

## **Desarrollo directivo a través de casos en vivo Hoy: De la iniciativa privada a la función pública**

### ***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 negocios en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocios coinciden en que los principales *grand challenges* se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales<sup>1</sup>; 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 las comunidades de influencia<sup>2</sup>.

Estos desafíos requieren una mejora en los directivos y en la forma en que toman decisiones. Y esta mejora se logra combinando **estabilidad y cambio, criterios naturales o permanentes y metodologías novedosas y actualizadas**.

Los **criterios naturales o permanentes** surgen tanto de la experiencia (historia) como de la naturaleza de las cosas (filosofía y teorías) y son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías novedosas para el desarrollo de líderes.

---

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

<sup>2</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](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](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](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](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html), Banco Interamericano de Desarrollo (2017) *Eco Integración*: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

---

Caso preparado por el Profesor Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en Noviembre de 2017, 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.

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 de la teoría y práctica de la dirección, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones<sup>3</sup>. En el caso de líderes de redes inter-organizacionales, metaorganizaciones 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. 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 novedosas y actualizadas**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo, ya que dada la naturaleza de la dirección permiten la combinación necesaria de experiencia y criterios para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia.

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

### **Desarrollo directivo a través de casos en vivo**

Dentro de las metodologías activas, el método del caso es considerado, tradicionalmente, como uno de los mejores para la formación de directivos, ya que se adecúa a la naturaleza de la función directiva detallada arriba. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y un espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de pruebas 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

---

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

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 en forma dinámica juntamente con dicho protagonista.

Para poder superar estas limitaciones, los casos en vivo son una alternativa para satisfacer la necesidad de contar con información no solamente actualizada sino también nueva, generada a partir del intercambio de ideas con el protagonista del caso, presente en el aula o virtualmente.

Un caso en vivo consiste en la presencia de un directivo en una 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 los pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, los cuales son presentados en otro artículo<sup>4</sup>. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

---

<sup>4</sup> Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

## Franco Moccia y los desafíos de la Villa Olímpica

### ***Hoy: De la iniciativa privada a la función pública. Franco Moccia y los desafíos de la Villa Olímpica***

El caso en vivo que utilizaremos para reflexionar y decidir sobre el tránsito de la actividad privada a la función pública es el de Franco Moccia, quien al momento del caso en vivo se desempeña como ministro de Desarrollo Urbano y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

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

- Paradigmas y criterios actuales en la transición desde el ámbito privado hasta la función pública.
- Identificación de desafíos y propuestas para la transición de la iniciativa privada a la función pública a partir del caso en vivo.

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

A continuación se presentan los desafíos, hitos clave y *links* a fuentes de información relacionadas con el caso en vivo.

### ***De la iniciativa privada a la función pública - Franco Moccia***

Franco estudió en el Liceo Naval Militar Almirante Guillermo Brown, es licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y realizó una maestría en Administración Pública en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.

En su desarrollo profesional comenzó trabajando en Techint y luego ocupó diversos cargos directivos en el Citibank en Argentina. A partir del año 2000, fue destinado a trabajar en Ecuador, Perú y Colombia como *managing director* y *country manager* en los tres países.

En el año 2008 decidió darle una vuelta a su carrera profesional y llegó a la conclusión de que quería trabajar para reducir la pobreza en Argentina. A partir de ahí, se especializó en la Universidad de Harvard y volvió a Argentina en el año 2010. Comenzó como asesor del jefe de gabinete de ministros del Gobierno de la Ciudad y,

desde el 2011 hasta el 2015, se desempeñó como subsecretario de Planeamiento y Control de Gestión. A partir de finales del 2015, es ministro de Desarrollo Urbano y Transporte.

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

### ***Links a fuentes relevantes de información***

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

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

<https://twitter.com/francomoccia>

### ***Los desafíos de la Villa Olímpica***

La Villa Olímpica se construirá en un área relegada de la Ciudad de Buenos Aires, tanto en términos económicos como sociales. Dicha área posee un importante potencial a escala metropolitana y regional gracias a sus vías de acceso desde distintas autopistas, la Av. Gral. Paz, el Ferrocarril Belgrano Sur, el Premetro y el Metrobus.

