Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos potenciar el desarrollo integral local y la cooperación público-privada en San Nicolás

Desarrollo directivo… - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los lideres 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 ambientales[1]; 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 influencia[2].

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el

---

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

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

Caso preparado por Marina Baima, Lucia Brengio, Francisco Buchara y Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en julio de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes;** el **cambio,** las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades**.**

Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas sino pautas que guían la acción que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que proveen la filosofía y las teorias.

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 decisiones[3]. 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 prudencia[4], y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (outdoors), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional,

[3] Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.
[4] Ver Pieper (1994), Las Virtudes Fundamentales, Rialp

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

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

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

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

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

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

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo[5]. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

[5] Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Hoy: Los desafíos de potenciar el desarrollo integral local y la cooperación público-privada en San Nicolás

El presente caso en vivo, estructurado para la realización de un taller de trabajo con la participación del protagonista del caso, se utilizará para reflexionar y aprender sobre el fenómeno del desarrollo integral local a través de la cooperación público-privada.

Los objetivos del caso son:

- Reflexionar sobre los paradigmas y criterios que guían el desarrollo integral local y la cooperación público-privada.

- Identificar los desafíos y propuestas hacia una visión de ciudad al 2030 a partir de un grupo de trabajo público-privado en San Nicolás.

San Nicolás viene implementando un modelo orientado a resultados con una visión clara: ampliar la matriz productiva de la ciudad. Esto comienza a ser una realidad con hitos contados por los protagonistas: «El Parque Industrial, nos resuelve un problema de logística e infraestructura», expresó un empresario nicoleño en la inauguración del Parque Industrial Norte, el 23 de julio de 2018, y agregó: «Elegimos el Parque porque las autoridades siempre se mostraron dispuestas a ayudarnos y sabíamos que nos teníamos que venir para acá». Por su parte, el intendente Manuel Passaglia afirmó que «desde el Estado Municipal elegimos trabajar desde el primer día para multiplicar la matriz productiva de nuestra ciudad y así generar más puestos de trabajo».

Por otro lado, uno de los últimos eventos inaugurados desde una iniciativa público-privada se convirtió en realidad cuando el campeón del Súper TC2000, Facundo Ardusso, piloto del Renault Sport Team, comentó lo siguiente en la carrera inaugural del Autódromo de San Nicolás, en octubre de 2018: «Me gusta el circuito. Creo que será divertido para manejar. Y además tiene una curva a la izquierda que me parece que será el lugar que buscaremos para los sobrepasos. Es muy lindo el lugar».

Y, finalmente, el eslabón hacia lo global: el Puerto. El 31 de mayo de 2019 se oficializó la designación de un nuevo representante del gobierno en la administración del Puerto de San Nicolás, culminando el proceso de integración del Modelo 3P, alineando los objetivos del Parque Industrial, Predio Ferial y Puerto, bajo la proyección de diversificación de la matriz productiva y laboral nicoleña.

San Nicolás de los Arroyos se propuso mirar al futuro, y enfocar el bienestar de sus ciudadanos a través de la diversificación de oportunidades y alternativas de desarrollo. Desde sus inicios, el municipio mantuvo fuertes vínculos con el sector

metalúrgico, y su economía se desarrolló al compás de los vaivenes de esta industria, generando una expansión considerable, pero condicionada y acotada.

Hoy se propone el desafío de proyectar e implementar un modelo de desarrollo regional para San Nicolás que expanda sus horizontes e incorpore todas las potencialidades de la región y del país a través de una visión al 2030.

Contexto

El municipio de San Nicolás de los Arroyos es una ciudad del norte de la provincia de Buenos Aires, con 160 000 habitantes y un perfil industrial, condicionado en sus últimas décadas a una única industria: Siderar, que concentra el empleo y por lo tanto, la actividad económica.

Es una de las ciudades más antigua de la Argentina, es la Ciudad del Acuerdo, se funda en 1748, sobre la margen derecha del río Paraná, por Don Rafael de Aguiar y su esposa Doña Paulina Ugarte de Aguiar. En mayo de 1810, la ciudad se vio envuelta en los episodios de la guerra por la Independencia y fue escenario de la batalla de Azopardo, frente a sus costas y, en 1819 San Nicolás fue declarada ciudad. En 1823 se dio apertura al Puerto de San Nicolás, pionero en el país.

El 31 de mayo de 1852 se convocó en San Nicolás a una reunión de gobernadores, donde se firmó el Acuerdo de San Nicolás, uno de los acuerdos que sirvió como base de la posterior Constitución Nacional de 1853. Este hecho fundacional marcó la historia y el presente de la ciudad: la casa donde fue firmado el acuerdo se conserva como Museo, declarado el tercer edificio histórico nacional.

