

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de San Nicolás: la integración social

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 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 las comunidades de influencia².

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

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>

descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías novedosas para el desarrollo de líderes.

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 decisiones³. 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.

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 Business School.

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 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 artículo⁴. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

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

CASO EN VIVO - LA INTEGRACIÓN SOCIAL

Introducción

El presente caso en vivo tiene como objetivo general abordar la integración social en San Nicolás con el propósito de elevar el desarrollo humano hacia el 2030, y generar las posibilidades para que la mayor cantidad de personas tengan acceso al trabajo, a la educación, a la salud y a una vivienda adecuada.

La primera cuestión que surge es la escasa articulación entre los actores. Tanto desde los distintos niveles del Estado (Nacional, Provincial y Municipal) como desde las organizaciones de la sociedad civil, los sectores eclesíasticos y las empresas. Hay antecedentes del trabajo en problemáticas sociales, pero en su gran mayoría está desarticulado. Esto presenta la problemática de duplicar los esfuerzos y reduce la eficiencia de estos. Del relevamiento se detectaron implementaciones similares o posibilidad de mejora si el problema se trabaja con instituciones específicas, pero no se cuenta con la información necesaria para lograr ese vínculo.

Segmentación del problema

Con el propósito de comenzar a delimitar una temática tan amplia y vinculada a barrios de San Nicolás, se consideró dividir a la ciudad en cuatro zonas geográficas (norte, sur, este y oeste), dado que en todas se presentan situaciones diferentes (Ver Matriz geográfica en el **Anexo**).

A su vez, se eligió comenzar con una de las zonas definidas para tener un punto de partida y una primera experiencia de mapeo. Se escogió la zona sur de la ciudad, que contempla los barrios Avambaé, Santa Rosa, 9 de Julio, Virgen del Luján, California, Los Pinos y Trípoli. En esta zona hay familias que no cuentan con sus necesidades básicas cubiertas, pero existen múltiples actores trabajando y realizando tareas en la comunidad, de manera aislada y sin apoyo del Estado, principalmente por desconocer la existencia de programas de apoyo.

La principal fuente de información proviene de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), que mide la incidencia de la pobreza y el desempleo en la aglomeración San Nicolás-Villa Constitución. Sin embargo, no se encuentra información desagregada por zona, y se carece de relevamientos tales como la cantidad de población por zona, el porcentaje de hogares con NBI o el porcentaje de alfabetización en adultos.

Ejes de acción

En este contexto, y pensando en la integración social y en el desarrollo humano de las personas, establecimos cuatro grandes ejes de trabajo:

Empleo: aumentar las oportunidades y generar las condiciones de igualdad para que las personas puedan acceder al empleo formal o al autoempleo.

Educación: acceso a la educación formal y no formal, y a la formación para el trabajo.

Salud y recreación: favorecer las condiciones ligadas a la prevención de enfermedades, al fomento del deporte y a la recreación.

Hábitat: el acceso a una vivienda adecuada.

Desafío y subdesafíos

Desafío principal

¿Cómo logramos el involucramiento y la articulación entre los distintos actores (el Estado, la sociedad civil y las empresas) que trabajan en distintas temáticas sociales, para lograr elevar el desarrollo humano en San Nicolás?

Subdesafíos

Empleo: ¿Cómo generamos más oportunidades de empleo? ¿Cómo generamos el compromiso de las empresas en sus áreas de influencia, en función de su especialización productiva?

Educación: ¿Cómo garantizamos el acceso a la educación obligatorio? ¿Cómo formamos a las personas para el trabajo en contextos de vulnerabilidad?

Salud y recreación: ¿Cómo fortalecemos a la familia como actor fundamental? ¿Cómo integramos socialmente a través del deporte? ¿Cómo aseguramos el acceso a la salud?

Hábitat: ¿Cómo mejoramos las condiciones habitacionales de quienes hoy no acceden a la vivienda adecuada? ¿Cómo aumentamos la cantidad de bienes públicos de calidad en barrios vulnerables? ¿Cómo logramos que el espacio público sea integrador? ¿Cómo generamos una San Nicolás integrada geográficamente?

