

Desarrollo integral a través de casos en vivo

Los desafíos de la Ciudad de Luján rumbo a los 400 años

Desarrollo integral a través de casos en vivo

¿Cuáles son los **principales desafíos** que enfrentan los líderes formados en escuelas de dirección? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y académicos coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, humanas, sociales y ambientales¹.

¿Cómo transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, la transformación empieza por la persona, las organizaciones y sus procesos decisorios.

Toda **transformación incluye algo que permanece y algo que cambia**, y se da en el decisor (desarrollo personal) y en el desafío transformado (desarrollo organizacional y/o social) a través del proceso de toma de decisiones.

Lo que **permanece** son los **criterios** o propósitos naturales y sociales sobre los que se apoya la transformación. Lo que **cambia** es el desarrollo personal, organizacional y social que se da con la decisión y las **metodologías innovadoras** adecuadas a la situación a transformar.

El **desarrollo genuino** se da cuando la **transformación es guiada por criterios** descubiertos de dos formas complementarias: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas apoyada por la filosofía y las teorías. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para transformar desafíos en soluciones y para el desarrollo de virtudes, especialmente la prudencia, que está en la base de la toma de decisiones².

Hay **dos tipos de criterios**: de contenido y de formación. Los **criterios de contenido** definen la tarea del líder, entre los que se encuentran la naturaleza del

¹ Ver [Desarrollo Integral Sustentable: Criterios e Impacto](#); Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

² Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en mayo de 2025, 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.

liderazgo, del propósito o misión de la empresa y de la toma de decisiones³. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, 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 del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos 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**, académicos y ejecutivos coinciden en que las metodologías activas son las más adecuadas para el desarrollo de líderes, al combinar experiencias concretas con criterios generales para el desarrollo de virtudes.

Entre estas metodologías están el método del caso, los outdoors y la educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas motivan a los participantes a descubrir criterios relevantes para la toma de decisiones y aplicarlos a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos⁴.

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 líder en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Dentro del método del caso, el **caso en vivo** es el que mayor impacto genera. ¿Por qué? Porque supera tres limitaciones de los casos escritos: el límite de tiempo, el límite de espacio, y ausencia del protagonista del caso en el aula. El caso en vivo consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Hay distintos tipos de casos en vivo. 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**.

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 En el siguiente link se encuentra detallado el espíritu y metodología de los casos en vivo <https://bit.ly/47DxJXz>

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

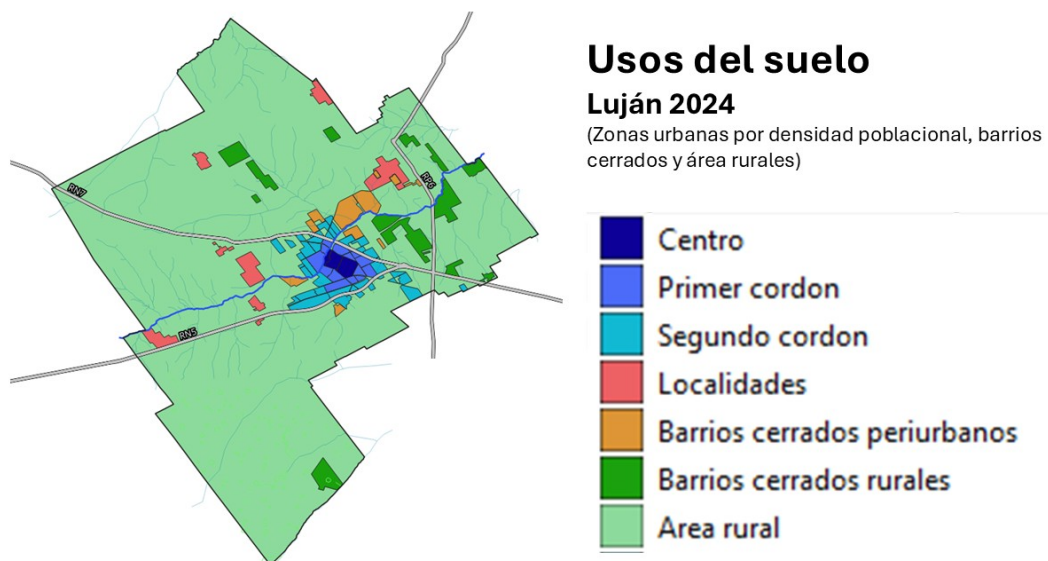
Los desafíos de la Ciudad de Luján rumbo a los 400 años

