

Desarrollo directivo a través de casos en vivo.

Hoy: Potenciando la Organización Pública con la Gestión Privada. El planeamiento estratégico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales¹; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia².

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

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>

Caso preparado en 2013 por el Prof. Héctor Rocha y el lic. Franco Moccia, en Pilar, Buenos Aires, editado bajo licencia Creative Common. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.



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

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones³. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia⁴, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

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

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

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



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

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

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

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

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo⁵. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

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

*Hoy: Potenciando la Organización Pública con la Gestión Privada.
El planeamiento estratégico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

El caso en vivo que utilizaremos para reflexionar y decidir sobre los desafíos de gestionar una organización pública con criterios empresariales es el del planeamiento estratégico y el proceso de presupuestación y control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la participación de Franco Moccia, quien al momento de la escritura del caso se desempeña como Subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión de la ciudad.

El **objetivo** del caso, estructurado para la realización de un taller de trabajo con el protagonista del caso, es reflexionar y decidir sobre dos temas:

- Paradigmas y criterios actuales en la gestión de una organización pública
- Identificación de desafíos y propuestas para potenciar la sinergia entre objetivos de la organización pública y criterios de gerenciamiento público-privado a partir del caso en vivo.

Estos son los temas y objetivos a partir de los cuáles se quiere aprender a partir de la experiencia y criterios directivos a desarrollar en la sesión.

A continuación se presentan los desafíos actuales, hitos clave y links a fuentes relevantes de información del proceso de planeamiento y control de gestión de CABA, además de una descripción del perfil de Franco Moccia.

Desafíos Actuales

- **Implementar procesos en todos los niveles de gobierno:** lograr que todas las jurisdicciones en todos sus niveles logren adoptar metodología de trabajo, procesos y herramientas tecnológicas que permitan planificar, controlar y evaluar la gestión de acuerdo a los lineamientos generales de la Subsecretaría.
- **Mejorar y centralizar la calidad de la información:** elaborar, sistematizar y compartir información fidedigna, transparente y útil para la toma de decisiones públicas. La única forma de conocer las necesidades del ciudadano y responder a sus demandas y reclamos es nutriéndolos de información. Además, es necesario hacer más eficientes y eficaces los sistemas de almacenamiento de información para poder acceder a los datos de manera rápida y accesible para poder tomar decisiones rápidas y urgentes.
- **Adoptar la planificación y el control de gestión como algo propio (cambio cultural):** la metodología de trabajo, los procesos y las herramientas desarrolladas por la Subsecretaría suelen ser interpretadas por las jurisdicciones del GCBA como un instrumento de control y evaluación ajeno, permanente y “policíaco”. El desafío consiste en lograr el cambio cultural que permita a todo

- el GCBA adoptar la planificación y el control de gestión como algo propio, que sirva para el mejoramiento continuo y sostenido.
- **Consolidar un modelo de gestión orientado a la obtención de resultados:** la planificación y el control de gestión en el GCBA tienen como principal beneficiario de los proyectos de gobierno al ciudadano y la mejorar su vida diaria. Para continuar en la senda de la mejora constante, se deben tener en cuenta aquellos elementos de otras experiencias a nivel mundial (*benchmarking*) que resulten útiles para la realidad de la ciudad.
 - **Planificación a largo plazo y relaciones CABA-Nación:** el escenario de planificación operativo tiene un horizonte temporal anual, lo cual permite controlar los factores y desafíos que inciden en el logro de objetivos, la puesta en marcha de nuevos proyectos, la continuación de los ya iniciados y la finalización de las obras pautadas. En el largo plazo, la gestión del GCBA encuentra la necesidad de diseñar y elaborar planes de gobierno que establezcan el rumbo, la dirección y el norte al cual debemos dirigirnos. Un escenario como el de 2030 nos obliga a pensar la ciudad que queremos construir, estar atentos a los problemas que podemos encontrar y anticiparnos a los desafíos que puedan surgir. Sin embargo, una de las principales limitaciones de diseñar planes a largo plazo se encuentra en la distribución de competencias entre el Gobierno Nacional y el Gobierno de la Ciudad. Más allá de su status constitucional de provincia, la CABA tiene limitaciones legales y jurídicas que le condicionan de igualdad frente a sus pares regionales (producto de la Ley Cafiero). Esto limita el margen de creatividad y de diseño de los planes a largo plazo, dadas las dificultades encontradas, por ejemplo, para adquirir financiamiento exterior para obras de infraestructura, la imposibilidad de administrar las fuerzas de seguridad que operan en el territorio de la ciudad (Policía Federal), las parcialmente transferidas competencias judiciales a la jurisdicción del GCBA y la falta de transferencia de medios de transporte cotidianamente utilizados por los ciudadanos (trenes, colectivos de corta y larga distancia) o que impliquen beneficios económicos (puerto).
 - **El rol de la participación ciudadana:** todos los planes de gobierno tienen como fin último satisfacer las demandas ciudadanas y resolver sus problemas cotidianos. Estar en permanente contacto con estas necesidades contribuye a que los funcionarios responsables de tomar las decisiones puedan diseñar planes de gobierno sujetos a estas demandas. De esa forma, resulta imperioso encontrar espacios en donde la ciudadanía (o al menos una parte representativa de ella) pueda aportar opiniones, requerimientos, pedidos y exigencias que orienten los planes de gobierno hacia el ciudadano. Sin embargo, existen limitaciones de orden logísticas, políticas e institucionales que disminuyen las posibilidades de intervención ciudadana.

