

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos del clúster aeronáutico

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**

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 la Lic. Carla Mariel Vara y el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en junio 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.



permanentes; el cambio, las metodologías innovadoras adecuadas a las nuevas realidades.

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

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

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

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

³ Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

⁴ Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp



Desarrollo directivo a través de casos en vivo

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

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

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

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

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

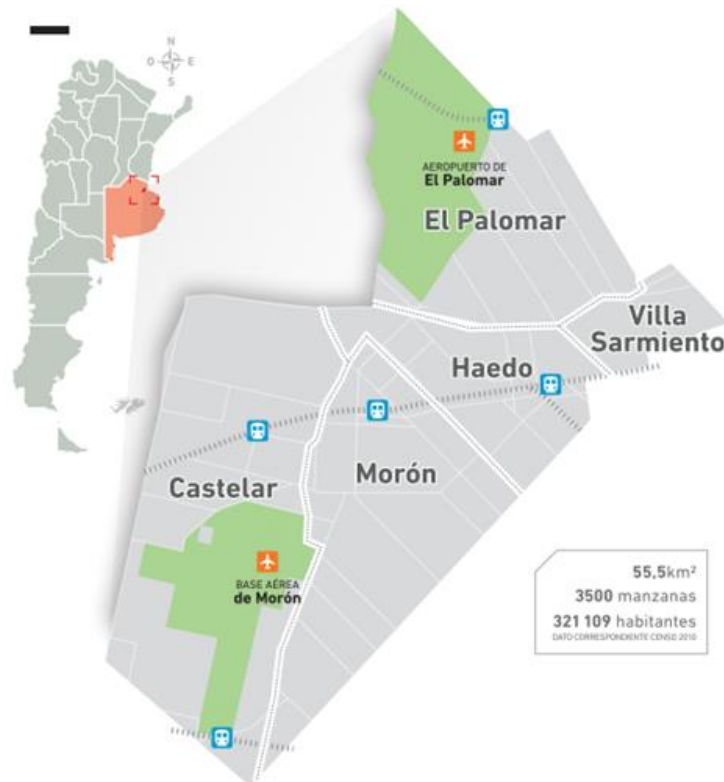
⁵ Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Hoy: Los desafíos del clúster aeronáutico

1. Contexto

Morón es uno de los 135 partidos que forman la provincia de Buenos Aires (Argentina). Se encuentra dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), que se conforma por la Capital Federal más los 24 partidos que la rodean, y se ubica en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires (GBA). El AMBA representa el 1 % del territorio argentino, pero allí se concentra el 39 % del total de habitantes del país (unos 15,6 millones de habitantes).

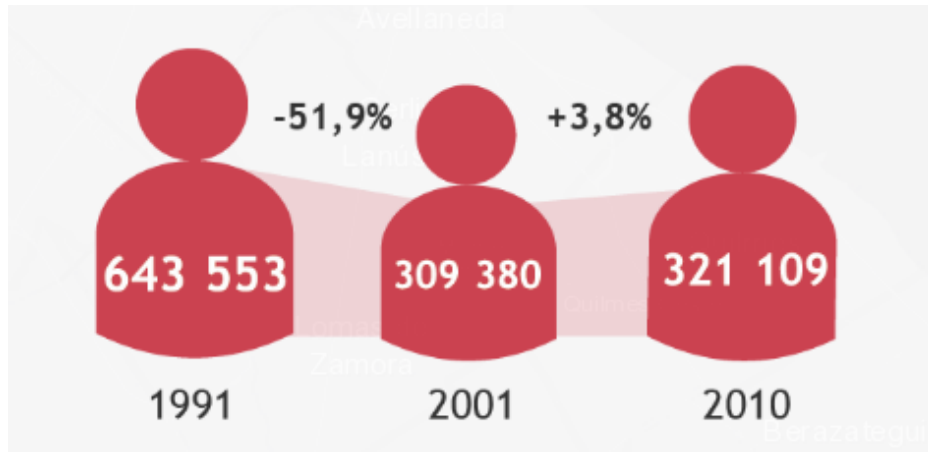
Con una extensión de 55,55 km², el territorio del partido de Morón se divide en 5 localidades: Morón, Haedo, El Palomar, Villa Sarmiento y Castelar. Al mismo tiempo, la municipalidad se descentraliza en 7 Unidades de Gestión Comunitaria (UGC).



El partido de Morón cuenta con 2 bases aéreas (El Palomar y Morón), 5 estaciones de ferrocarril (El Palomar, Haedo, Morón, Castelar y Merlo Gómez) y 3 parques industriales (La Cantábrica, DECA y PITAM).

Al censo del año 2010, la población de Morón era de 321 109 habitantes. Se estima que en la actualidad Morón alcanzaría los 380 000 habitantes.

