

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de San Nicolás: islas y ríos

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

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=lksb_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 Andrea Dusso, Aníbal Velazco, Daniel Luchelli, Darío Gritti, Emilio Moltoni, Pablo Capriotti, Simón Giovanelli y Walter Brignoli bajo la supervisión del Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en abril 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.

estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

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

CASO EN VIVO - ISLAS Y RÍOS

Objetivos del caso en vivo

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

- Identificar las potencialidades turísticas, recreativas, educativas y deportivas que ofrece el parque Rafael de Aguiar, arroyos e islas.
- Analizar la oferta y demanda de este tipo de actividades en la franjas costeras de la ciudad.
- Identificar proyectos concretos que promuevan el desarrollo de actividades turísticas, educativas, recreativas y deportivas, y contribuyan al desarrollo local a través de la generación de empleo, la inclusión social y el cuidado ambiental.

Características territoriales

La ciudad se encuentra a la vera de un brazo del río Paraná, en el corredor industrial Zárate-Rosario. Limita al sur con el partido de Ramallo; al oeste, con Pergamino; al norte, con el Arroyo del Medio —límite natural con la provincia de Santa Fe— y al este, con el arroyo Yaguarón (porción final del Arroyo del Medio). De estos límites naturales surge su nombre «de los Arroyos».

La ciudad cuenta con una unidad de conservación biológica que fue creada por la municipalidad de San Nicolás el 3 de enero de 1959. El área natural protegida municipal parque Rafael de Aguiar comprende una superficie de 1500 hectáreas aproximadamente, de las cuales 1100 ha son de carácter insular y 440 ha de carácter continental. Posee jurisdicción provincial, pero es regentado por la municipalidad de San Nicolás.

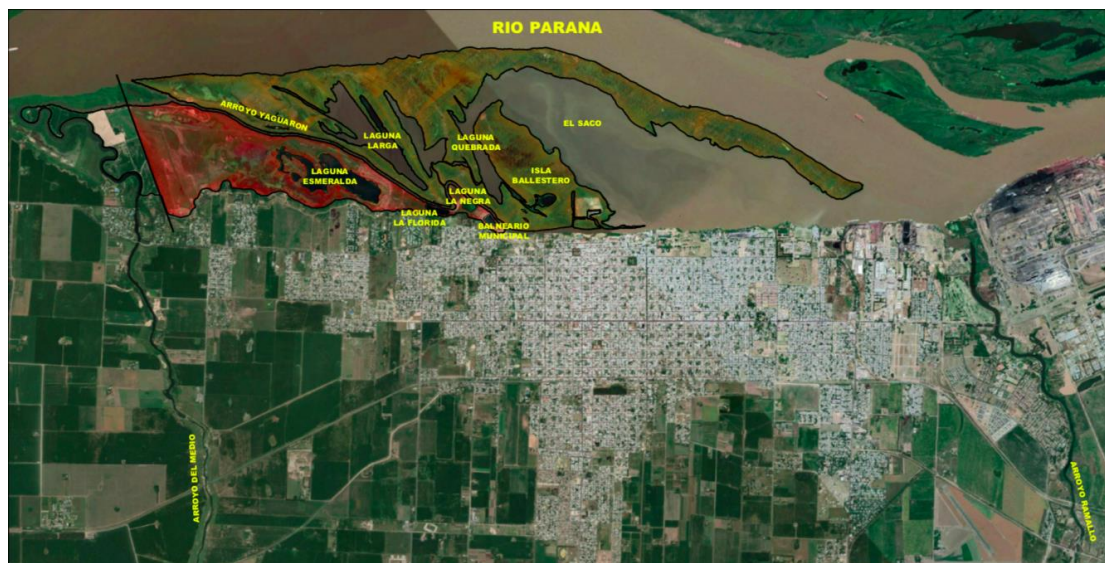
Límites del parque

El territorio del parque comprende los terrenos situados desde el fin del paseo Costanero, incluyendo la barranca, y hasta el arroyo Yaguarón, más la isla situada entre el cauce principal del río Paraná Guazú y el arroyo Yaguarón, denominada Isla Ballesteros.