La ciudad continuó creciendo para llegar en 1945 a cerca de 45 000 habitantes. En 1947 se instaló al lado de San Nicolás la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA), la empresa siderúrgica estatal, un hecho relevante que cambiaría a la ciudad para siempre, y que significó un antes y un después para la ciudad. Este hecho forjó un crecimiento acelerado y poco planificado que impactó en la ciudad. La posterior privatización de Somisa en 1991 generó una gran crisis que se derramó en cada nicoleño, ya que la ciudad dependía de esta industria.

San Nicolás y la Virgen son una insignia. El 25 de septiembre de 1983 se produjo la primera aparición de la Virgen, lo que lleva a la creación del movimiento Mariano y al inicio de las obras de construcción del Santuario. Con el paso del tiempo, la ciudad comenzó a ser un centro religioso de gran importancia[6].

[6] Schofs de Maggi, M. (2011) *El caso San Nicolás: SOMISA y otros: la reconversión industrial, su crisis, algunas de sus consecuencias y el trabajo social*, 1.ª Edición: UNR Editora, Rosario.

En todo este período, San Nicolás fue la Ciudad del Acuerdo, luego la Ciudad del Acero y, más recientemente, la Ciudad de María, por eso nos planteamos una ciudad pensada por los nicoleños.

Como logramos pensar en una ciudad para y por los nicoleños, se lograron hitos para generar bienestar social y buenos cimientos a lo largo y ancho de San Nicolás. En 2011, el Dr. Ismael Passaglia, asume la gestión del municipio con deudas superiores a los $400 000 000 y una infraestructura deteriorada. El foco estaba en el hacer, y todo el equipo municipal se puso a trabajar con ese fin. Los resultados están a la vista: se pasó de hacer seis cuadras por año en pavimentos a hacer 400; actualmente hay una red de agua y de cloacas al 100 %; el 100 % de tratamiento de afluentes; prácticamente el 100 % de gas y pavimentos y se está buscando alcanzar el 100 % de iluminación led.

- 160 000 habitantes. 4° ciudad del interior de la provincia de Buenos Aires[7].
- Ubicada sobre el río Paraná, a 70 km de Rosario y a 230 km de Bs. As.
- Concentración productiva: acero, logística y agropecuaria.
- Distribución del presupuesto municipal: USD 90 000 millones (20 % sueldo, 30 % funcionamiento, 50 % infraestructura).

En la segunda etapa de la gestión, a través del intendente Cdr. Manuel Passaglia, el desafío fue como diversificar la matriz productiva de la ciudad, y la estrategia para lograrlo se apoyó en tres grandes nodos: desarrollo de un Parque Industrial con una lógica económica sustentable y eficiente; un Predio Ferial como *hub* de eventos del agro y autódromo y, por último, el Puerto. Este esquema que guía las acciones en torno a la diversificación de la matriz se denomina «Modelo de la Triple P»(8) , con una inversión aproximada a la fecha de $720 000 millones.

Ejes centrales

•Modelo público-privado
•Mejora continua
•Eficiencia y competitividad

Pensar en modelos tan importantes requiere estudiar otros modelos. Es así como en 2017 un grupo de nicoleños participó del programa internacional «Desarrollo Integral Sustentable: Ciudades Integradas y Distritos Competitivos», realizado por el

[7] Sin contar el Conurbano.
[8] Modelo de la Triple P, documento de caso en vivo: https://www.dropbox.com/s/dx93djsqjkrmd16/caso%20en%20vivo%20triple%20P%20San%20Nicolas.pdf?dl=0

IAE Business School en colaboración con el IESE Business School - Cities in Motion[9] (Business School Universidad de Navarra), donde se analizaron los desafíos de diferentes ciudades. El intendente Manuel Passaglia presentó el «Modelo de la Triple P» de la ciudad de San Nicolás. De esa jornada se desprendió la necesidad de seguir trabajando hacia una visión común con una plataforma inédita en el país: un grupo privado local, pensando en el desarrollo integral hacia el 2030, con motivación y con deseos de trabajar por la ciudad. En este sentido, se definió que el grupo debía ser conformado por líderes locales con fuerte injerencia en la toma de decisiones en sus organizaciones y que, con el potencial agrupado, se discutirían y cristalizarían las propuestas para el plan estratégico que constituyera los cimientos del desarrollo económico de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos.

El siguiente paso fue la implementación. Con el apoyo de la Agencia de Desarrollo Económico como articulador, se conformó el grupo de trabajo, denominado el G2030; los protagonistas: líderes de las empresas, organizaciones, emprendedores y actores del sector público, que representaran el trabajo, la producción y el espíritu de cambio de la ciudad. Dirigido por jóvenes, a través de la experiencia de los líderes[10].