A continuación, se observa el crecimiento de la población desde el año 1991 hasta el 2010:

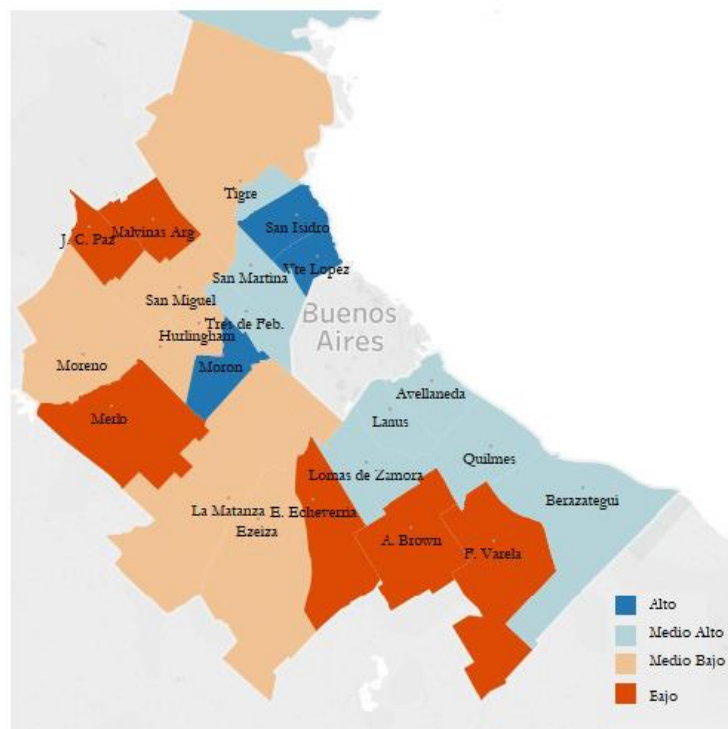
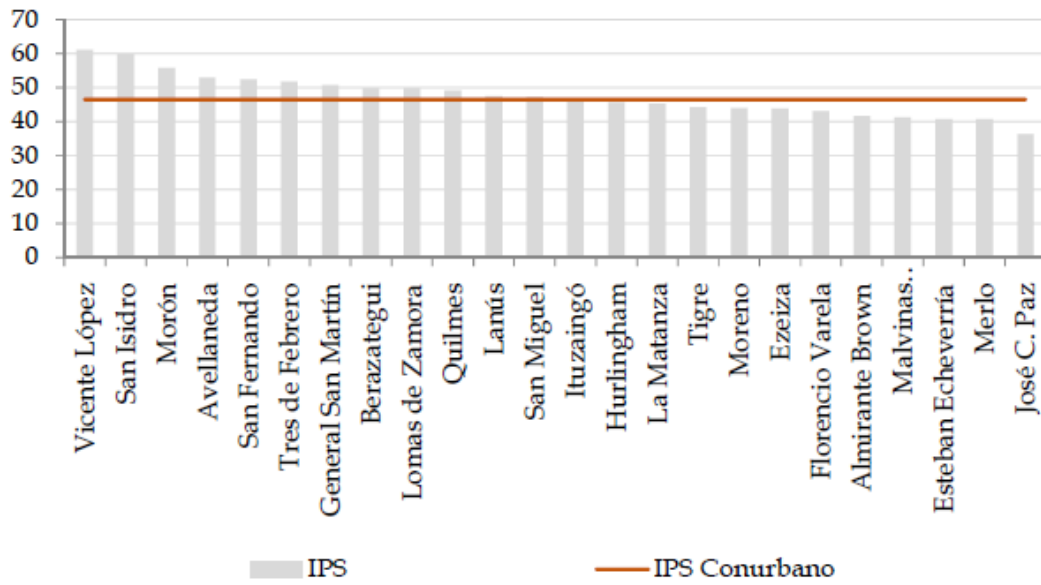


Cabe destacar que las diferencias demográficas con el censo de 1991 se deben a que el municipio de Morón ocupaba anteriormente un territorio más extenso, que luego se dividió.

Tomando como referencia el censo 2010, la densidad poblacional es de 5780 habitantes por kilómetro cuadrado.

Morón se encuentra entre los 3 municipios con más alto índice de progreso social (IPS)⁶, superando ampliamente el IPS conurbano (media entre los 24 partidos del GBA).

⁶ Fuente: *Índice de Progreso Social Conurbano Bonaerense Resumen 2018*. Recuperado de: https://www.gba.gov.ar/static/desarrollo_social/docs/IPS_resumen.pdf



Nota: Agrupamiento realizado utilizando análisis de cluster a partir de los resultados del IPS y sus 3 dimensiones

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se encuentra entre los municipios con IDH muy alto (IDH = 0,886)⁷.

El 68,2 % de la población de Morón es económicamente activa y la tasa de desocupación es del 7,1 %⁸.

Dimensión política

En el municipio de Morón, la figura de intendente municipal constituye la autoridad máxima. El intendente se encuentra a cargo del Poder Ejecutivo, mientras que el órgano legislativo es el Honorable Concejo Deliberante.

En la actualidad, Ramiro César Tagliaferro (Cambiamos) es el intendente del Gobierno de Morón y Analía Zappulla (Cambiamos) es la presidente del Honorable Concejo Deliberante.

2. Desafíos

Los principales desafíos detectados a la fecha del caso en vivo son los siguientes:

- Posicionar a Morón como «ciudad aeronáutica».
- Desarrollar regionalmente la industria aeronáutica.
- Impulsar la oferta académica para formar RR.HH. que abastezcan este desarrollo (y crear un vínculo educación-trabajo).
- Impulsar las ordenanzas y marcos normativos adecuados.
- Obtener financiamiento para infraestructura.
- Institucionalizar el clúster para garantizar su continuación en el tiempo.
- Crear un Centro de Transferencia Tecnológica en el PITAM.

3. Hitos

Los hitos relevantes desde el origen del distrito aeronáutico se pueden remontar a principios del siglo XX. A continuación, se sintetizan los principales hitos desde el origen del distrito hasta nuestros días:

- 10 de agosto de 1912. Creación de la **Escuela de Aviación Militar** en El Palomar.