Objetivos del caso

- Reflexionar sobre los paradigmas y criterios que guían el desarrollo integral sustentable local enfocados a la integración social con equidad.
- Identificar desafíos y propuestas para mejorar los modelos presentados.
- Validar la implementación de un plan de acción que promueva la inclusión social al 2030.

Contexto socioeconómico de la ciudad

La Encuesta Permanente de Hogares (EPH) correspondiente al segundo semestre de 2018 señala que el porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza en la aglomeración urbana San Nicolás-Villa Constitución es del 33,1 %, lo que marca un incremento del 5 % respecto del primer trimestre (28,1 %). Dentro de este conjunto, el 7,0 % de las personas son indigentes⁵.

«Según la Dirección de Vivienda de la Municipalidad de la ciudad, San Nicolás posee 4 asentamientos precarios que suman un total de 200 hogares. Los datos presentados en el Relevamiento de Asentamientos Informales 2016 realizado por la ONG TECHO sostienen que en el partido de San Nicolás existen 13 asentamientos y 2 villas, lo que representa un total de 1176 familias».⁶

La EPH correspondiente al cuarto trimestre de 2018 indica que la tasa de desocupación en las 31 aglomeraciones urbanas del país es del 9,1 %, mientras que en los centros urbanos de Villa Constitución-San Nicolás, la tasa de desocupación alcanza el 11,3 % de la población económicamente activa⁷.

Año 2018 – Tasa de desempleo y pobreza en San Nicolás y en aglomeraciones urbanas similares

Trimestre	1º	2º	3º	4º
Tasa de desempleo	6,40 %	9,00 %	10,90 %	11,30 %
Pobreza	28,10 %		33,10 %	

Trimestre	1º	2º	3º	4º
Gran Buenos Aires	11,30 %	12,40 %	10,5 %	11,4 %
Gran Rosario	9,20 %	8,00 %	7,9 %	12,8 %
Gran La Plata	7,80 %	9,50 %	10,3 %	5,7 %
Bahía Blanca-Cerri	9,80 %	6,60 %	9,00 %	9,4 %

Como se puede observar claramente, los indicadores de empleo se han deteriorado marcadamente en el último año. Una de las consecuencias de esto es que las personas que viven en los barrios más carenciados de la ciudad sufrieron la pérdida del empleo y, en particular, del denominado «informal» (principalmente changas).

⁵ INDEC (2019) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2018. Ver: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf

⁶ Fundación Libremente, *Centro de Desarrollo Humano en San Nicolás de los Arroyos, Informe Final*, San Nicolás de los Arroyos, 10 de noviembre de 2018. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1aZoeBHf0U1ML-KzK8Wo9QDlew2NHNRlg>

⁷ Mercado de Trabajo, Tasa e Indicadores Socioeconómicos (EPH), Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación, Instituto Nacional de Estadística y Censo, cuarto trimestre de 2018. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf

Una de las fortalezas de las políticas públicas de la ciudad es que, a través de la gestión de Obras Públicas, la mayoría de los barrios tienen cubiertos los servicios básicos⁸ (agua potable, gas natural y cloaca) y se está avanzando en el Plan de Pavimentación y de Iluminación LED. Esto supone un piso de calidad para todos los barrios de la ciudad.

Según la entrevista realizada a las autoridades de la iglesia de Avambae, que congrega a vecinos de los 7 barrios de la zona sur de la ciudad, las dos problemáticas más relevantes en esa zona son: la falta de trabajo y el problema de la drogadicción. Manifiestan que si bien hay jóvenes que finalizan la escuela secundaria, les cuesta mucho insertarse en el mercado de trabajo (ya que no saben a qué empresas u oficinas estatales dirigirse y tampoco saben hacer un currículum).

