

Desarrollo Integral Sustentable de Comunidades y Ecosistemas a través de la Cooperación

Criterios e Impacto

Los **criterios**¹ de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUE**). El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las **condiciones de vida** social y ambiental 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:

- a. Los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas² \(ODS\)](#), que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos (FIGURA 1),
- b. Los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas³. El desarrollo

Artículo preparado por el Profesor Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en Abril de 2022, basado en el caso homónimo escrito en Diciembre de 2018, y editado bajo licencia Creative Commons.
© Hector Rocha

¹ 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. Las referencias incluyen 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.

² Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: [LINK](#)

³ Ver Amartia Sen (1990) [LINK](#); Laudato Si (2015) [LINK](#); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) *Eco Integración*: [LINK](#) Tucson (2018) [LINK](#)

de toda la persona incluye la armonía espiritual y material, dando prioridad a lo espiritual. Esta intuición práctica de los escritos antiguos⁴ es hoy confirmada por las últimas mediciones sobre la felicidad humana⁵.

Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)⁶, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable (FIGURA 2).

2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIEN**). Las **personas** que crecen en **familias** arraigadas en un territorio, base para las relaciones de vecindad y de trabajo. A partir de estas, surgen los intereses y afinidades económicas, sociales y culturales comunes que dan origen a las **asociaciones intermedias** y la participación efectiva para resolver los desafíos del bien común local. Es decir, los destinatarios son:

- a. La **persona**, por su **dignidad humana**: es fin en sí misma, no medio para otros fines. La evidencia empírica muestra que este criterio está siendo reconocido en las teorías y prácticas de empresa, en la economía, y en la política orientada al desarrollo integral⁷.
- b. La **familia**, comunidad básica de la sociedad. La evidencia empírica muestra que la familia es factor de desarrollo infantil⁸ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza, menor desigualdad⁹ y, en definitiva, civilizaciones sustentables¹⁰.
- c. Las **asociaciones intermedias**, que son las organizaciones miembro de una comunidad y ecosistema: desde el punto de vista **geográfico y político**, las comunidades vecinales, los municipios, la federación de municipios; desde el punto de vista **económico**, las empresas y las organizaciones profesionales; desde el punto de vista **social y cultural**, las organizaciones de la sociedad civil.

3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común (**QUE**)? La actividad principal es la que, centrada en la persona, tiene mayor impacto en las dimensiones del bien común. La actividad que satisface este criterio es el

⁴ Aristóteles (1984)

⁵ World Happiness Report, 2022

⁶ Ver Rocha (2013) [LINK](#)

⁷ Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) [LINK](#); Blueprint for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006); Rocha (2013). Ver también la relación intrínseca entre negocios y desarrollo en los siguientes links: 1) [La misión de las empresas](#); 2) [Entrevista a Jay Cohen](#) (co-fundador del movimiento B Corporations); 3) [Entrevista a Enrique Shaw](#); 4) [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

⁸ Ver [Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

⁹ 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>

¹⁰ Ver, en particular, los estudios sociológicos de profesor de Harvard, Carle Zimmerman en Zimmerman, C. C. (2014). *Family and civilization*. Open Road Media. [LINK](#)

trabajo humano, ya que tiene un quintuple impacto en el bien común: desarrolla a la persona (desarrollo humano y ODS 8), provee los medios para la subsistencia (ODS 2), crea las condiciones de hábitat (ODS 6, 9 y 11), salud (ODS 3) y educación (ODS 4) para una vida digna, y sirve a la comunidad a través de la creación de bienes y servicios necesarios (ODS 12). Como consecuencia, se reduce la pobreza (ODS 1), una de las condiciones para avanzar en el objetivo de la paz y seguridad (ODS 16).

En síntesis, el trabajo **promueve la dignidad humana y es el disparador del proceso de desarrollo integral sustentable de comunidades, regiones y ciudades**¹¹. Ante el desafío de la tecnología que afecta el futuro del trabajo, la evidencia muestra que la tecnología aporta al desarrollo humano integral si el punto de partida es la persona y los desafíos propios de cada organización y comunidad, y la tecnología como medio para potenciar las personas y el desarrollo¹².

