

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de San Nicolás: financiamiento

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 Hernán Mateucci, Bernarda Balestra, Marcelo Lanche, Andrés Bockl, Iván Tureniec, Juan Pettinari, Marina Baima, Natalia Álvarez bajo la supervisión del Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en julio de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.



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.

El desafío de San Nicolás: financiamiento

Objetivos del caso en vivo

- Analizar el contexto actual del financiamiento en todos los sectores que intervienen en el desarrollo de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, incluidos el sector público, el sector privado y el 3.^{er} sector.
- Identificar oportunidades de mejora en línea con la visión de ciudad al 2030.
- Proponer modelos y herramientas de financiamiento que permitan crear un entorno propicio para el desarrollo de los distintos sectores.

Contexto

A continuación, se resume el contexto de financiamiento en los tres sectores de interés: sector privado, sector público y el 3.^{er} sector:

Sector privado

La problemática que enfrenta el sector privado en la actualidad es muy compleja. Con un fuerte deterioro de la actividad y altas tasas de interés que empujan para arriba todos los costos de la economía. El financiamiento es parte de esta problemática, y está más acentuado en las pequeñas y medianas empresas que poseen un mayor grado de vulnerabilidad.

Como se ve en el Cuadro 1, los segmentos de la pequeña y mediana empresa (pyme) son los que presentan menor utilización de crédito bancario en Argentina, y lo mismo sucede si se lo compara a nivel internacional con países vecinos.

CUADRO 1
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE UTILIZAN CRÉDITO BANCARIO
EN ARGENTINA Y PAÍSES SELECCIONADOS

Pais/Tamaño de empresa	Total	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	6,9	3,3	8,5	14
Brasil	48,4	22,5	48,8	68,4
Chile	29,1	16	23,5	62,8
México	2,6	1,9	2,6	12,1
España	32,6	26,2	38,7	47,7

Fuente: Banco Mundial, Enterprise Surveys, www.enterprisesurveys.org.

Nota: Encuestas realizadas entre 2006 y 2009 sobre muestras de 1.000-1.500 empresas.
Pequeña empresa: hasta 20 empleados, Mediana: 20-99 empleados, Grande: 100 o más empleados.

Dentro de las dificultades que se les presentan a las pymes para acceder al crédito se encuentran las siguientes: un elevado costo, dado por las altas tasas de interés que se suma a los costos bancarios de la operación, plazos de repago que no se ajustan a los tiempos de maduración de una inversión productiva, insuficientes garantías o valuaciones contables que no se condicen con su valor real, desconocimiento de las líneas de créditos existentes y de los procedimientos para acceder, y desconfianza en el sistema bancario. Debido a estas dificultades, las dos principales fuentes de financiamiento de las pymes son el capital propio, y la propia red de proveedores y clientes. En Argentina, las empresas medianas financian el 63 % de sus inversiones productivas con fondos propios, mientras que menos del 15 % consigue un crédito en un banco⁶.

Uno de los motivos de la poca accesibilidad al crédito tiene que ver con la oferta. En Argentina conviven un conjunto de estímulos que incentivan al canal bancario, a orientar los fondos a financiar préstamos al consumo o invertir en letras del Banco Central en vez de destinarlos al sector productivo. Una de las conclusiones es que para los bancos es más sencillo y rentable calificar a un cliente que cobra todos los meses su sueldo en una cuenta bancaria, que analizar la carpeta crediticia de una pyme a la que debe además ofrecer una tasa de interés que esté en línea con las expectativas inflacionarias. El resultado es que en Argentina el 49 % de los créditos en pesos al sector privado son para financiar consumo, ya sea a través de créditos personales o de la tarjeta de crédito. La tabla a continuación muestra los resultados de un estudio realizado para entender la visión de los bancos comerciales en Argentina y refleja la problemática existente.

⁶ «Financiamiento, el desafío de las pymes». *Perfil*, 12 de agosto 2017.