Asimismo, las autoridades comentan que las dificultades de inserción laboral están vinculadas a que muchos de los jóvenes son padres o madres a una edad muy temprana, situación que los lleva a abandonar la escuela secundaria para poder hacerse cargo de sus familias. En esta situación donde muchos jóvenes no finalizan sus estudios secundarios, les es más difícil poder conseguir un empleo formal y bien remunerado. En el caso de las mujeres, esto se vincula a la falta de un proyecto que vida más allá de «ser madre». En zona norte, la falta de jardines maternos hace que las madres jóvenes no puedan continuar el secundario o llevar adelante algún tipo de formación para el trabajo⁹.

Otra de las problemáticas que sufre la población en edad escolar es que muchos de los niños y jóvenes no asisten de manera regular a la escuela por razones familiares diversas. Esta situación genera alumnos con un nivel educativo subóptimo, alumnos repitentes o alumnos que abandonan la escuela.

En este sentido, el trabajo de las instituciones es muchas veces cubrir la falta de compromiso por parte de los padres en el cuidado de los hijos, en especial para enviar a sus hijos a la escuela. Muchas instituciones supervisan y motivan a los niños y jóvenes a ir a la escuela, realizan apoyo escolar, y felicitan a los niños por los logros educativos, ya que sus padres no realizan estas funciones parentales. Esto también implica que, cuando los centros se encuentran cerrados, muchos niños se encuentran en la calle sin supervisión.

En los adultos, existe una tasa de deserción escolar y de desempleo aún mayor. Son adultos que han accedido solo a empleos informales sin ningún tipo de beneficio social o previsional.

⁸ <https://sannicolasciudad.gob.ar/areas/obras-publicas/obrasyservicios>

⁹ Fundación Librement, *Centro de Desarrollo Humano en San Nicolás de los Arroyos, Informe Final*, San Nicolás. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1aZoeBHf0UIML-KzK8Wo9QDlew2NHNRIg>

En la población de jóvenes y adultos jóvenes, la combinación de no trabajar ni estudiar y tener mucho tiempo ocioso y sin perspectivas de cambiar su situación social conlleva a que muchos utilicen el consumo de estupefacientes como una vía de escape a todo su contexto de vulnerabilidad social.

El consumo problemático de estupefacientes también es mencionado como un problema para la zona norte, agravado por la cercanía con Rosario: existe una afluencia constante de personas con consumos problemáticos y droga desde esta ciudad, lo que ha generado aumento en la venta y consumo de sustancias.

Por otro parte, la mayoría de los barrios vulnerables se encuentran alejados del centro y de los servicios médicos, del gobierno y de los grandes centros de compras. Las familias en general encuentran dificultadas para trasladarse al centro cada vez que requieren algún servicio público.

Una de las grandes diferencias entre la zona norte y el sur es la creciente violencia que se vive en la primera, que no se observa en el sur. Esto aumenta las necesidades de trabajar la convivencia y la integración¹⁰.

Hitos de la ciudad

- Infraestructura adecuada en la mayoría de los barrios de la ciudad, debido a las obras públicas de la Municipalidad.
- Caída del empleo y deterioro de la situación social durante 2018.
- Creación del programa Academia de Desarrollo Institucional, dirigido al fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad en agosto de 2018.
- Conformación de la célula de integración social en diciembre de 2018.
- Obra del Centro de Desarrollo Humano en zona norte.
- Tareas de asistencia social de las comunidades religiosas.
- San Nicolás como comunidad solidaria y comprometida.
- Sistema de Becas Deportivas de la Municipalidad (posibilidad de becar chicos para que realicen deporte en los grandes clubes).

¿Cómo empezamos a trabajar?

Como se explicó anteriormente, la célula Integración Social comenzó a trabajar en los barrios de zona sur de la ciudad, ya que se identificaban allí barrios con

¹⁰ Fundación Librementemente, *Centro de Desarrollo Humano en San Nicolás de los Arroyos, Informe Final*, San Nicolás. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1aZoeBHf0UIML-KzK8Wo9QDlew2NHNRIg>

necesidades básicas insatisfechas. El objetivo es que esta zona actúe como prueba piloto del funcionamiento y las acciones de la célula.

Otra de las razones significativas para seleccionar en la zona sur es que allí trabaja desde hace 23 años la Iglesia Congregacional, con más de 80 familias y 150 niños y jóvenes. La Iglesia está ubicada en Avambae, e integra a las familias de los seis barrios restantes.