El segundo paso del equipo fue el de cooperar en la planificación de acciones para promover la incorporación de nuevas visiones de desarrollo económico y productivo a la ciudad, centrado en la sustentabilidad social, ambiental y económica y pensar en el cambio de la matriz productiva hacia el año 2030[11].

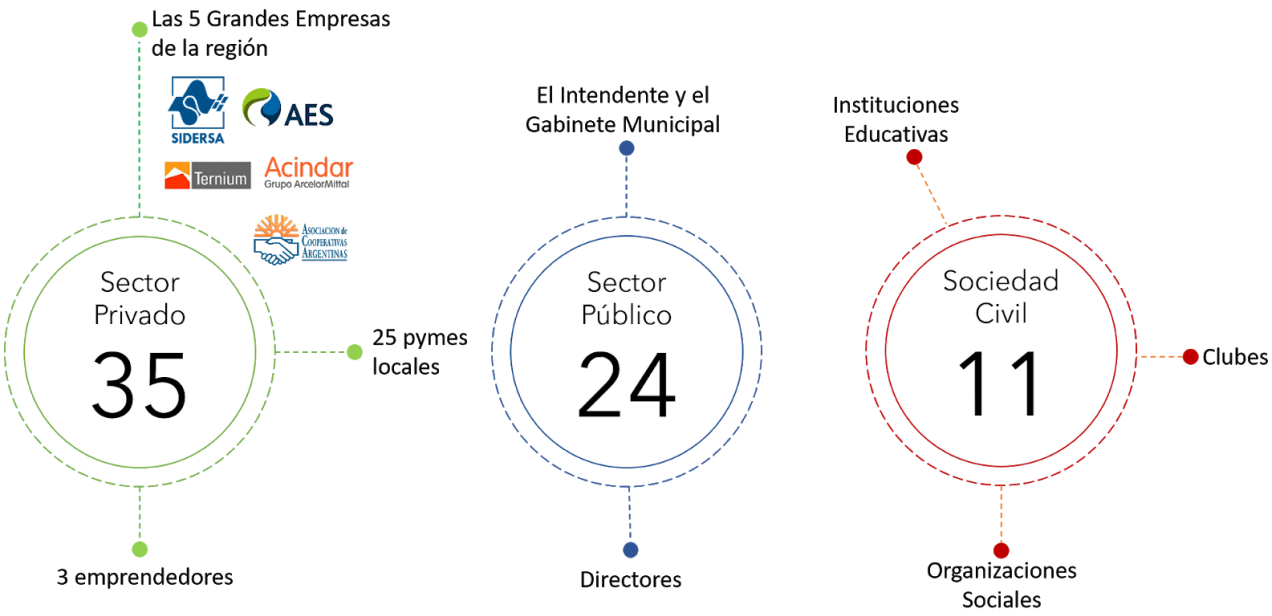
[9] Ver https://www.iae.edu.ar/es/Programas/internacionales/Paginas/Cities-in-Motion.aspx

[10] Coordinación general: Francisco Buchara y Marina Baima, asistencia Lucía Brengio, Facilitadores: Andrea Dusso, Gabriela Gamerro. Soporte académico y consultivo: Prof. Héctor Rocha (IAE Business School). Asistencia institucional: RIL Red de Innovación Local. Líderes: Manuel Passaglia, Gustavo Prediger, Sabina Cantero, Agustina Gruffat, Guillermo Paponi, Walter Brignoli, Darío Gritti, Fernando Favaro, Pedro Diamante, Clarisa Schmuck, Mirna Bottazi, Fernando Azcoitía, Hernán Mateucci, Bernarda Balestra y Eduardo Galardi.

[11] La metodología de trabajo está basada en cuatro ejes: 1) los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona; 2) en los cuales la cooperación público-privada es el proceso clave; 3) para el desarrollo integral local de regiones y ciudades; 4) y de los distritos productivos o clústers. Además de estos cuatro *links* a fuentes de información, el **Apéndice I** contiene la lista completa de referencias.

La foto del grupo 2030 a hoy está impulsada por el municipio, pero busca sustentabilidad en el tiempo. Es decir, que no dependa de la voluntad del próximo intendente y que resista al cambio en las dirigencias de las empresas[12].

Cómo se compone el G2030



El desafío de hoy

A partir de entender por qué es posible pensar a largo plazo, repasamos los puntos principales. Desde la Municipalidad se definió, como objetivo fundamental, la multiplicación de la matriz productiva de la ciudad, para reducir su dependencia de la industria del acero y aumentar la sostenibilidad económica y social de la ciudad, impulsando también el desarrollo de la actividad emprendedora. El cuarto eje del Modelo de la Triple P es el turismo como actividad económica que emplea gran cantidad de personas. A esto se suma, desde 2018, el proceso de construcción de visión común al 2030.

