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.

El **gobierno** o líder de una comunidad es el **garante (no el responsable)** del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que este se realice progresivamente. Su principal función es crear las condiciones para que el proceso de armonización de propósitos y talentos supere el conflicto de intereses que se da en todo proceso de desarrollo²². A su vez, el **mercado** o concurrencia de la oferta y demanda de factores de producción, bienes y servicios es el **mecanismo principal de coordinación para el desarrollo**. Pero como el mercado es imperfecto, la participación y cooperación de instituciones intermedias es clave para alinear los intereses legítimos para la satisfacción de las necesidades de sus participantes. La **competencia**, principal mecanismo de mercado, es necesaria para lograr la mayor eficacia social, si entendemos competencia en su sentido profundo: búsqueda conjunta para resolver el problema de la escasez²³.

Las **sociedades con familias y asociaciones intermedias desarrolladas evitan** dos extremos que afectan el bien común: los **totalitarismos** del Estado invasivo que suprimen la **libertad** y los **individualismos** del mercado sin reglas que llevan a la **desigualdad**²⁴. En particular, los países más desarrollados generan el mayor impacto negativo sobre los países menos desarrollados a través de sus cadenas de valor, patrones de consumo, sistemas financieros y de cooperación para la seguridad y el desarrollo (FIGURA 3).

²² Ver distintos paradigmas de relacionamiento del interés propio con el interés de los demás a nivel personal [Beyond Self Interest 2006](#), organizacional [When Cooperation is the Norm](#) y entre organizaciones ([Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)).

²³ Ver [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#).

²⁴ Ver Messner (1963), Zimmerman (2008), Piketty and Saez (2014), Tucker (2020), Sachs et al. 2021.



6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUÁNDO**). El tiempo apropiado es el que armoniza las necesidades de la coyuntura a corto plazo (foco) con la visión de desarrollo a largo plazo (visión). Estos dos momentos de cooperación (foco y visión) se entrelazan en el desarrollo de la **estrategia emergente en comunidades**²⁵, proceso participativo que responde a 4 preguntas:
- ¿Quiénes somos? Identidad.
 - ¿Dónde estamos? Desafíos estratégicos.
 - ¿Dónde queremos estar? Visión.
 - ¿Cómo llegaremos allí? Lineamientos estratégicos.

La estrategia emergente se basa en los criterios de *design thinking* y comienza con un **propósito común que permite superar el conflicto de intereses** a partir de la identificación de desafíos comunes, como lo muestran algunos premios Nobel de Economía²⁶.

7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DÓNDE**)

La transformación de desafíos en bien común a través de la cooperación requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características²⁷:

- Focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto.
- Holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
- Neutros para que contemplen todos los intereses legítimos.
- Diversos y plurales para que incluyan a todas las partes implicadas en el proceso de desarrollo.
- A largo plazo (inicialmente, 3 años).
- Integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los distintos protagonistas.
- Basados en la evidencia.
- Basados en los modelos de transformación colaborativa centrados en las personas²⁸ y en los criterios de las seis preguntas de los puntos 1 al 6.

²⁵ Ver <https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/>

²⁶ Ver, por ejemplo, Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²⁷ Ver, por ejemplo, 1) [Desarrollo Integral Sustentable](#) 2) [Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible.](#)

²⁸ Ver [Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management.](#)



Los ámbitos de cooperación generalmente tienen una concreción híbrida, combinando lo geográfico con lo virtual, y varían en el nivel de institucionalización. Entre los ámbitos geográficos más institucionalizados están los Consejos Económico-Sociales y las Agencias de Desarrollo mixtas; entre los menos institucionalizados y más flexibles se encuentran los ecosistemas emprendedores, los modelos de tres a cinco hélices, los clústeres y los distritos productivos²⁹.