1- Introducción:

El Municipio de Luján se encuentra a 67 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, posee una superficie de 777 kilómetros cuadrados y una población estimada en 111 mil habitantes. Su reconocimiento internacional está relacionada a la Basílica Nacional Nuestra Señora de Luján, lo cual ha convertido a la ciudad en cuna de acontecimientos históricos relevantes. En 2030, se cumplirán 400 años del milagro de las carretas, hito religioso que dio origen a la devoción de la Virgen de Luján.

Entre los acontecimientos relevantes de la historia local, en 1755 el pequeño poblado recibió el título de Villa y un año después de construyó el Cabildo y con él la designación de las primeras autoridades. En 1856 se creó la Municipalidad del Partido de la Villa de Luján, siendo su primer presidente Juan de la Cruz Casas; en 1886, la Municipalidad adquirió la figura de un Concejo Deliberativo y un Departamento Ejecutivo, encabezado por un Intendente Municipal elegido entre los concejales, quien era designado por el período de un año con la posibilidad de ser reelecto; y en 1928 por primera vez se eligió un Intendente mediante el sufragio.

La Figura 1 muestra la distribución actual de la población en el territorio de Luján:



El **objetivo del caso en vivo** es reflexionar, junto con el Intendente y los líderes empresarios y sociales de la ciudad, sobre los desafíos de la Ciudad de Luján. Luego, a partir de los mismos, definir lineamientos de acción en base a los criterios de desarrollo integral sustentable.

Para alcanzar este objetivo, a continuación, se detallan los hitos relevantes (sección 2) y desafíos estratégicos (sección 3) de la ciudad de Luján. Como información complementaria, se anexa información relevante sobre el Río Lujan y las inundaciones (Anexo 1), Industria, comercio y empleo (Anexo 2) y la creación de la Unidad Luján 400 años (Anexo 3).

2- Hitos Relevantes - Breve historia cronológica de Luján

- 1536: en el mes de junio se libra el combate de Corpus Christi. Participa del mismo el capitán Pedro de Luján, que malherido muere a orillas del río que hoy lleva su nombre.
- 1630: Milagro de la Carreta. Una carreta que transportaba dos imágenes de terracota de la Virgen María, una representando la Inmaculada Concepción y otra la Maternidad de María, ante el asombro de todos, queda detenida en la actual localidad de Zelaya perteneciente al actual partido de Pilar, por la presencia de la efigie de la Inmaculada Concepción, lo que se interpreta como la decisión divina de que se quede ahí. Tras 41 años en ese paraje, gracias a Ana de Matos, es trasladada a una estancia desde donde años más tarde surgiría el pago, después la Villa y finalmente en 1893, la ciudad de Luján.
- 1663: Camino real. El gobernador de Buenos Aires, José Martínez de Salazar, establece el camino real entre el Tucumán y Cuyo. Al pasar por Luján debía cruzar el río por nuestro puente, el primero en toda la actual provincia de Buenos Aires.
- 1668: salinas grandes, al descubrirse los grandes salares, Luján se constituye como el centro de partida de las grandes caravanas con más de 600 carretas rumbo a las Salinas Grandes.
- 1685: se inaugura el templo cuya construcción inició Ana de Matos.
- 1724: se instala en Luján la primera escuela primaria no oficial.
- 1755: Villa de Luján, el Alcalde ordinario del cabildo de Buenos Aires, don Juan de Lezica y Torrezuri, en nombre los vecinos de la aldea formada hacia 1738 en torno al templo parroquial, pide al gobernador de Buenos Aires, José de Andonaegui, y al rey de España, Fernando VI, el título de villa del Virreinato del Perú y la consiguiente instalación de un cabildo. El 17 de octubre de 1755 Andonaegui concede lo pedido, denominando a localidad Villa de Nuestra Señora de Luján.
- 1759: el rey de España, Fernando VI, confirma lo actuado por Andonaegui respecto de la aldea lujanense.
- 1763: se inaugura el templo que, empezado en 1754, la historia recuerda como el Templo de Lezica y Torrezuri, que fue el que presidió la insigne epopeya de la emancipación nacional. Sobre él se construyó la actual Basílica.
- 1773: Primera escuela oficial. Se inaugura la hoy Escuela N° 1 "José Manuel Estrada", siendo el primer establecimiento de enseñanza en Luján y en la Provincia.
- 1773: Cuerpo de Blandengues. Por ser Luján límite de fronteras, se dispone crear un cuerpo de policía montada.
- 1787: el padre dominico Manuel Torres halla el esqueleto de un megaterio a orillas del río Luján y a pocos kilómetros de la Villa; la osamenta actualmente se exhibe en el Museo de Historia Natural de Madrid.