⁷ Fuente: *Informe Sintético de Caracterización Socio-Productiva de la Provincia de Buenos Aires*, elaborado por la Dirección Nacional de Asuntos Provinciales del Ministerio de Hacienda. Recuperado de: http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/buenos_aires.pdf

⁸ Fuente: Plataforma BAM 2.1. Recuperado de: <http://bam21.org.ar/moron/>



- 1° de marzo de 1926. Se inaugura el **Aeródromo de Morón Presidente Rivadavia**.
- 1946. Parte de Morón el **primer vuelo comercial transatlántico** de la Argentina.
- 1975. Comienza a dictarse la **carrera de Ingeniería Aeronáutica** en la Facultad Regional Haedo (F.R.H.) de la Universidad Tecnológica Nacional (U.T.N.).
- 1986. La Escuela de Educación Secundaria Técnica N.º 4 Prof. Héctor Laguarde de El Palomar construye íntegramente el avión Pazmany PL-4 y se convierte en la **primera escuela de Latinoamérica en construir una aeronave**.
- 2001. El Museo Nacional de Aeronáutica se traslada a la Base Aérea Militar Morón.
- 2011. El municipio de Morón se asocia con el Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense (IDEB) y conforman **Morón 2020 S.A.P.E.M.** (Sociedad Anónima con Participación Mayoritaria del Estado), con el objetivo de potenciar el desarrollo de la industria local.
- 2011. Morón 2020 S.A.P.E.M. crea el **Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico de Morón (PITAM)**.
- **Audiencia pública** por la instalación de un aeropuerto comercial en El Palomar.
- 2017. El HCD sanciona —en la sesión extraordinaria del 21-12-2017— el **nuevo Código de Ordenamiento Urbano** que establece la categorización de los predios del PITAM como Zona Industrial.
- 2018. Apertura del **Aeropuerto Comercial de El Palomar (EPA)**, exclusivo para aerolíneas de bajo costo, que comienza a ofrecer vuelos de cabotaje.
- Octubre de 2018. La Argentina recibe el **Reconocimiento «Alas de América»** de aviación comercial, en el marco de la Revolución de los Aviones.
- Noviembre de 2018. La Unión Europea plantea un esquema de cooperación triangular para el desarrollo del PITAM. Ofrece afrontar los gastos de una **consultoría a cargo de la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA)**, instalada en Aerópolis, para definir el perfil productivo del parque.
- Diciembre de 2018. El Aeropuerto de El Palomar comienza a operar con **vuelos internacionales**.
- 13 de febrero de 2019. A partir de una reunión con el alcalde de Málaga en el marco del Foro Transfiere, comienzan los intercambios para la firma de un **Memorándum de Entendimiento** que permita la cooperación entre las ciudades en materia de aviación.
- 21 de marzo de 2019. Se firma un **Acuerdo Marco con el IAE Business School para el Desarrollo Integral Sustentable de Morón** y la conformación de un clúster aeronáutico regional.
- 8 de mayo de 2019. **Foro de Conectividad Aérea en Latinoamérica**, organizado en conjunto con EU-LAC APP, instrumento para la cooperación

latinoamericana en aviación civil de EASA, la agencia de seguridad aérea de la Unión Europea.

4. Links a fuentes relevantes de información

www.moron.gob.ar
www.sapem-moron.com
<https://www.argentina.gob.ar/transporte/aereo>
<http://www.anac.gov.ar/>
<https://epnma.cancilleria.gob.ar/userfiles/REVOLUCION%20DE%20LOS%20AVIONES.pdf>
<https://catedraldemoron.org.ar/historia-de-nuestra-senora-del-buen-viaje/>
<https://historiadelpartidodemoron.blogspot.com/>
<https://historiamoron.wordpress.com/>
<https://flybondi.com/sobre-nosotros/>
<https://jetsmart.com/ar/es/vuela-smart/home>
<https://neoattack.com/neowiki/cluster/>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000119>
<https://www.casarosada.gob.ar/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>

5. Proyecciones

El futuro del transporte aéreo en la Argentina es enormemente prometedor. Solo en el primer año de operaciones, en el Aeropuerto de El Palomar, 150 000 personas volaron por primera vez en su vida, de un total de más de 800 000 pasajeros que accedieron a vuelos *low cost* en ese período, que hoy superó el millón de personas.

La Argentina ahora ofrece vuelos más baratos, menores tiempos de espera entre conexiones, más puntualidad, aeropuertos modernos, más y mejor conectividad.

El Ministerio de Transporte está generando oportunidades de desarrollo para los argentinos. En este entorno nuevo con reglas de juego claras y un sector que empieza a dinamizarse, la industria está generando más trabajo formal. Pilotos, tripulantes y empleados se están incorporando a las nuevas aerolíneas. Hay miles de personas que aspiran a trabajar en el sector. Y el país crece de manera federal, conectando a las provincias entre sí y con el mundo, potenciando el turismo, las economías regionales y multiplicando los empleos a raíz de eso. Esta es la «Revolución de los Aviones».

ANEXO I

Historia e identidad local

La tradición moronense siempre se ha sustentado en la ciudad como lugar de paso para los viajeros. No es casual que la patrona de Morón sea la Virgen del Buen Viaje o que Morón fuese la primera posta obligada que hacían los ejércitos en el Camino Real al Alto Perú, donde se encomendaban a dicha Virgen para que protegiera su camino. Tampoco es casual que se reconozca a la localidad de El Palomar como la «cuna de las alas argentinas».