En la zona norte de la ciudad, además de contar con el Hospital Zona Norte, se está construyendo el Centro de Desarrollo Humano (donde se realizarán propuestas y talleres vinculados a las áreas de educación, cultura y deporte). En este sentido, ya se vienen realizando relevamientos, que se utilizarán al momento de plantear el abordaje de esta zona.

Las zonas este y oeste, si bien tienen un porcentaje de población que vive por debajo de la línea de pobreza, y tienen necesidades similares a las de los otros barrios, no están incluidas en esta primera aproximación al tema, porque se priorizó comenzar con una sola zona, y luego ir avanzando estratégicamente hacia las otras áreas geográficas.

Una de las fortalezas de poder trabajar con los miembros de la Iglesia Congregacional, es que ellos conocen a las familias de los barrios de la zona sur, sus historias personales, sus problemáticas y sus necesidades más urgentes. Como producto de haber trabajado durante tantos años en diversas actividades religiosas, recreativas y de ayuda social, se creó un vínculo de confianza entre los dos actores sociales.

Segundo, la célula tomó contacto con dos de los máximos representantes de la Iglesia Congregacional para que nos contaran su historia, su experiencia, su metodología de trabajo, sus necesidades y la cantidad de personas que formaban parte de su congregación.

Tercero, se comenzaron a establecer los primeros Early Wins de acuerdo con los ejes mencionados anteriormente. Principales logros:

- 1) Desmalezar el terreno que utiliza la Iglesia para organizar las actividades de 150 niños y jóvenes.
- 2) Conseguir información acerca de las escuelas que trabajan en la zona y conocer a sus directivos.
- 3) Identificar a las asistentes sociales que trabajan en los siete barrios.
- 4) Realizar encuestas para conocer las características de la población, vinculadas al trabajo y a la educación.
- 5) Obtener información de las distintas instituciones estatales vinculadas a temas de acción social, de empleo, educación, salud y violencia de género.
- 6) Conocer algunas acciones que se llevarán a cabo en el Centro de Desarrollo Humano (zona norte) para trabajar en un futuro de manera conjunta.

- 7) Visitar la obra del Padre Damián Vidano en zona sureste de la ciudad para conocer su misión y su metodología de trabajo.
- 8) Vincular las acciones que viene realizando la Iglesia Congregacional con los programas de la Oficina de Empleo para ofrecer a los vecinos de los barrios las charlas de capacitación y formación de empleo.

El plan de acción a corto plazo

El desafío a corto plazo es vincular el trabajo social del sector público y el sector privado, que cuentan con las personas, los programas, los recursos y los procedimientos pero trabajan en la mayoría de las ocasiones de manera aislada y sin una política de coordinación consensuada. Entendemos que esto permitirá un tratamiento más eficiente de las problemáticas y facilitará la realización de diagnósticos.

El plan de acción a corto plazo integrará las siguientes actividades:



- 1) **Recursero:** diseñar una herramienta replicable, con formato base de datos con los servicios y programas que ofrecen las instituciones públicas y privadas, para lograr eficiencia en dar las respuestas y soluciones, cada vez que un vecino de estos barrios lo necesite.
- 2) **Protocolo de procedimientos:** identificar y desarrollar procedimientos ágiles para saber cuáles son los pasos que seguir para abordar diferentes problemáticas. Por ejemplo, ante un problema de violencia de género, recurrir a la asistente social de guardia y denunciar el caso ante la institución formal que se dedica a gestionar este tipo de problemática. O consultar la base de datos para asesorar a aquellos adultos mayores que quieren finalizar la escuela secundaria y no tengan conocimiento de los establecimientos a los cuales puedan dirigirse.
- 3) **Programa de actividades y comunicación:** diversificar las propuestas y las charlas vinculadas a los cuatro ejes de trabajo y trabajar con otras agencias del Estado. Por ejemplo, realizar talleres sobre nutrición, cuidado del

cuerpo, prevención de adicciones, educación sexual, autoestima, autoempleo y diseño de CV, actividades deportivas, recreativas y de capacitación.

