

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos del Predio Ferial – Estadio – Autódromo (PEA)

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos

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

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

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

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

Caso preparado por la célula PEA de San Nicolás 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.

Los desafíos del Predio Ferial – Estadio – Autódromo (PEA)

Nuestra visión: San Nicolás 2030

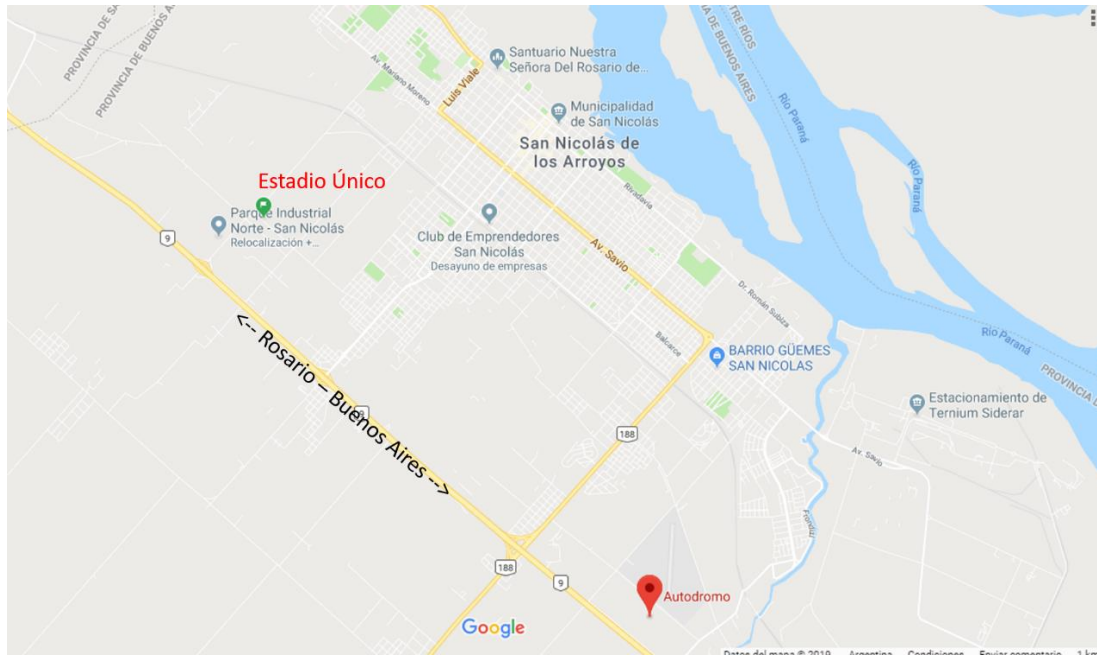
- + Inversión + Turistas + Trabajo = + Oportunidades
- Ciudad destino de grandes eventos y mini turismo centrado en la sustentabilidad social, ambiental y económica.

Contexto

El PEA está integrado por la sede del Autódromo y del Predio Ferial —que comparten el mismo ámbito— y el Estadio. Ambos predios se ubican sobre la Ruta 9 (AU Rosario-Buenos Aires) lo que los ubica en la periferia de la ciudad, que se encuentra recostada sobre las márgenes del río Paraná a unos 6 km del acceso desde la autopista.

Es fácil reconocer que el PEA ostenta una ubicación estratégica para la logística de los grandes eventos que allí se lleven a cabo, debido a la accesibilidad desde la autopista, la conectividad con grandes centros urbanos (Buenos Aires, Rosario, Córdoba), la facilidad en la logística de armado y desarme de eventos, el ingreso y egreso de visitantes y los espacios disponibles para estacionamiento, por nombrar solo algunos.