El predio del Parque de la Ciudad, con una extensión de 100 hectáreas y ubicado entre las avenidas Fernández de la Cruz, Lacarra, Coronel Roca y Escalada, será reconfigurado para construir un nuevo parque metropolitano abierto y un nuevo barrio, que impulsarán el desarrollo de la zona sur de la ciudad.

El nuevo parque metropolitano tendrá una extensión 49 hectáreas y será un nuevo espacio verde destinado al disfrute de los vecinos. Este lugar de encuentro será de acceso público y mejorará la movilidad en las 4 avenidas que lo rodean, gracias a que incorporará una calle de circunvalación.

Las hectáreas restantes se destinarán a otros emprendimientos en el predio, las cuales generarán la infraestructura necesaria para impulsar el desarrollo de la Comuna 8. De estas, 20 hectáreas se destinarán para viviendas y edificios de usos múltiples, que se sumarán a las 3.5 hectáreas destinadas a los edificios de departamentos de la Villa Olímpica, los cuales albergarán a los atletas de los Juegos Olímpicos de la Juventud de Buenos Aires 2018.

Fuente: <http://www.buenosaires.gob.ar/planeamiento/visionciudad/villa-olimpica>

Los **principales desafíos** por encarar para el desarrollo de la Villa Olímpica que serán discutidos durante el caso en vivo son los siguientes:

**-Reconfigurar la Comuna 8 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:** el principal desafío consiste en avanzar en el desarrollo de la zona sur de la ciudad. La oportunidad que brinda el proyecto de Villa Olímpica es la de reconvertir una zona

marginada que ha ido creciendo, acorde a las necesidades de los vecinos, sin la infraestructura necesaria. La Comuna concentra las tasas de pobreza (29 % —año 2006 —) y NBI (14 % de la población —año 2010—) más altas de la ciudad, junto con la Comuna 4 (28 % de pobreza —año 2006 — y 15 % de NBI —año 2010—), cercana geográficamente. Adicionalmente, los niveles de desempleo también son elevados para estos barrios (14 % de desempleo para la Comuna 8 y 9 % para la Comuna 4 en el año 2015)<sup>5</sup>. De esta manera, la Villa Olímpica, luego de haber cumplido sus funciones deportivas para los Juegos Olímpicos de la Juventud del año 2018, será reconvertida en un complejo de viviendas que brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo para la población de los barrios más marginales de la ciudad. Para ello, se reacondicionarán los departamentos destinados a los cerca de 3800 atletas, más entrenadores y acompañantes que participarán de los juegos en 1200 viviendas. Estas serán ofrecidas a la población de los barrios del sur con créditos blandos del Banco Ciudad a través del Instituto de Vivienda de la Ciudad. Este proyecto se enmarca en la decisión estratégica de continuar con las políticas de desarrollo del sur de la ciudad y necesita de la participación del sector privado para lograr los objetivos planteados de desarrollo local.

**-Revitalizar los barrios del sur de la Ciudad de Buenos Aires a largo plazo:** crear un nuevo polo de desarrollo que permita el crecimiento económico, la consolidación de una zona de viviendas habitables para la mayoría de la población, la garantía de seguridad en el derecho a la vivienda y el crecimiento sostenido de los barrios. Actualmente se están construyendo 125 000 mts<sup>2</sup> conformados por 1158 viviendas de 1, 2 y 3 ambientes agrupadas en 31 edificios de 6 y 7 niveles. Adicionalmente, las plantas bajas de estos edificios tendrán espacio disponible para el desarrollo de un área comercial que acompañe el acceso a estos espacios residenciales.

**-Acompañar el crecimiento demográfico con infraestructura de uso público:** en los próximos años, las obras impulsadas por el Gobierno de la Ciudad buscarán dotar de infraestructura de servicio y equipamiento urbano, complementario al uso residencial con calles, parques y servicios públicos en toda la zona de la Comuna 8. Los edificios presentan una estética diferente entre ellos como ocurre naturalmente en los barrios. Además, están contruidos a lo largo de varias manzanas con la posibilidad de intercalar otras construcciones en el medio. El plan maestro de infraestructura se define por un bulevar principal que conecta Av. Escalada con dos bulevares secundarios. El bulevar principal contiene en su interior dos espacios de recreación equipados; estos están interceptados por un recorrido exclusivamente peatonal flanqueado por áreas verdes, por lo que conserva la mayor cantidad de árboles existentes e incorpora especies arbóreas nativas. Se consolidará la Av. Escalada como eje norte-sur en la Comuna 8, lo cual aportará más actividad y crecimiento. Además, se está construyendo un nuevo edificio para el Jardín Maternal Rayito de Sol. La nueva infraestructura mejorará las prestaciones y los servicios requeridos para un edificio de tales características, con mayor capacidad y mejor infraestructura para los niños. Por