Fuente: Plan de Manejo del Parque Rafael de Aguiar

El ANP está influida por los arroyos Del Medio, Yaguarón, las lagunas La Quebrada, Laguna Larga —entre otras— y la cuenca del río Paraná. En esta área se pueden encontrar dos ambientes bien típicos: las barrancas y las islas (con bañados, albardones y lagunas). El área está muy próxima a la población humana, lo que ahuyenta en términos generales a los tetrápodos. En cambio, la ictiofauna es significativa y el área, al estar próxima al río Paraná, participa de la gran variedad de peces de este importante río.



Fuente: Secretaría de Obras Públicas, marzo 2019

Aspectos para destacar/características más relevantes:

- Presenta una biodiversidad relevante, al poseer elementos de flora y especialmente faunísticos que son más raros o están ausentes en las áreas protegidas situadas río abajo. Entre el elenco protegido destacan las aves, de

las que se registraron alrededor de 150 especies. En la reserva nidifican muchas especies características de la Mesopotamia o del sector septentrional provincial, entre las que se encuentra el **espinero grande**. También presenta numerosas especies de **peces**, 14 especies de **mamíferos** (destacando el amenazado **lobito de río**), 13 especies de **anfibios** y 12 especies de **reptiles**, entre ellos destaca el saurio ápododo **viborita de cristal**, el cual en la provincia de Buenos Aires es exclusivo de su extremo norte.⁶ Entre sus **insectos** destacan las **mariposas**¹⁸ y los coleópteros, siendo que solo en los **Carabidae** se han colectado 104 especies de 48 géneros y 21 tribus.

- Se han inventariado alrededor de 230 especies de plantas.
- En la barranca del área protegida fueron localizados restos que la indican como portadora de afloramientos fosilíferos.
- En la base de la barranca fueron efectuados hallazgos arqueológicos consistentes en una lasca de cuarcita blanca y fragmentos de cerámica con deficiente cocción.

Dentro del área protegida se establecen varios tipos de zonas:

Zona intangible: es la zona dedicada a la conservación. Es la que implica mayores restricciones al uso, ya que su objetivo es proteger las áreas de mayor importancia para su conservación. Puede ser utilizada para fines científicos, investigación y educación, no admitiéndose actividades destructivas o que causen deterioro.

Zona de uso público extensivo: es una zona que admite usos de bajo impacto que impliquen mínimas modificaciones de las características naturales del área, pudiendo estar dotada de accesos y ciertos servicios públicos. Es una zona para desarrollar actividades de investigación, educativas y recreativas de bajo impacto con la finalidad de generar un acercamiento de los visitantes al patrimonio ambiental del parque.