- 4) **Replicabilidad:** institucionalizar el diseño, la gestión y la actualización de la base de datos institucional, el protocolo de procedimientos y el dictado de cursos y capacitaciones para que otros barrios, con similares características, puedan replicar la metodología.

Propuestas de implementación a mediano plazo - visión 2030

- Trabajar con un banco de alimentos que funcione para toda la ciudad. Se podría trabajar con el Banco de Alimentos de Rosario, cercano a la ciudad de San Nicolás.
- Trasladar alguna dependencia gubernamental a alguno de los barrios de la zona sur, sureste de la ciudad.
- Trabajar de manera conjunta con el Centro de Desarrollo Humano (zona norte).
- Acercar el transporte y facilitar la movilidad de los barrios más alejados hacia el centro de la ciudad.
- Trabajar con temas de la tercera edad (Ministerio de la Soledad, Gran Bretaña).
- Trabajar en temas de integración y capacitación digital (Experiencia Potrero Digital).
- Trabajar en temas de inclusión financiera (Tarjeta UALÁ).
- Trabajar en temas de género y de microemprendimientos para mujeres.
- Trabajar en temas de hábitat en los barrios más carenciados de la ciudad, para mejorarlos e integrarlos a los barrios cercanos más desarrollados.
- Trabajar con las empresas, a través del área de Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad, en proyectos sociales y productivos de triple impacto (económico, sustentable y social); en temas de voluntariado social; o en la prestación de servicios.

Ciudad integrada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹¹ que están alineados al trabajo de integración social podrían ser:

ODS 1: Fin de la pobreza

ODS 10: Reducción de las desigualdades

¹¹ Ver más en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ODS 8: Trabajo decente y reducción de las desigualdades
 ODS 5: Igualdad de género
 ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
 ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos

ANEXO

1) Matriz geográfica en construcción

	ZONA NORTE	ZONA OESTE	ZONA SUR	ZONA ESTE
Población				
Nivel socioeconómico				
Geografía	Cercanía con el Arroyo del medio 31 Barrios ¹²	3.er acceso a la ciudad	Ruta 188	Zona sobre la margen del río. Proyecto El Batallón
Actores principales	Iglesia Dios es Amor La casita de Tati Cáritas		Empresas de logística ubicadas sobre la Ruta 188 junto a grandes empresas en la cercanía (188 y Au.). Iglesia Congregacional	Empresa Bonelli El Batallón
Servicios	Líneas de Colectivo: 503, 504, 505, 507	Líneas de colectivo: 510, 506	Línea de colectivo: 500, 503, 507, 512	Colectivo 502, 510
NBI	5,6 % de la población ¹³			
Hábitat	Presencia de asentamientos	PROCREAR Barrio	Barrio PROCREAR Somisa	Villa Cavalli (asentamiento)

¹² 14 de Abril, 25 de Mayo, Alto Verde, Asonia, Automóvil Club, Azopardo, Barrancas del Yaguarón, Bola de Oro, Castelli, Costa Juncal, Don Miguel, Fraga, Güena, Lares, La Loma, Las Mellizas, Loteo Castelli, Martínez, Moreno, Parque Norte, Parque Palmares, Parque Sarmiento, Prado Español, Riverland, San Cayetano, San Jorge, San Martín, San Pablo, Santa Clara, Santa Teresita, Suizo.

¹³ Fuente: Fundación LibreMente (2018)