CUADRO 2

EL MERCADO DE CRÉDITO PYME Y LA VISIÓN DE LOS BANCOS COMERCIALES EN ARGENTINA

De la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2008b) estudian la percepción de los bancos respecto a las pymes a través de entrevistas directas con 14 entidades que operan en Argentina. Más allá de la definición oficial, los bancos clasifican a las pequeñas empresas como aquellas con ventas anuales entre USD 300 000 y USD 5 millones, y medianas a aquellas con ventas entre este valor y USD 30 millones. El trabajo llega a los siguientes resultados principales:

- *La mayor parte del crédito toma la forma de adelantos en cuenta corriente y, en menor medida, el descuento de documentos y cheques.*
- *Los préstamos se destinan principalmente a capital de trabajo relativo a bienes de capital.*
- *Mayoritariamente, los bancos exigen garantías reales sobre los préstamos a pymes.*
- *Los bancos buscan capturar clientes pymes que estén previamente vinculados, como proveedores o clientes, con su clientela corporativa.*
- *Los bancos encuentran atractivo el segmento pyme ante la creciente competencia en los segmentos corporativo y de consumo.*
- *Los mayores obstáculos para expandir el crédito al sector es la extendida informalidad de estas empresas, la baja confiabilidad de sus balances contables, la falta de garantías y el alto costo de generar información contable para acotar el riesgo de aumentar la exposición en el sector.*
- *Los bancos consideran que existe un alto grado de competencia en este segmento, en especial para los bancos más pequeños. Estas instituciones, con costos unitarios más altos por su menor escala, se ven obligadas a operar a los niveles de tasa de interés que imponen los bancos más grandes —que son los principales jugadores en el sector— para mantener o aumentar su cuota de mercado, con independencia del riesgo asumido y de su propia estructura de costos.*
- *La carga regulatoria no es un obstáculo de primer orden en opinión de los bancos, aunque creen que los requisitos documentarios podrían relajarse para acomodar la demanda de crédito de las firmas informales. En tal sentido, la obligación de no tener deudas laborales y tributarias se erige en una traba para que muchas pymes sean sujetos de crédito.*

- *Los bancos reconocen que un alto número de pymes no ejerce suficiente demanda. Entre otros motivos, atribuyen este comportamiento a que las firmas buscan financiamiento a largo plazo a tasas fijas, al tiempo que los bancos están dispuestos a prestar a corto plazo con tasa variable.*
- *El marco legal e institucional es considerado defectuoso, aunque los bancos sortean esta dificultad evitando en la medida de lo posible las instancias judiciales, prestando a corto plazo, reestructurando o renegociando la deuda y reclamando garantías personales.*
- *La carencia de personal especializado en el segmento pyme y el alto costo y las dificultades para aplicar técnicas de scoring y estandarizar los productos y la administración del riesgo se presentan como otro obstáculo para el crecimiento de esta operatoria.*
- *Los bureaus de crédito cumplen una función primordial, aunque deberían mejorar la calidad y alcance de la información. En particular, la central de riesgo del Banco Central debería informar no solo la situación de los deudores, sino también el endeudamiento y las garantías con el conjunto del sistema.*

Otra alternativa de financiación para las pymes reside en el mercado de capitales. Sin embargo, el mismo se encuentra poco desarrollado, acotado principalmente a trabajar con cheques de pago diferido y pagarés, sumado a la falta de capacitación y desconocimiento de las pymes respecto de este. Actualmente solo un 4 % de esas pequeñas y medianas empresas se financian mediante cheques de pago diferido, pagarés u ON simples⁷.

Las pymes necesitan financiamiento para capital de trabajo e inversión a tasas más competitivas, requisitos más flexibles y plazo que acompañen a los tiempos de los proyectos para que las mismas pueden innovar, crecer y desarrollarse, potenciando su rol como proveedores de las grandes empresas locales o insertarse en las cadenas globales de valor.

Sector público

- Contexto actual

En la actualidad, el sector público municipal, si bien se encuentra afectado por el deterioro general de la actividad económica y su consecuente caída en los niveles de cobranzas de tasas municipales (caída del 10 % respecto al año 2018)⁸, en términos

⁷ «Nuevos instrumentos. Más financiamiento a pymes en el mercado de capitales», *Clarín*, 22 de julio del 2018.