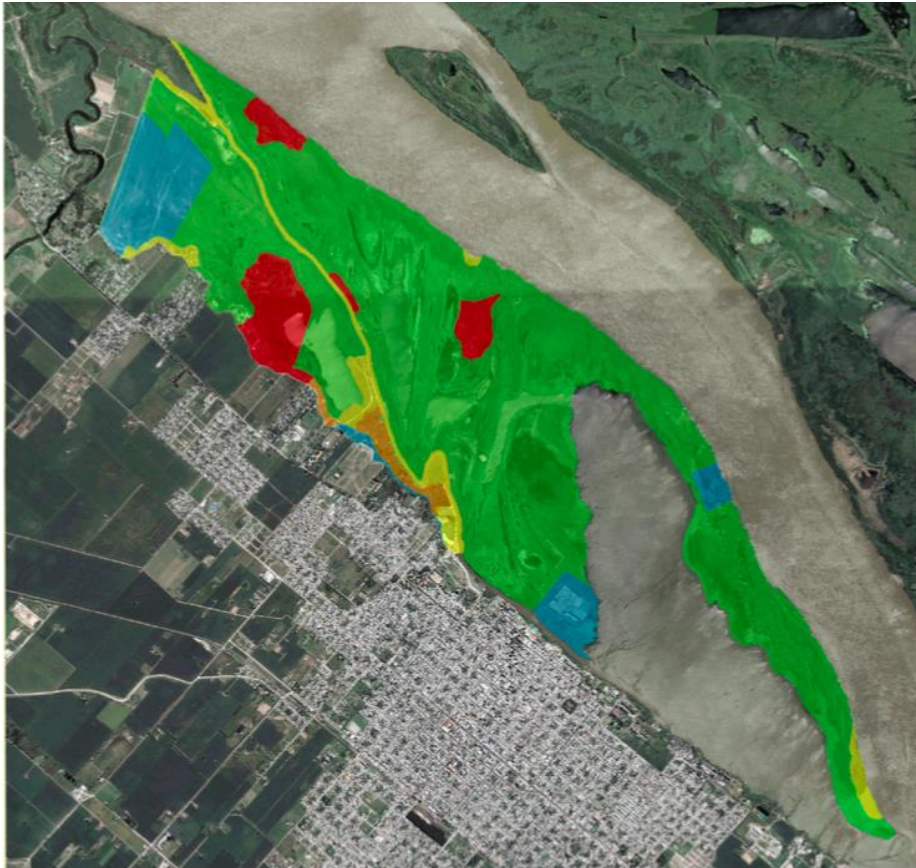
Zona de uso público extensivo especial: es una zona que implica niveles intermedios a altos de modificación ambiental relacionados con la instalación de infraestructura y/o el establecimiento de asentamientos humanos que desarrollan actividades no siempre acordes a los objetivos de conservación del área protegida.

Zona de uso público intensivo: es una zona de extensión reducida, donde se admiten grados intermedios a altos de modificación de las características naturales. Su objetivo principal es la recreación, y actúa como zona de recepción, es estratégica en cuanto al control del ingreso y de la conducta de los visitantes, al igual que para la atención de los mismos. Se puede utilizar para actividades de esparcimiento, recreativas, de educación ambiental, deportivas, etc., y para la instalación de infraestructura y servicios.

Zona de recuperación: es la zona destinada a tareas de control y manejo para recuperar los ambientes degradados y disminuir procesos de erosión, colmatación, contaminación y de invasión de especies exóticas.

Zona de amortiguación: es la zona que comprende las áreas adyacentes a los límites del área protegida, conformando espacios de transición entre las zonas protegidas y el entorno. Su establecimiento intenta minimizar las repercusiones de las actividades humanas que se realizan en los territorios inmediatos.

Zonificación



Referencias

-  Zona intangible
-  Zona de recuperación
-  Zona de uso extensivo
-  Zona de uso extensivo especial
-  Zona de uso intensivo

Desafío principal

Desde hace unos años, la ciudad ha comenzado un proceso de recuperación de los espacios que bordean la costa de la ciudad, entre ellos el parque San Martín, la costanera y la costanera alta. El desafío principal hoy es cómo continuar con el proceso

de lograr una ciudad de cara al río y arroyos circundantes, que aproveche sus costas e islas para el disfrute de sus habitantes y turistas de forma sustentable.

Ahora bien, si diferenciamos los territorios para atender sus necesidades y aprovechar sus potencialidades específicas, surgen 4 desafíos particulares que se diferencian por la geografía, la accesibilidad, la población circundante y la titularidad dominial.