²⁹ Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clústeres](#). Desde la década del 1990 surgió en Europa el modelo de la triple-helix, que actualmente evolucionó a cinco hélices incluyendo las dimensiones sociales y ambientales; en el siguiente link se ve en terminos de ecosistemas 4.0: [ODS y Tecnología](#)

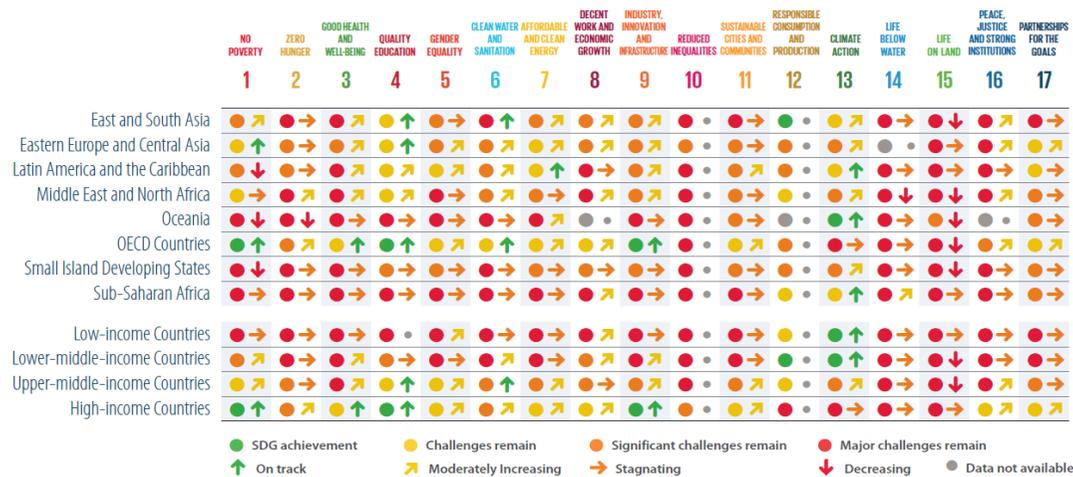
. Actualmente emerge con fuerza el fenómeno de los ecosistemas empresariales; el siguiente link muestra la evolucion historica y su relacion con la organización socio-economica para el desarrollo [Entrepreneurial Ecosystems](#).



FIGURA 1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SUSTENTABLE DIMENSIONES E INDICADORES

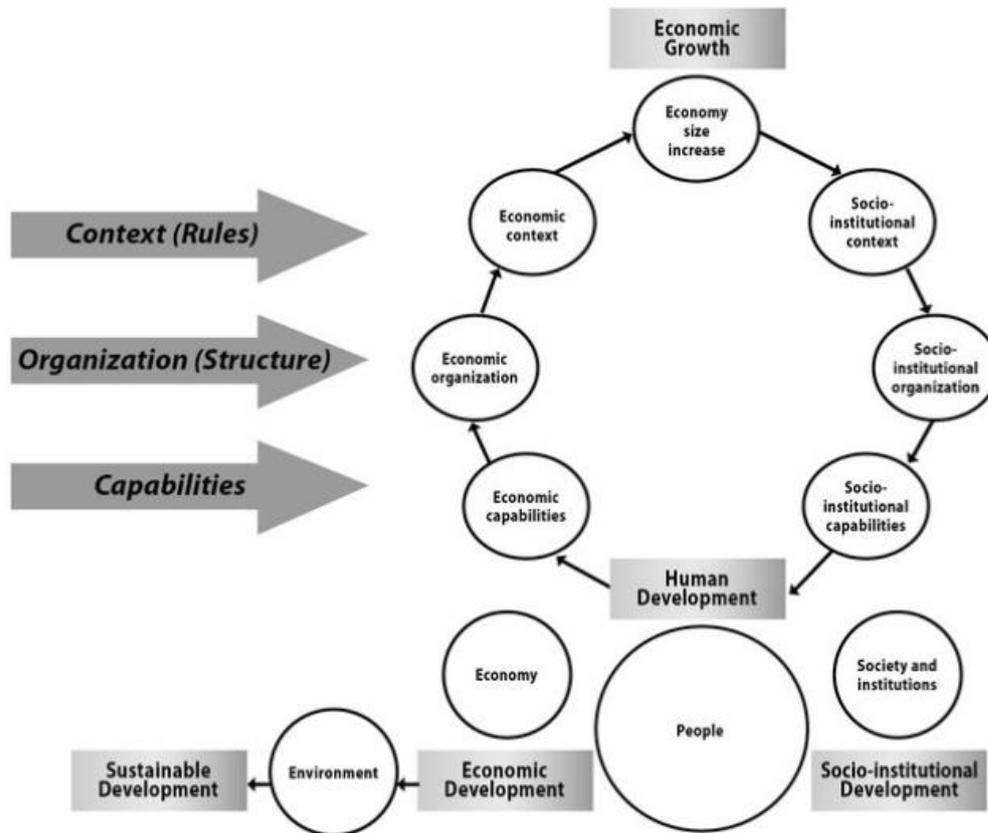
Figure 2.19

2021 SDG dashboards (levels and trends) by region and income group



Note: Excluding OECD specific indicators. Population-weighted averages. Source: Authors' analysis

