MÉTODO DEL CASO. UNA APROXIMACIÓN DESDE EL EEES

Ricardo Hernández Mogollón. ricardoh@arrakis.es. Universidad de Extremadura
Juan Carlos Díaz Casero. cdiaz@unex.es. Universidad de Extremadura

RESUMEN

Los cambios socioeconómicos que se están presentando en diversas regiones del mundo, particularmente en Europa y Latinoamérica, ponen de manifiesto la necesidad de cambio que tiene el sistema educativo en estas grandes regiones del mundo. Los países miembros de la UE se encuentran inmersos en un proceso de reforma de sus enseñanzas superiores. Uno de los desafíos de la universidad europea es el acercamiento al mundo empresarial. Hay que romper la brecha que existe entre estos dos ámbitos. Un elemento a considerar en este nuevo contexto es el Método del Caso.

Sin embargo, pocos trabajos abordan el Método del Caso: ¿qué es el Método del Caso (MC)? ¿qué es un Caso y qué no es? ¿qué tipos existen? ¿cómo elaborarlos? ¿qué tipo de conocimiento aportan? ¿qué utilidades aportan? ¿qué habilidades se fomentan con la utilización del MC? En definitiva, hay una falta de ideas claras, y una posición vulnerable del investigador que usa esta metodología (Grunow, 1995).

En este trabajo abordamos esta metodología, con una visión proactiva en el campo de la Economía de la Empresa, desde dos perspectivas, la docente y la investigadora, especialmente en la primera de ellas, con el objetivo de ser útil al profesor en su difícil tarea en los nuevos escenarios.

PALABRAS CLAVE: Método del caso, metodología, enseñanza con casos, escritura de casos, investigación con casos.

ABSTRACTS

Economics changes need changes in the educational system EU, including all members are involved in a process of a new high education system. The goal is to have an harmonized system both undergraduades and postgraduades. The traditional paradox University-Society has the opportunity to move to a new system more profitable in order to became a region leader in knowledge and competitivess. In this escenary, Case Method could be a powerful tool, that need to be knew and spread.

KEY WORDS: Case Method, methodology, teaching with cases, writing cases, research with cases.

1. DISOCIACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD

Partimos de que existe una disociación entre lo que necesita la sociedad y lo que forma la universidad española, y europea en general. El problema es de gran calado, y no se puede acotar tan sólo a la enseñanza universitaria. Hay que tener en cuenta que el modelo educativo tradicional, centrado más en el que enseña que en el que aprende, es hoy el más común en España, Europa y Latinoamérica, en todos los niveles educativos. Sin embargo, está muy controvertido en el resto del mundo occidental y difiere bastante de lo que se pretende con los acuerdos de Bolonia, y la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Este tema es particularmente importante en las enseñanzas de Economía de la Empresa.

Como señala Porter (2006), hay que encontrar y manejar instrumentos que capten la complejidad consustancial con la dirección de empresas. Quizás la única forma de hacerlo es desarrollando casos, que han de reunir 4 características:

- Profundidad
- Interdisciplinariedad
- Bien presentados
- Rigurosos.

2. ¿QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS?

Hay bastante unanimidad en este punto, en el cual seguiremos el *Informe Mejora en la Formación Universitaria: Sugerencias desde la empresa*, elaborado y publicado por el Club de Gestión de la Calidad, (1998). Fue realizado con el trabajo conjunto de expertos universitarios y empresarios y altos directivos de las principales empresas españolas. El objetivo del mismo es: contribuir a aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones españolas. Parte de la consideración de *la empresa como cliente externo*, y uno de los más importantes, de la Universidad.

Sintetiza bastante bien lo que necesitan las empresas de los nuevos titulados universitarios. Además hace una serie de sugerencias en áreas claves:

- Las relaciones universidad-empresa.
- Cambios en la metodología docente.
- La formación pedagógica de los profesores.

Las palabras “Caso”, “Casos Reales” y “Método del Caso” aparecen en este Informe, entre las recomendaciones del mismo, que se sintetiza en el cuadro 1.

Cuadro 1. Necesidades de las empresas a los nuevos titulados

1. Nuevos requerimientos de las empresas a los universitarios recién titulados	1.Liderazgo 2.Trabajo en equipo 3.Gestión del cambio 4.Ética 5.Cultura Básica Empresarial 6.Identificación de problemas 7.Creatividad 8.Gestión de Proyectos 9.Los procesos de compra y venta 10.Autoaprendizaje/desarrollo personal 11.Calidad 12.Comunicación
2. Sugerencias para un plan de acción	
2.1. Acciones de intercambio Universidad - Empresa	1.Empresa = cliente externo (uno de los más importantes). 2.Los estudiantes aplican en las empresas conocimientos y habilidades adquiridas -Servicio de calidad óptima y al menor coste. -Estudiante = cauce obligado del proceso de perfeccionamiento y beneficiario directo de toda actuación Universidad-Empresa. 3.Acciones posibles: 1.Visitas más frecuentes a empresas. 2.Presencia más frecuente de profesionales en las clases, ilustración con **casos concretos.** 3.Crear más cátedras y asignaturas en colaboración con empresas. 4.Aproximación del profesorado a la empresa y a la realidad profesional: – Reconocimiento dentro de la evaluación del profesorado de todos estos aspectos.
2.2 Metodología Docente	
Dentro del aula	1.Menos exposición de teoría excesivamente dirigida por el profesor y más exposición de temas por parte del alumno. 2.Trabajo en grupo. 3.Introducir el **método del caso** u otras metodologías similares: 1. Capacidad de análisis de problemas 2. Toma de decisiones 3. Participación e iniciativa del alumno en clase 4. Formación del juicio crítico 4.Fomentar más trabajos de campo y prácticas en grupo. 5.Menor utilización de apuntes como objetivo didáctico fundamental. 6.Incorporación de nuevos temas o creación de materias nuevas (contenidos y habilidades del punto 2.1.). 7.Métodos de evaluación del alumnado más centrados en aprender que en repetir lo enseñado por el profesor. 8.Objetivos diferenciados entre primer y segundo ciclo. 9.Reducción de alumnos por aula.
Material didáctico	–Trabajo sobre **casos reales**. –Utilización de nuevas tecnologías. –Introducción a sistemas de autoaprendizaje
Prácticas	
Orientación profesional	
Idiomas	
2.3 Formación didáctica del profesorado	1.Incorporación de metodologías con más presencia activa del alumno en clase. -Formación del profesorado en nuevos contextos de enseñanza-aprendizaje. 2.Cambio de énfasis de **enseñar a enseñar a aprender.** 3.Aplicación de los conceptos y técnicas de calidad en la gestión educativa. 4.Sistemas de evaluación del profesorado que incidan en la docencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Mejora en la Formación Universitaria: Sugerencias desde la empresa*. (1998)

3. EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EEES). UNA OPORTUNIDAD

Sociedad del Conocimiento y Unión Europea

En la cumbre de Lisboa (Comisión de las Comunidades Europeas, 2000)[1], el Consejo de Europa definió un nuevo objetivo estratégico para la UE, con un plazo de consecución de 10 años: "construir el espacio económico más dinámico y competitivo del mundo, basado en el conocimiento y capaz de garantizar un crecimiento económico sustentable, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social".

Este objetivo estaba inserto en una estrategia global europea la denominada *Estrategia de Lisboa* que definía la transición a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento, a través de la aplicación de mejores políticas en el campo de la sociedad de la información y de la I + D, así como de la aceleración del proceso de reforma estructural para fomentar la competitividad e la innovación y de la finalización de la construcción del mercado interno.