Hitos Clave del Planeamiento Estratégico de CABA

- Implementación de una plataforma digital para elaborar los Planes de Gobierno Operativos Anuales. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**
- Celebración de Jornadas de Planeamiento Estratégico. 1 vez al año, calendario escalonado por jurisdicciones en meses de julio y agosto. Cada jurisdicción del GCBA presenta su Plan Operativo Anual y Plan Estratégico al Jefe de Gobierno de la Ciudad, Vicejefa de Gobierno, Jefe de Gabinete de Ministros y equipo de Planeamiento Estratégico de la Subsecretaría. **Primera implementación: septiembre 2009. Versión mejorada a partir de julio 2012.**
- Elaboración de los Planes Operativos Anuales y Planes Estratégicos en conjunto con la formulación del Presupuesto Anual por cada una de las jurisdicciones del GCBA. **Julio 2012.**
- Adopción de un sistema informático accesible que permite hacer un seguimiento instantáneo de los principales proyectos del GCBA. El mismo está vinculado a la plataforma digital de Planificación Estratégica. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**
- Estructuración de los Planes Operativos Anuales de Gobierno en base a un esquema predefinido y acordado (**Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013**):
 - o Objetivos de impacto
 - o Objetivos ministeriales
 - o Objetivos operativos
 - o Proyectos
- Información detallada de los pasos en los que consiste cada uno de los proyectos planificados (**Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013**):
 - o Etapas del proyecto
 - o Meta
 - o Recursos monetarios necesarios
 - o Responsable
 - o Jurisdicciones intervinientes
 - o Acciones a desarrollar
 - o Plazos previstos
- Priorización de proyectos en base a criterios económicos, políticos, sociales e institucionales según 4 categorías (**diciembre 2011**):
 - o A+
 - o A
 - o B

- C
- Los proyectos tienen un seguimiento más o menos profundo y detallista dependiendo de la prioridad asignada.
- Elaboración de indicadores que contribuyen a evaluar la gestión de gobierno en dos niveles: operativo (productos y servicios entregados a los ciudadanos en tiempo y forma) y estratégico (impacto de los proyectos de gobierno en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos). **Julio 2013.**
- Planificación diferenciada entre proyectos de gobierno y obras de infraestructura, de modo tal que el seguimiento de éstas últimas permita generar alertas tempranas para posibles problemas en su finalización. Este último punto no es menor dada la importancia que tienen las obras de infraestructura (viales, hidráulicas y edilicias sobre todo) para el bienestar de los ciudadanos porteños. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**
- Formación y capacitación de “equipos espejo de planificación” en cada una de las jurisdicciones del GCBA, los cuales son responsables de recabar la información solicitada y de estar en permanente contacto con la Subsecretaría durante todo el proceso. Estos equipos no han variado significativamente a lo largo de los años. **Enero 2009.**
- Reuniones de seguimiento de gestión realizadas semanalmente para cada una de las jurisdicciones del GCBA se elaboran en base a la información provista por el Sistema de Planeamiento y Control de Gestión. Las minutas para el desarrollo de la reunión y los compromisos asumidos por cada jurisdicción se elaboran en base a la información provista por el sistema. A las reuniones concurren las principales autoridades del GCBA: Jefe de Gobierno, Vicejefa de Gobierno, Jefe de Gabinete de Ministros, los responsables de la jurisdicción que participa (Ministro y Subsecretarios), Subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión. **Primera implementación: enero 2009. Versión mejorada enero 2013.**

Links de interés:

<http://www.buenosaires.gob.ar/jefatura-de-gabinete/subsecretaria-de-planeamiento-y-control-de-gestion>

Franco Moccia - Resumen de desarrollo profesional

Franco estudió en Liceo Naval Militar Alte. Brown, es Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y realizó una Maestría en Administración Pública en la Kennedy School of Government en la Universidad de Harvard.

En su desarrollo profesional comenzó trabajando en Techint y luego ocupó diversos cargos directivos en el Citibank en Argentina. A partir del año 2000, fue



destinado a trabajar en Ecuador, Perú y Colombia como Managing Director y Country Manager en los tres países.

En el año 2008 decidió tomarse un año sabático y llegó a la conclusión de que quería trabajar para reducir la pobreza en Argentina. A partir de ahí se especializó en la Universidad de Harvard y volvió a Argentina en el año 2010. Comenzó como asesor del Jefe de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Ciudad y desde el año 2011 es Subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión del mismo Ministerio.

También es miembro del Board of Advisors de Inter-American Dialogue, Vicepresidente de la Sociedad Sarmientina y miembro del Directorio del G25.

Links a fuentes relevantes de información

<http://www.francomoccia.com/>

<https://www.facebook.com/FrancoMocciaCiudad>

<https://twitter.com/francomoccia>

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

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

⁷ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/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>

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

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



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil¹⁰ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad¹¹.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**¹²:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por 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.

[Interest Revisited](#);

Rocha

(2013)

https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration; ver también la relación intrínseca 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](#).

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

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

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



8. La **cooperación pública privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)¹³ 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](#)¹⁴, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁵.
 - 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**¹⁶
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)¹⁷ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, dialogo y acción** con las siguientes características¹⁸:
 - 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

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

¹⁴ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁵ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

¹⁶ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#).

¹⁷ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

¹⁸ Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

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

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

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

2. Entrevista con el directivo

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

3. Envío de información base para el desarrollo del caso

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

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

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

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

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

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

1. Presentación del caso e identificación de desafíos

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

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

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

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

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador

resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

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

1. Implementación de propuestas

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

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

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

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

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

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

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

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



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

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



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



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



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



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo. Hoy: Potenciando la Organización Pública con la Gestión Privada. El planeamiento estratégico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Hector Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```