FIGURA 2
DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE



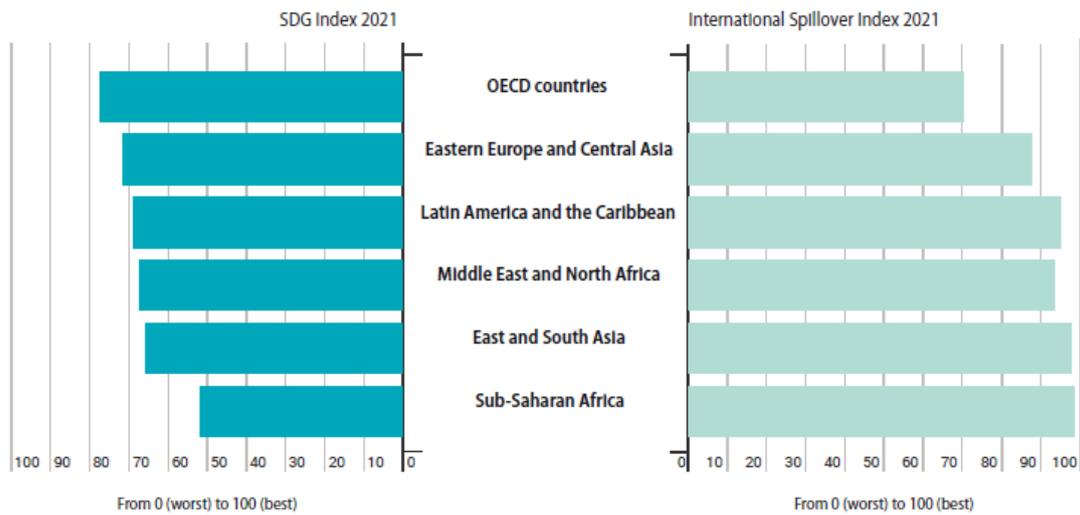
Fuente: Rocha, 2013

FIGURA 3 DESARROLLO E INEQUIDAD

Los países más desarrollados generan el mayor impacto negativo sobre los países menos desarrollados a través de sus cadenas de valor, patrones de consumo, sistemas financieros y de cooperación para la seguridad y el desarrollo.

Figure 2.18

Regional average SDG Index score against International Spillover Index score



Note: The Spillover Index measures transboundary impacts generated by one country that affect the ability of other countries to achieve the SDGs. The Spillover Index incorporates environmental and social impacts embodied in trade and consumption (negative spillovers include CO₂ emissions, biodiversity threats, and accidents at work), financial spillovers (such as financial secrecy and profit shifting), and security/development cooperation spillovers (ODA and weapons exports). ODA is an example of a positive spillover. Scores should be interpreted in the same way as the SDG Index, ranging from 0 (worst performance/significant negative spillovers) to 100 (best possible performance/no significant negative spillovers). To allow for international comparisons, most spillover indicators are expressed on a per capita basis. The Spillover Index scores and ranks are available online at www.sdgindex.org.
Source: Authors' analysis

Fuente: Sachs et al. (2021)

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 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.

REFERENCIAS

ACEMOGLU, D., & ROBINSON, J. A. (2012) *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. NY: Crown Business.

ARISTÓTELES (1984) *Ética a Nicomano*.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2017) Eco Integración: [LINK](#)

CASTELLS, M. AND P. HIMANEN (2002) *La sociedad de la información y el estado del bienestar: el modelo finlandés*. España.

CURD, M. AND J. A. COVER (1998) *Philosophy of Science. The Central Issues*. London, W.W. Norton & Company Ltd.

