

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

La industria en clave de inclusión: caso Ian

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos

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

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

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

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

Caso preparado por Rocha, H.; García, F.; Novaro Hueyo, M.V. y Villasboa, M. en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en mayo de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

permanentes; el cambio, las metodologías innovadoras adecuadas a las nuevas realidades.

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

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones³. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia⁴, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

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

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

⁴ Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Dentro de las metodologías activas, el método del caso uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo⁵. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

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

Hoy: La industria en clave de inclusión: caso Ian

Este caso se utilizará para reflexionar y motivar la acción en un tema que está cobrando relevancia en los últimos años: la necesidad de la cooperación público-privada para la solución de grandes desafíos que no pueden ser encarados individualmente por un solo sector⁶. En este caso en especial, se trata de la inclusión de niños con discapacidad.

El **objetivo** del caso es reflexionar y decidir sobre dos temas:

- Paradigmas y criterios en la solución de desafíos complejos y de gran impacto.
- Identificación de desafíos durante el diseño de la iniciativa IAN hasta el momento del caso en vivo, y propuestas para la sustentabilidad de estos.

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación, se presenta una breve descripción de la cooperación público-privada que demandó la realización del cortometraje *Ian, una historia que nos movilizará*, los desafíos e hitos clave durante su desarrollo hasta el momento de la presentación del caso en vivo, con *links* a fuentes de información donde se pueden profundizar los mismos.

Desafíos de IAN a tratar durante la sesión

A continuación, se detallan los desafíos que enfrentó Sheila Graschinsky al frente de la Fundación IAN desde su inicio hasta la actualidad.

- Desde el inicio: ¿cómo conciliar la vida familiar con su carrera, incorporando herramientas del mundo corporativo al social?
- Desde el inicio: ¿cómo obtener los recursos necesarios, económicos y de conocimiento, para lograr el objetivo propuesto?
- Durante el proceso: ¿cómo manejar la ansiedad ante el desacople entre los tiempos naturales que llevan lograr los objetivos propuestos?

⁶ Ver Rocha and Miles (2009) «Collaborative Entrepreneurship. Towards an Alternative Inter-Organizational Model for Re-Humanizing Management», *Journal of Business Ethics*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295311; Rocha (2008), *People, Firms and Society*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295193; artículo «B Corps y redescubrir la misión de la empresa» http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista30/revista30_38_41.pdf; video <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/ItemNotaDestacada.aspx?itemid=470>

- En la actualidad: ¿cómo lograr que el éxito obtenido con el corto plazo se concrete en acciones concretas que mejoren la calidad de vida de las familias con niños con discapacidad?
- En la actualidad: ¿cómo afianzar articulaciones interinstitucionales de cooperación público-privada?

Principales hitos

La Fundación IAN es una fundación para la gestión del conocimiento en enfermedades neurológicas y motrices. Fue creada en 2011 de la mano de Sheila⁷, madre de 4 varones, Ian el mayor con parálisis cerebral. Desde entonces, ha trabajado para mejorar la calidad de vida de las personas y las familias con discapacidad de origen neurológico y motriz. Su estrategia es desarrollar herramientas y conocimientos específicos sobre discapacidad e inclusión y generar iniciativas de movilización y concientización para toda la sociedad.

Desde Fundación IAN se busca, además, impactar en la calidad de vida de las familias trayendo al país y capacitando a los terapeutas en métodos innovadores de tratamiento. En este contexto se han centrado en el acceso de las familias al derecho de la comunicación, instalando en Argentina los dispositivos de comunicación por la mirada. Han logrado que centros de gran prestigio y reconocimiento en Argentina comiencen a trabajar con esta técnica, ejemplo: el Centro Integral de Rehabilitación y Educación Neurológica (CIREN) incorpore el dispositivo de comunicación para acceso a la computadora a través de la mirada Tobii Dynavox PC Eye Go en septiembre de 2015; desde entonces, se realizaron numerosas evaluaciones en pacientes con diagnóstico de encefalopatía crónica no evolutiva (ECNE) y han publicado un póster sobre la experiencia con más de 70 niños.

-FLENI, el 15 de abril de 2016 en una conferencia organizada por Fundación IAN y a cargo de Christer Norstrom, directivo de Tobii....