Los 4 desafíos son:

DIMENSIÓN /DESAFÍO	DESAFÍO PARQUE CONTINENTAL	DESAFÍO PARQUE INSULAR	DESAFÍO COSTANERA SUR	DESAFÍO COSTANERA NORTE
Geografía	Superficie: 440 ha aprox., de bañados, lagunas y tierra firme que según los ciclos del Paraná son susceptibles de inundación. Simple Accesibilidad	1100 ha de islas con accesibilidad limitada (por embarcación). Más susceptible de inundación.	76 ha (7 km de longitud) Ribera de arroyo con mejoras de infraestructura, muy buena accesibilidad.	150 ha (13 km de longitud) Mayormente campo y bordes de arroyo, con fácil accesibilidad.
Población circundante	Deshabitado	Escasa población permanente.	Alta densidad poblacional en la ribera.	Escasa población
Titularidad dominial	En su totalidad es del Estado.	Del Estado, con concesiones a privados y pobladores con tenencia precaria.	Del Estado (nacional, provincial y municipal).	Mayoritariamente privado.

1) *Desafío parque Continental*

¿Cómo lograr un parque Continental innovador, accesible, recreativo, turístico y ambientalmente sustentable? Y/o, ¿cómo posicionar al parque Rafael de Aguiar como una de las áreas protegidas del país más innovadoras, accesibles y ambientalmente sustentable?

Potencialidad turística, educativa, recreativa y deportiva del parque Continental

Si bien gran parte del espacio continental es aprovechado diariamente por los nicoleños que allí realizan actividades deportivas y recreativas, como la pesca, existe un gran potencial para optimizar el desarrollo de actividades que hoy se llevan a cabo de forma espontánea:

- 1) Senderos/paseos recreativos
- 2) Avistaje de aves, plantas, insectos y naturaleza en general
- 3) Senderos interpretativos sin guía
- 4) Visitas guiadas de interpretación y concientización ambiental para el público en general y para contingentes de escolares («aula a cielo abierto»)
- 5) Circuitos terrestres alternativos, por ejemplo, sobre la barranca o alrededor de las lagunas
- 5) Circuitos deportivos terrestres y acuáticos (sin combustión)
- 6) Organización de actividades deportivas integradas, tanto terrestres, como acuáticas

Para ello es necesario mejorar la infraestructura y las facilidades existentes en las zonas permitidas por ley.

Asimismo, la Universidad Nacional del Litoral ha hecho un trabajo por encargo del municipio para llevar a cabo actividades de saneamiento en las lagunas, con el fin de preservar la fauna y flora existentes.

2) *Desafío parque Insular*

¿Cómo hacer un buen uso de los espacios insulares que promueva la generación de empleo a través de la generación de actividades económicas vinculadas al turismo y a la recreación de forma sustentable? Y/o, ¿cómo lograr que todos los habitantes de la ciudad tengan la posibilidad de disfrutar de los espacios costeros?

Potencialidad turística y recreativa del parque Insular

En el caso del espacio insular, son pocos los nicoleños que hoy en día pueden disfrutar del río y de los bancos de arena existentes. Por ello, es deseable aprovechar

ciertos espacios que, por sus características morfológicas, permitirían cierto grado de intervención para el aprovechamiento económico-turístico, tanto de los habitantes de la ciudad como de los turistas.

- 1) Aprovechar la franja de isla que comienza a la altura de Atanor.
- 2) Desarrollar una playa del lado interno del saco.
- 3) Aprovechar la bajada natural del cuartel como lugar de conexión con la ciudad para que el límite sea el Paraná en lugar del Yaguarón.

3) Desafío Costanera Sur

¿Cómo vincular este espacio costero con el PEA? Y/o, ¿cómo posicionar a la Costanera Sur como un atractivo turístico para sus habitantes y visitantes?

Potencialidad recreativa, deportiva y turística de la Costanera Sur

Si bien en los últimos años se ha mejorado el espacio de la Costanera Sur, ubicada en el barrio SOMISA, es posible implementar ciertas acciones adicionales y complementarias de mejora, tales como:

- 1) Zonas para uso no vehicular (senderos para caminata, bicisendas).
- 2) Extender el uso recreativo y deportivo de esta costa del río hasta llegar a la autopista, vinculando la Costanera Sur con el Predio Ferial y Autódromo.
- 3) Promover la inversión en servicios y facilidades para el visitante (estacionamiento, gastronomía, baños, etcétera).
- 4) Ofrecer facilidades y equipos para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas (alquiler de bicicletas, kayak, cañas de pescar, venta de lombrices, etcétera).