⁸ Datos obtenidos del municipio de San Nicolás.

generales, se observa con una buena salud financiera y sosteniendo un sólido superávit fiscal.

A grandes rasgos, se observa que de la recaudación total por parte del municipio, un 49 % se destina a salarios y gastos corrientes (en proporciones similares), quedando más de la mitad de los ingresos disponibles para obra pública y dejando un amplio margen para el sostenimiento del mencionado superávit.

Esta situación se logra principalmente gracias a un fuerte control sobre los salarios y a una constante búsqueda de eficiencia en los gastos corrientes, permitiendo tener resueltas las necesidades de financiamiento para la prestación de servicios básicos, tales como pavimento, aguas, cloacas, etcétera.

Además de sus ingresos corrientes (los cuales incluyen fondos de la coparticipación provincial), el municipio tiene acceso a partidas provenientes tanto del Gobierno Nacional como del Gobierno Provincial, destinadas a proyectos puntuales, tales como la peatonalización del centro de la ciudad, la construcción de viviendas sociales, etcétera.

- **Desafíos a futuro**

Resueltas las necesidades de financiamiento corrientes del municipio, en un marco de control de gastos y búsqueda de mayor eficiencia en la prestación de los servicios, se presenta al municipio el desafío de obtener fondos que permitan avanzar con proyectos de vanguardia, sin descuidar la salud financiera alcanzada.

Se entiende por proyectos de vanguardia aquellos que permitan a San Nicolás alcanzar el estatus de *smart city* o «ciudad inteligente» o «ciudad eficiente», a partir del desarrollo urbano basado en la sostenibilidad y en el uso intenso de las tecnologías de la información y comunicación en la prestación de servicios públicos de alta calidad, seguridad, productividad, competitividad, innovación, emprendimiento, participación, formación y capacitación. Entre otros proyectos de inversión en ciudad inteligente, se puede destacar como ejemplo el cambio de luminaria tradicional a led y automatización del sistema de activación de estas, con su consecuente ahorro en energía, minimización de costos de mantenimiento y mayor eficiencia en el consumo de recursos energéticos.

Existen también otro tipo de proyectos, tales como el Proyecto Batallón, cuyo objetivo es potenciar a San Nicolás como polo de atracción turística a partir del desarrollo inmobiliario de la zona ribereña, así como el Proyecto de un Parque Logístico para alojar a los camiones que tienen como destino el puerto de San Nicolás, que tiene como objetivo brindar mejores servicios de logística y, por lo tanto, potenciar las actividades del puerto, para los cuales no existe un fondeo específico.

Para estos tipos de proyectos descritos anteriormente, se presenta el desafío de acceder a nuevas y alternativas fuentes de financiamiento, las cuales deberán adaptarse

tanto a la realidad de estos proyectos (por ejemplo, adaptarse a los plazos en los cuales estos proyectos podrán generar beneficios tangibles) como a la realidad del municipio.

Tercer sector

La financiación de una ONG es uno de los pilares fundamentales para seguir adelante con la labor para la que nacen las organizaciones que no persiguen un fin de lucro y cuyo objetivo es ayudar al bien común.

Pero no se puede hablar de plan financiero de una ONG sin antes detenernos en lo que el mismo requiere. Un plan financiero implica detenerse a analizar la realidad de la organización, sus proyectos/servicios prestados, los costos de estos y los recursos actuales y potenciales para encargar los mismos. Se puede entender que le puede resultar complejo a una organización social, que trabaja en entornos vulnerables e inciertos, realizar esta tarea, porque las emergencias requieren acciones rápidas, y a veces no hay tiempo para pensar.

Sin embargo, es preciso hacerlo porque los riesgos pueden ser elevados para demostrar profesionalidad a sus socios estratégicos, los cuales son fundamentales para la subsistencia de la organización, ya que sin ellos no existe financiamiento alguno.