La sociedad del conocimiento es también la sociedad del aprendizaje. Esto nos sitúa ante un nuevo paradigma de educación, prioritariamente centrado en el estudiante y la necesidad de encauzarse hacia la gestión del conocimiento. En este contexto, la consideración de competencias junto con los conocimientos ofrece innumerables ventajas que están en armonía con las demandas que surgen del Nuevo Paradigma:

- Educación más centrada en el estudiante.
- Transformación del papel del educador.
- Nueva definición de objetivos.
- Cambio en el enfoque de actividades educativas.
- Desplazamiento del énfasis en los suministros de conocimientos (input) a los resultados (output).
- Cambio en la organización del aprendizaje.

La Convergencia Europea y la Reforma de las Enseñanzas

Como consecuencia de la Declaración de Bolonia[2], los sistemas educativos de la mayoría de los países europeos están en proceso de transformación.

El denominado *proceso de Bolonia* se centra en la construcción de un área europea de enseñanza superior, estableciendo sistemas más comparables, compatibles, y coherentes de enseñanza, a través de la armonización de los grados y de la garantía de calidad en todas las instituciones europeas. En síntesis, los principales objetivos de la Declaración de Bolonia se concretan en 6 líneas de actuación:

- La adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones.
- La adopción de un sistema de dos ciclos: grado y postgrado.
- El establecimiento de un sistema de créditos, como el sistema ECTS.
- La promoción de la movilidad de los estudiantes, durante y después de la formación.
- La promoción de la cooperación europea para asegurar un nivel de calidad para el desarrollo de criterios y metodologías comparables.
- Promoción de una dimensión europea en la educación superior.

El reto de crear el EEES es de una trascendencia y dificultad enorme, como señala Müller-Solger[3], Ministro de Educación y Ciencia Alemán (2003)

"El término tuning expresa muy bien la disposición de ir con otros ... los músicos han sido siempre personas de equipo, cada uno de ellos contribuyendo a una tarea común. Su producto común es una pieza de arte. ¿Será el Espacio Europeo de Educación Superior de calidad comparable? Podemos ver que un sistema de educación superior que consiga hacer el tuning de una variedad tan amplia de cursos y tradiciones diferentes será un nuevo logro cultural en sí mismo..."

El proyecto Tuning: perfiles, competencias y resultados de aprendizaje

No se centra en los sistemas educativos, cuyos responsables son los gobiernos (nacionales y regionales), sino en las estructuras educativas y el contenido. En este proceso de reforma, deberán desempeñar un

[1] El Consejo Europeo de Primavera de 2005 decidió relanzar la Estrategia de Lisboa, priorizando los objetivos de crecimiento económico y de empleo, procurando promover la competitividad, la cohesión y el desarrollo sostenible, a través de la solidez de las cuentas públicas y de la formación y la innovación.

[2] Tuvo lugar en el mes de junio del año 1999 (firmada por 29 estados europeos), siendo continuada por las siguientes Declaraciones de la Comisión Europea: Praga (2001), Berlín (2003), y Bergen (2005). El precedente es la Declaración de la Sorbona, firmada por Reino Unido, Francia, Italia y Alemania (mayo 1998).

[3] En la Conferencia de Lanzamiento de la segunda fase del proyecto Tuning Educational Structures, Bruselas, 9 de mayo de 2003.

papel importante, además de los objetivos que fije la colectividad académica, los perfiles académicos y profesionales que exige la sociedad. Además, es necesario el esclarecimiento del nivel de formación que debe lograrse en términos de competencias y resultados del aprendizaje.
Las competencias y resultados del aprendizaje permiten, señala el Informe Tuning, flexibilidad y autonomía en la construcción del currículo y, al mismo tiempo, sirven de base a la formulación de indicadores de nivel que puedan ser comprendidos internacionalmente. Este estudio ha desarrollado cuatro líneas de enfoque:

1. Competencias genéricas.
2. Competencias específicas (habilidades, conocimientos, contenido).
3. El papel del ECTS[4] como sistema de transferencia y acumulación de créditos.
4. Enfoques de aprendizaje, enseñanza y evaluación en relación con la garantía y control de calidad.

Reto para las universidades españolas

Las universidades españolas (Vázquez, en Informe CYD 2006) tienen que cambiar para afrontar con éxito los desafíos del futuro, que están convirtiendo a las universidades en el desempeño del estratégico servicio social de la generación y transmisión del conocimiento, en una especie de "institución multiobjetivo", sometida a un profundo proceso de transformación que alcanza a la demanda, la oferta, los recursos, la estructura y los resultados de la actividad universitaria. Todo ello en un mercado abierto y competitivo.
Entre otros desequilibrios, se pueden identificar los siguientes:

- Oferta rígida y demanda cambiante.
- Desajuste entre contenidos y necesidades formativas.
- Desfase de muchos de los métodos docentes.
- Exigencia de atender nuevas demandas y segmentos formativos.

Esta necesaria reforma de las enseñanzas universitarias en España puede verse favorecida por el proceso general en toda Europa, de *convergencia europea*.
Como señala (Vázquez, ib cit.), dos partes diferenciadas deben ser consideradas:

Instrumentos:

- Estructura y duración del grado y el postgrado,
- Las directrices,
- El catálogo-registro de los títulos.

Objetivos:

- La calidad.
- El reconocimiento.
- La movilidad.
- La empleabilidad.

En definitiva, se puede y se debe considerar este proceso europeo de reforma como una oportunidad para resolver debilidades del sistema español y reforzarlo de cara al futuro.
Una de estas oportunidades es la docente, que puede desglosarse en los siguientes puntos:

1. Atención personalizada a los alumnos.
2. Nuevos métodos y concepciones del proceso de enseñanza-aprendizaje.
   Una de las cuestiones que hay que abordar en la adaptación al EEES es superar la debilidad que radica más que en "lo que se enseña" en "cómo se enseña".
   Los estudiantes, en vez de memorizar contenidos, deben:
   - aprender a hacer cosas,
   - a mejorar sus capacidades,
   - a seleccionar y procesar información,
   - a resolver problemas y
   - a adquirir habilidades en los dos grandes ámbitos de destrezas que requieren los puestos de trabajo:
     1. El tratamiento de la información
     2. El tratamiento de las personas.

Esta reforma en profundidad del sistema universitario español, requiere visión estratégica, de largo alcance, porque, como decía Ortega y Gasset, reformar, requiere "crear usos nuevos", se requiere disponer de recursos adecuados y contar, desde luego, con la participación activa e ilusionada del conjunto de la comunidad universitaria y el apoyo de la sociedad.

[4] Sistema Europeo de Transferencia de Créditos. A través de este sistema, los conocimientos de los estudiantes son comparados y certificados libremente en cualquier país firmante de la Declaración de Bolonia. El nuevos sistema tiene como unidad de medida la cantidad de trabajo realizada por un estudiante medio.

4. MÉTODO DEL CASO Y CASOS

4.1. Método del Caso

Descripción del MC

El método del caso se basa las preguntas más que en las respuestas, es un método activo, no dogmático, centrado en quien aprende y no en quien enseña. Busca que los estudiantes desarrollen sus propios criterios. En definitiva, se trata de formarlos más que de informarlos. El MC da importancia tanto a los contenidos de la materia, como al proceso mismo de conocerla. Este proceso ayuda a formar en los estudiantes una capacidad de enfocar problemas y afrontar situaciones nuevas con criterios propios. En definitiva, se trata de que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta.