---

<sup>5</sup> Datos extraídos de Dirección General de Estadísticas y Censos (GCBA). Disponibles en <http://www.estadisticaciudad.gob.ar>.

último, se está construyendo una red pluvial y de pavimentos que conectará los barrios de la Comuna 8, como también se está extendiendo la red de agua, cloacas, electricidad y gas. Parte de este plan de obras incluye terminar con las obras hidráulicas de los ramales Asturias Su, Villa 6 y Nágera, pertenecientes a la cuenca del Arroyo Cildáñez, y la ampliación del Ramal Escalada, de modo que se contengan las potenciales inundaciones que ocurran en una zona fuertemente castigada por este tipo de fenómenos meteorológicos.

**-Consolidar un modelo de desarrollo comunal que permita ser modelo a futuro:** el modelo de desarrollo propuesto trabaja sobre tres ejes centrales: juventud, innovación y desarrollo de la zona sur de la ciudad. Alcanzar resultados en cada uno de ellos implica lograr la mejor satisfacción ciudadana sostenible a largo plazo. La zona de Villa Olímpica apunta a convertirse en una zona residencial, comercial, con instituciones educativas y de salud de calidad. Busca proyectar y reconvertir la zona en un área transitable y segura de la ciudad. El objetivo es convertir los barrios en un motor generador de oportunidades de trabajo, vivienda y salud de calidad para los vecinos. Con este fin, se alienta el desarrollo sustentable y sostenido para una zona históricamente postergada. Un ejemplo de ello es la puesta en valor de las 49 hectáreas (de las 100 disponibles) del Parque de la Ciudad que se destinarán a la creación de un gran parque metropolitano central, que se transformará en un espacio verde, donde los vecinos podrán disfrutar de su tiempo al aire libre. Será un nuevo lugar de encuentro, de acceso público, que permitirá mejorar la movilidad entre las cuatro avenidas que lo rodean, ya que contará con una calle de circunvalación. Las hectáreas restantes se utilizarán para otros emprendimientos que dotarán a la zona de infraestructura para desarrollar la Comuna 8. Se destinarán 20 hectáreas para la construcción de viviendas y edificios de usos múltiples que se sumarán a las 3.5 hectáreas de la Villa Olímpica. Estas contarán con comercios que favorecerán el crecimiento de la zona. Otras 7 hectáreas serán destinadas a usos públicos, incluyendo instituciones educativas y sanitarias que se sumarán al ya existente Hospital Cecilia Grierson. Además, se abrirán calles, veredas y se adecuará toda la estructura pública para los vecinos que allí habitarán.

**-Coordinación de gobiernos, empresas y actores extranjeros:** los desafíos planteados podrán ser alcanzados si se logra una coordinación de acciones bien direccionadas por un grupo de actores heterogéneos, disímiles, con diferentes funciones, roles y responsabilidades. Cada uno de ellos tiene distintas tareas asignadas en el proyecto, lo cual implica que se cumplan en tiempo y forma los plazos pautados, dado que las responsabilidades están interconectadas; esto es, que lo realizado por uno de ellos permite que el otro continúe o incluso comience el trabajo requerido. En este proyecto intervienen distintas jurisdicciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte, Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Ministerio de Seguridad, Ente de Turismo, Unidad de Proyectos Especiales JJ. OO. de la Juventud y la Agencia de Protección Ambiental). En la construcción de las viviendas están involucradas las empresas Emaco-Lanusse, Bricons, Dicasa, Criba, Cavcom, Constructora Sudamericana, Cunumi y Vidogar Construcciones. Asimismo, en

las obras de infraestructura de servicios están involucradas las empresas UCSA, Reconstrucción de Caños, SES y Conorvial S.A. Por último, tienen intervención las autoridades internacionales responsables del Comité Olímpico Internacional (representados por la Comisión de Coordinación de los III Juegos Olímpicos de la Juventud de Verano de Buenos Aires 2018 presidida por Frankie Fredericks, exatleta de Namibia y único medallista olímpico de su país) y el Comité Olímpico Argentino. Este conjunto de autoridades ha conformado el Comité Organizador de Buenos Aires 2018, espacio que actúa como coordinación de la organización de los JJ. OO. y del seguimiento del avance de la obra de la Villa Olímpica impulsada por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte.