4) Desafío Costanera Norte

¿Cómo revitalizar un espacio que antaño fue uno de los balnearios más concurridos de la zona?

Potencialidad recreativa y deportiva de la Costanera Norte

Existe una franja que va desde el margen del Arroyo del Medio, entre la Ruta 21 y la Autopista que actualmente no es aprovechada al máximo para el uso deportivo y recreativo. Teniendo en cuenta que allí se encuentra una de las zonas más pobladas de la ciudad, sería deseable promover e implementar acciones que permitan el disfrute de los habitantes, entre ellas:

- 1) Construcción de sendas para caminar, correr, y andar en bici.
- 1) Revitalización del balneario Ex Molino Santa Clara.
- 2) Generación de centros/espacios recreativos.

Crterios

- Sustentabilidad ambiental, social y económica
- Inclusión
- Participación
- Gradualidad
- Viabilidad económica

Hitos relevantes

Normativa:

- En 1959, la municipalidad de San Nicolás crea por medio de la ordenanza N.º 14/59 el parque Regional Forestal y Botánico Rafael de Aguiar. Se reglamentan sus límites, su superficie aproximada y algunos de los usos que se consideran prohibidos.
- Esta ordenanza es complementada con la N.º 165 del año 1960 y la N.º 2576 del año 1989, la cual anexa otros terrenos al parque y crea una Comisión Asesora Permanente. Indica que en el planeamiento de obras del parque regional, deberá darse prioridad a la preservación del ecosistema y a aquellas obras destinadas a conformar espacios de uso recreacional y turístico en el parque (rellenos, puentes, obras de arte, vinculaciones, etcétera). Indica la creación de una Comisión Asesora Permanente.
- La Ordenanza 2590 de 1989 ordena el uso del suelo en el partido de San Nicolás de los Arroyos y designa al parque como Zona E (Esparcimiento).
- La Ordenanza 3629 de 1994 prohíbe la alteración, degradación, destrucción parcial o total de la barranca por extracción de tosquilla o tala de árboles.
- La Ordenanza 4493 de 1997 indica que en el planeamiento del Parque Regional Forestal y Botánico Rafael de Aguiar y en el desarrollo de su infraestructura deberá darse prioridad a la preservación de su ecosistema. Las obras y trabajos destinados a conformar espacios de uso recreacional, turístico y educativos deberán adecuarse a dicha prioridad central.
- La Ordenanza 5131 de 2000 indica la elaboración del Plan de Gestión del Parque y la evaluación del impacto ambiental para las obras que se realicen en él.

- La Ordenanza 5192 de 2000 establece restricciones de uso para las parcelas del borde superior de la barranca, en relación con la traza de la Costanera Superior.
- El Decreto 1563 de 2000 modifica la constitución de la Comisión Asesora Permanente.
- La Ordenanza de 2002 establece la zonificación del parque Aguiar.
- Ordenanza N.º 8235 del año 2012 cambia el nombre a «Área natural protegida municipal parque Rafael de Aguiar», entre otros cambios.

Estudios:

- 2001: Aportes para el desarrollo del parque Rafael de Aguiar de la ciudad de San Nicolás: creación de un «Centro de Interpretación», Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
- 2010: Plan de Manejo del Parque Rafael de Aguiar, Fundación OGA.
- 2017: Diagnóstico Hidráulico Ambiental para posible uso sustentable del parque Aguiar, Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas, UNL.
- 2018: Diseño de identidad visual y de la comunicación institucional del parque Rafael de Aguiar.