Los Casos, como señalan Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005), ofrecen la oportunidad de practicar el arte y la ciencia de la Dirección y dministración de Empresas, en un entorno de laboratorio, con poco riesgo empresarial o personal. En esencia, los casos son para los estudiantes de Economía de la Empresa lo que los cadáveres son para los estudiantes de medicina: la oportunidad de practicar en una situación real, sin riesgo.

El MC está basado en el debate. Los casos son un excelente vehículo para el crecimiento de la confianza en sí mismo y de la habilidad de pensar de manera más independiente y de trabajar de forma colaborativa. Incluso los casos fomentan la comprensión de los propios puntos fuertes y débiles, lo cual permite un profundo crecimiento personal.

Las tareas propias de la solución de casos pueden administrarse como tal. Es un proceso que puede aprenderse y que es posible mejorar.

El MC implica, como se apuntó anteriormente, aprender a partir de la discusión donde los casos brindan la oportunidad de confrontar y debatir ideas, y los participantes actúan al mismo tiempo como instructores y como estudiantes. Requiere que el estudiante aprenda haciendo y enseñando a otros.

Origen del Método del Caso

También es conocido como **Método de Harvard**, pues fue en dicha Universidad donde empezó a aplicarse, primero en los estudios de Derecho y Medicina (Leenders y Erskine, 1989).

La Harvard Business School lo utiliza desde el año 1910 como método de enseñanza siendo pioneros los cursos de Política de Empresa.

El decano Gay aconsejó al Dr. Copeland la utilización de la discusión en clase, como complemento a las lecturas.

El primer libro de casos escritos fue publicado en el año 1921, por el Dr. Copeland, siendo decano Wallace B. Donham.

En la actualidad, es de amplia utilización en una diversidad de campos:Economía de la Empresa, Marketing, Derecho, Sociología, Psicología, Medicina, Educación, etc., etc.

Filosofía del Método del Caso

El MC implica que tanto el profesor como el estudiante realicen la actividad de enseñanza-aprendizaje de una forma muy distinta a como se lleva a cabo en el sistema tradicional, como nos sintetizan Leenders & Erskine en el cuadro 2,

Cuadro 2. Filosofía del Método del Caso

	Clase Magistral	Case Method
profesor	Maestro Experto	Facilitador Explorador
estudiante	Escucha Pasivo Absorve	Participante Explorador

Fuente: Leenders & Erskine. Ivey Business School. 1999

Utilidad del Método del Caso

El MC se utiliza, en una variedad de campos de conocimiento, como hemos señalado, y para diversos fines:

- Enseñanza

- Aprendizaje
- Formación
- Evaluación
- Selección de personal
- Investigación y
- Planificación

Dado el enfoque del presente trabajo, nos centraremos en la enseñanza y el aprendizaje si bien haremos algunas referencias tanto a la Selección de Personal como a la Investigación con casos.

1.Instrumento pedagógico que traslada la realidad al aula. Ése fue su primer uso en el tiempo y por el que ha conseguido su mayor difusión. Como tal, se emplea en:

- Estudios de enseñanza secundaria.
- Estudios de grado.
- Estudios de postgrado.
- Seminarios especializados.
- Formación permanente y especializada "in company"
- Programas Masters.
- Programas de doctorado.

Ventajas del MC en el proceso enseñanza-aprendizaje:

- Mantiene el interés de los alumnos.
- Hace sentir la complejidad de los problemas.
- En él es importante el valor del parecer ajeno.
- Obliga al alumno a hacer valer su opinión ante los contradictores.

El MC ofrece diferentes utilidades en el afloramiento de conocimiento y según los objetivos pedagógicos, como muestran Naumes, W.; Naumes, M. J. (2006) en el cuadro 3.

Cuadro 3. Características de los casos basadas en una taxonomía de afloramiento cognitivo

Etapa	Objetivo Educacional	Utilidad	Teoría/Modelos	Datos	Punto de vista
1.Conocimiento	profundizar	ejemplo	explícito	relevantes, estructurados	ninguno
2.Comprensión	comprender	ejemplo	explícito o implítico	relevantes,en función del modelo	predeterminado
3.Aplicación	de lo específico a lo general	final de capítulo	explícito	relevantes,orden lógico pero no en función delo modelo	predeterminado
4.Análisis	trabajar con infomación	final de capítulo o integrador	es posible más de uno	no todos igualmente relevantes. Puede haber vacíos e irrelevancias	puede ser múltiple
5.Síntesis	construyendo análisis para crear un nuevo conjunto	resolver problemas	lo determina el lector	también incluye juicios de valor del decisor	decisor
6.Evaluación	1. juicio 2. desarrollo de criterio por razonamiento	aprendiendo cómo aprender	lo determina el lector	todo lo anterior, incluyendo valores personales del lector	1. decisor y grupo de interés 2. personal

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Naumes, W.; Naumes, M. J. (2006)

2.Estrategia de investigación. Herramienta muy utilizada en la literatura de economía de la empresa. Según Grunow, (1995) es la metodología adoptada en más del 50% de los 204 estudios empíricos revisados. Puede ser aplicada en dos formas:

- En solitario.
- En triangulación.

Inventario de habilidades que se desarrollan con el MC

Uno de los objetivos de este trabajo es identificar las habilidades personales, individuales y sociales, que se trabajan mediante el MC. Esta metodología de enseñanza-aprendizaje, brinda la oportunidad de muy útiles (Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005), que relacionamos en el cuadro 4.

Cuadro 4. Inventario de Habilidades y Método del Caso

H. analíticas	Construir modelos cualitativos y cuantitativos para analizar cada situación
	Definir los problemas
	Organizar los datos
	Pensar de manera clara
	Perspicacia, lógica y cuidado
H. para la toma de decisiones	Evaluar tus posibilidades de acción
	Tomar decisiones
	Generar diferentes alternativas
	Seleccionar criterios de decisión
	Evaluar alternativas
	Seleccionar la mejor
	Formular planes congruentes de acción y ejecución
H. de puesta en práctica	De herramientas, técnicas y teorías aprendidas
H. de comunicación oral	Comunicación oral
	Escucha activa
	Debate
	A pensar por uno mismo
	A tomar en cuenta las opiniones de los demás
	Defender las propias posturas
H. de administración de tiempo	Trabajo bajo intensa presión (de analizar un caso y cumplir otras múltiples responsabilidades)
	Programar las actividades académicas
	Administración efectiva del tiempo
H. interpersonales o sociales	Cómo tratar a los compañeros (discusión en pequeños grupos, en clase)
	Manejo y resolución de conflictos
	Negociación
H. para estimular la creatividad	Búsqueda de soluciones enfocadas a las circunstancias únicas de cada caso
	Utilización de la imaginación en la solución de los problemas (de entre múltiples soluciones)
H. de comunicación escrita	Habilidades de escritura

Fuente: Elaboración propia partir de (Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005)

También se están utilizando los casos en los procesos de selección. Así, con independencia del sector sobre el que se esté trabajando, todo caso práctico debe permitir poner de manifiesto, las siguientes competencias genéricas, requeridas para una gran diversidad de puestos y sectores de actividad:

- Capacidad de comprender una situación específica, partiendo de una información limitada.
- Sensibilidad a los límites y a las posibilidades de resolución del caso y habilidades asociadas a la toma de decisiones.
- Capacidad de síntesis: al igual que el día a día de la actividad empresarial, el tiempo es oro.
- Capacidad de comunicar de forma efectiva.
- El trabajo en equipo.

4.2. Casos

Definición

Los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencias.

Yin (1981, 1989)

Cualquiera que sea la disciplina, el caso es un instrumento pedagógico que el profesor utiliza para familiarizar a los estudiantes con las realidades de la vida.