Las dos vías principales de financiación de las ONG

Las ONG se financian fundamentalmente a través de dos vías: la iniciativa pública y la privada. En el caso de los fondos públicos, se conceden mediante subvenciones de las distintas administraciones —local, regional, estatal o internacional. Si hablamos de financiación privada, la tendencia está cambiando y el peso principal comienza a estar en las donaciones privadas, muchas de ellas procedentes de empresas conscientes con el cambio social y otras que vienen de personas individuales que desean apoyar la labor de la ONG a través de donaciones puntuales, recurrentes o bien dejando su herencia o legado.

Cualquiera de estas dos vías de financiamiento requiere como paso fundamental la formalización y profesionalización de la organización. Formalización desde el punto de vista legal (obtención de personería jurídica, del certificado de utilidad pública), desde el punto de vista contable (seguimiento de las cuentas), desde el punto de vista financiero (proyección de recursos y gastos, generación de una cuenta corriente bancaria), desde el punto de vista de los recursos humanos (asignación de tareas específicas a personas específicas, ya sea a tiempo parcial como tiempo completo), desde el punto de vista de la comunicación (gestación de un plan de comunicación a la sociedad). Esta formalización y profesionalización de las actividades representan pilares sobre los que se apoyará la confianza indispensable para que los distintos interesados (organismos, empresas, público en general) en realizar sus aportes a la organización tomen definitivamente la decisión de apoyar a la misma, a través de cualquiera de sus distintas variantes.



En este último sentido las ONG, además de capital financiero, reciben otras ayudas como la del capital humano: el voluntariado es fundamental para sacar adelante muchas tareas que desarrollamos las organizaciones y, además, gracias a ello se puede sensibilizar sobre la tarea que se desarrolla y la importancia de la participación ciudadana en el cambio social deseado.⁹

Por otro lado y basándonos en el trabajo realizado en la Célula Integración Social, donde analizan el contexto en general de la ciudad, exponen lo siguiente: «...una cuestión que surge es la escasa articulación entre los actores. Tanto desde los distintos niveles del Estado (Nacional, Provincial y Municipal) como desde las organizaciones de la sociedad civil (llamado también “Tercer sector”), los sectores eclesíasticos y las empresas. Hay antecedentes del trabajo en problemáticas sociales, pero en su gran mayoría está desarticulado».

Según la información aportada por el trabajo realizado en la Academia del Desarrollo Institucional (ADE + Ternium + Municipio 2018/2019), la cantidad de organizaciones no gubernamentales relevadas asciende a más de 120, de las cuales un grupo de aproximadamente 42 participan activamente de las actividades propuestas que consisten en capacitaciones en base a las necesidades en materia de recursos humanos, planificación, financiamiento, costos, comunicación, redes sociales y voluntariado, entre otros.

Respecto al tema financiamiento del tercer sector, el mismo está relacionado con la problemática que enfrentan las instituciones a la hora de buscar aportes para llevar adelante sus proyectos. Algunas de las formas están en cómo acceder a los programas internacionales, cómo recaudar fondos a través de eventos, campañas, rifas y distintas estrategias que habitualmente se utilizan en estos casos.

Según una encuesta llevada a cabo por la Academia de Desarrollo Institucional, la mayoría de las instituciones respondieron que la forma de financiamiento promedio es la «fuente propia» ([Encuesta Academia Desarrollo Institucional](#)) a través de aportes de cada uno de los miembros por cuotas o aporte de algunas empresas relacionadas con los mismos miembros. Se ve la necesidad de acceder a financiamiento a largo plazo para que la labor sea más sustentable. En otros países, el financiamiento lo otorgan organizaciones internacionales que permiten establecer proyectos a largo plazo para la obtención de resultados más concretos, como el caso de la India y en países de Asia mediante entidades bancarias que dirigen sus objetivos a financiar proyectos sociales. En San Nicolás, una sola organización pudo acceder a financiamiento internacional (Centro de Estudios e Investigación de la Mujer).

Por lo tanto, podemos considerar que la problemática de financiamiento en el tercer sector de la ciudad pasa por la falta de formalización y planificación en las mismas, sumada a una falta de articulación entre las distintas organizaciones para llevar

⁹ <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/financiacion-ong/>

proyectos de manera conjunta y la carencia de financiamiento de fuentes externas que haga sustentable la condición en el tiempo.