- 1810: Julián de Leiva: vecino de Luján, integra el Cabildo a Abierto del 22 de mayo de 1810.
- 1810: Primer acatamiento a la Primera Junta- El 2 de junio de 1810 el Cabildo de Luján es el primero en adherir a la Revolución de Mayo.
- 1814: Belgrano en Luján. después de las derrotas de Vilcapugio y Ayohuma, el triunvirato le inicia sumario; debe permanecer en calidad de demorado en esta ciudad por varios días.
- 1818: San Martín en Luján. Después del triunfo de Maipú, San Martín en viaje a Buenos Aires pasa por Luján.
- 1821: supresión del Cabildo de Luján.
- 1821: se radica en la Villa el célebre doctor Francisco Javier Muñiz, que ejercerá la medicina y efectuará investigaciones médicas, paleontológicas y etnográficas; permanecerá en la localidad hasta 1848.
- 1824: Pío IX: en 1824 visita Luján una comisión de altos dignatarios de la iglesia. Entre ellos se encontraba Juan Mastai Ferretti que en 1846 fue elegido Papa Pío IX.
- 1856: Se crea la Municipalidad de Luján.
- 1858: Monumento a Belgrano. Luján levanta el primer monumento al creador de la bandera.
- 1864: se inaugura el tramo del Ferrocarril del Oeste (actual Sarmiento) que pasa por Luján, conectando Moreno con la ciudad de Mercedes.
- 1880: Batalla de Olivera.
- 1887: Coronación de la Virgen. Con la asistencia de altos dignatarios de la Iglesia católica y del Cabildo Eclesiástico Metropolitano, el 8 de mayo es coronada Nuestra Señora de Luján.
- 1890: Comienza la construcción de la actual Basílica de Luján.
- 1893: Se organiza la primera peregrinación a Luján.
- 1910: inauguración de la actual Casa Municipal.
- 1923: inauguración del Museo Colonial e Histórico, hoy “Complejo Museográfico Enrique Udaondo”.
- 1928: Julio Steverlynck traslada su empresa Algodonera Sudamericana Flandria S.A. a José María Jáuregui.
- 1930: la Virgen de Luján es declarada por Pío XI Patrona de la República Argentina.
- 1937: Inauguración de las recovas neo coloniales de la Avenida Nuestra Señora de Luján.
- 1967. Inundaciones. 232 mm caídos en tres días, hacen evacuar unas 350 personas, alojadas en varios puntos de la ciudad, como el Club Santa Elena. En esa oportunidad, el río alcanzó 5,80 m siendo superada esta marca por las dos crecientes de 1985.
- 1972: Se crea la Universidad Nacional de Luján por Ley 20.031.
- 1975: Se organiza la primera peregrinación juvenil a pie a Luján.
- 1982: Juan Pablo II en Luján. El 11 de junio durante la Guerra de Malvinas el Papa Juan Pablo II celebra una misa multitudinaria en la Basílica Nacional Nuestra Señora de Luján.
- 1984: Primer monumento a Malvinas. Por iniciativa de PAYS se emplaza el primer monumento del país en honor a los héroes de Malvinas con la presencia del entonces Presidente Raúl Alfonsín.