Obras públicas más relevantes:

- 2012: Repavimentación Costanera Sur
- 2016/2019: Nueva parquización Costanera Baja y Alta
- 2017/2018: Nueva parquización parque San Martín
- 2019: Traspaso dominial de los terrenos del Ejército

Políticas públicas de aprovechamiento recreativo/turístico/deportivo:

- 2013: se pone en funcionamiento un nuevo balneario en San Nicolás, ubicado en la zona norte de la ciudad, sobre el Arroyo del Medio. Se trata del remozado balneario del Molino Santa Clara. En este lugar se llevó a cabo la reparación de la calle de ingreso (Nobel), se efectuó un importante acondicionamiento, desmalezamiento, colocación de cestos de basura y se delimitó el sector que estará habilitado a los bañistas.
- 2015: Vamos a la playa, programa turístico que se puso en marcha esta temporada de verano con el objetivo de proponer una alternativa de esparcimiento en una zona de islas del río Paraná.
- 2015: Programa Reserva Mágica, ofrece una caminata familiar nocturna por el parque Rafael de Aguiar. La excursión es gratuita y se realiza junto al guardaparques, para avistar animales nocturnos, percibir los sonidos del entorno natural y aprender sobre nuestra historia y leyendas aborígenes.
- 2018/2019: Plaza Activa, programa impulsado por la municipalidad de San Nicolás que promueve una vida saludable haciendo ejercicio en contacto con la

naturaleza en la costanera alta y paseos guiados por el parque Rafael de Aguiar: cabalgatas, *running*, bicicletas y kayak.

Iniciativas privadas:

- Concesión del balneario municipal para la creación de Renton Cable Park
- Nueva guardería náutica
- Salón de fiestas Lagunas del Yaguarón
- *Foodtrucks*
- Concesión del bar El San Martín

Desafío célula de Islas y Río

- 2018: se reúnen por primera vez los integrantes de la célula de Islas y Río, integrada por un grupo diverso de personas vinculadas al desafío.
- 2019: la célula comienza a trabajar en el desafío, consultando estudios, haciendo visitas exploratorias, detallando cuáles son las necesidades y potencialidades de cada área identificada. Realizan asimismo un mapa de actores (el mismo no es definitivo ni excluyente).

Bibliografía y fuentes consultadas

- Fundación ÓGA (2010). Plan de Manejo del Parque Rafael de Aguiar. San Nicolás de los Arroyos, Buenos Aires, Argentina.
- UNL (2017), Diagnóstico Hidráulico Ambiental para posible uso sustentable del parque Aguiar, Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas.
- Lassalle, María; Monti, Dana (2001), *Aportes para el desarrollo del parque Rafael de Aguiar de la ciudad de San Nicolás: creación de un centro de interpretación*, Facultad de Ciencia Política y R.R.I.I., Rosario, Argentina.
- Honorable Consejo Deliberante de San Nicolás.
- Diario *El Informante*
- Diario *El Norte*

APENDICE I

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

Criterios e Impacto

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

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

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

⁷ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

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

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



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil¹⁰ sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹¹.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
 - **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 empresaria¹².
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

[Interest Revisited](#); Rocha (2013).

https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.

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

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

¹² Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>

- empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)¹³ 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](#)¹⁴, los cuales tienen tres características:
- comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁵.
 - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**¹⁶
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)¹⁷ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, dialogo y acción** con las siguientes características¹⁸:
- Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
 - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutro, diverso y plural
 - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
 - Público-privado o Multi sectorial
 - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
 - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

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

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

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

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

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

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

APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

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

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

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

2. Entrevista con el directivo

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

3. Envío de información base para el desarrollo del caso

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

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

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

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

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

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

1. Presentación del caso e identificación de desafíos

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

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

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

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

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias

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



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

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

1. Implementación de propuestas

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

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

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

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

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

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

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



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

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

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



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



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



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



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de San Nicolás: islas y ríos 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>.
```