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**). Estos criterios son una **plataforma de impulso y extensión** de los talentos y energías de las personas, familias y comunidades:
- a. Las **bases de impulso** promueven el desarrollo y son tres: **subsidiaridad, participación e iniciativa privada**:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por sí misma;
 - **participación** o cooperación para el bien común
 - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de bienes necesarios, valor económico y empleo. Estos son propósitos de la **empresa** y del proceso de **emprender (entrepreneurship)**¹³, que van más allá de la responsabilidad social empresaria¹⁴. La iniciativa privada liderada por empresarios es uno de los factores económicos de desarrollo junto con el capital, el trabajo, y la tierra.
 - b. Las **bases de extensión** hacen llegar el desarrollo a las personas y comunidades que, por discapacidad, el comportamiento de otras personas, fallas institucionales, o desastres sociales y ambientales quedan marginadas del proceso de desarrollo. Estas bases son dos:
 - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;

¹¹ Ver los links de [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#) y [ODS y Ciudades](#)

¹² Ver Drucker, 2003; Revolución Industrial 4.0 y su impacto: GovTech, Industria 4.0, Smart Cities y Ecosistemas de Innovación ¿Aportan al desarrollo humano integral? [ODS y Tecnología](#);

¹³ Ver [Entrepreneurship Safari](#)

¹⁴ Ver [Business as a Force for Good](#);

- **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.

5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**COMO**)

Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista, sea este un sector económico, un sector de la sociedad (gobierno, empresas, organizaciones del tercer sector), o una comunidad geográfica, cualquiera sea su nivel de agregación (municipios, provincias, regiones o naciones).

Esto hace que la **armonización** de propósitos o intereses legítimos y talentos de las distintas asociaciones intermedias a distintos niveles **a través de la cooperación** sea el principal proceso para el desarrollo integral. El proceso de cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17 (ODS 17): la creación de procesos y ámbitos de articulación para el desarrollo.

Ahora bien, ¿Quién es el **responsable del bien común**? 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.

El **gobierno** o líder de una comunidad es el **garante (no el responsable)** del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que este se realice progresivamente. Su principal función es crear las condiciones para que el proceso de armonización de propósitos y talentos supere el conflicto de intereses que se da en todo proceso de desarrollo¹⁵. A su vez, el **mercado** o concurrencia de la oferta y demanda de factores de producción, bienes y servicios es el **mecanismo principal de coordinación para el desarrollo**. Pero como el mercado es imperfecto, la participación y cooperación de instituciones intermedias es clave para alinear los intereses legítimos para la satisfacción de las necesidades de sus participantes. La **competencia**, principal mecanismo de mercado, es necesaria para lograr la mayor eficacia social, si entendemos competencia en su sentido profundo: búsqueda conjunta para resolver el problema de la escasez¹⁶.

Las **sociedades con familias y asociaciones intermedias desarrolladas** evitan dos extremos que afectan el bien común: los **totalitarismos** del Estado invasivo que suprimen la **libertad** y los **individualismos** del mercado sin reglas que

¹⁵ Ver distintos paradigmas de relacionamiento del interés propio con el interés de los demás a nivel personal ([Beyond Self Interest 2006](#), organizacional ([When Cooperation is the Norm](#)) y entre organizaciones ([Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#))

¹⁶ Ver [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

llevan a la **desigualdad**¹⁷. En particular, los países más desarrollados generan el mayor impacto negativo sobre los países menos desarrollados a través de sus cadenas de valor, patrones de consumo, sistemas financieros y de cooperación para la seguridad y el desarrollo (FIGURA 3).