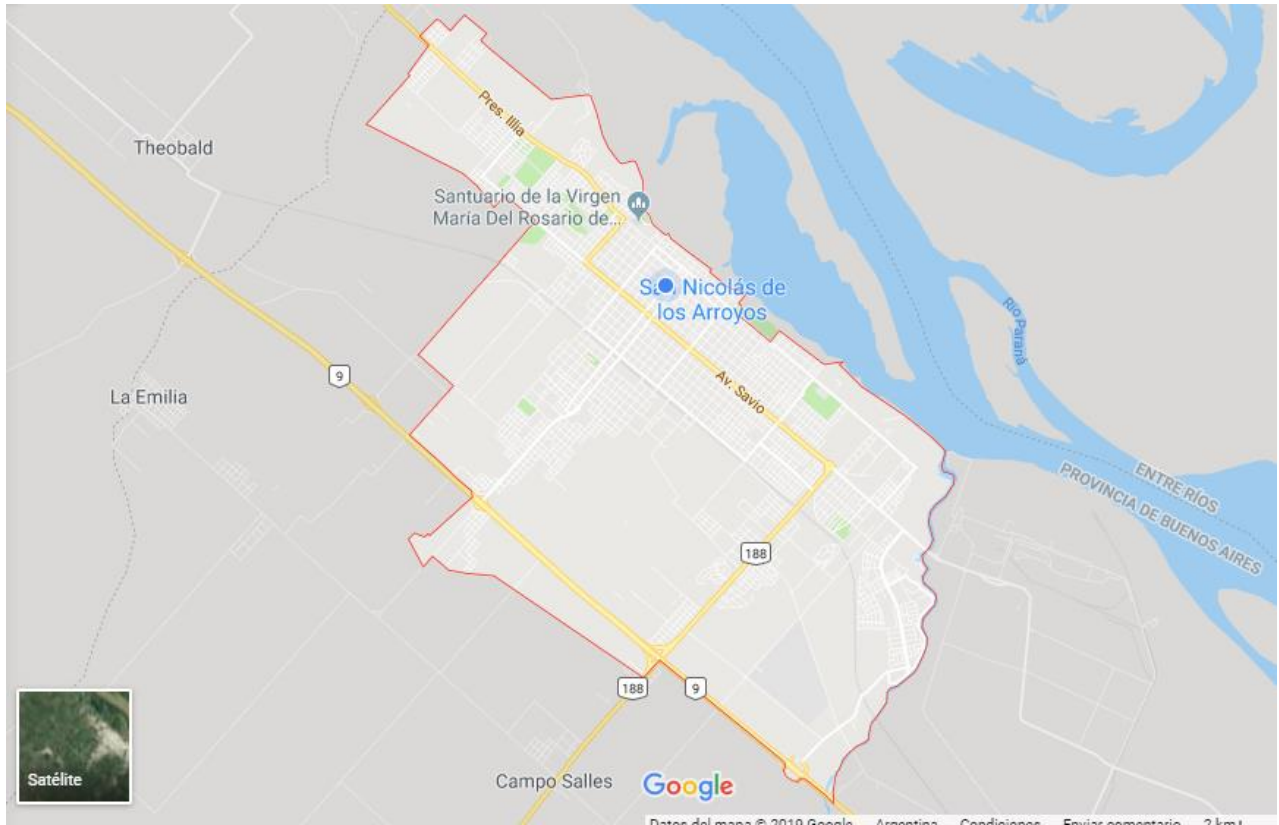
	precarios en los barrios: Don Miguel, Las Mellizas, Martínez, Moreno y San Martín (465 familias)	Colombo		precario sobre el río, detrás del Batallón) Barrio Los Provincianos (asentamiento precario)
Trabajo				
Educación	Escuelas Futuro Centro de Desarrollo Humano		Escuelas Cercanía con las escuelas de Somisa	
Salud	Hospital Zona Norte		Dispensarios: No hay hospital en la zona	
Ecología Humana	Percepción como la «zona más postergada de la ciudad». Las Mellizas es el barrio que se encuentra en peor situación de vulnerabilidad. Barrio Privado Costa Juncal		Presencia de un barrio cerrado (Alma Verde) y un barrio parque (Parque Avambae). Presencia de importantes empresas en la cercanía.	