La existencia del PEA nos ofrece una oportunidad de gran relevancia para los años por venir si logramos posicionar a San Nicolás como sede para turismo de reuniones. Este tipo de turismo se caracteriza por ser un segmento de alto crecimiento, de elevado rendimiento y con amplios efectos difusores en toda la cadena de valor, ya que los asistentes a los eventos se alojan en nuestros hoteles, utilizan la oferta gastronómica y de entretenimiento, compran en los negocios de la ciudad y, si la experiencia fue satisfactoria, nos recomiendan.

La Argentina ha logrado posicionarse como segundo destino en América Latina como destino de reuniones, congresos y convenciones, y su rol sigue creciendo. Repasemos algunas cifras para entender el potencial del turismo de eventos, a fin de

proyectar a nuestra ciudad como destino y competir con otras ciudades. Observemos lo siguiente:

- En 2018 se identificaron 6382 reuniones en la Argentina.
 - 5507 agrupadas en congresos y convenciones,
 - 722 en ferias y exposiciones,
 - 153 en eventos deportivos internacionales.
- La gran mayoría de las reuniones se concentraron durante el segundo semestre del año, específicamente entre agosto y noviembre, período en el que se desarrollaron alrededor del 57 % de las mismas.
- La distribución geográfica de las reuniones por destino sede se destaca que las primeras cinco ciudades concentran el 48 % del total de las reuniones identificadas en el país, a saber:
 - Ciudad de Buenos Aires (21 %),
 - Córdoba (8 %),
 - Salta (7 %),
 - San Miguel de Tucumán y Mendoza (con un 6 % cada una),
 - Mar del Plata, La Plata, Rosario, Paraná, San Salvador de Jujuy y Santa Fe.Estas ciudades se posicionan entre las primeras once ciudades sedes con mayor cantidad de reuniones.
- En total, estas 11 localidades acaparan el 69 % de las reuniones identificadas en el país, en tanto el 31 % restante se encuentra distribuido en 305 localidades.
- Se estima que asistieron un total de 1 847 912 personas a reuniones de C&C, de las cuales 548 603 fueron turistas nacionales, 106 088 turistas extranjeros y 1 193 221 asistentes locales, es decir los residentes en el destino sede.
- En tanto, se estima que asistieron un total de 9 834 712 personas a las F&E, de las cuales 2 578 929 fueron turistas nacionales, 165 228 turistas extranjeros y 7 090 555 asistentes locales.
- La estadía promedio de los turistas asistentes a C&C fue de 3,70 días para los turistas nacionales y de 5,55 días para los turistas extranjeros. En tanto, la estadía promedio de los turistas asistentes a F&E fue de 2,78 días para los turistas nacionales y de 5,23 días para los turistas extranjeros.
- Los turistas nacionales asistentes a C&C tuvieron un gasto promedio diario de AR\$2381, en tanto los turistas extranjeros gastaron AR\$4795. Por su parte, el gasto diario de los turistas nacionales asistentes a F&E fue de AR\$1979, mientras que para los turistas extranjeros fue de AR\$3503.
- Se estima que los turistas que asistieron a las reuniones de C&C y F&E generaron un gasto total de AR\$ 24 877 314 939, monto que toma en

cuenta los gastos realizados en alojamiento, transporte, alimentos, excursiones, entretenimiento, compras realizadas e inscripción.

Lo vemos en gráficos:



Gráfico 1: Turismo de reuniones en la Argentina. Datos estadísticos

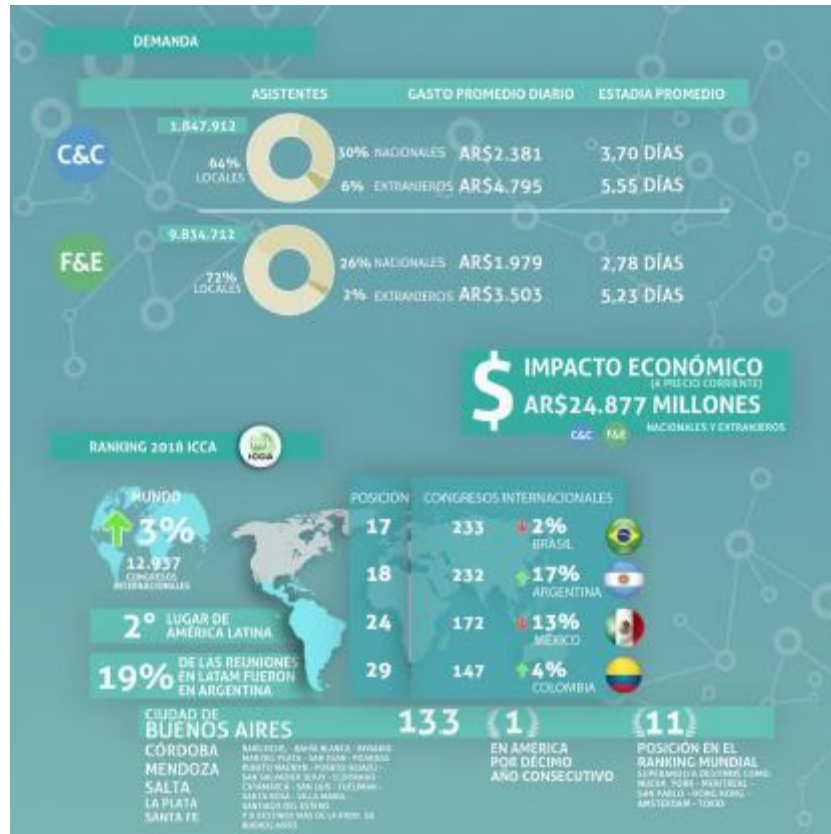


Gráfico 2: Turismo de reuniones en la Argentina (continuación Gráfico 1)



Gráfico 3: Turismo de reuniones en la Argentina. Reporte ranking ICCA

En el siguiente cuadro (N.º4) cabe señalar la escasez de predios feriales en destinos sedes de grandes eventos.

Cuadro N° 4: Espacios para eventos en Argentina

Provincia	Hoteles	Centros de Convenciones	Predios FERIALES	Salones y Complejos
BUENOS AIRES	86	4	1	88
CABA	87	2	1	33
CÓRDOBA	52	4	0	39
SANTA FE	29	6	3	44
MENDOZA	25	3	0	5
RÍO NEGRO	23	1	0	11
SALTA	21	3	0	29
NEUQUÉN	19	6	0	6
MISIONES	17	3	0	4
TUCUMÁN	17	1	0	10
SANTIAGO DEL ESTERO	15	1	2	16
CHUBUT	13	2	3	18
TIERRA DEL FUEGO	13	0	0	11
JUJUY	12	0	0	42
SANTA CRUZ	11	0	0	5
SAN LUIS	9	0	0	0
ENTRE RÍOS	11	4	0	5
SAN JUAN	8	0	0	8
CHACO	6	2	0	8
LA PAMPA	7	1	0	8
CORRIENTES	4	0	0	8
LA RIOJA	3	0	0	0
CATAMARCA	3	1	1	7
Totales	491	44	11	405

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por INPROTUR y ADOCA

Gráfico 4: Espacios para eventos en la Argentina

Años atrás, San Nicolás tuvo la capacidad de albergar importantes eventos, por ejemplo, Bio Seres, Agro Seres, Monsanto, Cardón, IAS, Laboratorios, Autocrédito, etc., pero la escasez de servicios de calidad, sumado a la falta del Centro de Convenciones y camas hoteleras expulsaron a estas empresas hacia otras ciudades a medida que sus reuniones fueron creciendo en cantidad de asistentes e importancia.

Al encontrarnos en la cuenca semillera del país, la ciudad debería ser sede de eventos relacionados con el campo, buscando convertirla en un *hub* agropecuario.

Desafíos

Desafío principal

¿Cómo convertir San Nicolás en una ciudad destino de turismo de reuniones, un *hub* de eventos a nivel regional?