(Piffault 2001)

Un Caso puede ser visto como un problema cuyo objetivo es facilitar el desarrollo las habilidades necesarias en el proceso de solución de problemas.
También puede ser definido como "Análisis del proceso de toma de decisiones ante cada una de las situaciones *indefinidas y semiestructuradas* que se le presentan a un decisor".

Qué es y qué no es un Caso

Un Caso sí es:

- cada una de las situaciones indefinidas
- y semiestructuradas
- que se le presentan a una organización y que la obligan a tomar diferentes decisiones
- que condicionarán de una manera determinante su existencia.

No es cualquiera de los siguientes:

- Una fotografía
- Un ejercicio
- Un problema
- Una ilustración
- Una lectura
- Otro material docente

En muchas ocasiones, todo estos otros tipos de material educativo, no han empleado información real ni han obtenido la autorización para utilización, por lo que no pueden ser considerados casos. Si bien, erróneamente, se les considera como casos y en ocasiones se les denomina "casos de escritorio".

Dos marcos de referencia clave

Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005), señalan 2 etapas clave en el Caso: el Cubo de dificultad: y las etapas del proceso de aprendizaje.

El Cubo de dificultad de un caso aporta una forma de clasificar el nivel educativo en los casos, con 3 dimensiones:

- D. Analítica: establece el tipo de labor de toma de decisiones que se ha de realizar.
- D. Concepual: se relaciona con los conceptos, teorías o técnicas que se tienen que conocer y aplicar.
- D. de Presentación: se relaciona con la manera en que se organiza y se presenta la información contenida en el caso.

El clasificar un caso a lo largo de estas 3 dimensiones ahorra tiempo, al evitar que el estudiante realice una lectura sin propósito y se pierda entre los datos y cifras del caso.

Las 3 etapas del proceso de aprendizaje

- Preparación individual. Es fundamental el compromiso con una preparación individual y cotidiana, para el aprendizaje efectivo con casos.
- Discusión en grupo pequeño: es uno de los aspectos fundamentales en el MC: aprender enseñando.
- Discusión en clase: se trata de un intercambio equitativo, con el resto de compañeros.

La autorización de uso

Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005) introducen un elemento esencial en la definición de Caso, como es *la autorización de uso* por parte de la organización sobre la que se escribe el caso. Para estos autores, un caso es la descripción de una situación real que comúnmente involucra una decisión, un reto, una oportunidad, un problema o una cuestión central que afronta una persona (o personas) en una organización.
Un caso permite al lector situarse en la posición de un tomador de decisiones.
El caso está basado en investigaciones de primera mano, realizada por el autor del caso, con la colaboración y autorización de la organización en la que se sitúa el caso, como señalamos anteriormente. Este permiso para utilizar el caso, distingue a los casos de cualquier otro tipo de material educativo. Este documento tiene 4 propósitos:

1. Garantiza que el escritor del caso ha realizado una investigación de primera mano y llevado a cabo el trabajo necesario, en contraste con la cómoda y segura labor de escribir historias ficticias o de "escritorio".
2. Hace que la historia sea auténtica, fiel y precisa. Esto, a su vez, obliga, en muchas ocasiones, a disfrazar el caso, a petición de la persona que emite la autorización.
3. La autorización otorga permiso para utilizar el caso con fines educativos.

4. Este requisito ayuda a mantener buenas relaciones entre la institución educativa y las personas y las organizaciones sobre las que se escriben los casos.

Soporte físico y extensión del Caso

Los soportes en papel siguen siendo los más usuales. Sin embargo, cada vez más aparecen casos en diversos formatos: vídeos, CD-ROM, DVD, disquetes o alguna combinación de éstos. En la actualidad, los casos pueden contener gráficos y tablas interactivas, redes de comunicación y bases de datos, con capacidades multimedia, que son nuevas formas de involucrar a los participantes en el caso. Frente a las necesidades pedagógicas modernas es cada vez más indispensable inventar y utilizar medios didácticos nuevos como son las nuevas tecnologías. Pero cuando se trata de pedagogía, no se debe olvidar nunca que lo más importante es el caso no la ayuda material Piffault (2006).
Un caso puede tener más de 40 páginas, pero lo normal es que se sitúe entre 3 y 20 páginas de texto y entre 1 y 10 páginas de gráficas y datos.
La cantidad de páginas varía de acuerdo con la disciplina. Un caso en Educación, puede tener de dos a cinco páginas mientras un caso en Ciencias sociales, Liderazgo o Economía de la Empresa puede tener entre diez y veinte páginas. Se escribe siempre con intervalo simple. Los apéndices se ponen al final del caso.
Un caso que tiene más de veinte páginas mitiga la información, invita repeticiones y descripciones excesivas.

Elementos esenciales del Caso
La mayoría de los expertos coinciden en 5 elementos esenciales que ha de tener un Caso para ser considerado como tal y poderse emplear en el Método del Caso:

1. Situación real.
2. Basado en investigación de campo.
3. Involucra una decisión.
4. Notas pedagógicas
5. Documento de autorización de uso

Una de las peculiaridades del Caso es que No existen respuestas/soluciones únicas a los casos.
La respuesta absolutamente correcta a cada uno de los casos presentados en este libro no existe, de igual forma que no la hay tampoco para todo problema de la vida diaria corriente.

Cruickshank y Keyth (1967)

Hay que tener presente que un caso de enseñanza es la descripción de una situación real, que se somete a discusión en clase, bajo la dirección de un profesor. No hay una única solución, sino que todas son imperfectas; no se trata, pues, de resolver problemas en grupo para encontrar la solución correcta. El método de discusión de casos es diferente del método de resolver problemas en clase.
Tipos de casos
Ogliastri (1993), distingue 3 clases de casos:

- Casos para discusión en clase: textos u otro material, no muy extensos, especialmente diseñado y elaborado para provocar la discusión en clase, no para transmitir información ni para desarrollar un argumento.
- Casos de estudio: documentos generalmente extensos en los que el autor expone su perspectiva y unas conclusiones y recomendaciones.
- Casos de investigación: se enfocan en uno o más temas, profundizan y analizan los hechos, razones o causalidades, las implicaciones sobre el modelo subyacente. De un conjunto de casos de investigación surgen generalizaciones y se construyen teorías sobre los temas estudiados.

Siguiendo una tipología simple, y según su utilización, nos encontramos con 3 tipos de Casos:

- Como ilustración de conceptos es muy adecuado para la comprensión del alcance y las limitaciones de la teoría y los conceptos.
- La comparación y contraste de casos es excelente para la comprensión del alcance y las limitaciones de la teoría y los conceptos y también, para el desarrollo de habilidades en la aplicación de la teoría y los conceptos, tanto en el ámbito analítico como de comportamiento.
- El estudio profundo de casos individuales es bueno para la comprensión del alcance y las limitaciones de la teoría y los conceptos y también, para el desarrollo de habilidades en la aplicación de la teoría y los conceptos, tanto en el ámbito analítico como de comportamiento.

Una clasificación más exhaustiva nos lleva a considerar 5 tipos de Casos:

- Descriptivos: analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.

- Ilustrativos: ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos**:** pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo.
- Históricos: de larga tradición en las ciencias sociales (ej. Max Weber, estudio en torno a la relación entre le ética protestante y el desarrollo del capitalismo).

5. DESARROLLAR CASOS DE ENSEÑANZA COMO CASOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo, M. Inductivo y Casos.

La labor del profesor universitario está formada por dos tareas fundamentales, como son la docencia y la investigación. En algunos casos, puede añadirse la gestión. En ambas, puede seguir dos métodos.