Fuente: Información de las escuelas de la ciudad:

<http://mapaescolar.abc.gob.ar/mapaescolar/>

Listado de los barrios de San Nicolás: <https://sannicolasciudad.gob.ar/areas/gobierno-y-modernizacion/listadobarrios>

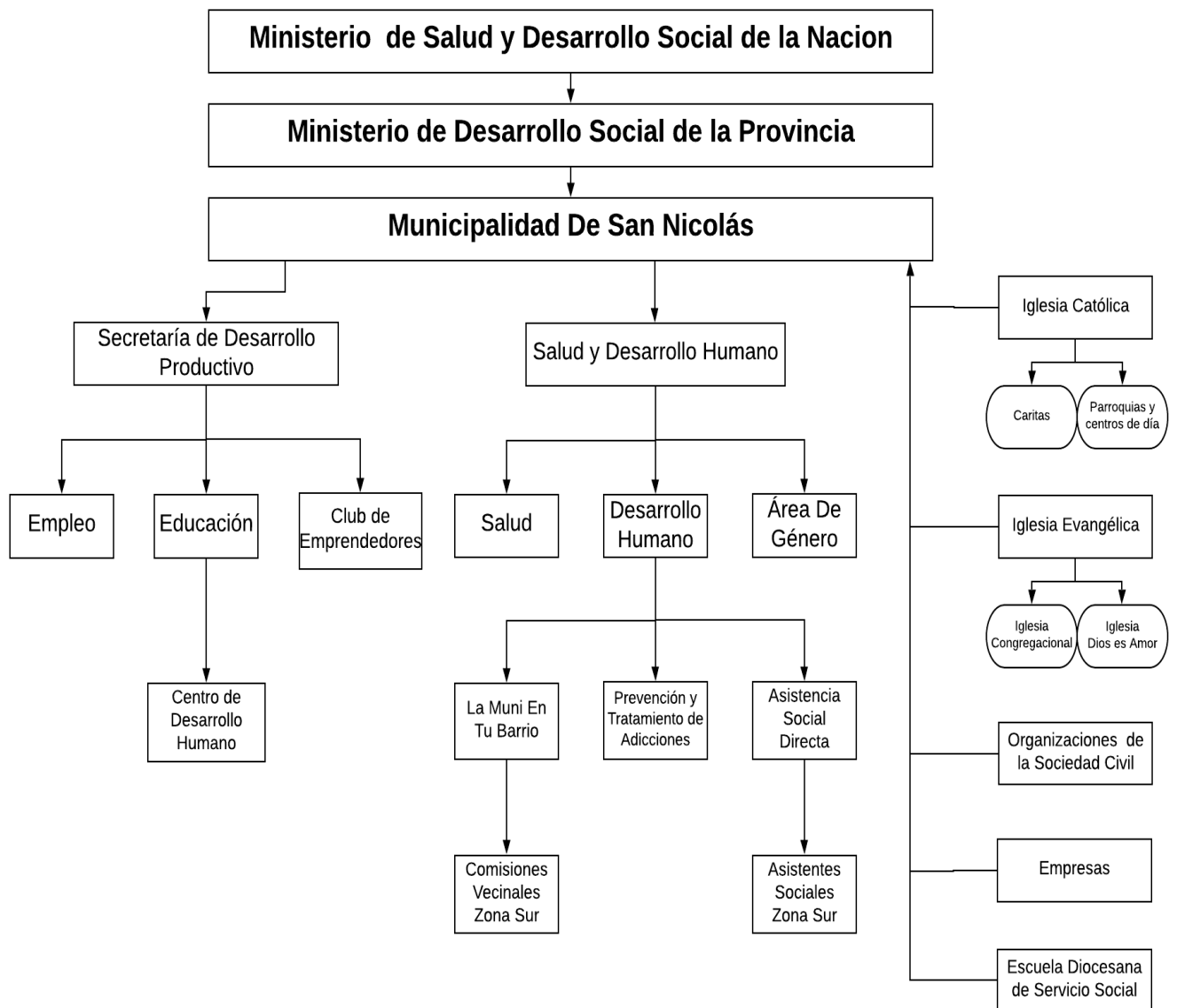
1) Mapa de la ciudad



2) Mapa zona sur



3) Hasta la fecha, este es el mapa de actores que identificamos:



- 4) Fotos del barrio, el día sábado 16 de marzo, cuando se inauguraron las actividades deportivas y recreativas del año, después de que obras públicas realizaran el desmalezamiento del terreno.



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.



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