6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUANDO**). El tiempo apropiado es el que armoniza las necesidades de la coyuntura de corto plazo (foco) con la visión de desarrollo a largo plazo (visión). Estos dos momentos de cooperación (foco y visión) se entrelazan en el desarrollo de la **estrategia emergente en comunidades**¹⁸, proceso participativo que responde a 4 preguntas:
- ¿Quiénes somos? Identidad
 - ¿Dónde estamos? Desafíos estratégicos
 - ¿Dónde queremos estar? Vision
 - ¿Como llegaremos allí? Lineamientos estratégicos

La estrategia emergente se basa en los criterios de design thinking y comienza con un **propósito común que permite superar el conflicto de intereses** a partir de la identificación de desafíos comunes, como lo muestran algunos premios Nobel de Economía¹⁹.

7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DONDE**)
La transformación de desafíos en bien común a través de la cooperación requiere la creación de **ámbitos de reflexión, dialogo y acción** con las siguientes características²⁰:
- Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
 - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutro para que contemple todos los intereses legítimos
 - Diverso y plural para que incluya a todas las partes implicadas en el proceso de desarrollo
 - De largo plazo (inicialmente, 3 años)
 - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los distintos protagonistas.
 - Basado en la evidencia
 - Basado en los modelos de transformación colaborativa centrados en las personas²¹ y los criterios de las seis preguntas de los puntos 1 a 6

¹⁷ Ver Messner (1963), Zimmerman (2008), Piketty and Saez (2014), Tucker (2020), Sachs et al. 2021.

¹⁸ Ver <https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/>

¹⁹ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²⁰ Ver por ejemplo 1) [Desarrollo Integral Sustentable](#) 2) [Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

²¹ Ver [Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)

Los ámbitos de cooperación generalmente tienen una concreción híbrida, combinando lo geográfico con lo virtual, y varían en el nivel de institucionalización. Entre los ámbitos geográficos más institucionalizados están los Consejos Económico-Sociales y las Agencias de Desarrollo mixtas; entre los menos institucionalizados y más flexibles se encuentran los ecosistemas emprendedores, los modelos de tres a cinco hélices, los clusters y los distritos productivos²².

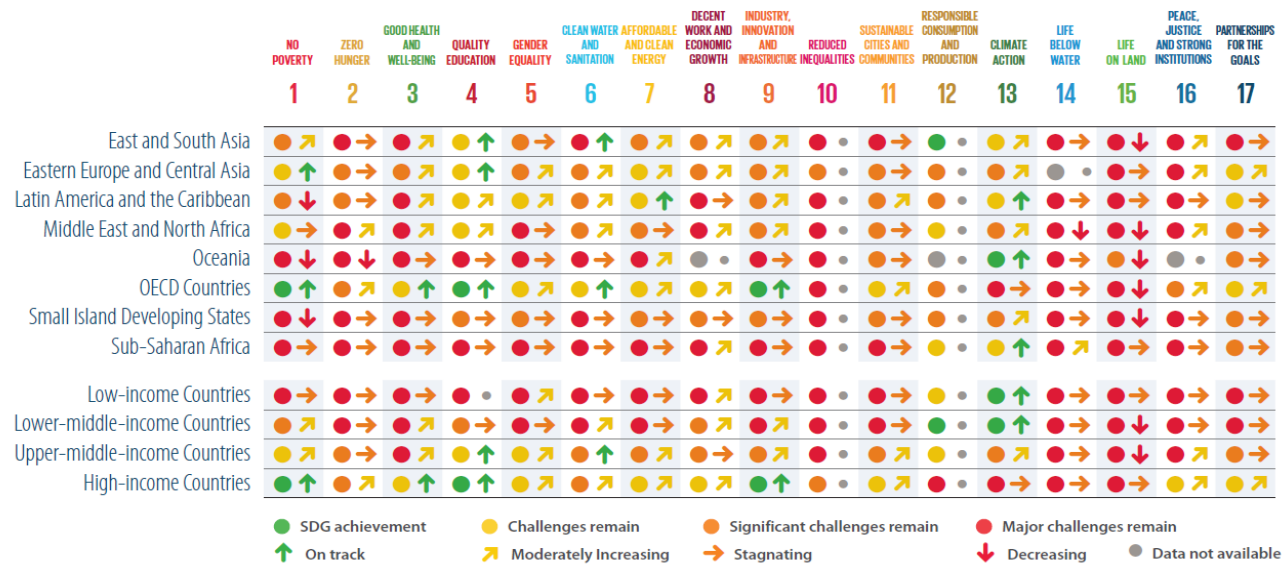
²² Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#). Desde la década del 1990 surgió en Europa el modelo de la triple-helix, que actualmente evolucionó a cinco hélices incluyendo las dimensiones sociales y ambientales; en el siguiente link se ve en términos de ecosistemas 4.0: [ODS y Tecnología](#)