Desafíos

Como consecuencia del contexto de los distintos sectores mencionados, consideramos que el desafío a abordar consiste en **cómo mejorar las condiciones de financiamiento de todos los sectores de la ciudad de San Nicolás**. A continuación, se detallan los subdesafíos por sector:

Sector privado

¿Cómo conseguir tasas más competitivas? ¿Cómo mejorar los plazos de los créditos para que se acerquen a los tiempos de maduración de los proyectos? ¿Cómo flexibilizar los requisitos para el otorgamiento? ¿Cómo liberar los cupos de líneas de créditos estatales ofrecidas por los bancos? ¿Cómo suplir la carencia de personal especializado en las pymes necesario para entender la oferta y participar de las opciones disponibles?

Sector público

¿Cómo desarrollar un plan integral con visión de «ciudad inteligente» que sirva como base para buscar crédito? ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento que tienen permitido utilizar el municipio desde el punto de vista legal? ¿Cómo financiar proyectos puntuales de importancia estratégica (por ejemplo, urbanización del batallón)?

Tercer sector

¿Cómo mejorar la formalización y profesionalización de las organizaciones? ¿Cómo acceder a programas de financiamiento internacionales? ¿Cómo articular proyectos con el sector público y privado que permitan financiarse de manera sustentable?

Propuestas

Partiendo de los desafíos es posible definir un conjunto de propuestas para mejorar el financiamiento en cada sector (ver Figura 1). Las propuestas varían en complejidad, tiempo de implementación y sector, siendo algunas específicas mientras que otras son integrales y están destinadas a más de un sector.

Figura 1: Propuestas / Proyectos x sector



A continuación, se detallan las propuestas más relevantes haciendo hincapié en el funcionamiento, beneficios y contras de cada una:

Sector privado

➤ ***Financiamiento a pymes con garantías de SGR***

Las sociedades de garantía recíproca (SGR) son entidades que facilitan el acceso al crédito a las pequeñas y medianas empresas, a través del otorgamiento de avales. Las SGR no prestan dinero, sino que permiten que las pymes accedan a mejores oportunidades en cuanto a plazo, tasa y condiciones de crédito financiero y comercial. Esta propuesta integra a la municipalidad y a las SGR, permitiendo que la primera invierta algún excedente de liquidez en el fondo de riesgo de una SGR, transformándose en Socio Protector y canalizando los avales generados por la SGR exclusivamente a pymes nicoleñas.

Dentro de los beneficios de este modelo podemos destacar:

- Mejores condiciones, tasas y plazos para las pymes.
- Multiplicación del capital aportado como garantía hasta tres veces el monto original.
- Análisis de riesgo a cargo de la SGR, liberando de la gestión al municipio.
- Rápida implementación. Una vez acordados los términos se puede implementar en el corto plazo ya que es un proceso que las SGR realizan con habitualidad.

- Preselección de candidatos a cargo del municipio, que permite direccionar el fondo hacia los sectores que más los necesiten en función de la estrategia de desarrollo definida.

Como contra se puede mencionar la existencia de un *spread* de tasa para el municipio, que surge de comparar el rendimiento del fondo respecto de otras inversiones posibles. Sin embargo, este *spread* debe ser sopesado con el retorno proveniente de fomentar la actividad pyme (mayor empleo, mayor actividad económica, mayor recaudación impositiva, ...).

Dado el corto plazo de implementación y la baja complejidad de la propuesta, consideramos que la misma es un *early win*, con potencial para avanzar a una etapa de implementación.

➤ ***Fideicomiso financiero para pymes***

Consiste en armar un instrumento legal (fideicomiso privado o fondo de asistencia) cuyo objetivo sería canalizar fondos municipales y/o del sector privado, los cuales, bajo un reglamento de inversión, se destinan al financiamiento de pymes nicoleñas.

Es un modelo de mayor complejidad al anterior, ya que requiere en primera instancia definir los responsables de instrumentar y gestionar el fideicomiso. Sin embargo, este modelo podría ser utilizado para potenciar el financiamiento a un sector o proyecto específico. Un ejemplo de éxito de este modelo es el fondo que se desarrolló para la construcción de las naves industriales en el Parque Industrial Norte de San Nicolás.