**-El rol de la participación ciudadana:** todos los proyectos de gobierno tienen como fin último satisfacer las demandas ciudadanas y resolver sus problemas cotidianos. Estar en permanente contacto con estas necesidades contribuye a que los funcionarios responsables de tomar las decisiones puedan diseñar planes, políticas y proyectos de gobierno sujetos a estas demandas. De esa forma, resulta imperioso encontrar espacios en donde la ciudadanía (o al menos una parte representativa de ella) pueda aportar opiniones, requerimientos, pedidos y exigencias que orienten las decisiones hacia el ciudadano. Con este objetivo en mente, todo el proyecto de la Villa Olímpica fue acompañado por un proceso de participación de los vecinos de los barrios de la Comuna 8 para que sus necesidades se vieran expresadas, tanto en las obras complementarias que acompañan la construcción de las viviendas como en la posterior adquisición y reutilización de esos espacios por los propios ciudadanos.

### ***Hitos comunicables***

Según está estipulado, la Villa Olímpica será entregada el primer cuatrimestre del 2018.

### ***Links de interés***

<http://www.buenosaires2018.com/>  
<https://www.facebook.com/buenosaires2018/>  
<https://twitter.com/BuenosAires2018>  
<https://www.youtube.com/channel/UChGYOnN3O2m14M6KpF6OIyA>  
<https://www.youtube.com/watch?v=v2oJggFTgX4>  
<https://www.youtube.com/watch?v=fBme4O1Xqu8>  
<https://www.youtube.com/watch?v=83qfS7efpek>  
[https://www.youtube.com/watch?v=NzmK2-d1\\_cI](https://www.youtube.com/watch?v=NzmK2-d1_cI)  
<https://www.youtube.com/watch?v=tLUTApjvTos>  
<https://www.youtube.com/watch?v=cVID1HFexG4>  
<https://www.youtube.com/watch?v=VRKvPISK8fU>  
[https://www.youtube.com/watch?v=cT\\_CjgrS134](https://www.youtube.com/watch?v=cT_CjgrS134)



## APÉNDICE I

### DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES Y COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

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

1. El fin último de la comunidad es el **bien común** o la creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. El modelo de desarrollo integral está basado en los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#) y los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, integrados en un [modelo holístico centrado en la persona](#).

2. Este fin último resalta el fundamento central del bien común (**dignidad de la persona** y la **familia como célula básica de la comunidad**) y el contexto necesario para que se logre con mayor facilidad. Este contexto está conformado por cinco criterios: subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes.

3. Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo sector. Si bien el garante (no el responsable) del bien común es el Gobierno, los protagonistas de su promoción son las personas, familias y asociaciones intermedias en base a los criterios de:

- . **subsidiaridad** o que una entidad mayor no haga lo que una entidad menor puede hacer por sí misma;
- . **participación** o cooperación pública-privada para el bien común;
- . **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo.

4. 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 como tal, por ejemplo: el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.

5. En términos de **estrategia de colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#), los cuales consideran el trabajo como el disparador del proceso de [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#) y los distritos productivos o clusters como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.

6. Esta estrategia requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta transición permite llegar a una [cooperación pública-privada para el desarrollo local](#) 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.

7. Finalmente, en términos de **organización para la transformación de desafíos en desarrollo integral sustentable**, sus características son las siguientes:

- 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,
  - a largo plazo (inicialmente, 3 años),
  - público-privado o multisectorial,
  - integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*,
- basado en criterios permanentes sobre la dignidad de la persona, el propósito de las empresas y el bien común, e investigación rigurosa para el desarrollo integral sustentable.

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

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

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



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

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

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



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



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



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



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo. Hoy: De la iniciativa privada a la función pública Franco Moccia y los desafíos de la Villa Olímpica</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Hector Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="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="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```