A lo largo de los años, el crecimiento de Morón estuvo ligado a los viajeros.

A comienzos del siglo XVIII, como defensa ante las depredaciones de los aborígenes, se levantaron numerosos fortines rodeando Buenos Aires. Uno de ellos se ubicó en una loma donde hoy se alza la ciudad de Morón. Más tarde, por ser este un paso obligado de los ejércitos en el Camino Real al Alto Perú, se erigió en la posta un pequeño oratorio dedicado a la Inmaculada Concepción de María. Los viajeros comenzaron a encomendarse a ella antes de emprender camino a las, por entonces, inhóspitas regiones. Los jesuitas, que tenían por patrona a la Virgen Viajera de Loreto, llevaron al lugar su culto con la denominación de Nuestra Señora de Loreto o del Buen Viaje, instalando en la humilde capilla una imagen labrada por los padres de la Compañía, que es la misma que hoy se venera en la Catedral de Morón.

Un siglo después, otro hito marca la identidad moronense arraigada en los viajeros. En la década de 1850, con la llegada del ferrocarril, Morón pasó de ser un distrito rural que producía trigo a convertirse en la metrópolis que hoy se conoce como «el corazón del oeste». Fue este medio de locomoción el que trajo a Morón un crecimiento contundente.

Ya en el siglo XX llegaría a Morón la verdadera revolución: la aeronáutica.

El 10 de agosto de 1912, el entonces presidente de la Nación Dr. Roque Sáenz Peña firmó el decreto por el que se creaba la Escuela de Aviación Militar, dependiente del Ministerio de Guerra, en la localidad moronense de El Palomar. La creación pudo concretarse gracias al generoso aporte del Aero Club Argentino, que brindó gratuitamente su parque aerostático, sus elementos, asesoramiento y profesores. El lugar donde se instaló la institución era un terreno que había pertenecido a la Compañía Aérea Argentina y que esta cedió. El civil Jorge Newbery y los tenientes coroneles Enrique Mosconi y M. J. López fueron los primeros directores de la Escuela Militar de Aviación. Breve pero fecunda, su trayectoria comienza revelando la comprensión visionaria de los ciudadanos que, sin distinciones, prestaron su apoyo material para que la Aeronáutica Militar Argentina no fuera un sueño y se convirtiera en una brillante



realidad, brindando luego el apoyo moral que alentó sus primeros intentos y premió sus posteriores hazañas. Cabe destacar que es este hito de la historia el que bautiza a la localidad de El Palomar como la «cuna de las alas argentinas».

Ante la falta de fondos públicos para comprar aviones, el Aero Club Argentino organizó una colecta popular con la que se adquirió la primera flotilla. El 25 de mayo de 1913 esa flotilla desfiló por primera vez: cuatro monoplanos pilotados por dos civiles, Newbery y Macías, y dos militares, Goubat y Agneta. Unos meses después, el Ejército nombró a los dos primeros como pilotos militares con derecho al emblema. El 24 de noviembre de 1912, Newbery cruzó el Río de la Plata en el monoplano Centenario, un Bleriot Gnome de 50 caballos de fuerza. Fue el primero en cruzar el río y volver en el mismo día.

Influenciado por Newbery, el joven Pablo Teodoro Fels, que se encontraba cumpliendo el servicio militar, tomó uno de los aviones de la Escuela Militar de Aviación sin permiso y llegó a Montevideo batiendo el récord mundial de vuelo sobre agua. A su regreso, el presidente Roque Sáenz Peña le impuso arresto por su desobediencia y a la vez lo ascendió a cabo por la hazaña. El 10 de febrero de 1914, Newbery, en un monoplano Morane-Saulnier, superó el récord mundial de altura alcanzando los 6225 metros. La marca no fue homologada por la comisión internacional porque la reglamentación establecía entonces que era necesario superar el récord anterior por un mínimo de 150 metros, y Newbery lo superó por 65 metros.

El 29 de diciembre de 1925, con el incremento de la actividad aeronáutica civil y militar, el presidente Marcelo Torcuato de Alvear presenta un decreto por el cual se disponía que el Servicio Aeronáutico del Ejército debía organizar un aeródromo central para la aviación no militar a través de su Departamento de Aviación Civil. El 5 de febrero de 1926 se promulgó el decreto que otorga el nombre Aeródromo de Morón Presidente Rivadavia, inaugurado oficialmente el 1° de marzo de ese año.

La gran cantidad de material de vuelo que llegó al país luego de la Gran Guerra, sumada al prestigio de la fábrica de aviones de Jorge Sfreddo y Luis Paolini, que habían sido formados en la Base Aérea de El Palomar durante el servicio militar, hicieron que su emprendimiento creciera y en 1926 tuviesen que mudar su taller de la Capital Federal a un lugar más amplio y público: el lugar elegido fue el entonces recientemente creado Aeródromo de Morón Presidente Rivadavia. Allí, Sfreddo y Paolini reconstruyeron aviones, pero también incursionaron en la fabricación total de aviones, como el SyP1 y el SyP2.

En 1929, el Aero Club Argentino se instala en el Aeródromo Presidente Rivadavia, y le sigue el Club de Planeadores Albatros en 1930 y el Centro Universitario de Aviación en 1931, además del Aero Club los Patos, la Sociedad Argentina de Aeronavegación Jorge Luro y otras entidades vinculadas a la aviación civil.