➤ ***Fideicomiso financiero para proveedores del sector público (con oferta pública)***

Para esta propuesta, optamos por desarrollarla mediante un ejemplo: el municipio encargando una obra importante (el estadio, asfaltado de barrios, mejoras en el centro) a uno o varios desarrolladores, los cuales van obteniendo certificados de avance de obra a medida que progresan, pero que cobran de la municipalidad en el largo plazo en varias cuotas. Estos desarrolladores cederían los certificados a un fideicomiso financiero con oferta pública, que a cambio emitirá títulos públicos (valores negociables sería el término correcto) que luego se venden en el mercado de capitales y permiten a los desarrolladores hacerse de un financiamiento importante en el corto plazo.

Dentro de los beneficios podríamos mencionar la aceleración de las obras para el municipio, el financiamiento a empresas claves y la aceleración del ingreso de los fondos para los desarrolladores.

Dentro de las contras encontramos los costos, ya que las tasas son de mercado y se suma el costo de la estructura del fideicomiso.

Sector público

➤ *Emisión de Letras Municipales en el mercado de capitales*

Consiste en la emisión de deuda por parte del municipio en el mercado de capitales. Esto le posibilita al municipio acceder a una alternativa de financiamiento con el fin de potenciar el desarrollo de nuevos proyectos. Dentro de las ventajas vemos el acceso a una nueva fuente de financiamiento que no compromete la utilización de los fondos ya existentes y, en caso de tener una buena calificación, la misma resulta en un logro destacable al tratarse de una evaluación realizada de manera independiente con criterios internacionales (ver archivo a continuación de este párrafo). Dentro de las desventajas se pueden mencionar las tasas actuales de mercado y el tiempo dedicado a la calificación del municipio, y los aspectos legales a considerar para poder implementarlo.

➤ *Banco Municipal*

La propuesta consiste en crear una entidad financiera local en principio mixta, es decir, con participación minoritaria privada además de la municipal, para evitar los problemas sindicales de los bancos 100 % públicos.

Este modelo es de alta complejidad de implementación y es muy discutido respecto a las ventajas y desventajas que acarrea. A continuación, mencionamos los aspectos más relevantes:

Beneficios

- Percepción positiva del ciudadano, sentido de pertenencia a la ciudad, garantía frente a la inestabilidad del país.
- Persigue un fin social y de asistencia a la comunidad.
- Mayor velocidad de respuesta, al conocer de cerca el contexto local.
- Siempre que se cumplan los requerimientos de riesgo crediticio, se da prioridad a las empresas locales.
- Herramienta para el municipio para gestión de proveedores.
- Vehículo para acercar crédito para empresas desde otros organismos/instituciones.

Desventajas

- Posee altos costos operativos y de gestión del personal, y fuerte influencia sindical. En promedio, en un banco el 74 % del costo total es salario. (Esto se minimiza con el modelo mixto, 50 % del costo total).
- Resistencia del Banco Provincia al redireccionamiento de la cartera municipal.

- Dificultad de asegurar la independencia política. (Esto se minimiza con el modelo mixto).
- *Start up*: proceso complejo y caro. El permiso tarda de 6 meses a 7 años, dependiendo de la burocracia. Una vez aprobado el banco por parte del BCRA, se tiene que abrir en un plazo menor a 1 año o se tiene que volver a iniciar el proceso.
- Según su estatuto, el Banco Municipal no puede brindar gran financiamiento a empresas que estén ligadas directamente a brindar servicios al municipio: ejemplo, empresas de transporte público, recolección de basura, etc. Incompatibilidad.

➤ ***Financiamiento del «Plan integral de ciudad» vía entidades financieras***

El financiamiento a través de entidades como el BID / BICE / CFI es quizás la alternativa más integral y de mayor alcance. Sin embargo, para poder acceder a la misma de manera exitosa es necesario contar con un proyecto de ciudad bien estructurado, con lineamientos estratégicos a mediano y largo plazo claramente definidos, y también mostrar resultados de avance del camino recorrido. Adicionalmente, el objetivo de este plan integral tiene que permitir la mejora de las condiciones sociales de toda la comunidad, como por ejemplo la evolución a una *smart city*.