. Actualmente emerge con fuerza el fenómeno de los ecosistemas empresariales; el siguiente link muestra la evolución histórica y su relación con la organización socio-económica para el desarrollo [Entrepreneurial Ecosystems](#).

FIGURA 1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SUSTENTABLE DIMENSIONES E INDICADORES

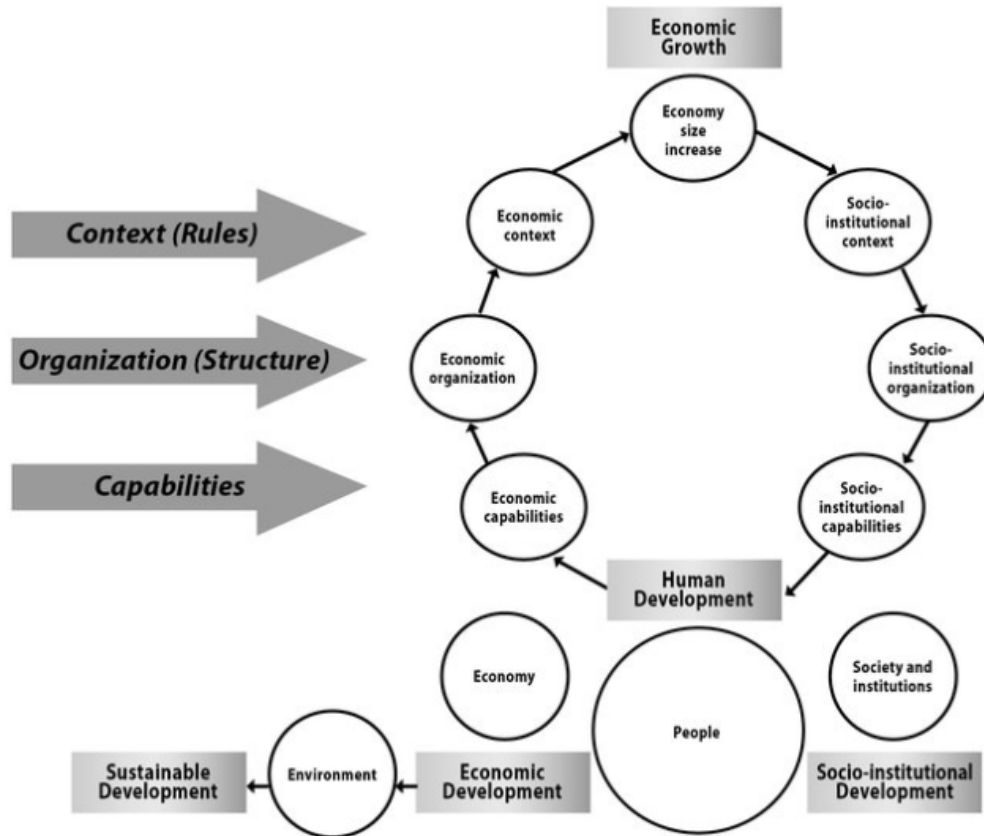
Figure 2.19

2021 SDG dashboards (levels and trends) by region and income group



Note: Excluding OECD specific indicators. Population-weighted averages. Source: Authors' analysis