-Han donado esta tecnología en otros centros y escuelas como Centro SOMA; Rayito de Sol (Córdoba); Centro A La Par (Escobar); CIREN; AEDIN; Centro Argentino de

⁷ Sheila Graschinsky nació en Argentina, en 1982. Es licenciada en Comunicación Social, Coach Ontológico Profesional y posee una maestría en Gestión del Conocimiento en Canberra University, Australia. Se desempeñó profesionalmente como consultora en el área de Gestión del Conocimiento, asesorando al mundo corporativo sobre las formas de optimizar el conocimiento de las organizaciones. Es mamá de 4 varones: el mayor, Ian, tiene encefalopatía crónica no evolutiva (ECNE), lo que afecta su movilidad y el lenguaje. Los desafíos en su vida personal y el trabajo como consultora en Gestión del Conocimiento la llevaron a aplicar toda su experiencia para ayudar a otros que tuvieran que lidiar —como ella— con las burocracias del mundo de la discapacidad. Con ese objetivo en mente, creó la Fundación IAN, de la cual es presidenta y ha obtenido numerosos reconocimientos, entre los cuales se encuentra la declaración de Interés Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otorgada por la Legislatura.

Parálisis Cerebral; Centro Socializarte (Junín); Escuela Integral Interdisciplinaria Número 1, etc.

-La Fundación IAN ganó un subsidio de la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS) del Gobierno porteño para ampliar la experiencia y organizó jornadas de capacitación para profesionales en más de 30 centros.

-Julio 2017. El libro *El regalo* es declarado de Interés Provincial y Educativo por la Legislatura de la provincia de Buenos Aires

-Julio 2017. Se realiza una jornada de capacitación con equipo de Tobii Dynavox a la comunidad terapéutica.

-En el marco del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, Mundoloco⁸ y la Fundación IAN presentaron el 3 de diciembre de 2018 *Ian, una historia que nos movilizará*, un cortometraje basado en un hecho real, creado desde Argentina para el mundo, con el fin de llegar a todos los hogares y transformar a quienes lo vean con un mensaje de inclusión. El corto logró unir a la industria televisiva infantil en un hecho sin precedentes para emitirlo en simultáneo en Argentina y otros países de la región donde transmitían los canales. La realización del corto llevo más de un año, con la participación de varios socios estratégicos. Lo financió la Fundación IAN en conjunto con Mundoloco, siendo un proyecto sin ningún tipo de fin comercial y siendo conscientes que la inversión para realizarlo difícilmente sería recuperada. Entidades gubernamentales prestaron apoyo para dar visibilidad, pero no fondos directos.

Ian como motor

Un día llevando a su hijo Ian al centro de rehabilitación donde él realizaba su entrenamiento para manejar la computadora con la mirada, Ian escuchó cómo los chicos del colegio primario situado justo en frente al centro de rehabilitación se reían de él y de los otros chicos que ingresaban a sus terapias de rehabilitación. En ese momento Sheila aceleró la marcha y le empezó a hablar a su hijo fuerte, intentando tapar ese mal momento. Él comprendía todo lo que sucedía y luego, un día, de tanta impotencia se largó a llorar. Sheila dejó a Ian en sus terapias y llena de bronca, enojo y dolor decidió ir al colegio, cansada de las cargadas y bromas hacia la discapacidad motriz de Ian.

Esa sensación que la hizo cruzar la calle en busca de justicia o quizá una descarga explosiva de bronca fue la que contrariamente a lo que parecía que sucedería logró motivar a Sheila a que invirtiera sin ningún plan de negocios, que soñara sin

⁸ Mundoloco CGI, estudio de animación líder en la región y creadores de la exitosa *Metegol* (Underdogs), la película animada más grande que ha salido de América Latina hasta la fecha.

límites y que la llevó a que hoy el corto *Ian...* sea una realidad que nos llena de orgullo y esperanza.

«Recuerdo mi mano sobre el timbre de esa escuela. Recuerdo la impotencia y las lágrimas contenidas. Recuerdo frases, discursos, palabras que había pensado en segundos para decirle a la directora. Sin embargo, desde esa vereda de enfrente, pude percibir lo duro de ver entrar y salir chiquitos con equipamiento y dificultades al consultorio donde concurre mi hijo. Desde esa vereda de enfrente me vi niña nuevamente, respiré mi propio desconocimiento sobre el tema y a su vez observé con ojos de niña una realidad de la que nunca había escuchado hablar, una realidad ajena, desconocida. Me sinceré. ¿Qué me diferenciaba a mi niña de esos niños que hoy se reían y nos generaban dolor y tristeza? Han pasado décadas y la respuesta a mi pregunta era: Nada.