En este sentido, el plan estratégico que se está realizando a través del G2030, sumado a los proyectos ya realizados y en marcha por parte del sector público, sientan las bases para conformar este plan integral que permita el acceso a los fondos del BID / BICE / CFI para seguir avanzando.

Tercer sector

A continuación, presentamos las principales propuestas para el tercer sector:

- Desarrollo dentro del municipio de un área de asesoramiento para ONG, que les permitan establecer un plan de acción para su formalización jurídico, contable, administrativa y financiera.
- Replicar el alcance y difusión de la Academia de Desarrollo Institucional en el proyecto G2030 de la ciudad, a fin de que más instituciones accedan a las capacitaciones y formas de articulación que se proponen.
- Publicación de los distintos requisitos establecidos por grandes empresas de la zona para acceder a un vínculo entre estas y las ONG.

- Desarrollo de campañas para la obtención de donantes permanentes a través el descuento de un aporte mensual vía tarjeta de crédito.
- Acceso a programas nacionales e internacionales (BID).
- Certificación de utilidad pública.
- Difusión y comunicación de la oferta de instituciones que trabajan para y por la ciudad.

Hitos

- ***Fondo de asistencia para la instalación de naves industriales o inversiones en bienes de capital***

Fondo de asistencia creado en 2017 mediante la Ordenanza Municipal 9442/2017 y el Decreto 1651/2017. El objetivo principal es asistir y fortalecer a las mipymes de la ciudad de San Nicolás y sus delegaciones, otorgando créditos de forma ágil y adecuada a las necesidades de las empresas, con especial énfasis en todo lo referente a proyectos de inversión productiva, como adquisición de maquinarias, ampliación de planta, construcción, montaje, emplazamiento, mudanza e instalación, ampliación y/o refacción de naves industriales; para el desarrollo económico del partido de San Nicolás.

- ***Microcréditos para emprendedores (ADE)***

Link a fuentes relevantes de información

Memoria y Balance del Banco Municipal de Rosario: único banco público de la provincia de Santa Fe, que provee soluciones financieras para impulsar el crecimiento de la región. https://www.bmros.com.ar/memoria_balance/

Agencia de Desarrollo de San Nicolás: asociación civil, cuyo fin es desarrollar productiva y económicamente la ciudad, articulando distintas políticas reactivadoras de la economía y dinamizadoras de la sociedad para estimular el crecimiento, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local. <http://adesn.org.ar/>

El BID: principal fuente de financiamiento multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe. En Argentina hay varios acuerdos para proyectos específicos: <https://www.argentina.gob.ar/becar/Bid>
<https://www.iadb.org/es/noticias/bid-apoya-nuevo-programa-de-argentina-para-fortalecer-la-gestion-de-las-provincias> o



<https://www.telam.com.ar/notas/201906/368712-bid-programas-hacemos-futuro-progresar-tarifa-social.html>

Ministerio de Producción: préstamos, programas y herramientas para impulsar el crecimiento de las pyme. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>

UIA 2015: informe que detalla implicancias que estos cambios tuvieron en el financiamiento a las empresas, se describen las respuestas de políticas implementadas por las autoridades y se presentan ideas para promover el crédito y la inversión a corto y largo plazo. https://uiaorgar-cmsdev.s3.amazonaws.com/documents/6286_informe-de-coyuntura.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJXL23AJMKLGIZFNA&Expires=1562891082&Signature=EWz3qs5p2qGG2ofceUAdLh429sA%3D

CEPAL: documento que analiza el grado de acceso al crédito por parte de las pequeñas y medianas empresas en Argentina:

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5207/1/lc13241e.pdf>

SGR en Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/obtener-garantias-para-el-acceso-creditos>

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); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_a



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo 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.
8. La **cooperación pública privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las

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

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>



- 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 sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030.
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.



```
<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 Los desafíos de San Nicolás: financiamiento Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor 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>.
```