Sobre la base de esto, el desafío principal que se presenta es el diseño de un modelo de desarrollo regional para San Nicolás y su implementación, tomando como punto de partida los tres focos productivos: Parque Industrial, Puerto y Predio Ferial + Turismo en el marco de una visión común público-privada al 2030.

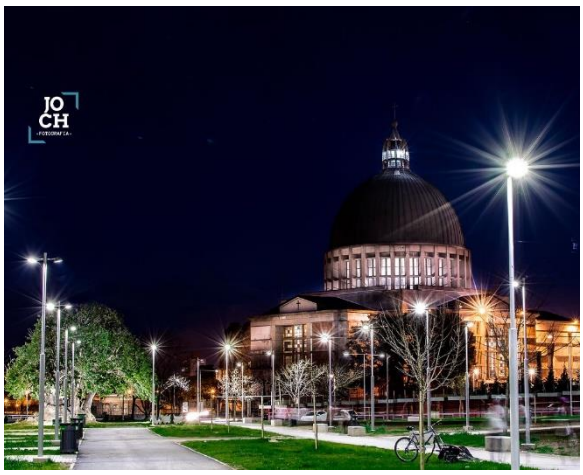
Este gran desafío de ciudad tiene dos grande subdesafíos:

[12] La Municipalidad asumió desde el inicio la coordinación del G2030, e impulsó todas las acciones realizadas durante 2018 y 2019. Sin embargo, se busca que esto sea una tarea compartida con el sector privado.

- Desafío 1: ¿Cómo desarrollamos y consolidamos el modelo de multiplicación productiva de la Triple P.+ Turismo con miras regionales?

- Desafío 2: ¿Cómo damos sustentabilidad al modelo G2030, la institucionalización del grupo de trabajo público-privado para que el Plan Estratégico al 2030 se sostenga más allá de los cambios de gobierno?

Sobre la base de estos desafíos, se conformó el G2030, junto al intendente, miembros del sector público y referentes de las empresas y las organizaciones sociales, que poseen un perfil hacedor, con capacidad de toma de decisiones y, por sobre todo, por ser personas reconocidas por sus valores y su compromiso con la ciudad. Plantearon los 12 desafíos [13]para transformar San Nicolás, para sentar las bases de implementación hoy para impactar en el corto, mediano y largo plazo.



Hitos que marcaron el rumbo

1. Inicio de la gestión en 2011 con deudas superiores a los $400 000 000 y una infraestructura deteriorada.
2. Plan de Mejora de la Infraestructura que se inicia en 2014: el 50 % del presupuesto va para la obra pública.
3. En 2017 el Municipio contaba con una red de agua y de cloacas al 100 %, 100 % de tratamiento de afluentes, y prácticamente al 100 % de gas y pavimentos.
4. Se acuerda con Expo Agro su presencia en la ciudad por 15 años. El evento atrae gran cantidad de personas, y genera ingresos a la ciudad, y visibilidad a nivel nacional[14].
5. Enero de 2017: inundaciones que afectan al partido[15].
6. 23 de julio de 2018: se inaugura el Parque Industrial Norte (único en la ciudad), con la primera empresa funcionando. Actualmente, solo quedan 2 lotes disponibles, y 3 empresas ya se encuentran instaladas[16].
7. En octubre de 2018 se inaugura el Autódromo como tal, con el SuperTC2000.

[13] Se plantearon 12 grandes desafíos para la ciudad: Desarrollo Productivo, Turismo, Puerto, Islas y Ríos, Educación, Institucionalización del Grupo, Predio, Estadio y Autódromo, Integración social, Pymes y Emprendedores, Financiamiento, Desafíos Regionales, Plan Estratégico. (Más información, ver **Anexo**).

[14] https://www.expoagro.com.ar/ Predio Ferial y Autódromo San Nicolás.