El 20 de octubre de 1929 se inicia la línea Santiago de Chile-Buenos Aires con terminal en Morón. Pocos meses más tarde, el 19 de febrero de 1930, los argentinos podían cubrir por vía aérea el trayecto Nueva York-Buenos Aires, y dos meses después Buenos Aires-Miami, servicios prestados por la compañía Panagra, antecesora de Pan American World Airways (Pan Am), la aerolínea internacional más importante de los Estados Unidos desde la década de 1930 hasta su quiebra en 1991.

El 24 de diciembre de 1940, un tornado destruyó las instalaciones de Sfreddo y Paolini en el aeródromo. La gran magnitud de los daños hizo que se vieran obligados a transformar la Sociedad de Responsabilidad Limitada en Sociedad Anónima para afrontar la reconstrucción de los talleres. Luego se emitieron acciones, con cuya venta se construyeron los nuevos hangares. Así se constituyó en el año 1941 la S. A. Sfreddo y Paolini Fábrica Argentina de Aviones. En la inauguración de las nuevas instalaciones y festejos de las Bodas de Plata, el 27 de abril de 1941, alguien dijo de estos dos pioneros «sin Sfreddo y Paolini, no hubiera habido en nuestro país aviación deportiva».

En 1945 se creó la Secretaría de Aeronáutica, que dio origen a la Fuerza Aérea Argentina. A partir de allí surgieron nuevos aeródromos, como los aeropuertos internacionales de Ezeiza, Córdoba y Mendoza y el Aeroparque de Buenos Aires, al mismo tiempo que se modernizaron los pocos que ya existían (entre ellos, el Aeródromo Presidente Rivadavia).

En 1946 parte de Morón el primer vuelo comercial transatlántico de la Argentina, con destino final Madrid. Con el avión DC4, que tenía 5000 kilómetros de autonomía, y sin satélites que calculasen su ubicación geográfica, este vuelo convirtió a la empresa Iberia en una de las más grandes del mundo, luego de concretar exitosamente un vuelo de 36 horas con 3 escalas.

En 1948 se inauguró el gran edificio central del Aeropuerto de Morón.

En 1949 se establecieron las nuevas unidades aéreas operativas y se constituyeron las Brigadas Aéreas. En el predio de la Escuela de Aviación Militar comenzó a funcionar la I Brigada Aérea El Palomar y el 9 de enero de 1951, el Aeropuerto de Morón cambió su denominación por la de Aeródromo Militar, convirtiéndose en sede de la VII Brigada Aérea Morón, dependiente del Comando Aéreo de Transporte. Parte del material aéreo del que disponían las brigadas eran los modernos aviones a reacción, los famosos Gloster Meteor y los grandes bombarderos Avro Lincoln y Lancaster, de origen inglés, que convirtieron a la Fuerza Aérea Argentina en la primera de América Latina en poseer aparatos a reacción. Con el pasar del tiempo, dichas aeronaves fueron trasladadas a otros destinos y, en 1969, la actividad de la VII Brigada Aérea Morón se centró en el uso de helicópteros.

En 1973, la entonces Escuela Nacional de Aviación Civil comenzó a funcionar en el predio que ocupa el Aeródromo Morón, con una pista de aterrizaje de 3000 metros de extensión, habilitada para la operación de aeronaves del tipo comercial. A partir del año 1985, la institución es reconocida con el nombre de Centro de Instrucción de Aeronavegantes y Técnicos Aeronáuticos (C.I.A.T.A.), dependiente del Instituto

Nacional de Aviación Civil (I.N.A.C.) de la Dirección General de Educación del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina. El C.I.A.T.A. ofrece para el nivel secundario las carreras de Técnico en Aeronáutica y Técnico Aviónico, y otorga las Licencias de Mecánico de Aviónica (M.Av.), Mecánico en Mantenimiento de Aeronaves (M.M.A.) y Mecánico de Equipos Radioeléctricos de Aeronaves (M.E.R.A.) de la Administración Nacional de Aviación Civil (A.N.A.C.).

En 1975 comenzó a dictarse la Carrera de Ingeniería Aeronáutica en la Facultad Regional Haedo (F.R.H.) de la Universidad Tecnológica Nacional (U.T.N.), principalmente por la cercanía con los aeropuertos militares y civiles que la circundan. La F.R.H. había sido fundada el 5 de mayo de 1967, pero la incorporación de la Carrera de Ingeniería Aeronáutica aumentó exponencialmente la matrícula y en 1976 se comenzó a construir un edificio propio. La nueva oferta académica hizo que la Facultad Regional Haedo se constituyera en la principal fuente de profesionales para las empresas de la industria aeronáutica del país.

En 1986, la Escuela de Educación Secundaria Técnica N.º 4 Prof. Héctor Laguarde de El Palomar construye íntegramente el avión Pazmany PL-4 y se convierte en la primera escuela de Latinoamérica en construir una aeronave. Esta fue construida artesanalmente; las piezas fueron hechas por los alumnos, que junto a sus docentes realizaron el armado completo. En 1988, la misma escuela construiría el Pazmany PL-2, que posteriormente la Fuerza Aérea Argentina utilizaría como avión de entrenamiento para sus nuevos pilotos.

En el año 2001 se traslada a las instalaciones de la Base Aérea de Morón el Museo Nacional de Aeronáutica (MNA). Fundado el 13 de enero de 1960, originalmente estuvo localizado en la plataforma del Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery. Si bien la céntrica ubicación lo beneficiaba desde el punto de vista de la afluencia de visitantes, al estar situado en plena ribera del río se generaba un gran desgaste en las aeronaves que se encontraban expuestas al aire libre. A esto se sumaba el problema del reducido tamaño del solar, que condicionaba su crecimiento. Es así como el MNA encuentra en Morón el sitio más adecuado para su funcionamiento y desarrollo.