Hay dos métodos de investigación:

- Método Deductivo: parte de una teoría ya conocida, trata de contrastar hipótesis en la realidad.
- Método Inductivo: parte de la realidad y busca desarrollar teorías. Se estudia una secuencia de casos y se van generando conclusiones que se vuelven teorías.

El aprendizaje en clase puede ser de dos tipos, igualmente:

- Método Deductivo: los alumnos aprenden teorías y abstracciones y después, al terminar sus estudios, en el ejercicio de su profesión, utilizan esas teorías en las diversas realidades a las que se van enfrentando.

  Método Inductivo: los alumnos aprenden sobre un caso concreto y, tras una secuencia de casos concretos particulares, producen su generalización. En la vida práctica, después de la universidad, habrá desarrollado la capacidad de enfrentarse creativamente a casos diferentes, a situaciones nuevas, y a aprender de ellas.

Si se trata de profundizar en el conocimiento de las realidades locales es necesario estudiar y escribir casos, experiencias de empresas, en dos vertientes:

- Que hayan alcanzado el éxito.
- Que hayan fracasado.

En este punto, no se puede ignorar que la realidad es que la tradición investigadora latina considera la investigación de casos como menor, frente al enfoque de grandes problemas, prefiriendo y valorando el conocimiento deductivo más que al inductivo. Esto es aplicable tanto a la comunidad científica como a las administraciones universitarias.

Sin embargo, la realidad es que muchos conocimientos se construyen con casos, que llevan a generalizaciones y a la construcción de teorías.

Ciencias como medicina, derecho, etc., también se desarrollan en base a casos. Parece obvio que la Economía de la Empresa priorice el estudio de casos y de casos locales.

Los casos son la estrategia metodológica por excelencia en las escuelas de negocio, pero también en facultades de derecho (en USA), de psicología, de educación, de medicina. Pero podrían funcionar bien en otros estudios, tales como sociología, literatura, filosofía, urbanismo...), en todas aquellos campos, en síntesis, donde sea clave el desarrollo del criterio propio más que la mera acumulación de conocimientos.

Llama la atención que el tema de mayor crecimiento en el congreso de administración de empresas más importante en USA, la Academy of Management, en la década 1996-2006, ha sido "metodología de investigación", con clara preponderancia por enfoques cualitativos o inductivos sobre los cuantitativos (deductivos, basados en pruebas de hipótesis), lo cual coincide, en parte con la valoración de Grunow (1995).

6. ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Estudio de Casos Vs Metodologías Cuantitativas

Se puede afirmar que la consideración general de la Academia es que los métodos cuantitativos son la manera normal en que se debe hacer ciencia: análisis estadísticos y grandes muestras. Por el contrario, el estudio de Casos = no es "normal". Esta consideración implica tres cuestiones a tener en cuenta en el caso de su uso:

- necesidad de justificar su uso.
- defenderla de las críticas.
- mayor dificultad para publicar los trabajos.

En este punto es necesario hacer una triple reflexión:

1.Críticas a los trabajos científicos en el área de Economía de la Empresa

–Falta de rigor.

–Carencia de modelos matemáticos claramente definidos.

–Débil posición respecto a los otros 11 campos del conocimiento de los Sexenios de Investigación en España, en cuanto a resultados obtenidos.
–Excesivo énfasis otorgado al relato del problema.
2.Desacuerdo entre lo que constituye teoría y lo que no (Sutton y Staw (1995).
–¿Pueden distinguirse un modelo y una teoría?
–¿Una tipología es etiquetada adecuadamente como teoría?
–La robustez de una teoría, ¿depende de lo interesante que sea?
–¿La falsabilidad es un prerequisito para que se considere su existencia?
3.Esta falta de acuerdo se puede **generalizar para las ciencias sociales**, lo cual explica las dificultades para su desarrollo.

La Moratoria de Van Maanen (1989)
Algunos autores piensan que no todos los investigadores desearían construir una teoría si tuvieran los conocimientos necesarios para hacerlo.
Asimismo, algunos autores proponen el estudio de casos en vez de la construcción de teorías.
Para Van Maanen (citado por Céspedes y Sánchez, 1996), se necesitan narraciones más descriptivas sobre la vida de las organizaciones, basándose en un trabajo etnográfico intensivo. Así, solicitó una moratoria de 10 años para la publicación de artículos teóricos o metodológicos, situación que tendría previsibles consecuencias positivas:

- Alto en la proliferación de escritos y teorías mediocres.
- Una audiencia más amplia.
- Una mejor teoría, al finalizar la moratoria.
-

Análisis cuantitativo Vs Teorías
Algunos autores se centran, exclusivamente, en el análisis cuantitativo.
"La misión de las ciencias sociales es ser una acumulación de resultados empíricos, más que un flujo y reflujo de paradigmas teóricos" (Kuhn, 1975, citado por Céspedes y Sánchez, 1996).
En consecuencia, sucede que un trabajo científico es valorado por el hecho de servir de mecanismo de almacenamiento de las correlaciones observadas entre los datos, más que por elaborar un conjunto de ideas teóricas.

Debate empirismo-habilidades teóricas
Ambas habilidades, Teórica y Empírica, son recursos igualmente escasos e importantes.
Análisis empírico NO ES teoría en sí misma, pero, el análisis empírico forma parte de la construcción de la teoría, ya que ésta debe ser validada o refutada.
Los conceptos, teorías y modelos son cruciales para captar, representar y comprender los problemas,
por lo tanto, el conocimiento teórico y la habilidad para teorizar son muy importantes y un pre-requisito para realizar una investigación cualificada.
Necesidad de que la investigación empírica contemple:

- ➔ Elementos conceptuales.
- ➔ Elementos metodológicos.

La realidad nos muestra lo siguiente:

•Cada vez aparecen más casos en las revistas científicas especializadas.
•Sin embargo, se ha prestado poca atención a la búsqueda de formas de usar los casos escritos como medio de tratar cuestiones teóricas.

Def. de Análisis de casos
Un proceso de cuantificación de un grupo de estudios de casos existentes, con el fin de llevar a cabo análisis estadísticos*.
Cepeda (2006) hace una aportación muy útil para la investigación mediante el EC, no sólo con un enfoque positivista sino también casos con un enfoque interpretativo, cuestión más novedosa, proponiendo lo siguiente:

- Fases que han de completarse en la realización de los casos de investigación.
- Criterios de calidad que facilitan la evaluación práctica de los estudios de casos.

7. CÓMO ESCRIBIR CASOS PARA DISCUSIÓN EN CLASE

En este apartado, vamos a incluir reglas que pueden ayudar a un autor de casos. Especialmente está dedicada a quienes quieren escribir casos pero no saben cómo ni por dónde empezar.
Cuestiones básicas, (Piffault 2001) sobre su naturaleza y objetivos:

• Se trata de una actividad intelectual.
•Es un ejercicio destinado a la enseñanza.

Por lo tanto, requiere disciplina y rigor.

7.1. ¿Cómo y por donde empezar a escribir un caso?

Los especialistas señalan 4 fases en su elaboración:

1.Preparación.
2.Recogida de datos y de la información.
3.La escritura como proceso.
4.La escritura como arte.