[15] http://www.telam.com.ar/notas/201701/176768-san-nicolas-temporal-lluvias-inundacion.html

[16] http://diarioelnorte.com.ar/nota?id_noticia=63 / http://www.pinorte.com.ar/

8. Se genera la Marca Ciudad: esta marca sintetiza la identidad de los nicoleños: «Somos la Ciudad del Acuerdo»[17].
9. Grandes obras que realiza el Municipio: Predio Ferial y Autódromo, Estadio Único, remodelación del centro, Parque San Martín, remodelación Costanera, Centro de Desarrollo Humano, entre otras.
10. Apropiación del «Modelo de la Triple P» como discurso único al momento de hablar de la diversificación productiva de la ciudad.
11. Creación de nuevas áreas: Dirección de Educación, y cambios en la Dirección de Turismo. Con esto se busca potenciar nuevos ejes de trabajo desde el municipio.
12. A fines de enero de 2018 es la inauguración oficial del Club de Emprendedores y Punto Digital[18].
13. En 2018 comienza el proceso del G2030 – Grupo público privado para el cambio de la matriz productiva. Luego, el grupo amplía su enfoque para pensar toda la ciudad. Hoy, el G2030 es un grupo público-privado que piensa, desarrolla e implementa una visión compartida al 2030, y pone en práctica proyectos para llevar adelante la visión.
14. Se crea el Consorcio de Gestión del Puerto de San Nicolás y se designa al presidente. El control y la administración del Puerto ahora son locales.
15. Ciclo lectivo 2019: reconversión de los Centros de Formación Profesional por rama de actividad, vinculado a las necesidades del sector productivo (Mesa COPRET). Avance en el proceso de alinear la educación superior a las necesidades de la matriz productiva actual y futura.
16. Nuevos desafíos que encara el Municipio: Proyecto Batallón, 100 % iluminación led, Parque Industrial II y Parque Logístico, Distrito Logístico Sur + 4.to acceso a la ciudad, Centro de Desarrollo Humano, entre otros.
17. Instalación de SN Pyme como evento pyme de importancia regional: capacitación y vinculaciones para negocios, con el objetivo de fortalecer el entramado productivo y potenciar cadenas de valor.

Municipio

- 2012: repavimentación Costanera Sur.
- Se comenzó en 2014 con un plan de mejora de infraestructura a partir de destinar el 50 % del presupuesto a obras.
- En 2015 se logra el aumento de pavimento de 6 cuadras por año a 400 por año.
- 2017: inundaciones que afectaron al partido.

[17] https://www.ciudaddelacuerdo.com.ar/

[18] Club de Emprendedores: https://sannicolasciudad.gob.ar/noticias/sn-ciudadano/el-club-de-emprendedores-celebro-su-primer-ano-de-trabajo http://www.diarioelinformante.com.ar/nota-48225_se-inaugur-el-club-de-emprendedores-san-nicols

- A 2017 el Municipio cuenta con una red de agua y de cloacas al 100 %, 100 % de tratamiento de afluentes, y llegando a 100 % de gas y pavimentos.
- En julio de 2017 es la inauguración del Hospital en Zona Norte [19].
- Creación de área de Educación en la Municipalidad en junio 2018.
- Mesa del COPRET: redefinición de la oferta de los Centros de Formación Profesional.
- Obras para la integración del Santuario al Paseo Costanero.
- Mejora de los accesos a la ciudad.
- Remodelación del centro de la ciudad (en proceso).
- Inauguración Parque San Martín y Costanera Alta.
- Apertura de la Dirección de Turismo dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo.
- Comienzo de la obra en el Centro de Desarrollo Humano.
- Apropiación del «Modelo de la Triple P» como discurso único al momento de hablar de la diversificación productiva de la ciudad.
- Lanzamiento Marca Ciudad, «San Nicolás Ciudad del Acuerdo».
- Reformulación de los Centro de Formación Profesional (alineados al Plan 2030).
- La Encuesta Permanente de Hogares (EPH) 2.° segundo semestre de 2018 marca que el 7 % de las personas son indigentes[20] en el aglomerado urbano San Nicolás-Villa Constitución.
- San Nicolás posee 4 asentamientos precarios que suman un total de 200 hogares.
- La EPH correspondiente al cuarto trimestre de 2018 indica que la tasa de desocupación en los 31 aglomerados urbanos del país es del 9,1 %, mientras que en los centros urbanos de Villa Constitución-San Nicolás, la tasa de desocupación alcanza el 11,3 % de la población económicamente activa[21].
- Sistema de Becas Deportivas de la Municipalidad (posibilidad de becar chicos para que realicen deporte en los grandes clubes).
- 2016/2019: nueva parquización Costanera baja y alta.
- 2017/2018: nueva parquización Parque San Martín.
- 2019: traspaso de dominio de los terrenos del Ejército.
- En 2019 se busca el 100 % de iluminación led.