En el año 2010, la I Brigada Aérea El Palomar, que solo tenía actividad militar, funcionó como aeropuerto comercial mientras se remodelaba el Aeroparque Jorge Newbery.

Hacia fines del año 2011, el municipio de Morón retomó un proyecto de la Fuerza Aérea Argentina para construir un Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico en un área de 20 hectáreas pertenecientes a la Base Aérea de Morón que se encontraban en desuso. Como puntapié inicial, lo presentó ante autoridades y representantes de la Fuerza Aérea Argentina, el Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense (IDEB), la Unión Industrial del Oeste (UIO), las Cámaras empresariales del partido de Morón, la Universidad de Morón, la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Haedo (UTN-FRH), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la Escuela Técnica N.º 4 de El Palomar, empresarios y concejales. Así nació el Parque Industrial

Tecnológico Aeronáutico de Morón (PITAM)⁹, con el objetivo de promover un desarrollo económico y social equitativo de manera sustentable, estimulando la competitividad, el desarrollo tecnológico y la innovación. Para el año 2014, 17 empresas expresaron su voluntad de ser parte del Parque, administrado por una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria (SAPEM).

En el año 2016, se fundó la primera aerolínea de bajo costo de Argentina: Flybondi, que comenzó a operar en enero de 2018 en el Aeropuerto de El Palomar (EPA), convirtiéndolo en el primer aeropuerto con vuelos de bajo costo en Argentina. El Aeropuerto de El Palomar es el tercer aeropuerto metropolitano de Buenos Aires (luego de Ezeiza y Aeroparque) y el único aeropuerto de toda Argentina que está conectado con un servicio ferroviario a pocos metros de la terminal. Es el segundo aeropuerto más grande de la provincia de Buenos Aires y el primero en vuelos de cabotaje. Supera al aeropuerto de Ezeiza en cantidad de vuelos domésticos y, a partir de diciembre, hará lo mismo con el Aeroparque porteño en el segmento de vuelos regionales a países limítrofes. Ya es el octavo aeropuerto más importante de toda la Argentina en cantidad de pasajeros transportados y proyecta ser el cuarto a mediano plazo (después de Ezeiza, Aeroparque y Córdoba).

El 29 de agosto de 2018 se estrenó en los Estados Unidos la película Operación Final, rodada en el Aeropuerto de Morón, que explica cómo el Mossad traslada a Adolf Eichmann para ser enjuiciado en Israel en mayo de 1960.

En noviembre de 2018, luego de presentar el proyecto del Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico de Morón ante la Unión Europea, el intendente de Morón, Ramiro Tagliaferro, consigue que la organización internacional se comprometa a financiar una consultoría para definir el perfil y requerimientos de infraestructura del PITAM a cargo de la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), del Parque Tecnológico Aeroespacial de Andalucía, Aerópolis, en un esquema de cooperación triangular. El proyecto se llevará a cabo durante el año 2019.

A finales de 2018, la terminal aérea del Palomar se convierte en internacional con los primeros vuelos fuera del país a cargo de Flybondi y de la aerolínea chilena JetSmart.

Además, se comenzaron los diálogos para la firma de un Memorándum de Entendimiento con el Ayuntamiento de Málaga, en su calidad de distrito aeronáutico con el que podrían surgir vías de cooperación bilateral.

En la actualidad continúan funcionando en Morón las dos bases aéreas militares que constituyen la I y la VII Brigada Aérea, el Museo Nacional de Aeronáutica, las escuelas técnicas, el CIATA y la UTN con su carrera de Ingeniería Aeronáutica. Además, con el desarrollo del aeropuerto comercial de El Palomar y el

⁹ *cf.* ANEXO 2: Desarrollo del PITAM.



Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico de Morón, la proyección de crecimiento del sector no encuentra fronteras.

El pasado, presente y futuro de Morón están signados por lo aeronáutico. La historia, la realidad contemporánea y la proyección a mediano y largo plazo no dejan dudas de que Morón es un distrito aeronáutico.

ANEXO II

PARQUE INDUSTRIAL TECNOLÓGICO AERONÁUTICO DE MORÓN (PITAM)

A una distancia inferior a los 5 km del Aeropuerto Internacional de El Palomar, la Municipalidad de Morón desarrolló el Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico Morón (PITAM), desde donde impulsa la creación de un clúster aeronáutico con foco en Operaciones de Mantenimiento y Reparación (MRO).

Objetivos

Administrado por Morón 2020 S.A.P.E.M., el Parque Industrial Tecnológico Aeronáutico Morón (PITAM) promueve el desarrollo económico y social equitativo de manera sustentable, estimulando la competitividad, el desarrollo tecnológico y la innovación.

El proyecto contempla favorecer el intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología entre empresas, agentes tecnológicos y universidades, generando nuevas fuentes de trabajo calificado, ofreciendo espacios e instalaciones de gran calidad y servicios de alto valor.

También buscará convertirse en una referencia para la innovación empresarial y el desarrollo tecnológico en Morón, y estará fuertemente vinculado con su entorno y con las políticas públicas locales referidas a la creación de empleo, la mejora del tejido urbano, la radicación de empresas industriales amigables con el entorno y la formación de recursos humanos de calidad. Esto promueve el desarrollo de la industria aeronáutica y la tecnología, siendo estos dos rubros ejes principales del parque.