Esos niños tras la ventana estaban llenos de desconocimiento, no contaban con herramientas y la falta de información y conocimiento genera miedos, prejuicios. Mi enojo al tomar conciencia de esta realidad se desvaneció para mostrarme un camino.

Así fue como el enojo ese día me mostró el poder transformacional que puede tener en una persona, el lograr convertir el enojo en acción, en motor y alimentar un sueño. Mostró claramente que la respuesta está en acercar la discapacidad a todos los niños, promover, que tomen contacto con esta realidad, guiarlos en este proceso para que adquieran así herramientas concretas y puedan ser niños solidarios, libres de prejuicios y futuros adultos preparados para dar lugar a una nueva cultura donde la inclusión sea protagonista».

Luego de esta experiencia, Sheila escribe el libro *El regalo* cuyo protagonista presenta una discapacidad motriz. El relato brinda la posibilidad de vivenciar de cerca alegrías, desafíos, y aprendizajes del protagonista y de las personas que lo rodean. El lector crece con esta historia y adquiere herramientas que ayudarán a crear una sociedad más inclusiva, de mayor apertura y aprendizaje. Se realizaron dos impresiones de 5000 unidades cada una del libro *El regalo* y una de 3000 ejemplares con los derechos cedidos a Penguin Random House (distribución y llegada a todo nuestro país). El libro recibió dos declaraciones de interés por la Honorable Cámara de Diputados.

Con el libro en la cartera ante cada situación donde su hijo Ian no era integrado o se sentía apartado, Sheila repartía el libro, transformando el enojo en acción. A su vez, desde la Fundación IAN, comenzó a realizar talleres en escuelas trabajando con el libro para promover la inclusión.

Luego de un año de largo recorrido y de ver que al leer el libro, el niño que cargaba dejaba de hacerlo, y que además se sentía empoderado, sabía y tenía herramientas y ejemplos que ahora le permitían incluir a las personas con discapacidades, Sheila se hizo consciente del gran impacto que tiene en la vida de los jóvenes y niños el tener herramientas que los ayuden a naturalizar la discapacidad, y es por esto que empezó a pensar en el formato audiovisual, y comenzó a idear y a soñar en ampliar el alcance con una pieza audiovisual que permitiera llegar a todos los hogares.

Una tarde, luego de ver *Metegol* junto a sus hijos, Sheila googleó quiénes eran los creadores, tomó nota del estudio Mundoloco y un nuevo sueño comenzó a tejerse.

Así, una mañana al pasar por la zona donde se encuentra el estudio, Sheila tocó la puerta con el libro *El regalo* en la mano y un entusiasmo que avasallaba. La recibió Gastón Gorali⁹, socio de Juan José Campanella¹⁰, y luego de unos minutos se sentaron a conversar. Sheila compartió su historia y planteó llevar el contenido del libro al formato audiovisual. Gastón contó que, luego de saber la historia, no pudieron sacársela de la cabeza:

«Era tan poderosa, tan honesta y real que, en lugar de dibujar una idea de cómo es la integración, quisieron contar cómo se sufre y se vive realmente esta problemática. El mundo de la animación requiere de mucho tiempo y de un equipo muy grande involucrado. Trabajaron grandes talentos en Mundoloco. Se trabajó mucho con Sheila y con Ian para poder transmitir un mensaje que refleje esta situación. Fue un viaje largo e intenso y marcado por muchos momentos de disfrute».

El corto producido por Gastón Gorali y Juan José Campanella y dirigido por Abel Goldfrab¹¹ es una propuesta de alta calidad estética y realizada con una combinación de animación 3D y *stop motion*.

⁹ Gastón Gorali es coguionista y productor de la premiada película animada *Metegol* distribuida por Universal Pictures y The Weinstein Company. Ha creado, escrito y producido shows de televisión para cadenas globales como Fox y Discovery Kids. Es socio cofundador de Mundoloco CGI Animation Studios.