Hitos del Parque Industrial Norte, Predio Ferial y Puerto

[19] Hospital Zona Norte: https://sannicolasciudad.gob.ar/areas/salud/hospitalzonanorte

[20] INDEC (2019) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2018. Ver: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf

[21] Mercado de Trabajo, Tasa e Indicadores socioeconómicos (EPH), Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación, Instituto Nacional de Estadística y Censos, cuarto trimestre de 2018. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf

Parque Industrial Norte

- 23 de julio 2018: inauguración y puesta en funcionamiento de la primera empresa instalada.
- 1.° Parque Industrial en certificación ISO, un referencial 17, que es una norma de gestión IRAM nueva para parques industrial.
- 1.° Parque Sustentable de la provincia de Buenos Aires: con energías renovables, reservorio de agua, tratamiento de efluentes y de residuos, protocolos y reglamentos internos de sustentabilidad, entre otros.
- Creación de fondos propios para el fomento pyme para obras de infraestructuras productivas.
- Modelo replicable, actualmente se encuentra la puesta en marcha de un parque industrial satélite, de Conesa.
- Proyecto público con VAN positivo donde las ganancias se reinvierten en la expansión.
- El Municipio no contaba con tierras y se asoció con propietarios de la zona para el desarrollo.
- A junio de 2019 hay 30 empresas instaladas y solo 2 lotes disponibles.

Predio Ferial y Autódromo

- 2016: puesta en marcha del Predio Ferial.
- Se inaugura en 2017 Expo Agro por 15 años en un predio de 123 hectáreas.
- Los resultados para 2018 son 150 000 visitantes, 460 firmas para exponen sus productos, donde se rematan aproximadamente 45 000 cabezas de ganado por un valor de 7,7 millones de dólares.
- Octubre de 2018: se inaugura el Autódromo con la categoría del TC2000, la pista cuenta con asfalto de polímero en todo el circuito, un playón de boxes de 15 000 metros cuadrados y una torre de control con cinco pisos.

Puerto

- Para el año 2013 se estimaba un movimiento anual de mercaderías de más de 6 millones toneladas en el Puerto.
- En 2017 se designó en la nueva gestión del Puerto un delegado del Municipio, a través de un miembro del Consejo Deliberante.
- El 31 de mayo de 2019 se oficializó la designación de un nuevo representante del gobierno en la administración del Puerto de San Nicolás dependiente del Municipio. Se crea oficialmente el Consorcio de Gestión.

Hitos del G2030

- En 2017 se presenta el desafío de ampliación de la matriz productiva en el programa internacional «Desarrollo Integral Sustentable: Ciudades Integradas y Distritos Competitivos», realizado por el IAE Business School en colaboración con el IESE Business School - Cities in Motion[22].
- En marzo de 2018 comienza el proceso del G2030 – Grupo público privado para el cambio de la matriz productiva. Comienzo con 12 líderes, hoy 70 personas representando a los tres sectores.
- Durante el 2018 se presentan en el IAE 4 casos en vivo: *Turismo, Desarrollo Productivo, Educación, Institucionalización*.
- Durante el 2019 se presentan en el IAE 2 casos en vivo adicionales: *Integración Social* e *Islas y ríos*.
- Células de trabajo conformadas.
- Conformación equipo de facilitadores.
- Metodología de planificación y orientada a resultados.
- Desarrollo de una guía para el funcionamiento de célula.
- Avances en la consolidación del grupo y en su esquema institucional.
- Presentación del modelo a distintas áreas de gobierno, cámaras y embajadas con el fin de mejorar el proceso y contar con avales institucionales para su concreción.
- 23 especialistas y referentes nacionales sumados al proyecto.
- Miembros del sector privado: 38; del sector público: 22; sociedad civil: 10.

Early wins

- Academia de Desarrollo Institucional para el fortalecimiento de más de 60 ONG en 2018.[23]
- Reconversión de los Centros de Formación Profesional por rama de actividad, vinculado a las necesidades del sector productivo (Mesa COPRET).
- SN Pyme: Jornada de capacitación para las pymes.
- Estudios de cadena de valor y clústers para la Expansión del PIN.
- Estudios para transformar la Agencia de Desarrollo Económico.
- Definición atractivos turísticos.
- Definición de modalidad de recolección de datos para Turismo.

[22] Ver: https://www.iae.edu.ar/es/Programas/internacionales/Paginas/Cities-in-Motion.aspx
[23] Academia de Desarrollo Institucional:
https://www.diarioelnorte.com.ar/nota?id_noticia=1960
https://www.eldesafio.org/wp/wp-content/uploads/2019/02/reporte2018.pdf

- Complementariedad con proyectos del municipio incorporando a los secretarios a los equipos.
- Presentación del 60 % de casos en vivo.
- Base de datos industrial unificada en proceso.
- Colaboración del G2030 para dragado en el puerto.
- Junio de 2019, 100 proyectos.
- Recurseo y protocolo de procedimientos para la integración social.