El PITAM reúne a empresas industriales en un mismo predio, disponiendo de espacios destinados a proyectos para la gestión y vinculación de tecnología aeronáutica.

Características

El PITAM se desarrolla en un predio de excepcionales características, operando junto a la Base Aérea Militar Morón y en sede del Aeródromo de Morón, cuya pista aeronáutica permite la operación de mediano y alto porte.

Esto abre un sinfín de oportunidades en el sector aeronáutico. Las aeronaves pueden llegar, en ciertos casos, hasta las mismas plataformas de las naves industriales instaladas en el predio, a través de calles de rodaje aeronáutico.

El PITAM opera sobre una extensión de aproximadamente 20 hectáreas y está ubicado sobre la Av. Figueroa Alcorta N.º 500, intersección con Sta. María de Oro, donde se encuentra el Aeródromo de Morón a cargo de la ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil).

El PITAM comprende 133 990 m², subdivididos en 42 lotes destinados para la construcción de naves industriales y hangares, con salida a calles de rodaje para la circulación de aeronaves, que los conectan con la pista del Aeródromo de Morón.

El predio ha sido organizado en subindustrias, con el propósito de alquilar lotes a grupos de actividades hermanadas entre sí:

- Lotes destinados a industrias de base tecnológica.
- Lotes destinados a logística.
- Lotes destinados a fines industriales.
- 32 lotes para operaciones directamente ligadas a la aeronáutica (salida a pista).
- Una superficie de 1,2 ha para la instalación de escuelas de vuelo (*).

Las áreas de circulación y espacios verdes computan un total de 51 476 m².

(*) El Sector de Usos Comunes (S.U.C) comprende 11 627 m², superficie en la que actualmente operan 9 escuelas de vuelo y una oficina administrativa del PITAM, de carácter provisorio. El lote está destinado a futuro a ser sede de la oficina administrativa y Centro de Transferencia de Tecnología del PITAM.

Superficies del P.I.T.A.M.

- SUPERFICIE TOTAL PITAM → 197 093 m²
- SUPERFICIE TOTAL DE LOTES → 133 990 m² (42 LOTES)
- SUPERFICIES DE LOTES OCUPADOS → 90 841 m²
- SUPERFICIE DE LOTES LIBRES → 43 149 m²
- ÁREAS DE USOS COMUNES → 11 627 m²
- ÁREAS DE CIRCULACIÓN Y ESPACIOS VERDES → 51 476 m²

Infraestructura

El PITAM proyecta completar una red general de infraestructura para proveer los servicios públicos asociados a la actividad industrial, tales como electricidad de alta potencia, iluminación, agua, desagües cloacales y pluviales, red contra incendio y aquellos relacionados con la gestión de información, comunicaciones y servicios de seguridad.

Obras de infraestructura en marcha

- Estudio hidráulico general del área.
- Cercado perimetral del área del PITAM.
- Delimitación y amojonamiento de la totalidad del loteo del PITAM.
- Forestación parcial del área de usos comunes.
- Tareas de desagües pluviales abiertos y entubamiento.
- Ampliación del tendido de columnas de alumbrado vial.
- Instalación de red de fibra óptica.
- Instalación de cámaras de seguridad.
- Instalación de pilares de provisión eléctrica.
- Reparación de rejas y alambrados perimetrales.
- Apertura y entoscado parcial de la calle vehicular de acceso a lotes.
- Obras parciales de la red de desagües pluviales.
- Instalación de columnas de alumbrado y reparación de luminarias existentes.
- Red parcial de distribución eléctrica: 13 medidores T1.
- Instalación de la oficina administrativa PITAM.



ANEXO III

LA «REVOLUCIÓN DE LOS AVIONES» COMO POLÍTICA DEL ESTADO NACIONAL

El transporte aéreo es un motor esencial para el desarrollo. Argentina es el octavo país más grande del mundo, por lo que conectar a sus provincias entre sí y con el exterior es indispensable para crear oportunidades y generar empleo formal, haciendo crecer las economías regionales, las industrias ligadas al transporte y el turismo. Se trata de generar empleos que permitan a las personas permanecer en el lugar que nacieron y no verse forzados a mudarse a otras ciudades en búsqueda de oportunidades lejos de su tierra.

Para eso, el Estado Nacional definió una política con un objetivo ambicioso: duplicar la cantidad de personas que viajan en avión dentro de la Argentina. Un gran desafío que ya está en marcha y dando pasos firmes día a día.

Este plan tiene tres pilares, con los que se avanza de forma conjunta:

- 1) El crecimiento de Aerolíneas Argentinas;
- 2) el ingreso de nuevas líneas aéreas acompañado del crecimiento de las existentes y, por último;
- 3) la modernización de la infraestructura aeroportuaria junto con el rediseño del espacio aéreo y la mejora en su gestión.

El Ministerio de Transporte de la Nación trabaja para que volar en la Argentina sea accesible para todos. Se le está cambiando la vida a muchas personas, cumpliendo el sueño de volar para miles que antes no tenían la oportunidad, con pasajes más baratos, menores tiempos de espera entre conexiones, más puntualidad, aeropuertos modernos y nueva tecnología para mejorar la experiencia de viaje.

La Revolución de los Aviones se convirtió en una política de estado a nivel nacional y el municipio de Morón, en sintonía de ello y valiéndose de sus ventajas competitivas y comparativas, se encuentra en el mismo camino.