- 2000: La crecida del Río Luján hizo que el agua llegue hasta los pies de la Basílica de Luján.
- 2003: Inicia la obra de restauración de la Basílica Nuestra Señora de Luján.
- 2010: Se realiza el Tedeum por los 200 años de la Revolución de Mayo en la Basílica de Luján.
- 2012: Última homilía de Jorge Mario Bergoglio en Luján durante la 38° Peregrinación Juvenil a Luján, menos de un año después sería elegido Papa adoptando el nombre de Francisco.
- 2014: La crecida del río superó los 5 metros, afectando a la Basílica de Luján.
- 2015: Se produjo una gran inundación con el río alcanzando los 5.41 metros.
- 2015: Se aprueba la Ley Provincial 14.710 que crea el Comité de Cuenca del Río Luján (COMILU).
- 2020: El Intendente Leonardo Boto presenta el “Primer Plan Quinquenal”. <http://luj-bue-datos.paisdigital.innovacion.gob.ar/dataset/plan-quinquenal>
- 2020: Se presenta el Plan de Seguridad Luján Alerta 24. <http://datos.lujan.gob.ar/dataset/programa-lujan-alerta-24>
- 2021: El Banco Interamericano de Desarrollo aprueba el financiamiento para el Saneamiento del basural a cielo abierto y obra del Centro Ambiental “Laudato SI”. <http://datos.lujan.gob.ar/dataset/plan-de-saneamiento-de-basural-a-cielo-abierto-construccion-de-relleno-sanitario-y-ecoparque>
- 2022: Marca Luján. La comunidad de Luján vota la nueva marca que representará a la ciudad.
- 2023: Se concreta el del Hospital Municipal a la Provincia por el cual el Hospital Nuestra Señora de Luján vuelve a ser provincial.
- 2024: Eficiencia energética. Luján alcanza el 74% de cobertura LED en el alumbrado público y se anuncia la continuidad del plan.
- 2024: Creación de la unidad “Luján Rumbo a los 400 años” conformada por el Municipio y la Basílica Nacional Nuestra Señora de Luján.
- 2024: Comienza la obra de mitigación de inundaciones en el tramo céntrico de la ciudad de Luján.
- 2024: Independencia económica de la Municipalidad de Luján. El municipio revierte una carga histórica de dependencia a fondos coparticipables. El ejercicio 2024 se financió en un 53% con ingresos propios y en un 47% con coparticipación. <http://datos.lujan.gob.ar/dataset/presupuesto-municipal-2025>
- 2025: Con un registro de lluvias superior a los 280 mm en la cuenca superior y hasta 180 mm en la cuenca media (Luján y Pilar) el río se mantuvo en su cauce en todo el tramo urbano de la ciudad de Luján, visualizando los efectos positivos de las obras en ejecución.

Sitio Web: <https://lujanarg.com/>

Video Presentación: <https://youtu.be/NrIlagz47F0?si=s8YsnehNXxhlMm2Q>

3- Desafíos:

- Consolidar un proceso de desarrollo turístico de Luján y desarrollar la nueva ribera de Luján a partir de la obra del río.
- Constituir a Luján como ciudad del conocimiento.
- Hacer una ciudad integrada con calidad de vida.
- Hacer la ciudad más segura de la Argentina.
- Planificar el crecimiento sostenido de Luján preservando su identidad y valores.

Anexo 1 **El Río Luján**

La cuenca del Río Luján se encuentra al noreste de la provincia de Buenos Aires. El Río Luján, como sus afluentes, es un típico río de llanura. Posee un patrón sinuoso en planta de más de 100 kilómetros de longitud, escurrimiento lento y amplias llanuras de inundación como consecuencia de su escasa pendiente que alcanza una media de 0,44 m/km. Las cotas máximas y mínimas corresponden a 62,50 metros y 2,50 metros respectivamente.

El Río Luján, tiene su origen en la confluencia entre los arroyos Del Durazno y Los Leones, en Suipacha. Presenta un sentido de escurrimiento suroeste - noreste y recibe el aporte de una red de afluentes, entre los que se destacan los arroyos Moyano, Leguizamón, Grande, Oro, Balta, Gutiérrez, Pereyra, Chañar, Larena, Carabassa, Haras, Las Flores y Del Pescado, hasta su cambio de dirección hacia el noroeste-sureste, debido al avance del Delta del Paraná. También recibe el aporte de los arroyos Tajamar, Escobar, Garín y Claro, Las Tunas y el Río Reconquista, para desembocar finalmente en el Río de La Plata.