Objetivo 2019

- Institucionalización de la iniciativa (ADE^3).
- Consolidación de células de trabajo.
- Proyectos en proceso de ejecución.
- G2030 Joven.
- Coloquio 2030.
- Redacción del Plan Estratégico 2030.
- Presentación del Plan Estratégico 2030.

ANEXO 1

SUBDESAFÍOS AL 2030

1. Desarrollo productivo

¿Cómo crear ámbitos y una trama institucional fuerte que se vuelque a la infraestructura, haciendo atractiva la región en términos productivos?

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

Aplicación a corto plazo, ¿Logística 2.0 y Agtech?

A largo plazo, ¿promover y crear los ámbitos (beneficios) para la atracción de emprendimientos y desarrollos relacionados directamente con innovación tecnológica, expandibles a nuestra región, resto del país y del mundo?

2. Turismo

¿Cómo generar una oferta de eventos que puedan ser disfrutados por los habitantes de la ciudad y además permitan el desarrollo del turismo?

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

3. Puerto

¿Cómo logramos un puerto competitivo que responda a las características productivas de la zona?

4. Islas y ríos

¿Cómo continuar el proceso de colocar la ciudad de cara al río y a los arroyos para aprovechar sus costas e islas?

5. Educación

¿Cómo vinculamos la educación con la expansión de la matriz productiva? ¿Cómo retenemos el talento local?

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

6. Institucionalización del grupo

¿Cómo garantizar que el trabajo y visión del G2030 sea sustentable en el tiempo?

Para garantizar la sustentabilidad del plan se debe buscar la forma de darle entidad al G2030, para que este sea el garante del plan. Esta solución deberá ser ágil y de rápida implementación, dadas las exigencias de los miembros del G2030, los cambios próximos de gobierno y para continuar con una base segura el proceso de trabajo.

7. Predio, Estadio y Autódromo

¿Cómo convertir estos tres nodos en una plataforma de visibilidad regional?

8. Integración social

¿Cómo logramos la articulación entre los actores que trabajan en lo social para elevar el desarrollo humano de la ciudad?

9. Pymes y emprendedores

¿Cómo lograr mayor profesionalismo, competitividad y productividad en las pymes?

10. Financiamiento

¿Cómo generamos alternativas de financiamiento para los tres sectores de la ciudad?

11. Desafíos regionales

¿Cómo integrar San Nicolás con la región y el mundo?

12. Plan estratégico

¿Cómo elaborar el plan estratégico en función del trabajo del G2030 y la visión consensuada?

ANEXO 2

ANTECEDENTES Y MODELOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Proantioquia - Fundación para el Desarrollo PROANTIOQUIA
https://www.proantioquia.org.co/contactenos/

Proantioquia es una fundación privada del sector empresarial sin fines de lucro creada en 1975 con el propósito de construir una región más competitiva en lo económico y equitativa en lo social, y una sociedad pacífica, integrada y con oportunidades para toda la ciudadanía.

La Fundación estimula al sector privado a participar en actividades de formulación, discusión e instrumentación de políticas públicas; así como en el diseño y ejecución de iniciativas enfocadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Trabajan en cuatro ejes, con los siguientes proyectos:

1. Desarrollo Educativo: Formación de maestros, cultura del mejoramiento institucional y movilización social.
2. Desarrollo Competitivo: Talento para la competitividad, Mentorías Antioquia, Emprendedores en trayectoria Mega.
3. Desarrollo Social: Paz sostenible, Antioquia Sostenible.
4. Desarrollo Institucional: Centro de pensamiento social, Medellín cómo vamos, Apoyo a la gestión institucional.

MANIZALES MÁS
http://manizalesmas.org/nosotros/

Manizales Más es una alianza para el desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento de Manizales. Genera las condiciones necesarias para crear y hacer crecer empresas. Están seguros que el conocimiento + acción transforman el modelo económico. Logran materializar un modelo de desarrollo innovador desde la alianza público, privada y académica.

ANDI
http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Pereira, Santander de Quilichao y Villavicencio. Apuesta Mega 2020: la ANDI contribuirá a que en el 2020 Colombia sea el país más competitivo de América Latina, alcanzando un crecimiento permanente del PIB empresarial e industrial y logrando una reducción importante en la informalidad, contrabando y otras formas de ilegalidad.

ADEC Córdoba
http://www.adec.org.ar/

La Federación Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) es una institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo económico y social de la ciudad de Córdoba y su región metropolitana.

Este espacio público-privado —que está integrado por 46 entidades entre cámaras empresariales, colegios profesionales, las universidades de la ciudad y la municipalidad de Córdoba— nació el 6 de agosto de 1997 en el marco del Plan Estratégico de Córdoba que promovió el entonces intendente Rubén Martí.