1. Preparación

Cualquiera que sea la disciplina que se enseña, el caso es un instrumento pedagógico que el profesor utiliza para familiarizar a los estudiantes con las realidades de su vida profesional. Por lo tanto, un caso es un aspecto de esa vida trasladado a la sala de clase. Por consiguiente, la preparación es sumamente importante. El autor necesita conocer, por una parte la posición del caso en la asignatura y, por otra parte, los objetivos pedagógicos de la misma. Una vez que los conoce, selecciona los conceptos que se estudian - uno por caso - y escoge los temas que le permiten ilustrar estos conceptos. Ahora puede empezar a esbozar el Plan del Caso.

La escritura de un caso se hace en dos etapas. Primero, se recogen los datos y la información; luego viene la escritura del caso. Estas dos etapas están íntimamente relacionadas a los temas, objetivos y posición del caso en la asignatura.

2. La recogida de datos y de la información

La tarea del autor consiste en dar, tanto al profesor como a los estudiantes, un documento que describe situaciones reales utilizando diferentes fuentes informativas.

La biblioteca universitaria. Periódicos, revistas especializadas, publicaciones de las administraciones públicas y libros de referencia.

Las empresas proporcionan los informes económicos y financieros, así como otras publicaciones.

Internet. La web de la organización en estudio, otras webs que pueden aportar datos sobre el contexto, pueden ser muy útiles**.**

Las entrevistas. Si bien el trabajo de recolección es importante porque le permite al escritor familiarizarse con el tema, no es suficiente. Tiene que complementarlo por entrevistas con gente específica. Para escribir un documento que refleja la realidad del momento, las entrevistas son indispensables.

Es conveniente entrevistar a más de una persona. Varias perspectivas de un mismo acontecimiento pueden resultar interesantes cuando se analiza y discute el caso.

Prepararse para la entrevista. Antes de llegar a la entrevista, el autor se prepara con cuidado. Conocer la historia profesional del entrevistado permite preparar una serie de preguntas que facilitan la comunicación.

Preámbulo a la entrevista. Los primeros minutos sirven de introducción. El autor se presenta y describe su trabajo. Es importante hacerlo porque la investigación universitaria es poco conocida fuera del ambiente universitario. Además esta introducción, de persona a persona, favorece el primer contacto estableciendo un clima de confianza.

Las preguntas. Existen dos tipos de preguntas. Hay preguntas muy precisas que le permiten al entrevistado desarrollar ciertos aspectos de su historia profesional. Hay preguntas más generales que le permiten ofrecer su opinión. La variedad de preguntas evita la monotonía y disminuye la posibilidad de silencios porque tanto el entrevistado como el escritor no deben perder el tiempo.

El autor pregunta, escucha con atención y toma apuntes. No comenta ni emite juicios. El autor es un universitario, no es un consultor.

Anotar los detalles del edificio o de la oficina donde se desarrolla la entrevista; proporcionan informaciones útiles.

Después de la entrevista. Una trascripción detallada de toda la entrevista permite seleccionar el material adecuado para la escritura. La selección del material se hace siempre en función de los estudiantes guardando presente en la mente que lo que se describe no debe influenciar ni su lectura ni su análisis.

El autor es un guía que ayuda al estudiante a recorrer el laberinto de datos que encierra el caso.

Si se permite, se puede utilizar una grabadora. Facilita la selección de los datos.

Hablar del proyecto con los colegas, puede ofrecer información y perspectivas diferentes.

3. La escritura como proceso
(cuadro 5)

Cuadro 5. Características grales. de un Caso y requisitos de redacción	
Características generales de un caso	**Exigencias de redacción**
Es simple	Calidad: respeto por las normas gramaticales, sintaxis y ortografía
Está bien organizado	Utilizar frases sencillas, evitar homónimos, palabras de origen extranjero
Es el reflejo de una situación real	Tiempo presente y, de vez en cuando, tiempo pasado
No contiene palabras técnicas ni jerga	No debe revelar la personalidad del autor
Se escribe para el estudiante	El estilo literario debe suscitar el interés del lector
Éste debe comprender la situación y ser capaz de encontrar la información indispensable para luego hacer un buen análisis	
Fuente: Piffault (1999)	

La organización del texto. Se trata de la manera de presentar la información a los estudiantes. Esta información se compone de datos concretos que no se someten a discusión y de datos que son la trascripción de opiniones y citas; estos últimos permiten generar hipótesis. Tantos los datos que se encuentran en la biblioteca como el material contenido en las entrevistas contienen una cantidad importante de datos concretos y de datos que no lo son. Es tarea del autor ordenarlos en relación con los objetivos de la asignatura y la localización del caso dentro de la asignatura. Según su importancia los datos se incorporan al mismo texto o en los apéndices.

A veces el autor tiene que ocultar datos estratégicos y apellidos que podrían beneficiar a la competencia. Existen varias posibilidades para disfrazar la información. El autor puede describir un sector distinto pero que tiene las mismas tendencias que el sector en que está la empresa u organización en estudio. Puede cambiar el nombre de la empresa, de sus directivos y la información financiera de manera que todo quede verosímil. Sin embargo el mejor caso es el que no se disfraza.

Un caso bien escrito es un texto coherente que tiene su propia dinámica. Se compone de tres partes distintas: la introducción, el desarrollo y el epílogo para facilitar el análisis y la discusión. El autor puede esbozar un esquema de las diferentes partes pero la flexibilidad es su mejor amiga.

La introducción. La amplitud de la introducción depende del caso y de la asignatura. Las introducciones más cortas corresponden a casos en Educación que son los casos más cortos. Las introducciones más largas corresponden a los casos en Economía de la Empresa.

La introducción se extiende de media página a una página y media. En este espacio el autor puede presentar a un protagonista, una empresa o una situación particular. Enuncia la problemática y selecciona algunos datos significantes que puedan interesarle al estudiante.

Empezar una introducción no es una tarea fácil porque lo que se describe forma parte de una realidad más amplia. El autor tiene que preguntarse por dónde empezar o con quién empezar. Aquí se proponen algunos ejemplos:

- un acontecimiento significativo;
- una persona que cumple una tarea;
- una cita importante.

El desarrollo. Es la parte más larga del caso. Puede tener de cinco a veinte páginas.

Primer ejemplo: una empresa. El desarrollo se divide en dos partes. La primera parte se dedica al sector de los negocios en donde está la empresa. La segunda parte describe la empresa, sus directivos, los productos, los clientes, etc.

Segundo ejemplo: un líder. El autor escoge momentos concretos de la vida de la persona y los describe. Este enfoque permite ver al líder bajo diferentes facetas descubriendo los rasgos de su personalidad.

Tercer ejemplo: una situación problemática en un ambiente docente. El autor describe a los protagonistas, sus responsabilidades. Menciona cuál es su relación frente a la situación.

Casi siempre se disfrazan los apellidos de los protagonistas y el nombre de los establecimientos porque tales situaciones son parte de la vida privada.

Cabe recordar aquí que el autor nunca deja de comportarse como un guía; muestra coherencia, realismo y exactitud en todas sus descripciones dándole a los estudiantes la posibilidad de hacer un análisis interesante y fecundo.

Construye los párrafos en relación con los temas y sub-temas. Para la mayoría de los casos puede valerse de una descripción cronológica; pero para los casos que tratan de las empresas a veces resulta mejor una descripción basada sobre su línea de productos o su organización geográfica. Otras veces el enfoque puede ser la misión de la empresa. Cuando la empresa central tiene varias empresas afiliadas, el autor tiene que usar la misma organización para todas las empresas del grupo.

El autor necesita identificar a los directivos y su nivel de responsabilidad dentro de la empresa cuando los cita. Todos estos detalles son de suma importancia para un caso bien escrito.