¹⁰ Juan José Campanella es un reconocido y galardonado cineasta latinoamericano. Ha escrito, dirigido y producido éxitos de taquilla como *El hijo de la novia*, *Metegol*, y la ganadora al Óscar *El secreto de sus ojos*. También ha dirigido series de televisión en EE. UU., obteniendo dos premios Emmy entre otros reconocimientos.

¹¹ Abel Goldfrab nació en Buenos Aires en 1979. Estudió dirección de cine en la Universidad del Cine (FUC), se especializó en dirección de fotografía en el S.I.C.A y en montaje con cursos independientes. Sus trabajos en cine (largos y cortometrajes) recorrieron los festivales del mundo. En 2010 ingresó al mundo de la animación de la mano de Juan José Campanella y, desde entonces, trabaja en su estudio de animación, MUNDOLOCO CGI, creadores de la multipremiada *Metegol* (Goya, NY Children's Festival, entre otros). Es profesor de cine y hace 14 años da clases en ORT.

Campanella convocó a los tucumanos Marina García Navarro y Mauricio Vides Almonacid para que sumaran su talento en *stop motion*¹². Toda la escenografía del corto se construyó con material reciclado: tuercas, tornillos, cartones, bandejas de comida, botellas de plástico, cubiertos, sorbetes y hasta cuerdas de guitarra; todo esto combinado con tecnología digital de última generación. Incluso las maquetas reales fueron hechas con material reciclable, trabajadas con materiales extraídos de la basura.

«Para poder realizar la sonorización del corto buscamos un idioma universal, tanto desde la música, como desde la imagen y la estética. Quisimos contar lo que toca una fibra propia del ser humano. La música en el corto nos permite sentir lo que le pasa al personaje y leer la historia con muchos matices, sin embargo, no teníamos presupuesto para realizar las grabaciones. Una vez más, el mensaje del corto logró movilizar y mostrar con ejemplos concretos que al hablar de inclusión no hay tiempo que perder».

El director de sonido José Luis Díaz —uno de los más reconocidos de nuestro país— combinó la melodía al piano del compositor Pablo Borghi con la grabación de una orquesta de cuerdas desde Bratislava, Eslovaquia, en la que casi treinta músicos que no hablan español se hicieron un rato para tocar la canción que suena en la película y poder así donar su tiempo y aportar toda su experiencia para lograr el excelente resultado que se observa en la música del corto.

Los personajes fueron diseñados, modelados y texturizados digitalmente con la percepción de estar hechos por muchos pedacitos de papel, fotos y textos, para que puedan armarse, desarmarse y rearmarse. La razón, según el oscarizado director Juan José Campanella:

«Todas las personas estamos constituidas por muchos fragmentos que nos hacen ser quienes somos. Esta multiplicidad es dinámica, nos permite armarnos y desarmarnos, modificando nuestra percepción propia y del mundo que nos rodea».

El momento de planificar el lanzamiento del corto «lan»

La Fundación IAN junto a Mundoloco comenzaron a planificar el lanzamiento y el contexto para que el corto llegara a todos los hogares. Fue así como comenzaron a soñar con lograr que, por primera vez en la industria audiovisual, los canales infantiles Disney, Nickelodeon, Cartoon Network, Discovery Kids, Paka Paka y YouTube Kids se unieran a favor de la inclusión.

¹² Técnica de animación que consiste en aparentar el movimiento de objetos estáticos por medio de una serie de imágenes fijas sucesivas.

Presentaron esta idea a cada uno de los canales y fueron sumando aliados. De una idea que parecía salirse del encuadre corporativo demostraron que, al hablar de inclusión, no hay tiempo que perder y que en este camino de crecimiento y construcción de una sociedad más inclusiva todos somos agentes de cambio.

Se logró realizar el lanzamiento del tráiler del corto en la quinta presidencial de Olivos con las máximas autoridades políticas de nuestro país. Mauricio Macri y Gabriela Michetti dieron visibilidad a la temática. Un año después estaban en condiciones de un lanzamiento al público.

Tras varias reuniones con otros canales, en una reunión salió la idea de transmitirlo en simultáneo, con los logos de todos los participantes. Era algo inédito, que requería la superación de las políticas organizacionales de competencia. Una vez decidida la fecha —3 de diciembre de 2018— para el lanzamiento en simultáneo, los canales decidieron aumentar la difusión en sus transmisiones en la región, dándole una mayor escalabilidad a la propuesta.