Subdesafíos

- ¿Cómo logramos que el público que asiste a los eventos en alguno de los predios ingrese a la ciudad a disfrutar de sus ofertas y extender el pernocte? Hasta el momento notamos que los eventos que tienen lugar en el PEA no «derraman» hacia la ciudad, es probable que vengan solo por el día o que pernocten en Rosario.

- ¿Cómo se acompaña la gestión pública del PEA para generar y atraer eventos de calidad, convocantes y creativos, para que los predios completen una nutrida agenda anual?
- ¿Cómo se realiza una comunicación efectiva de los eventos y del destino?

Desafíos intercélulas

- Integración con las células de Turismo e Islas y Ríos, potenciando lo existente para lograr el arraigo de los eventos que ocurren en las afueras de la ciudad (PEA).
- Mejorar la comunicación para que la misma sea fluida debiendo seleccionar los canales adecuados para lograrlo.
- Contar con un interlocutor válido del sector público para conectar con los privados e informarlos de los eventos a suceder y para difundir la agenda de eventos en los predios.
- Cruzar el mapa de actores que cada célula tiene identificado de modo de repasar duplicaciones u omisiones.
- Financiación para remodelación y/o equipamiento de hoteles de la ciudad.

Hitos

- Construcción del Predio Ferial y Autódromo de San Nicolás.
- Acuerdo con Exponenciar para traer Expo Agro por 15 años a San Nicolás.
- Primera Expo Agro en San Nicolás: marzo de 2017.
- Inauguración del Autódromo San Nicolás Ciudad en octubre de 2018.
- El Premio Coronación del TC2000, que tuvo lugar en el Autódromo de San Nicolás, fue la carrera más convocante del año.
- La inauguración del estadio se prevé para octubre de 2019.
- Conformación de la Célula Turismo: se plantea el desafío de generar una oferta gastronómica, cultural y de entretenimiento en la ciudad, tanto para visitantes como para locales.

Proyectos

- Centro de convenciones en el interior de la ciudad (Batallón).
- Circuito de transporte sustentable (bici sendas).
- Oferta de remises-taxis más seguros y de mejor calidad.
- Paradas inteligentes.

Hitos y 'early wins'

- Fam Tour de organizadores de eventos y prensa especializada.
- Scoring de eventos
- «Estamos de Acuerdo»



Fuentes relevantes de información

- Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y de Buró de Convenciones: www.aoca.org.ar
- Datos de Expoagro 2019: <https://www.expoagro.com.ar/datos-expoagro/>
- Resultados de Expoagro para San Nicolás: https://www.diarioelnorte.com.ar/nota?id_noticia=1896
- Estadio Único de La Plata: <http://www.estadiolp.gba.gob.ar/es/>
- Turismo de Reuniones: <https://aoca.org.ar/#!/-turismo-de-reuniones/?ancla=Turismo+de+reuniones>
- Autódromos en la Argentina: <https://carburando.com/notas/cuantos-circuitos-tiene-argentina>

APÉNDICE 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

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 Integración: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>; Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

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



personas, del propósito de los negocios, del *management* en general y del desarrollo integral⁹.

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil¹⁰ sino de una sociedad, ya que provee 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 sí 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 empresarial¹².
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, 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:

⁹ Ver Sison y 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_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>



- 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 público-privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-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 la ONU para el 2030.
9. En términos de **organización para la colaboración público-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 clústeres](#)¹⁷ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.

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 clústeres](#).

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 clústeres](#).



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, diálogo y acción** con las siguientes características¹⁸:

- focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto;
- holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación;
- neutros, diverso y plural;
- a largo plazo (inicialmente, 3 años);
- público-privado o multisectorial;
- integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*;
- basados en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 al 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias.

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

APÉNDICE 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 ambientes 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 del Predio Ferial – Estadio – Autódromo (PEA) 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>.
```