Un país con mucho potencial

Mientras que los países vecinos de la región en los últimos 15 años multiplicaron la cantidad de pasajeros aéreos por tres o por cuatro (el más impactante es el caso de Brasil que, gracias a la contribución de las *low cost* y de otras líneas, pasó de

20 millones de pasajeros aéreos anuales a 100 millones), Argentina prácticamente no creció. El ingreso de nuevas líneas aéreas estuvo prácticamente congelado, no se firmaban acuerdos bilaterales para aumentar frecuencias con otros países y las líneas aéreas que estaban en el país afrontaban trabas en su operación cotidiana.

A partir de estimaciones de la demanda de viajes, que identifican su generación y su distribución por origen y destino, confirmamos la expectativa del Ministerio de Transporte: existe demanda insatisfecha. Bajo esta premisa de demanda insatisfecha se comienza a trabajar en el ingreso de nuevas empresas al sector aerocomercial, la generación de nuevas rutas y mayores frecuencias, y así lograr incrementar la conectividad del país potenciando el turismo nacional e internacional para lograr una mayor federalización del transporte aéreo.

Impacto económico

El transporte aéreo es fundamental para generar empleo de calidad (tanto directo como indirecto), atraer inversiones y potenciar el desarrollo del país. Y esto se logra acompañando y dinamizando la actividad turística, que significa más del 8 % del producto bruto interno argentino y representa 1 de cada 10 empleos registrados.

El desarrollo del sector aéreo es además la oportunidad para que consigan trabajo personas con estudios especializados, carreras que implican una gran dedicación, inversión de tiempo y dinero. En este sentido, el municipio de Morón se perfila como el gran semillero de personal calificado del país, gracias a la Facultad Regional Haedo de la Universidad Tecnológica Nacional, el Centro de Instrucción de Aeronavegantes y Técnicos Aeronáuticos del INAC, la Escuela Nacional de Educación Técnica N.º1 y la Escuela de Educación Secundaria Técnica N.º4, todas ofertas educativas públicas y gratuitas que se suman a la oferta de las escuelas de vuelo concentradas en el predio contiguo a la Base Aérea Militar Morón y los institutos privados que se están inaugurando en la región.

A nivel nacional, se implementaron acciones para modernizar y simplificar los trámites y procesos de los actores de producción:

- En febrero de 2016, se eliminaron las tarifas máximas para los vuelos de cabotaje y, en julio de 2018, se eliminaron las tarifas mínimas o «piso tarifario» para los vuelos de cabotaje, para incentivar al sector aerocomercial.
- Se llevó adelante un rebalanceo de tasas para bajar el costo de estacionamiento de aviones de vuelos internacionales en nuestros aeropuertos.
- En mayo de 2016, se redujo en un 5 % la tarifa de Intercargo (empresa encargada de mover equipaje y personas en los aeropuertos) para los vuelos internacionales. Posteriormente, se realizó una reducción equivalente en octubre.
- En enero de 2018, se comenzó a publicar los precios de los combustibles en todos los aeropuertos del país, permitiendo mejorar la planificación de los vuelos.



- Se revisó el esquema de multas a las empresas por incumplimiento de servicios. Se comenzaron a emplear estándares internacionales para definir las demoras y se aplicaron estímulos (en vez de penalizaciones), como la publicación de *ranking* de cumplimiento de horario.
- Se mejoraron los criterios de fiscalización y hoy se toma contacto presencial y directo con las empresas controladas.
- Se habilitó el alquiler de helicópteros y de aviones de menos de 5700 kg.
- Se habilitó el plan de vuelo remoto para que cada plan de vuelo pueda ser presentado electrónicamente y no solo en papel.
- Se eliminaron los aranceles y tasas de la ANAC a registros y transferencias de aeronaves fabricadas en Argentina.
- En enero de 2019 se redujo el 56 % las tasas en vuelos internacionales de corto alcance.
- También en enero de 2019 se publicó el decreto para la apertura del mercado de la prestación de servicios de rampa, para la incorporación de nuevos actores a la actividad.

En términos generales, con esta política se modernizaron procesos, trámites y aranceles.

Inversiones

El desarrollo del crecimiento aerocomercial que impulsa el Ministerio de Transporte de la Nación con la «Revolución de los Aviones» incluye la modernización de la infraestructura en aeropuertos de todo el país, la incorporación de nueva tecnología de navegación aérea, nuevo equipamiento para la operación logística y otras obras complementarias para mejorar la aviación civil. En total, se invertirán 25 000 millones de pesos durante 2019, ya se finalizaron obras en 20 aeropuertos y se llevan adelante obras en los aeropuertos de Ezeiza, Aeroparque, Iguazú, Comodoro Rivadavia, Bariloche, San Fernando, Formosa, Salta, Jujuy y Mar del Plata.

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](#)¹⁰, 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 personas¹¹. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹², 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 integral¹³.

¹⁰ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹¹ 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>

¹² Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

¹³ 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); Pierson (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 infantil¹⁴ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad¹⁵.
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**¹⁶:
 - **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](#).

¹⁴ Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹⁵ 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>

¹⁶ 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](#)¹⁷ 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](#)¹⁸, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁹.
 - 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**²⁰
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)²¹ 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 características²²:
 - 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

¹⁷ 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](#):

¹⁸ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁹ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²⁰ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

²¹ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

²² 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.



Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos del clúster aeronáutico Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.
Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar.
Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.