Su caudal medio es de 5,4 m³/s, alcanzando en la ciudad de Luján, caudales máximos del orden de 400 m³/s para lluvias de recurrencia centenaria.

El Comité de Cuenca del Río Luján (ComiLu) es el encargado de gestionar la cuenca que posee una superficie de aproximadamente 3.300 km² y limita con las cuencas del Río Reconquista al sudeste, con la cuenca del Río Salado al sudoeste y al sur, con las cuencas del Río Areco y del arroyo de La Cruz al noroeste, y con el Delta del Paraná al noreste, cuenta con una población estimada de más de 1.300.000 habitantes con una variación intercensal del 24,40%.

La cuenca se desarrolla en el territorio de los siguientes partidos de la provincia de Buenos Aires: Campana, Carmen de Areco, Chacabuco, Escobar, Exaltación de la Cruz, General Rodríguez, José C. Paz, Luján, Malvinas Argentinas, Mercedes, Moreno, Pilar, San Andrés de Giles, Suipacha y Tigre.

De toda la cuenca Luján es el único municipio cuya ciudad cabecera se encuentra atravesada por el río, además de dos de sus localidades Olivera y Jáuregui. Esto ha generado a lo largo de los años un impacto negativo en cuanto a las crecidas e inundaciones.

Registro de las últimas crecidas del Río Luján:

- Octubre 1967: Lluvias prolongadas durante tres días provocaron anegamientos y la evacuación de 350 personas.
- Mayo 1985: Una crecida importante, alcanzando un nivel de 6.25 metros en la escala local.

- Noviembre 1985: Otra crecida significativa, alcanzando un nivel de 6.40 metros en la escala local.
- 2000: El agua del Río Luján llegó hasta los pies de la Basílica de Luján.
- 2003: Un intenso temporal provocó una nueva crecida, causando daños en localidades como Olivera.
- 2012: El río alcanzó un nivel de 5.12 metros en la escala local.
- 2014: La crecida del río superó los 5 metros, afectando a la Basílica de Luján.
- 2015: Se produjo una gran inundación con el río alcanzando los 5.41 metros.
- 2025: Con un registro de lluvias superior a los 280 mm en la cuenca superior y hasta 180 mm en la cuenca media (Luján y Pilar) el río se mantuvo en su cauce en todo el tramo urbano de la ciudad de Luján, visualizando los efectos positivos de las obras en ejecución.

Obra de adecuación del cauce y mitigación de las inundaciones.

Con financiamiento de la CAF se lleva adelante la obra de adecuación del Río Luján que es una de las más significativas que se encuentran ejecutando en toda la Provincia de Buenos Aires. Además de su función estructural y la función de mitigar el impacto de las crecidas recurrentes del río, convertirá a la ribera en su tramo por el centro de Luján en un espacio comercial y de esparcimiento. El nuevo paseo incluirá sendas peatonales, ciclistas y diversas áreas de servicios para el disfrute de los vecinos, además de una zona comercial.

VIDEO AVANCE DE OBRA 2025: https://youtu.be/HGEKLDp-e8E?si=F6mGfIC_I8hAV1VD

VIDEO AVANCE DE OBRA 2022:
<https://www.youtube.com/watch?v=XUu7R7vfpwY>

ENLACE SITIO WEB DEL COMILU: <https://www.gba.gob.ar/comilu>

Anexo 2 Industria, comercio y empleo

Luján es una localidad en constante crecimiento, sostenido por una ubicación estratégica y un fuerte sector industrial, mayormente textil. Posicionada como un hub logístico y agropecuario, es el lugar ideal para desarrollarse, trabajar y estudiar.

Parques industriales

Estos son los impulsores del desarrollo lujanense y los puntos estratégicos para radicar nuevas industrias.