El lanzamiento del corto fue el 30 de noviembre en simultáneo y, a partir de ahí, cada canal lo pasaría entre 3 y 7 veces por día hasta fin de diciembre. Se decidió el 30 de noviembre para que toda esa semana estuvieran a pleno con el corto y diera tiempo a la prensa a trabajar el pre y post lanzamiento.

Además, tuvo un lanzamiento en vivo para 600 personas en el Centro Cultural Kirchner, en Buenos Aires, con el apoyo de una empresa organizadora de eventos y otra de difusión que también se sumaron a la iniciativa donando su tiempo y *knowhow*.

El corto comienza su participación por festivales internacionales¹³. Intentan entonces conseguir recursos económicos para un proyecto que surgió del amor y cuya inversión incluso no sería recuperable en términos económicos, aunque este punto estaba claro desde un comienzo.

Para poder abrir este nuevo camino de crecimiento que se presentaba, nuevos fondos fueron requeridos. Con la idea movilizadora de llevar la inclusión de Argentina al mundo, golpearon entonces las puertas del mundo corporativo consiguiendo para esto el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social que, si bien no pudo apoyar económicamente, lo hizo conectando a la Fundación con organizaciones con un marcado compromiso social, las que pudieron ver el gran logro de representar a la Argentina con este mensaje. Esto puso de relevancia que el apoyo no es únicamente económico, sino que también puede consistir en que cada socio aporte desde su lugar estratégico en la sociedad, según las circunstancias que atraviesa.

El corto tuvo un gran impacto:

- En menos de un año se generaron en la Argentina una gran variedad de notas entre ella en los diarios *Clarín* (tapa), *La Nación* e *Infobae*, todas poniendo en primera plana que en el camino hacia la construcción de un mundo más inclusivo no hay tiempo a perder.
- Visibilidad en Brasil, Colombia, México, Estados Unidos y Reino Unido.
- El alcance de las notas publicadas en menos de un año fue superior a 76 705 597.
- Amplificación en redes sociales de los medios, *partners* de la iniciativa, entidades públicas, celebridades e *influencers*.
- La Cámara de Diputados declaró de interés nacional el cortometraje animado *Ian, una historia que nos movilizará*, realizado por la Fundación IAN y producido por Juan José Campanella.
- La DAIA ha otorgado a la Fundación IAN el premio DAIA al Desarrollo Científico y Tecnológico 2018.
- La Fundación IAN fue reconocida por Nickelodeon Latinoamérica con el premio Pro Social en los Kids Choice Awards Argentina 2018 por su labor por una sociedad más inclusiva.
- Sheila Graschinsky fue reconocida por E&Y como *Entrepreneur of the year* 2019.
- El 14 de mayo de 2018 se estrenó en el Festival de Cannes el corto animado *Ian, una historia que nos movilizará*.
 - Compitió para ser nominada a los premios de la Academia 2019.
 - Fue premiada en más de 30 competencias internacionales: LA Shorts International Films Festival con el galardón de Mejor Animación, siendo además un Oscar Qualifying y compitiendo con Dreamworks Animation, Cartoon Network, Level 5, Sega of America, entre otros; International Independent Film Awards 2018 con el galardón de Platinum Winner; premio en The Accolade Competition de Best Short Film; premio Best Animation en el Delhi Shorts International Film Festival de India; ganó el Chelsea Film Festival con una mención especial.
- El corto se ha trabajado en escuelas de diversos países con *feedback* directo de directivos y alumnos manifestando que el mensaje transforma la mirada hacia la discapacidad.
- En 2018 se publicó el libro del corto *Ian: mirar más allá*.
- La Fundación IAN realizó desde el lanzamiento del corto talleres en escuelas, barrios, clubes y centros de primera infancia y recibieron a diario una gran demanda para llegar con sus talleres.

La Fundación propone un trabajo sistémico, profundo a través de talleres. Son conscientes del tiempo que lleva impactar en política pública. Pero saben también que es como se debe trabajar para que todo niño y su familia adquiera las herramientas concretas de inclusión.