DATAR et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

DONALDSON AND WALSH (2015); PIRSON (2017)

DRUCKER, P. F. (2003) *A Functioning Society: Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society, and Polity*. Routledge.

HALL, P. A., & SOSKICE, D. (Eds.) (2001) *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. OUP Oxford.

HOLLENSBE, E., WOOKEY, C., HICKEY, L., GEORGE, G., & NICHOLS, C. V. (2014) Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research;

HOLLINGSWORTH, J. R., & BOYER, R. (Eds.) (1998) *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.

Laudato Si (2015)

http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

MESSNER, J. (1976) *La cuestión social*. Madrid, Rialp.

MCLUHAN, M & POWERS, B. R. (2002) *La aldea global*. Editorial Gedisa. ISBN 8474324033.

MURCIA, M. J., et al. (2018) «Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens», *Journal of Business Ethics* **150**(2): 579-591.

NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NAHAPIET, J., GRATTON, L., & ROCHA, H. O. (2005) «Knowledge and relationships: when cooperation is the norm», *European Management Review*, 2(1), 3-14.

PIEPER, J. (2018) *Las virtudes fundamentales*. Ediciones Rialp.

PIKETTY, T., & SAEZ, E. (2014) «Inequality in the long run», *Science*, 344(6186), 838-843.

ROCHA, H. & D. B. AUDRETSCH (2022) «Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices?», *The Journal of technology transfer*, 1-24.

ROCHA, H., PIRSON, M., & SUDDABY, R. (2021) «Business with purpose and the purpose of business schools: Re-imagining capitalism in a post pandemic world: A conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey», *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 354-367. [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

ROCHA, H., et al. (2020) «Clusters, economic performance, and social cohesion: a system dynamics approach», *Regional Studies* **54**(8): 1098-1111.

ROCHA, H. (2013) «Dominant development paradigms: A review and integration», *Journal of Markets and Morality*, 16(1). [LINK](#)

ROCHA, H., & BIRKINSHAW, J. (2007). *Entrepreneurship Safari* (Vol. 12). Now Publishers Inc.

ROCHA, H. O., & GHOSHAL, S. (2006) «Beyond self-interest revisited», *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619 [LINK](#)

ROCHA, CARRERA, GOMEZ, RIVAROLA Y WILLI (2012) *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.

SACHS, J., KROLL, C., LAFORTUNE, G., FULLER, G., & WOELM, F. (2021) *Sustainable development report 2021*. Cambridge University Press.

SEN, A. (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf;

SCHARMER, O. C., & KÄUFER, K. (2016) *Liderar desde el futuro emergente: De los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.

TUCSON P.K.A. (2018) «Pope Francis' Integral Human Development: an Inclusive Growth proposal», *Humanist Management Journal* **2**, 199–209 (2018).

<https://doi.org/10.1007/s41463-017-0030-x>

TUCKER, A. (2020) *Democracy against liberalism: Its rise and fall*. John Wiley & Sons.

UN GLOBAL COMPACT www.unglobalcompact.org.

VAZQUEZ, P. & H. ROCHA (2018) «On the goals of family firms: A review and integration», *Journal of Family Business Strategy* **9**(2): 94-106.

VAZQUEZ DE PRADA, V. (1999) *Historia Económica Mundial*, EUNSA.

World Happiness Report (2022) <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

ZIMMERMAN, C. C. (2014). *Family and civilization*. Open Road Media. [LINK](#)

Páginas web y links

A Blueprint for Better Business [Blueprint for better business;](#)

[Beyond Self Interest 2006](#)

[Business as a Force for Good](#)

[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

[Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)

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

[Desarrollo Integral Sustentable](#)

[Desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

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

[Distritos productivos o clústeres.](#)

[Entrepreneurship Safari](#)

[Modelos de transformación colaborativos centrados en la persona _distritos productivos o clústeres.](#)

Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

[Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

Objetivos de Desarrollo Sustentable <https://sustainableintegraldevelopment.com/>

[ODS y Tecnología.](#)

[ODS y Ciudades.](#)

«What is the purpose of business and business education in a post-pandemic scenario?»

[LINK](#)

[When Cooperation is the Norm](#)

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.



CASO EN VIVO Desafío SF500 Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.
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.
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.