PARQUE INDUSTRIAL VILLA FLANDRIA

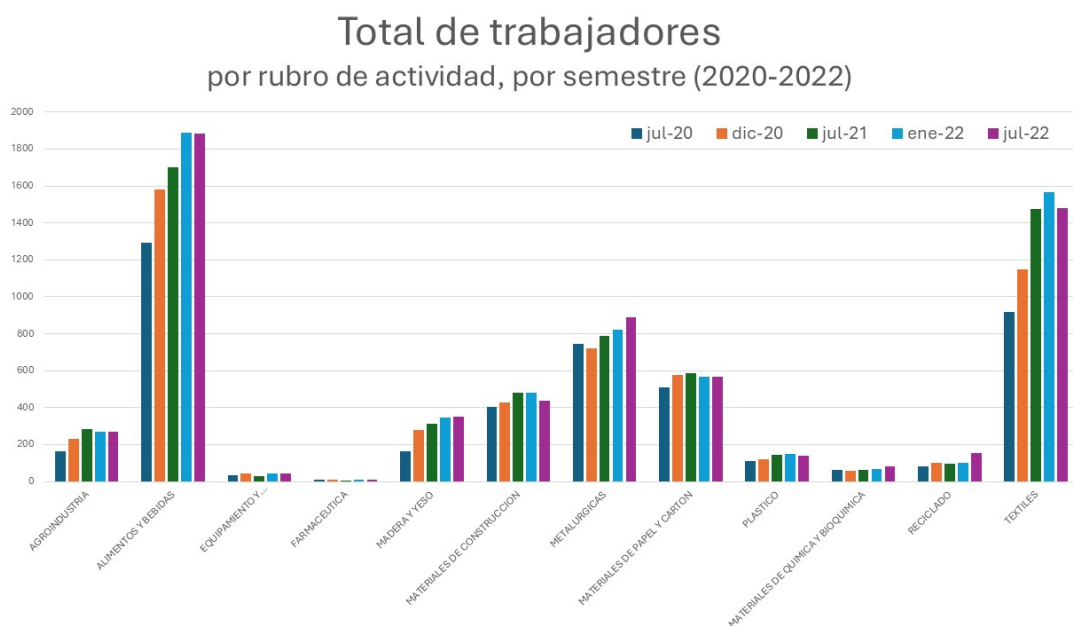
Av. Flandes N° 1272 - Jáuregui.

PARQUE INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO VILLA FLANDRIA II

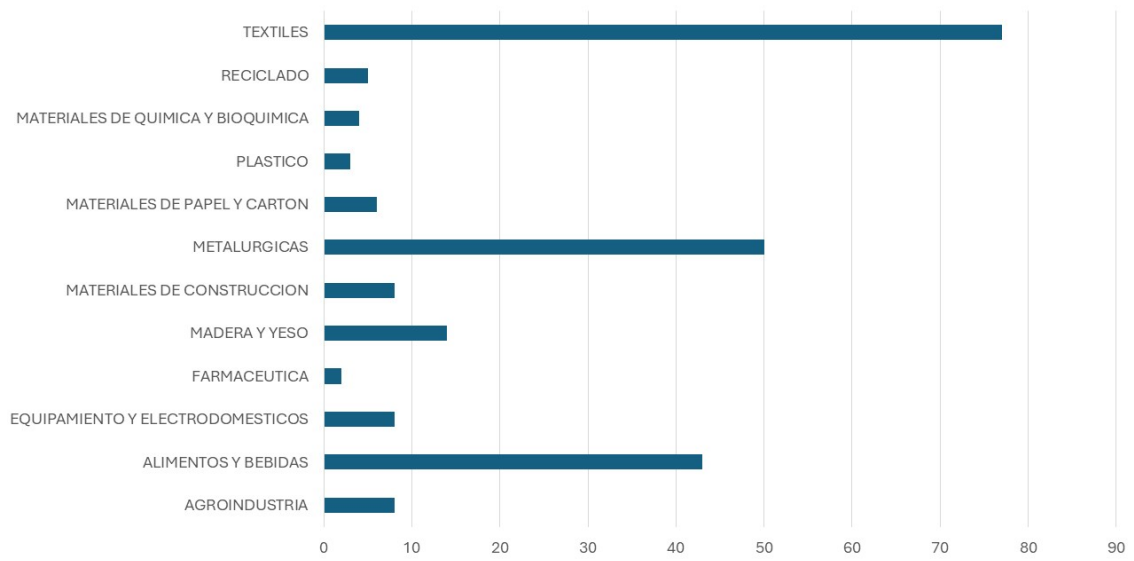
Los Lineros N° 102 - Jáuregui.