La decisión estratégica de permitir que el corto hiciera este recorrido por festivales internacionales durante dos años implicó sacarlo de Internet, un requisito especialmente estipulado en las cláusulas de participación de los festivales. Apostaron a que esto siguiera haciendo crecer la pieza, dándole renombre y presencia internacional. Con el apoyo en el enfoque sistémico, se esperó que el éxito del corto impactara en otras acciones concretas. Se buscó que el corto formara parte del programa escolar, acompañado por talleres que pudieran empujar los proyectos de ley presentados por la Fundación, y seguir haciendo visible lo que muchas veces pasa desapercibido, seguir fomentando la inclusión.

- El corto *Ian, una historia que nos movilizará* ha sido disruptivo, movilizándolo y sacudiendo estructuras que muchas veces parecen inalterables. Sin embargo es una fiel muestra de cómo un proyecto motorizado por el amor logra crecer exponencialmente y sin límites reproduciéndose en nuevas ideas, acciones concretas y disparando nuevos sueños para hacer de la inclusión una realidad.

Links de interés

Link al corto <https://www.youtube.com/watch?v=6dLEO8mwYWQ&feature=youtu.be>

Video institucional si el mundo fuera como la sala de jardín de infantes a la que iba Ian.
[Conocé el trabajo de Fundación IAN ♥](#)

[¡Osvaldo Laport nos apoya! - Fundación Ian](#)

Fundación IAN www.fundacionian.org.ar

Making of del corto <https://www.youtube.com/watch?v=gtEXMa6xRLs>

«Dos tucumanos en el detrás de escena de *Ian*, un corto muy especial»
<https://www.lagaceta.com.ar/nota/756006/me-gusta/dos-tucumanos-detras-escena-ian-corto-muy-especial.html>

Nota ADEPA «Campanella estrena el corto: *Ian, una historia que nos movilizará*» en el Día Internacional de las Personas con Discapacidad
<http://adepa.org.ar/campanella-estrena-el-corto-ian-una-historia-que-nos-movilizará/>

Nota *Clarín Cultura* «Para ganarle a la discriminación. Tuvo un hijo con parálisis cerebral, escribió dos libros y ahora uno lo filma Campanella».
https://www.clarin.com/cultura/cuentos-puentes-inclusion-social_0_14OB-boJI.html



«El corto animado producido por Juan José Campanella se verá en cadena»
https://www.clarin.com/espectaculos/tv/corto-animado-producido-juan-jose-campanella-vera-cadena_0_wmRkFgpwN.html

Proyecto de ley GECENYM <https://goo.gl/JgXCmz>

APENDICE I

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

Criterios e Impacto

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

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)¹⁴, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas¹⁵. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹⁶, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento -la **dignidad humana**-, una comunidad básica -la **familia**-, un alineamiento de propósitos a tres niveles - **personas, familias y asociaciones intermedias**- y un contexto - **conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del management en general y del desarrollo integral¹⁷.

¹⁴ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹⁵ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

¹⁶ Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

¹⁷ Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_a

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil¹⁸ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad¹⁹.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**²⁰:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por si misma;
 - **participación** o cooperación para el bien común
 - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresaria.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
 - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
 - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
 - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
 - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.
8. La **cooperación pública privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las

[nd Integration](#).; ver tambien la relacion intrinseca entre negocios y Desarrollo en los siguientes links: [La misión de las empresas](#); [Entrevista a Jay Cohen](#) (co-fundador del movimiento B Corporations), [Entrevista a Enrique Shaw](#).

¹⁸ Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹⁹ Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

²⁰ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/Hector-Rocha/Expertise.aspx>



empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)²¹ como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030.

9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)²², los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía²³.
 - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**²⁴
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)²⁵ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características²⁶:
 - Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
 - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutro, diverso y plural
 - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
 - Público-privado o Multi sectorial
 - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
 - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

²¹ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#);

²² Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#) [distritos productivos o clusters](#).

²³ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²⁴ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

²⁵ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

²⁶ Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

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

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

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

2. Entrevista con el directivo

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

3. Envío de información base para el desarrollo del caso

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

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

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

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

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

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

1. Presentación del caso e identificación de desafíos

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

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

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

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

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias

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

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

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

1. Implementación de propuestas

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

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

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

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

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

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

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



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

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

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



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



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



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



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo La industria en clave de inclusión: caso Ian Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```