El epílogo o la manera de terminar un caso. Se extiende de algunos párrafos para los casos más cortos a media página para otros casos. Se debe evitar que pase de una página. El autor puede terminar con algunas preguntas que favorecen una buena discusión durante la clase – preguntas sobre el porvenir de la empresa (nuevos mercados, nuevos productos, …) o preguntas del empresario sobre la orientación futura de la empresa.

4. La escritura como arte. Calidad del caso.

Un caso tiene que ser:

- Bueno
- Eficaz
- Oportuno
- Útil

Un caso es bueno cuando los datos son correctos y fáciles de averiguar. Es eficaz cuando sirve de complemento a los libros pedagógicos y viene a ilustrar conceptos. Es oportuno cuando refleja las tendencias económicas del momento y es útil cuando le permite al estudiante comprender mejor el ambiente en el cual va a trabajar en el futuro.

La calidad de un caso es primordial; no hay que olvidar nunca que un caso es una obra de creación. El autor necesita observar algunas reglas. Unas frases simples con palabras igualmente simples tienen mucho más poder que unas descripciones que nunca terminan. Recuerde que un caso no es una conversación inacabable ni tampoco un libro especializado que le permite a uno ir más en detalle. El autor debe alternar frases cortas con frases un poco más largas para estimular el interés del estudiante. Es importante también escoger títulos adecuados para las diferentes secciones y sub-secciones del caso.

Las citas son importantes porque expresan un trozo de la realidad de la persona que habla; ayudan también a mantener el interés del estudiante. No obstante el autor las tiene que usar con cuidado y juicio.

Un buen caso encierra un buen estilo que a su vez está enriquecido con gráficos, apéndices y a veces fotos. Las gráficos ofrecen estadísticas; son descriptivas y sintéticas. Los apéndices son textos cortos que vienen a precisar la información; le proporcionan al estudiante un mejor conocimiento.

7.2. Notas pedagógicas (manual del instructor, teaching notes)

El autor del Caso tiene que redactar las notas pedagógicas, como parte esencial del Caso y del Método del Caso (Naumes y Naumes (2006), Piffault (2006), Leenders, M. R.y Erskine, J. A. (1989)).

Se pueden definir como instrucciones para el profesor que explican los aspectos particulares que hay que tratar durante la clase. Ofrecen varios guiones de discusión.

Esta guía no es de ninguna manera un modelo absoluto porque cada caso tiene objetivos diferentes, su propia estructura y una forma física distinta – papel o multimedia.

Es un elemento esencial del Caso y de la Metodología del Caso.

Cuadro 6. Notas pedagógicas. Guía para su elaboración

parte	contenido	descripción
el caso	Resumen	En unas cuantas frases se presenta el contexto, es decir el sector económico, los protagonistas más importantes y la problemática del caso.
	Objetivos pedagógicos	Se indica en qué asignatura o en qué programa de formación se utiliza el caso. En esta sección el profesor explica lo que el estudiante debe aprender. Por ejemplo, cómo se toman las decisiones en la empresa, cuáles son los factores específicos de un sector particular, cómo se aplican unos conceptos muy teóricos a situaciones muy concretas…
	Origen de los datos	El profesor indica el origen de los datos que utiliza en el caso: datos que provienen de la empresa, datos gubernamentales y públicos, observación, entrevistas…
	¿Relación tanto con las funciones de la empresa como con la estructura de la misma?¿Relación con otros casos?	Algunos casos son representaciones instantáneas de una situación. Entonces el profesor muestra cómo la problemática que se aplica a una función tiene repercusión sobre otras funciones. Estos elementos permiten ensanchar la discusión.
Desarrollo de una clase	Preguntas para que los estudiantes se preparen para la discusión en clase	A veces algunas preguntas se encuentran al final del caso para orientar el trabajo de preparación de los estudiantes. Si es así, el profesor debe dar elementos de respuesta en la nota pedagógica.
	Preguntas que el profesor utiliza para empezar la discusión	La pregunta no necesita tener una relación inmediata con la problemática o el objetivo del caso.
	Preguntas para reactivar la discusión	Estas preguntas son útiles cuando la discusión muere o se desvía del objetivo del caso. Dos o tres preguntas específicas son suficientes para volver a los temas principales que se estudian, por ejemplo preguntas que se refieren a los sub-objetivos pedagógicos del caso.
	Tiempo ideal para discutir cada punto	No hay una receta única porque cada profesor puede estructurar la clase como mejor le parece. Puede adoptar una delimitación temporal detallada por minutos, una delimitación secuencial o se pueden discutir los diferentes aspectos del caso sin tener en cuenta ni el tiempo ni el orden.
		Cualquiera que sea la manera de discutir el caso, en la nota pedagógica el profesor señala de manera ordenada los puntos que se deben estudiar e indica un promedio ideal que esté en acuerdo con la duración de la clase.
	Uso de la pizarra para organizar la discusión	El uso de la pizarra depende del profesor. Como cada caso es diferente y tiene su propia dinámica, el profesor indica cómo él utilizaría la pizarra sin olvidar nunca los objetivos pedagógicos del caso.
	Otros elementos didácticos	Se pueden utilizar varios elementos didácticos: páginas Web, CD-ROMs, programa Excel, acetatos, presentación PowerPoint, documentos que se distribuyen en clase…
	Evaluación del funcionamiento del caso en clase	El profesor señala los aspectos de la discusión que funcionaron bien, indicando lo que merece un análisis más profundo. Debe mencionar todo lo que no funcionó bien y aportar algún remedio. Debe señalar también lo que falta por explorar e indicar las dificultades que hay que evitar.
Textos, conceptos y teorías	Relación con ciertos artículos	La nota pedagógica debe explicar porqué se han seleccionado ciertos artículos para acompañar el caso.

	Relación con los conceptos y las teorías	Aun si los conceptos y las teorías se han estudiado en clases anteriores o se van a estudiar más adelante, es bueno que el profesor señale esta relación porque ayuda a los estudiantes; les permite hacer síntesis y adquirir aprendizajes útiles para la reflexión.
Bibliografía		El profesor menciona los libros que el estudiante puede consultar para familiarizarse con los conceptos y las teorías que se estudian en el caso. Puede además recomendar la lectura de dichos libros.
Síntesis y conclusión		Aun si la nota pedagógica no contiene todos los elementos que mencionamos más arriba, es conveniente hacer una síntesis que tenga en mente la problemática del caso. Basándose en su experiencia docente, el profesor puede dar unos consejos prácticos a los estudiantes: temas de reflexión, artículos que leer o investigación posible basada sobre el caso.
Piffault, J. (2006)		

7.3. El autor del caso y la persona de contacto en la organización. Tareas y tiempos.

Las tareas propias de la escritura de casos pueden administrarse como tal. Es un proceso que puede aprenderse y que es posible mejorar, Siguiendo a Leenders y Erskine (1989), se pueden seguir una serie de etapas en la escritura de un caso, siempre con la doble perspectiva del autor del caso y del contacto clave en la organización sobre la que se está escribiendo el caso (cuadro 7).