PARQUE INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO STEVERLYNCK

San Martín y De los hilanderos - Jáuregui.



Cantidad de empresas por rubro (Luján - 2022)



Anexo 3 **Marca Luján**

Es la representación gráfica y simbólica que identifica y diferencia al Partido de Luján. Expresa su identidad, sus fortalezas y todo su potencial.

Es un nuevo relato de Luján, consensuado de manera colectiva, que organiza y comunica las virtudes existentes y con base en un plan de desarrollo estratégico proyecta una visión convocante reflejando un lugar donde la gente quiere vivir, trabajar, estudiar, invertir, comprar, descubrir.

La Estrategia Marca Luján constituye un primer paso para sentar las bases que nos permitan proyectarnos mejor y de manera más consistente desde todos los ámbitos. El objetivo es transformar la forma en que nuestra ciudad es percibida; darle visibilidad y poner en valor su identidad.

El proceso fue ideado, proyectado y ejecutado por un equipo interdisciplinario convocado por el Municipio y contó con múltiples instancias de participación ciudadana.

Luján

Documentos: <http://luj-bue-datos.paisdigital.innovacion.gob.ar/dataset/marca-lujan>

Anexo 3

Unidad Luján 400 a los años

La Unidad Cuarto Centenario fue creada con el objetivo de diseñar, planificar y ejecutar las acciones, celebraciones y estrategias vinculadas al 400° aniversario de la ciudad de Luján, a conmemorarse en el año 2030. Su misión es promover una mirada integral de la historia local, recuperando y difundiendo los grandes hitos que conforman la identidad de Luján, desde el milagro fundacional de la Virgen hasta el presente, convocando a toda la comunidad a participar activamente de este proceso conmemorativo.

En ese marco, la Unidad busca transmitir y consolidar valores como la fraternidad, el diálogo, la hospitalidad y la unidad, fortaleciendo los lazos comunitarios e institucionales. Se trata de una propuesta que no sólo apunta a celebrar el pasado, sino también a proyectar un futuro común, equitativo y solidario, que impulse transformaciones necesarias para el desarrollo de una ciudad más inclusiva, con una identidad arraigada y una vocación colectiva de crecimiento.

Entre los valores que la fundan se destaca la idea de Luján inclusivo; innovador; cercano; preparado; de oportunidades; en paz y armonía; y guardián de la casa común.

APÉNDICE I

Desarrollo Integral Sustentable⁶

Criterios e Impacto⁷

Los **criterios** de transformación para el desarrollo integral sustentable de organizaciones, comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUE**).
2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIEN**).
3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común (**QUE**)?
4. ¿Cuáles son los criterios que hacen de **condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad? (**POR QUE**).
5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**COMO**)
6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUANDO**).
7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DONDE**)

La respuesta a cada una de estas preguntas y la evidencia empírica asociada a cada una de ellas se encuentra en el documento [Desarrollo Integral Sustentable](#).

La aplicación de estos criterios en iniciativas de investigación, formación y transformación puede verse en el siguiente link [Desarrollo Integral Sustentable - IAE Business School](#)

⁶ Ver Rocha (2023), Desarrollo Integral Sustentable editado bajo licencia Creative Commons.