ADEC articula el accionar privado con el del sector público y promueve la reflexión acerca de las políticas para el desarrollo de la ciudad de Córdoba y su área metropolitana.

COVIAR Corporación Vitivinícola Argentina/COVIAR Mendoza
http://coviar.com.ar/

COVIAR es una institución federal, público-privada creada en 2004 (por una ley) con el objetivo de asistir en la coordinación de distintos actores y recursos para mejorar la competitividad de la industria vitivinícola. Su misión es implementar el Plan Estratégico Vitivinícola definido por los actores de manera previa a su creación. Agrupa instituciones del sector público y del privado.

Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020/ACDICAR
https://rafaelaproductiva.com.ar/pagina/86/que-es-rp2020

Rafaela tiene una tradición de planificación que arranca en la elaboración de los planes directores, el último de los cuales data de 1964, pero que continuó con modificaciones en la metodología hasta 1996. En ese año se formula el Plan Estratégico Rafaela, que incorporó y empoderó a gran cantidad de actores, comenzando un proceso de planificación «de abajo hacia arriba». El Plan Rafaela Productiva surge como continuación de estos procesos de planificación.

El objetivo del Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020 es dotar a la ciudad de un plan concertado de desarrollo productivo y social que permita llevar adelante un conjunto de programas y proyectos orientados a concretar un proceso de desarrollo económico, social y ambiental.

Está impulsado por la municipalidad de Rafaela y las principales instituciones de los sectores productivos, sindicales, educativos y científicos tecnológicos de la ciudad de Rafaela. Cuenta con la coordinación técnica de la Agencia de Desarrollo de Rafaela, ACDICAR que, junto al equipo técnico multidisciplinario integrado por representantes de las entidades partícipes, llevan adelante el trabajo de recolección de información, elaboración de documentos y facilitación de talleres y debates.

Además de la coordinación de ACDICAR, el plan cuenta con un esquema de Implementación y Seguimiento, donde se establece la entidad encargada de ejecutarlo y el estado de cada proyecto que conforma el plan.

Actualmente, se encuentran en proceso de realizar la evaluación y aprendizajes del Plan Rafaela Productiva 2020 para la formulación de un plan al 2030.

ACDICAR - Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela. Trabaja para mejorar las condiciones de competitividad de las empresas de la ciudad y de la región brindando asesoramiento técnico en general, orientación para el acceso al financiamiento y asistencia técnica en la elaboración de proyectos productivos y tecnológicos.

Es una entidad sin fines de lucro creada en marzo de 2006 en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Actualmente se encuentra integrada por la municipalidad de Rafaela, el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), el Ministerio de la Producción de Santa Fe y la Sociedad Rural de Rafaela (SRR).

En ella participan representantes tanto del sector público como privado y su comisión directiva está conformada por delegados de los socios activos.

APENDICE I

Desarrollo Integral Sustentable de Comunidades a través de la Cooperación Público-Privada

Criterios e Impacto

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

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas[24], 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 personas[25]. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un Modelo holístico centrado en la persona[26], 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 integral[27].

---

[24] Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable:* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

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

[26] Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

[27] 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 infantil[28] y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad[29].
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**[30]**:**
    - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por si misma;
    - **participación** o cooperación para el bien común
    - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social 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, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
    - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
    - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.

    Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.
8. La **cooperación pública privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las

---

nd Integration.; ver tambien la relacion intrinseca entre negocios y Desarrollo en los siguientes links: La misión de las empresas; Entrevista a Jay Cohen (co-fundador del movimiento B Corporations), Entrevista a Enrique Shaw.

[28] Ver http://www.childwellbeingchapter.org/

[29] 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

[30] Ver https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/Hector-Rocha/Expertise.aspx

empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta transición permite llegar a una Cooperación pública-privada para el desarrollo local[31] como fin en si misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030.

9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona[32], los cuales tienen tres características:
   - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía[33].
   - 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[34]
   - consideran los distritos productivos o clusters[35] como la concreción geográfica de la cooperación publica para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, dialogo y acción** con las siguientes características[36]:
    - Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
    - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
    - Neutro, diverso y plural
    - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
    - Público-privado o Multi sectorial
    - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
    - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

[31] 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;
[32] Ver los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters.
[33] Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design
[34] Ver en el siguiente link el desarrollo integral local de regiones y ciudades
[35] Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en distritos productivos o clusters.
[36] Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: http://www.childwellbeingchapter.org/

cc BY NC SA

APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

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

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

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

2. **Entrevista con el directivo**

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

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

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

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

El objetivo es lograr un equilibro 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.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos potenciar el desarrollo integral local y la cooperación público-privada en San Nicolás Desarrollo directivo… - Nuevas realidades y criterios directivos por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="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="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="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.