Cuadro 7. Proceso de Escritura de Casos

responsabilidad del autor	**duración**	**etapa de desarrollo del caso**	**duración**	**contacto persona con responsabilidad en la organización**
determina necesidades del caso	-	**Origen del caso**	-	-
establece las guías de caso	-	**Origen del caso**	-	-
petición de entrevista	5-15 minutos	**Guía del caso**	5-15 minutos	acordar entrevista, detalles
preparación de la entrevista	1hora-1 día	**Guía del caso**		-
conduce la entrevista	1-2 horas	**Primera entrevista**	1-2 horas	comentarios sobre decisiones actuales o recientes tomadas por la organización, explicación de la idea de caso
selección de tópicos para centrar el caso	2 hora-1 día	**Preparación del plan del caso**	-	-
Preparación del plan del caso	-	**-**	-	-
Redactar el párrafo de apertura propuesto	-	**-**	-	-
presenta el plan del caso	0'5-1 hora	**Segunda entrevista**	0'5-1 hora	revisión del plan de caso
gestionar permiso para continuar		-	-	obtener permiso para continuar
		Autorización provisional		
petición de datos	1 día-1 semana	**Obtención de información**	1-2 horas	suministra datos relevantes
puede hablar con otras personas en la organización				puede facilitar acceso a personas involucradas en el tópico del caso
escribir borradores en bruto	1 día-1 mes	**caso en bruto**	-	-
escribir notas pedagógicas preliminares				
preparar el refinamiento del caso	2 horas-1 día	**revisar el caso refinado**	0'5-2 horas	comprobar el caso por seguridad
enviar 2 copias de la última versión del caso a la persona de contacto y el formulario de aceptación para su firma				devolver firmada la autorización y una copia del caso con posibles cambios a realizar
		Autorización del caso		
hacer los cambios necesarios (indicados por la persona de contacto)	0'5-3 horas	**Incorporación de cambios**		
enviar el caso terminado a la persona de contacto	0'5-1 hora	**Versión final del caso**		recibe el caso en versión final
registrar y preparar el caso para su distribución				

Elaboración propia, adaptado de Leenders y Erskine (1989)

7.4. El Plan del Caso

Una herramienta muy útil es el Plan del Caso.

Para Erskine, un Plan del Caso tiene que reunir los siguientes elementos:

1. Párrafo de apertura y lista de cosas a hacer.

2. Definición de los objetivos pedagógicos.
3. Organización del Caso en subtítulos.
4. Lista de datos necesarios.
5. Tiempo estimado de elaboración del Caso.

CONCLUSIONES

La creación del EEES, conlleva la creación de un nuevo modelo educativo, basado en el trabajo del estudiante y no en las horas de clase, centrado en el aprendizaje y el esfuerzo del estudiante y no en la docencia de los profesores.
Sin embargo, el modelo de selección del profesorado se basa e un proceso basado más por el dominio de los contenidos, por las publicaciones en determinadas revistas científicas, que por asumir su propio aprendizaje, desarrollar criterios y crecer con las experiencias.
El MC tiene un alto potencial de desarrollo de habilidades claves en el campo empresarial y de la administración en general. Ayuda a potenciar diferentes capacidades en el estudiante.
El MC tiene un origen antiguo pero también un gran futuro.
Doble utilidad: docencia e investigación.
Requiere seguir unas reglas, tanto en la investigación como en la enseñanza.
Un aspecto crítico es considerar los elementos esenciales de un Caso y seguir unas reglas para su escritura.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala, J.C., y Grupo Fedra (2007): Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro. Universidad de la Rioja. Logroño. España.
Cepeda, G. (2006): La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de apliación práctica para estudios de casos. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 29, pp. 57-82.
Céspedes, J. J.; Sánchez, M. (1996): *Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas*. Rev. Europea de Dirección y Economía de la Empresa vol. 5, núm. 3.
Club de Gestión de la Calidad (1998): Informe Mejora en la Formación Universitaria: Sugerencias desde la empresa. Madrid.
Comisión de las Comunidades Europeas (2000): Conclusiones de la Presidencia del
Consejo Europeo de Lisboa (23-24 Marzo). Bruselas. Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Hacer del espacio europeo de aprendizaje a lo largo de la vida, una realidad. Bruselas. Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Comisión de las Comunidades Europeas (2003): El papel de las universidades en la Europa del conocimiento. Bruselas. Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
Delors, J. (1996): Learning: the treasure within Report to UNESCO of the Internatinal Comisión on Education fopr the Twenty first Century. USA.
Ley Orgánica 6/2001 de Universidades.
Eckstein, H. (1975): *Case Study and Theory in Political Science*. En Greenstein, F. I. & N. M. Polsby (eds.): Handbook of Political Science. Vol 7. Reading Massachussetts. Addison-Wesley.
Fundación Conocimiento y Desarrollo (2007): Informe CYD 2006. La contribución de las universidades españolas al desarrollo. Ed. Fundación Conocimiento y Desarrollo. Barcelona.
González, J. A. (2006): Transformando el aprendizaje con el Método del Caso. Centro Internacional de Casos. Tecnológico de Monterrey. Campus de Guadalajara. Guadalaja. Méjico.
González, J.; Wagenaar, R. (2003): Tuning Educational Structures in Europe. Universidad de Deusto. Bilbao.
Grunow (1995): The research desing in Organization Studies: problems and prospects. Organization Science, vol. 6 (1).
Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D. (1993): Case Study Methods. Sage Publishers.
Hernández, R. (2005): Estudio de Casos y el Avance del Conocimiento VIIº Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial. Universidad del Algarve. Faro.
Hernández, R.; Díaz, J. C. (2007): *Case Method: An Opportunity to change the reality*. International Conference on Case Method, Research and Application. Wacra. Guadalajara. Méjico.
Kant, I. (1781): Crítica a la razón pura. En Historia de la Filosofía. Vol 2: Filosofía Medieval y Moderna. Javier Echegoyen Olleta. Ed. Edinumen.

Lakatos, I. (1970). Criticism and the Growth of Knowledge. New York: Cambridge University Press,
Leenders, M. R.; Erskine, J. A. (1989): Case Research: The Case Writing Process. 3rd edición. Research and Publications Division. School of Business Administration. The University of Western Ontario.
López, F. J. (2007): Casos Prácticos de Finanzas Corporativas.Ed. Thomson. Madrid.
Mauffette-Leenders, L.; Erskine, J. A.; Leenders M.R. (2005): Aprende con casos. Richard Ivey School of Business. The University of Western Ontario.
Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1984): *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills. London. Sage.
Naumes, W.; Naumes, M. J. (2006): The Art and Craft of Case Writing. 2nd ed. Armonk, NY: Sharpe, Inc, 2006.
Ogliastri, E. (1993): Casos sobre casos. Experiencias con métodos de discusión en clase. Uniandes. Bogotá". Monografías de Administración, 35. (versión revisada: 2007).
Piffault, J. (2001): *Learning can be a Lot of Fun-C. Roland Christensen and the Case Method*. Centre de cas de l'Ecole des HEC. 9 99 2001 002. Montreal. Université de Montreal.
Piffault, J. (2006): Guía para redactar la nota pedagógica. Documento de Trabajo. HEC Montréal, Canadá.
Popper, K. R. (1959-1980): The Logic of Scientific Discovery. Rev. Ed. (London & Hutchinson)
Popper, K. R. (1972, 1979): *Objective Knowledge*, rev. Ed. Osford University Press.
Porter, M. E. (2006): Case Research Journal. Vol. 26, Issue 1, Winter 2006. (pido a Gavidia 17-3)
Roethlisberger, F.J. (1977): The elusive Phenomena. Harvard Business School. Division of Research. Boston. MA.
Sutton, R. I.; Staw, B.M. (1995): "*What Theory is Not*", Administrative Science Quaterly, 40.
Weterheijden, D F. (1996): Case Studies and the Advancedment of Knowledge. Some methodological considerations. En Interactive Teaching & Emerging Tchenologies. H. E. Klein. Boston.
Yin, R. (1981): *The Case Study Crisis: Some Answer*. Administraction Science Quaterly, vol. 26.
Yin, R. (1989): *The Case Study Research. Desing and Methods*. Sage publications.