⁷ Los **criterios** son constantes de la realidad similares a los principios de la naturaleza o medio-ambientales: tienen la fuerza intrínseca de la naturaleza, al estar enraizados en la realidad. Surgen de estudios filosóficos, históricos y geográficos comprensivos realizados en instituciones como Harvard, MIT, Princeton, Oxford, London University, Universidad de Viena y Universidad de Navarra, entre otras. Estos criterios surgen de trabajos como los de Curd and Cover (1998), Scharmer & Käufer (2016); Tucker (2020), Acemoglu & Robinson (2012); Hall & Soskice (2001); Hollingsworth & Boyer (1997); Zimmerman (2008); Messner (1963), Vazquez de Prada (1999), Castells and Himanen (2002), McLuhan y Powers (2002); y Drucker (2003). Una síntesis y ejemplo reciente en el mundo de la empresa y los sistemas de innovación territoriales se encuentra en Rocha & Audretsch (2022). El **impacto** es la transformación realizada por las personas, las organizaciones intermedias, los gobiernos y las fuerzas económicas, políticas y culturales que surgen de esas acciones. En los links y referencias de este artículo se encuentran criterios e impactos basados en la evidencia a la fecha de su escritura.

APENDICE II CASOS EN VIVO. ETAPAS

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

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

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

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

3. **Envío de información base para el desarrollo del caso.** Se envía por anticipado un breve resumen de desafíos, 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 decisiones⁸. 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.

⁸ Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

REFERENCIAS

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. NY: Crown Business
- Aristóteles (1984), *Ética a Nicomaco*
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integración: [LINK](#).
- Castells, M. and P. Himanen (2002). *La Sociedad de la información y el estado del bienestar: el modelo finlandés*. España.
- Curd, M. and J. A. Cover (1998). *Philosophy of Science. The Central Issues*. London, W.W. Norton & Company Ltd.
- Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.
- Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017)
- Drucker, P. F. (2003). *A Functioning Society: Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society, and Polity*. Routledge.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. OUP Oxford
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research
- Hollingsworth, J. R., & Boyer, R. (Eds.). (1998). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press
- Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html,
- Messner, J. (1976). *La Cuestión Social*. Madrid, Rialp.
- McLuhan, M & Powers, BR (2002). *La aldea global*. Editorial Gedisa. [ISBN 8474324033](#).
- Murcia, M. J., et al. (2018). "Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens." *Journal of Business Ethics* 150(2): 579-591.
- NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>;
- Nahapiet, J., Gratton, L., & Rocha, H. O. (2005). Knowledge and relationships: when cooperation is the norm. *European Management Review*, 2(1), 3-14.
- Pieper, J. (2018). *Las virtudes fundamentales*. Ediciones Rialp.
- Piketty, T., & Saez, E. (2014). Inequality in the long run. *Science*, 344(6186), 838-843.
- Rocha, H. and D. B. Audretsch (2022). "Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices?" *The Journal of technology transfer*: 1-24.
- Rocha, H., Pirson, M., & Suddaby, R. (2021). Business with purpose and the purpose of business schools: Re-imagining capitalism in a post pandemic world: A conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 354-367. [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

- Rocha, H., et al. (2020). "Clusters, economic performance, and social cohesion: a system dynamics approach." *Regional Studies* **54**(8): 1098-1111.
- Rocha, H. (2013). Dominant development paradigms: A review and integration. *Journal of Markets and Morality*, *16*(1). [LINK](#)
- Rocha, H., & Birkinshaw, J. (2007). *Entrepreneurship Safari* (Vol. 12). Now Publishers Inc.
- Rocha, H. O., & Ghoshal, S. (2006). Beyond self-interest revisited. *Journal of Management Studies*, *43*(3), 585-619 [LINK](#)
- Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2021). *Sustainable development report 2021*. Cambridge University Press.
- Sen, A (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf;
- Scharmer, O. C., & Käufer, K. (2016). *Liderar desde el futuro emergente: De los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.
- Tucson P.K.A. (2018) Pope Francis' Integral Human Development: an Inclusive Growth proposal. *Humanist Management Journal* **2**, 199–209 (2018). <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0030-x>
- Tucker, A. (2020). *Democracy against liberalism: Its rise and fall*. John Wiley & Sons.
- UN Global Compact www.unglobalcompact.org;
- Vazquez, P. and H. Rocha (2018). "On the goals of family firms: A review and integration." *Journal of Family Business Strategy* **9**(2): 94-106.
- Vazquez de Prada, V. (1999). *Historia Económica Mundial*, EUNSA.
- World Happiness Report, 2022 <https://worldhappiness.report/ed/2022/>
- Zimmerman, C. C. (2014). *Family and civilization*. Open Road Media. [LINK](#)