FIGURA 2
DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE



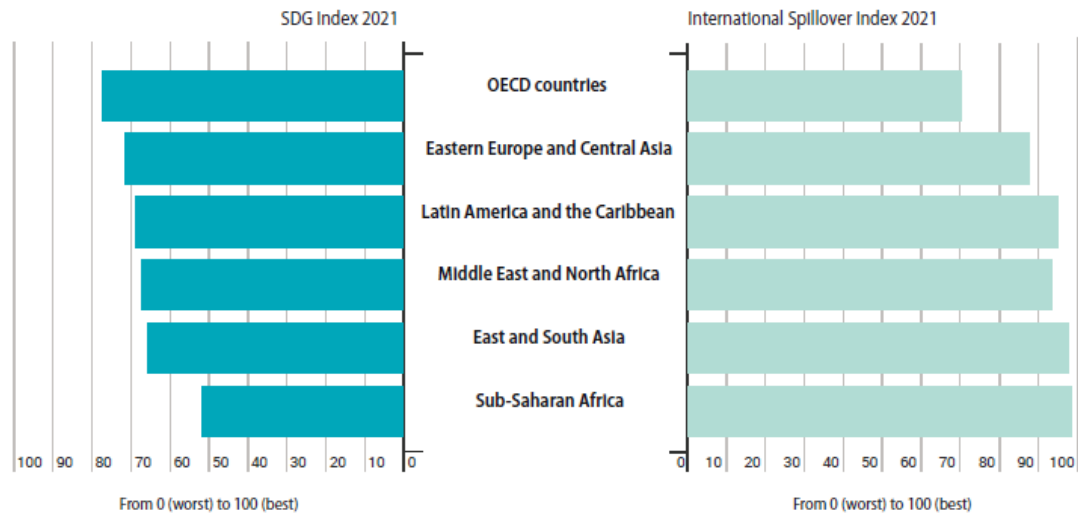
Fuente: Rocha, 2013

FIGURA DESARROLLO E INEQUIDAD

Los países mas desarrollados generan el mayor impacto negativo sobre los países menos desarrollados a través de sus cadenas de valor, patrones de consumo, sistemas financieros y de cooperación para la seguridad y el desarrollo

Figure 2.18

Regional average SDG Index score against International Spillover Index score



Note: The Spillover Index measures transboundary impacts generated by one country that affect the ability of other countries to achieve the SDGs. The Spillover Index incorporates environmental and social impacts embodied in trade and consumption (negative spillovers include CO₂ emissions, biodiversity threats, and accidents at work), financial spillovers (such as financial secrecy and profit shifting), and security/development cooperation spillovers (ODA and weapons exports). ODA is an example of a positive spillover. Scores should be interpreted in the same way as the SDG Index, ranging from 0 (worst performance/significant negative spillovers) to 100 (best possible performance/no significant negative spillovers). To allow for international comparisons, most spillover indicators are expressed on a per capita basis. The Spillover Index scores and ranks are available online at www.sdgindex.org.

Source: Authors' analysis

Fuente: Sachs et al. 2021.

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: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>,
- 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).
https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration
- 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
https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited
- 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.
https://books.google.com.ar/books/about/Family_and_Civilization.html?id=s0pcAwAAQBAJ&redir_esc=y

PAGINAS WEB Y LINKS

A Blueprint for Better Business [Blueprint for better business;](#)
[Beyond Self Interest 2006](#)
[Business as a Force for Good](#)
[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)
[Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)
Cooperación https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/Desarrollo_Integral_Sustentable
[Desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)
Desarrollo Integral Local <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>;
[Distritos productivos o clusters.](#)
[Entrepreneurship Safari](#)
[Modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters.](#)
Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design
[Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)
Objetivos de Desarrollo Sustentable <https://sustainableintegraldevelopment.com/>
[ODS y Tecnología](#)
[ODS y Ciudades](#)
What is the purpose of business and business education in a post-pandemic scenario?
https://www.linkedin.com/posts/hectorrocha10_universityleaders-scholarlyimpact-sustainableleadership-activity-6833118297765023744-N6cg
[When Cooperation is the Norm](#)